

PERSPECTIVAS

O que esperar do futuro?

GRUPO

BLB  **5** ANOS

BRASIL

AUDITORIA | CONSULTORIA | EDUCAÇÃO

.....

Presidente do **Observatório Social do Brasil** fala sobre o **combate à corrupção**

.....

Conheça os programas de capacitação da BLB Brasil

.....

Agronegócio: técnicas efetivas e sustentáveis são difundidas pelo País

.....

O **Grupo BLB Brasil** trabalha há 15 anos para levar **confiabilidade** e **conhecimento** aos **seus clientes**, atuando nas seguintes áreas:

- Auditoria Independente;
- Consultoria Tributária;
- Consultoria Societária e Patrimonial;
- Consultoria em Gestão e Finanças; e
- Educação Executiva.

Potencializando
pessoas e resultados.

Grupo BLB Brasil: 15 anos de conquistas e transformações

Caro leitor,

Preparamos esta revista especial porque temos muitos motivos para celebrar! Em 2018, completamos 15 anos de BLB Brasil e decidimos marcar a ocasião com esta publicação, que une nossa história, vieses de nossa atuação profissional, a participação de diversos amigos e parceiros, e ainda as perspectivas para os próximos anos no Brasil, como indica o nome escolhido para a capa.

Analisar o passado é uma tarefa que traz em si certa facilidade, uma vez que os fatos já aconteceram e pudemos passar por eles, seja como agentes, seja como plateia. Com saudosismo e lembranças, conseguimos apontar onde acertamos e erramos: um exercício essencial para o crescimento e a longevidade.

Hoje, como Grupo BLB Brasil, podemos afirmar que os acertos superaram os equívocos, que estamos cercados por bons e confiáveis aliados, que temos equipes alinhadas sob os valores que prezamos e a certeza de que o caminho está aberto para seguirmos trilhando.

Inquietos que somos, entretanto, não nos satisfazemos com a retrospectiva, nem com o papel de espectadores e desejamos construir o futuro tendo ao nosso lado expoentes profissionais e suas experiências no desbravamento do que nos aguarda. Convidamos você a percorrer esse caminho conosco.

“Com saudosismo e lembranças, conseguimos apontar onde acertamos e erramos: um exercício essencial para o crescimento e a longevidade”



Rodrigo Barbetti
SÓCIO-FUNDADOR E DIRETOR DO GRUPO BLB BRASIL



OUTUBRO DE 2018

A revista Perspectivas é uma edição única, comemorativa aos 15 anos de atuação do Grupo BLB Brasil.

Av. Presidente Vargas, 2.121
Edifício Times Square
Ribeirão Preto (SP)
CEP 14.020-260
Tel. (16) 3941-5999
blb@blbbrasil.com.br

Redação

- Daniela Penha – MTB 68.911
- Lisiane Marques – MTB 31.612

Projeto gráfico e diagramação

- Jaque dos Santos

Revisão

- Letícia Tozetti – MTB 31.602

Coordenação

- Rodrigo Barbetti
sócio-fundador da BLB Brasil
- Marina Vargas
coordenadora de Comunicação da BLB Brasil

Impressão

São Francisco Gráfica e Editora
Tiragem
500 exemplares

DIRETORIA BLB BRASIL

- **Rodrigo Barbetti**
Sócio-diretor de Tributos
- **Valdecir Rambau Braz**
Sócio-diretor de Tributos
- **Rodrigo Garcia Giroldo**
Sócio-diretor de Auditoria
- **José Rita Moreira**
Sócio-diretor de Gestão e Finanças
- **Remerson Galindo de Souza**
Sócio-gerente de Auditoria
- **Daniel de Faria**
Sócio-diretor de Tributos

BLB Brasil:
história de
superação e
transformação

5

Ney Ribas:
com engajamento
da população,
Observatórios
Sociais fiscalizam
e combatem a
corrupção

14

De trainee
a sócio

22

Lei do Bem:
instrumento
principal de
fomento à inovação
das empresas no
Brasil

30

Potencializar
pessoas e
resultados

40

O quanto estou
protegido?

50

Governança
Corporativa
nas empresas
familiares

52

Perspectivas: com
os aprendizados
do passado, o
que esperar do
futuro?

6

Valorizar pessoas
e potencializar
talentos
está no DNA da
BLB Brasil

18

A educação
como um
modificador na
vida das pessoas

24

Davi: contador
- e músico - de
corpo e alma

34

Dez pontos
indispensáveis
do Acordo de
Sócios

42

Tecnologia e
pesquisa são
fomentadores
da agricultura
brasileira

54

Liderança
virtuosa

12

Desafios dos
executivos no
mercado de
trabalho

21

Itália: roteiro
inspirador
para todos os
gostos

26

As três perguntas
que permitem
melhorar um
negócio

37

Apae luta por
recursos financeiros
para oferecer
acolhimento e
saúde a quem
precisa

46

Como a auditoria
independente
está se
adaptando
às tendências
tecnológicas?

58

BLB BRASIL: história de superação e transformação

A BLB Brasil Auditores e Consultores iniciou sua história em setembro de 2003, quando foi fundada em Ribeirão Preto, interior de São Paulo, por três sócios. Os fundadores priorizaram dois ingredientes nesse início: esforço e planejamento. A primeira sede da empresa foi uma pequena sala na rua Olavo Bilac, Centro de Ribeirão Preto. “Tinha um armário, duas mesas, cadeiras: era isso”, conta Rodrigo Barbeti, um dos fundadores. Ele relembra o valor exato que sobrou depois do primeiro mês de trabalho: R\$ 14,28.

Porém, os resultados vieram mais que rápido. Já no segundo mês, a empresa conseguiu um cliente de peso e alçou voo.

Hoje, o Grupo BLB Brasil tem sede no Edifício Times Square, da avenida Presidente Vargas, local de prestígio em Ribeirão Preto. A empresa conta com 59 colaboradores, filial em São Paulo, projetos de formação e capacitação e seis sócios-diretores: Rodrigo Barbeti, Valdecir Rambau Braz, Rodrigo Garcia, José Rita Moreira, Remerson Galindo de Souza e Daniel de Faria.

Conquistas pautadas por valores éticos, sociais e pelo propósito de superar desafios a cada dia, provando que pessoas comprometidas e preparadas é que fazem a diferença nas organizações.

A motivação de criar uma empresa de auditoria, de origem nacional, para fazer a diferença foi o fio condutor. Em um mercado predominado por empresas internacionais, a BLB Brasil vem cumprindo esse objetivo, por meio de

uma ação mais efetiva de seus profissionais em campo, sempre com supervisão direta dos sócios.

Não demorou e a instituição já havia acelerado os passos e criado diferentes projetos. Já em 2004, teve início o processo de seleção de trainees, um dos orgulhos da empresa.

Muito trabalho veio pela frente e fez com que a companhia alcançasse reconhecimento, principalmente, pela qualidade de seus serviços. Novos sócios chegaram, parcerias foram estabelecidas e se consolidou a certeza de que investir em talentos seria o futuro da empresa.

O caminho natural foi a expansão com a abertura da filial na capital, São Paulo, em 2008, e os primeiros sinais de reconhecimento junto ao mercado financeiro, e de capitais, logo aconteceram com a participação em uma emissão de bônus no mercado internacional. A BLB Brasil tornou-se cobiçada e foi objeto do desejo de duas grandes empresas internacionais de auditoria. Porém, a decisão foi manter o foco inicial de ser uma empresa 100% brasileira.

Sempre em busca de inovação, em 2015, a empresa lançou um novo projeto, a BLB Brasil Escola de Negócios, com cursos nas modalidades de Ensino a Distância (EAD), In Company e Presencial.

A história da BLB Brasil está em constante transformação.

A empresa busca continuamente formas de satisfazer seus clientes por meio de serviços especializados e não mede esforços para entregar soluções eficazes e capacitar seus colaboradores.

HISTÓRIA MARCADA POR CONQUISTAS

-  **2003**
Fundação da BLB Brasil
-  **2004**
Associação à RBA Global e abertura do 1º processo de seleção de trainees
-  **2007**
Criação da Divisão de Gestão e Finanças
-  **2008**
Abertura de filial em São Paulo
-  **2009**
1º colaborador promovido a sócio e parecer aceito na emissão de bônus no exterior
-  **2011**
Procurada para venda por duas grandes empresas internacionais de auditoria
-  **2013**
Sede própria no Edifício Times Square
-  **2014**
Credenciada por dois grandes bancos
-  **2015**
Fundação da BLB Brasil Escola de Negócios
-  **2016**
Criação da Universidade Corporativa BLB Brasil (UBLB)
-  **2017**
2º colaborador promovido a sócio
-  **2018**
Celebração dos 15 anos de empresa

Superar-se a cada dia, provando que pessoas comprometidas e preparadas é que fazem a diferença nas organizações, por meio de soluções em auditoria, consultoria e educação executiva é sua missão.

Perspectivas: com os aprendizados do passado, o que esperar do futuro?

Economia, indústria, comércio, agronegócio, tecnologia, educação, mercado imobiliário, saúde, cultura: o que esperar do futuro? É tempo de mudança? Um novo presidente acaba de ser eleito e carrega consigo as nossas perspectivas, as suas, as de milhões de brasileiros. Todos compartilhamos de um mesmo anseio, entretanto: avançar! Ninguém quer andar para trás.

Convidamos, então, especialistas de diversos segmentos que compartilharam conosco o que esperam para cada setor nos próximos anos. Antes de esperar, no entanto, é preciso analisar o que passou.

A tecnologia tornou a saúde mais eficaz e deu ao paciente melhor qualidade de vida. A indústria brasileira entrou em mais uma revolução. O ser humano passou a se conectar com o mundo a partir de um clique. As principais cidades do Brasil assistiram ao *boom* imobiliário e, com acesso ao crédito, pessoas de baixa renda realizaram o sonho da casa própria.

Ribeirão Preto passou a integrar uma Região Metropolitana, junto a outras 34 cidades, viu seu comércio se tornar consolidado regionalmente, se fortaleceu no agronegócio. A Feira Nacional do Livro impulsionou a cultura da cidade que, nestes últimos 15 anos, teve crescimento populacional dobrado em

“O passado nos mostra que dos desafios nascem os maiores progressos”

relação à média do estado de São Paulo.

Muitas conquistas, mas muitos desafios também. A crise econômica atingiu todos os setores, sem exceção. E a fase de recuperação ainda é presente.

O que vem pela frente? Há muitas preocupações nessas perspectivas.

Haverá recursos para todo investimento que precisa ser feito? Haverá diálogo para que os diversos setores trabalhem juntos? E as políticas públicas virão para fomentar o desenvolvimento?

Os questionamentos são múltiplos e também estão nas projeções dos diversos segmentos. Mas há, igualmente, muita confiança e, principalmente, esperança de que os desafios serão vencidos e, no fim das contas, teremos muito a comemorar.

A BLB Brasil acredita na celebração dos próximos 15 anos com balanço positivo, como o que trazemos neste outubro de 2018. Não há dúvidas de que caminharemos juntos para que o avanço que tanto ensejamos seja realidade. Será fácil? É certo que não. Mas o passado nos mostra que dos desafios nascem os maiores progressos.



Região Metropolitana em busca de consolidação

A Região Metropolitana de Ribeirão Preto (RMRP) foi institucionalizada em 2016, reunindo 34 municípios, divididos em quatro sub-regiões. Ainda em 2018, será enviado pelo Governo do Estado o projeto de lei para a criação da agência metropolitana, que poderá contar com o Fundo Metropolitano para o aporte de recursos que farão possíveis os projetos necessários. O Conselho de Desenvolvimento deverá escolher os municípios que farão parte da gestão da agência metropolitana. Com a criação da agência, a RMRP poderá ter como vantagens uma melhor articulação do transporte público entre as cidades, o fim da cobrança de interurbano nas ligações telefônicas e a integração de ações de segurança pública entre os municípios. A RMRP já acordou com a empresa metropolitana de transportes urbanos do Governo do Estado para dar sequência à questão do transporte metropolitano entre as cidades que a compõem. A integração entre os 34 municípios possibilita o debate de problemas comuns entre as cidades. Os principais desafios a serem enfrentados estão na área de mobilidade urbana, atendimento de saúde, qualidade educacional, zeladoria e destinação final dos resíduos sólidos. É necessário também empreendedorismo para poder gerar emprego e renda e, ao mesmo tempo, trabalhar a segurança pública. Nós estamos superando a crise econômica e política que a Região Metropolitana de Ribeirão Preto atravessa com muito trabalho.

DUARTE NOGUEIRA
PREFEITO DE RIBEIRÃO PRETO

Brasil começa a viver a 4ª Revolução Industrial

A indústria no Brasil sofreu muito nos últimos 15 anos. De maneira geral, temos passado por um processo de desindustrialização, o que vem diminuindo a participação da contribuição da indústria para menos do que 10% do PIB nacional. Isso se deve a fatores como elevada e complexa carga tributária, elevado *spread* bancário, ambiente regulatório hostil e infraestrutura deficitária e cara.

Todavia, alguns avanços foram conquistados. O mais recente foi a reforma trabalhista, que modernizou as relações de trabalho e se tornou estímulo para a contratação e desenvolvimento econômico e social.

É digno de nota o avanço promovido pelas escolas do SESI e SENAI. Já é uma realidade em economias mais avançadas a quarta Revolução Industrial. No Brasil, já há empresas aplicando esses conceitos. O termo utilizado é "Indústria 4.0", que, com transformações significativas ao redor do mundo, irão mudar a forma como produzimos, trabalhamos e consumimos.

Com as fábricas inteligentes, diversas mudanças ocorrerão na forma em que os produtos serão manufaturados, causando impactos no mercado como um todo. Essas mudanças proporcionarão otimização de recursos e mão de obra, aumento de produtividade, redução do índice de perdas, além de gerar menos resíduos. Portanto, mudanças drásticas estão por vir e as empresas precisam estar preparadas para competir no novo cenário. Com o advento do novo governo esperamos ações pró-desenvolvimento, respeitando a livre iniciativa, impostos mais justos, investimento em infraestrutura para melhorar o escoamento de produtos, ambiente regulatório claro e estímulo ao empreendedorismo e à inovação.

GUILHERME FEITOSA
DIRETOR DO CIESP RIBEIRÃO PRETO
(CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO)



Setor de serviços foi o que mais cresceu em Ribeirão

Ribeirão Preto é um polo comercial há mais de um século. Nos últimos 15 anos, a cidade pôde mostrar sua capacidade de acompanhar o crescimento e a mudança do perfil da economia do País, se mantendo como polo regional não apenas no comércio, mas também na prestação de serviços.

A despeito da crise econômica e política, Ribeirão segue com boas vantagens competitivas. Temos uma visão global da cidade. Todos os setores têm sua importância estratégica. O setor de serviços foi o que mais cresceu em abertura de empresas nos últimos 15 anos, além de gerar mais de 55% das vagas de emprego no município.

Por outro lado, o segmento varejista segue como o principal empregador. A indústria e o agronegócio contribuem com a diversidade de geração de capital.

É sempre importante que os empresários e gestores atuem no curto prazo, mas com visão estratégica de longo prazo, que as empresas de Ribeirão olhem oportunidades fora da cidade para continuarem crescendo e invistam no mercado de *e-commerce*, pois a partir daqui é possível vender para o mundo.

Olhando para os próximos 15 anos, certamente haverá crescimento. O crescimento substancial depende de sinais que mostrem estabilidade política, jurídica, econômica e fiscal. Claro que, mesmo sem isso, os empresários seguem investindo. Porém, esses esforços são mais no sentido da sobrevivência e da manutenção de empregos do que vislumbrando grandes crescimentos. Estes só virão com mudanças estruturais no País. A crise é profunda, mas também acredito que ela é cíclica e temos bases sólidas para o Brasil voltar a crescer, assim que as reformas necessárias começarem a ser implementadas.

DORIVAL BALBINO
PRESIDENTE DA ACIRP
(ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE RIBEIRÃO PRETO)

LÍDIA MURADÁS



Tecnologia da informação é desafio para a saúde

Apesar de ser consenso que o sistema brasileiro de saúde tem muito a melhorar, nossa percepção é de que, nos últimos 15 anos, houve uma evolução bastante razoável no segmento como um todo, público e privado.

Há avanços no número de atendimentos, sobrevida de pacientes, técnicas utilizadas, drogas desenvolvidas, diagnósticos. Houve uma alocação de investimentos nos municípios da região, que passaram a realizar procedimentos que antes se limitavam a Ribeirão. E, por outro lado, Ribeirão se tornou um centro em procedimentos de alta complexidade.

Há grandes desafios para os próximos 15 anos, porém. A explosão de drogas e de técnicas dão qualidade ao usuário, mas a partir de um custo explosivo. Junto a isso, há uma cultura de super utilização e um Judiciário que, muitas vezes, sem analisar a parte técnica, vai para o lado do usuário. O princípio básico é de que o dinheiro não é infinito. Não tem como aguentarmos 15 anos sem colapso, a não ser que o sistema passe a empregar tecnologia para inibir o desperdício da cadeia.

O primeiro desafio é pensar em tecnologia da informação. Com uma plataforma única nacional que disponibilize o prontuário do paciente, há uma racionalização brutal dos custos. No grupo São Francisco, nós criamos o Departamento de Inovação e, só neste ano, foram alocados R\$ 20 milhões para projetos. Um outro ponto é o empoderamento do paciente, por meio de informação. Precisamos também de uma conscientização do sistema Judiciário e de uma mudança na forma como a sociedade encara o sistema de saúde, com um esforço maior para que as parcerias públicas e privadas sejam alavancadas.

LÍCIO CINTRA
PRESIDENTE DO GRUPO SÃO FRANCISCO

Mercado imobiliário busca novo modelo de financiamento

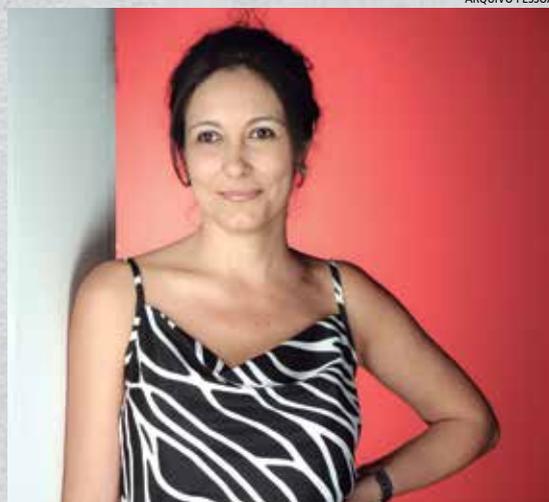
A partir da criação da lei de Alienação Fiduciária, no final de 1990, o mercado imobiliário vislumbrou novas modalidades de crédito. O acesso ao crédito tomou fôlego a partir de 2005 e, aliado ao bom momento da economia, proporcionou um *boom* imobiliário nas principais cidades do Brasil.

Outro grande fator positivo que impulsionou o setor foi a criação do Minha Casa Minha Vida, em 2009, que proporcionou a compra do primeiro imóvel às famílias de baixa renda e tem obtido sucesso e cumprido seu objetivo social.

O maior desafio enfrentado no setor foi a crise da economia, que se acentuou a partir de 2013 e foi determinante para que o mercado retrocedesse. O modelo atual de financiamento com crédito direcionado (poupança e FGTS) não é sustentável, caso desejemos um setor com nível de maturidade de países desenvolvidos. As principais entidades do setor têm discutido o tema e, recentemente, conseguiu-se regulamentar a Letra Imobiliária Garantida, instrumento financeiro semelhante ao do modelo europeu.

O setor e o mercado financeiro têm como desafio fomentar essa nova modalidade nos próximos anos. Hoje, o crédito imobiliário representa 10% do PIB, sendo que, em países emergentes como o nosso, o índice é superior a 20%. O País depende da reforma fiscal, em especial a reforma da previdência. O mercado imobiliário, em Ribeirão Preto, se desenvolveu muito nos últimos 15 anos, com as especulações de empresas de capital aberto, mas, principalmente, com as empresas locais, que se mostraram muito sólidas e resilientes durante o período de crise. Acreditamos que, com um cenário mais favorável, o mercado tende a se desenvolver ainda mais, gerando empregos e desenvolvimento para a região.

RODRIGO SACCARELLI
SÓCIO-DIRETOR DA BILD DESENVOLVIMENTO IMOBILIÁRIO



Quando ações e projetos culturais rendem frutos

Gosto de olhar para trás. Não levada pelo saudosismo, mas motivada pelo filósofo húngaro, Georg Lukács. Para ele, o *pós-festium* permite que entendamos coisas passadas.

Ao rever e refletir os últimos 15 anos, a partir da luz da cultura, afinada com a história, bailando entre um fato e outro, fixa na tela que foi desenhada ao longo desse tempo, vejo a Feira do Livro. Criança em 2003, a proposta cultural cresceu uma menina vaidosa. Exibe seu público fiel, sua agenda repleta, seus escritores, poetas. A festa literária gerou filhos e filhas leitores, tantos que a cidade se destaca com um índice de cidadãos que leem maior do que a média nacional. Enquanto no País, segundo pesquisa de 2016, 56% dos brasileiros eram leitores, em Ribeirão Preto, em 2017, esse número era maior, 67%.

O teatro ganhou novos palcos. Primeiro o Minaz, depois o Sesi, então o Santa Rosa. Mas um saldo positivo nesse campo, foram os registros da história e da memória. Mesmo sem conta exata, é possível certificar que foram mais de 30 livros publicados sobre a trajetória da cidade. Em vídeo, outros mais de 20. Herança que fica.

Sabendo que é preciso infinitamente mais, cabe-nos olhar para o futuro. Pego nas mãos do economista Otto Scharmer para defender que é necessário deixar ir muitas coisas que não queremos para que outras ainda melhores possam vir.

Mesmo gostando de olhar para trás, mantenho-me conectada com o futuro. Certa de que ele virá no formato dos nossos desejos se fizermos por merecer. Não se trata de ganhá-lo, mas de cocriar a vida no tempo que está por vir.

ADRIANA SILVA
VICE-PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO DO LIVRO
E LEITURA DE RIBEIRÃO PRETO

Atitude protagonista para melhorar o mundo

A democracia no País é relativamente nova, as pessoas têm mais voz e querem mudanças, mas só se indignar ajuda? Se esse for o *start* para o engajamento em algo para melhorar o ambiente em que vivem, sim. O que tenho feito para melhorar a cidade em que moro? O que posso fazer para a minha comunidade? Essas questões aliadas ao descontentamento com o momento atual motivaram os integrantes do Instituto Ribeirão 2030 a unir forças e agir.

Dá para mudar o mundo e o começo é atuar em sua cidade. A mobilização da sociedade civil organizada é um importante passo, as pessoas precisam ser mais protagonistas do que espectadoras. Estamos evoluindo, mas há muito a ser melhorado.

Todos do Instituto buscamos soluções que promovam o crescimento sustentável da cidade e cremos que a base para uma Ribeirão melhor é a educação. E é justamente ela um dos aspectos que mais pioraram nos últimos 15 anos.

Antigamente, as escolas públicas tinham uma boa qualidade de ensino, o aluno terminava os estudos com uma base mais ampla e sólida de conhecimento. Hoje, não é assim.

Nosso primeiro núcleo foi o da educação e estamos bem avançados na questão da transformação da Ensino Fundamental. Buscamos melhorar o Ideb (Índice de Desenvolvimento de Educação Básica) e estamos alinhados ao Programa Cidades do Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas).

O programa prevê a implantação dos 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) que fazem parte da Agenda 2030 da entidade e um deles é a educação de qualidade.

Para o futuro, se depender de nós, do Instituto, teremos uma sociedade mais organizada, informada e engajada.

EDUARDO MARCHESI DE AMORIM
EMPRESÁRIO E PRESIDENTE DO INSTITUTO RIBEIRÃO 2030



WEBER SIAN



Ribeirão Preto retoma o crescimento

A “Califórnia brasileira” apresentou, nestes últimos 15 anos, crescimento populacional dobrado em relação à média do estado de São Paulo, provocando forte demanda imobiliária, de comércio varejista e de serviços públicos e privados, consolidando-se como a capital regional do agronegócio. Atingida frontalmente pela crise econômica dos últimos anos, retoma agora sua trajetória em novo ciclo de crescimento.

Nos próximos 15 anos teremos uma Ribeirão Preto ainda mais pujante, com uma população de cerca de um milhão de habitantes na cidade, com setores de saúde, educação, comércio, indústria e imobiliário com maior diversidade e maior tamanho. O segmento tecnológico deve também tornar-se núcleo econômico ainda mais relevante face às grandes mudanças já em curso, provocando alterações na forma de atendimento em inúmeros serviços como restaurantes, transportes, saúde e educação. Grandes debates sobre mobilidade tomarão a pauta jornalística.

A sociedade irá tornar-se mais ativa no controle do estado, em razão do maior contingente educacional. Esta última eleição demonstrou a maior participação do eleitorado nos debates das questões cruciais do País. Temas pouco levantados e debatidos como a própria previdência, colocaram a sociedade como partícipe do processo de mudança do Estado brasileiro. Nas escolas, os debates afloraram. Assim, movimentos de municípios monitorando e discutindo mudanças na gestão executiva e legislativa municipal passaram a ser mais constantes.

Enfim, prepare-se para este novo mundo. Estude, leia, debata, participe do processo de mudança.

PROF. DR. ALBERTO MATIAS
PRESIDENTE DO INEPAD EDUCAÇÃO



Tecnologia: o que podemos esperar dos próximos anos

Antes de falar do futuro, é importante lembrar o passado. Desde 2000, as mudanças estão cada vez mais rápidas e avançadas. A internet é base dessa evolução. O Google deixou de ser um site de buscas e agora faz parte das nossas vidas de forma ativa.

O interessante disso é que grandes corporações como Google, Apple e Samsung criaram necessidades que não tínhamos, como o *smartphone*. Hoje, é mais fácil esquecermos o RG em casa do que o telefone.

Pensando no passado, lembro que o iPod mudou o modo de ouvir música, em 2001. Em 2002, o *Blackberry* nos fez ver o telefone de maneira diferente ao nos dar acesso às redes sociais, que surgiam, na época, de maneira remota.

Um exemplo recente é o Nubank. O banco – que se posiciona como não convencional – não tem agência física e nos fez repensar nossa relação com os bancos. Sem contar o Uber, que revolucionou o transporte.

São tecnologias que agregaram valor ao dia a dia e facilitaram nossa comunicação com o mundo. Essa mudança toda para por aí. Hoje, vivemos a quarta Revolução Industrial com a inteligência artificial, internet das coisas, impressoras 3D, nanotecnologia e realidade aumentada, entre outras.

Essa revolução tem feito e ainda fará muitas mudanças na nossa forma de trabalhar e nos relacionarmos com as pessoas, empresas e o mundo. Mas é importante lembrar que o insumo fundamental para isso somos nós.

Isso me faz lembrar de uma frase de Charles Darwin: “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

WELDEM VIEIRA, DIRETOR DA SANKHYA
GESTÃO DE NEGÓCIOS

O futuro do agronegócio no Brasil

Em 50 anos, o Brasil saiu de importador para terceiro maior produtor agrícola mundial, alimentando sua população e mais de 1,5 bilhão de pessoas no mundo. Estaria mais feliz se, ao invés do agronegócio representar quase 50% da economia, representasse uma parcela bem menor, mas produzindo e faturando bem mais do que hoje. Ainda bem que a agricultura é forte, mas é uma pena que nossa indústria tenha encolhido tanto.

Sou da época em que todas as variedades de cana eram estrangeiras e hoje, todas são nacionais. Vi a região de Ribeirão Preto sair do nada e se tornar a capital do café, do açúcar, do etanol, do agronegócio e ser apelidada de “Califórnia brasileira”.

Depois do café, a cana-de-açúcar foi o motor do nosso desenvolvimento porque precisa de uma usina para processá-la. Assim, a cana foi condutora de um desenvolvimento natural na região. Do seu cultivo, surgiu a necessidade de uma agroindústria que criou demanda para toda uma cadeia de produção de equipamentos para atendê-la, originando polos industriais distribuídos em diversas cidades da região. Em determinado momento, o polo produziu 60% dos equipamentos para as usinas do País. Esse desenvolvimento industrial impulsionou as áreas do comércio, de serviços e social da região.

O agronegócio brasileiro tem muito potencial e um futuro extraordinário, ainda mais agora, com a disseminação da agricultura sustentável e limpa e com mão de obra qualificada. O setor tem um desenvolvimento tecnológico extraordinário. As tecnologias de ponta são absoluta realidade. Nossas lavouras ocupam somente 8% do território nacional e nossa produtividade, que já quadruplicou nos últimos 40 anos, continua aumentando a cada ano.

MAURÍLIO BIAGI FILHO,
PRESIDENTE DO GRUPO MAUBISA



Liderança virtuosa

LÉO BRUNO*

Um dos temas considerados mais relevantes hoje, no universo organizacional, é a liderança. Não só por sua importância estratégica no desempenho da empresa como um todo, mas, sobretudo, devido à contribuição do seu papel no desenvolvimento das organizações e da sociedade na qual está inserida.

Se você quer ter uma carreira bem-sucedida, é preciso compreender o conceito e o papel da liderança, além de sua extensão e inserção nas organizações contemporâneas.

Recentes estudos apontam que grande parte das empresas é, atualmente, mais causadora de insatisfação do que geradora de ambientes motivadores para suas equipes. Com base em pesquisa que realizei envolvendo 400 executivos de 48 empresas de médio e grande porte, no Brasil (sendo 60% multinacionais), é possível afirmar que faltam nos dirigentes dois ingredientes fundamentais que explicam essa insatisfação dos colaboradores: criatividade/inação e prática de virtudes.

A pesquisa parte da premissa de que os executivos podem desenvolver, em geral, cinco valores pessoais (virtudes): o valor econômico, relacionado aos custos e benefícios no negócio; o valor teórico, ligado à lógica e à razão nas decisões; o valor social, baseado no desenvolvimento das pessoas; o valor político, atrelado ao poder, ao reconhecimento e à influência; e, por fim, o valor estético, vinculado à criatividade e à inovação. Esses valores pessoais, que passam a nos constituir ao longo de nossas formações familiar e educacional e que não devem ser



“Esses valores pessoais, que passam a nos constituir ao longo de nossas formações familiar e educacional e que não devem ser confundidos com os valores corporativos”

confundidos com os valores corporativos, constantes na ideologia das empresas, estão no todo, ou em parte, influenciados pela prática das virtudes que aprendemos na Filosofia/Teologia, tais como: fé, esperança, amor altruísta, prudência, justiça, temperança e fortaleza. Bem como suas decorrentes: humildade, perseverança e resiliência, entre outras.

Todos esses valores são igualmente importantes para assegurar a eficácia dos executivos na direção de uma organização, porém, o problema é que, em sua maioria, os executivos têm preferências em relação a esses valores, ou seja, a maneira como são eagem é

influenciada por suas prioridades.

Como indica a pesquisa, em primeiro lugar surge o valor econômico, depois, seguem empatados o teórico e o político e, nos dois últimos lugares, estão o estético e o social, sendo que o social ocupa o último lugar na preferência dos executivos.

Em outras palavras, esses executivos estão demasiadamente preocupados com resultados, em detrimento do pouco envolvimento com as pessoas e o fruto de seu entusiasmo. Eles priorizam o seu tempo para viajar, participar de reuniões, atender o celular e despaçar e-mails, mas não para se relacionar e avaliar outras questões com seus

colaboradores, visando a assegurar em todos sentimentos de pertença e de fazer a diferença.

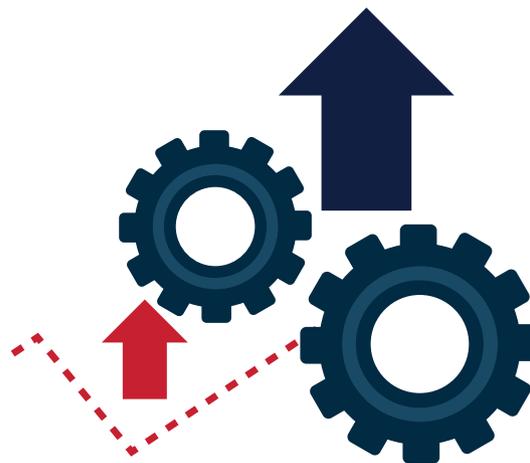
Dessa forma, o atual cenário aponta para organizações que privilegiam valores em desequilíbrio, uma vez que esse é o perfil de executivo que perdura há décadas. Isso ocorre por três motivos: tal perfil é aceito nas organizações sem contestação; os Conselhos de Administração cobram dos executivos predominantemente resultados econômico-financeiros, sem se preocupar com a forma como eles são obtidos e, por fim, as próprias empresas que, ao selecionar “talentos” no mercado, optam por esse tipo de profissional.

Por tudo isso, ainda se perpetua no universo organizacional um perfil de executivo totalmente inadequado às demandas da sociedade para as empresas do século XXI. Não resta dúvida, portanto, de que a liderança continua a ser, há milênios, um artigo de luxo no planeta. Se isso não fosse verdade, não teríamos mais de dois terços da humanidade vivendo com baixíssimo nível de qualidade de vida.

Outro ponto importante apontado pela pesquisa é que 54% dos executivos usam sempre o mesmo estilo de liderança, predominantemente o estilo persuasivo, não necessariamente, portanto, o demandado pela situação.

Finalmente, a pesquisa também evidenciou que existe uma relação positiva e direta entre o equilíbrio dos valores pessoais e os resultados econômico-financeiros das organizações.

Nesse sentido, a Unesco tem discutido a necessidade de se buscar um novo paradigma para a liderança, a partir do conceito de que ela é um processo de influência, não uma



“Por tudo isso, ainda se perpetua no universo organizacional um perfil de executivo totalmente inadequado às demandas da sociedade para as empresas do século XXI”

influência pura e simples, mas que promova necessariamente o desenvolvimento humano e social. Uma decorrência dessa definição é que liderança não é cargo, como quer mostrar a literatura a respeito do assunto, confundindo, por exemplo, cúpula das empresas como lideranças. Nem sempre isso é verdade. Como resolver esse problema? A resposta é simples, apesar de a solução ser complexa: por meio do investimento na educação da população. Líderes se formam desde os primeiros anos da escola. Líderes que desenvolvam competência e autonomia nas pessoas, assegurando o desenvolvimento de sucessores, o crescimento prudente das empresas e, sobretudo, seu desempenho diferenciado, assegurando empresas longevas de forma sustentável. É neste momento que entra em ação a importância do uso de modelos no desenvolvimento e implantação de liderança nas organizações. Sabemos que modelos são

reducionistas, porém, quando eles são adequadamente construídos, acabam por separar as poucas variáveis vitais das triviais, permitindo, assim, o entendimento uniforme dos conceitos usados no modelo. Seu uso permite mensurações, auxiliando na definição de entregas críticas por parte dos colaboradores, com métricas e metas ao longo de todos os níveis hierárquicos da organização. Ou seja, todos passam a ter foco e trabalhar em prol do atingimento das metas estratégicas definidas no Planejamento Estratégico da empresa, com o mesmo sendo desdobrado assegurando diálogo contínuo entre superiores imediatos e subordinados, forçando o relacionamento entre eles para possibilitar o processo de influência. Um modelo extremamente eficaz é o de Liderança Situacional, de Paul Hersey e Ken Blanchard, que já foi utilizado no treinamento de mais de 14 milhões de executivos, em mais de 38 países.

* LÉO BRUNO professor associado da Fundação Dom Cabral e parceiro da BLB Brasil Escola de Negócios.

Com engajamento da população, **OBSERVATÓRIOS SOCIAIS** fiscalizam e combatem a corrupção

ARQUIVO PESSOAL



NEY RIBAS PRESIDE O OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL E DEFENDE QUE O COMBATE À CORRUPÇÃO COMEÇA NAS AÇÕES COTIDIANAS

Rede se espalha por 16 estados do País.

“A mudança que o Brasil precisa está em cada um de nós”, alerta Ney Ribas, presidente do Observatório Social do Brasil

A corrupção que tirou mais de R\$ 100 milhões dos cofres municipais de Maringá (PR) e estampou os jornais da época impulsionou a sociedade a se organizar, tornando seus cidadãos protagonistas na fiscalização do dinheiro público.

Nascia assim, em 2006, a primeira unidade do Observatório Social. Hoje, são 135 cidades, distribuídas por 16 estados brasileiros, na busca de contribuir para uma melhor gestão pública.

O Observatório Social do Brasil, que coordena a rede, quer que a metodologia seja replicada ainda mais. O objetivo da instituição - não governamental e sem fins lucrativos - é a criação e atuação de uma rede de organizações democráticas e apartidárias, formada por voluntários engajados na causa da justiça social.

“Os observatórios não atuam na linha de denunciamento. O trabalho é de promover a cidadania no sentido mais amplo possível”, afirma Ney Ribas,

presidente do Observatório Social do Brasil. Ele estima que a rede, que hoje tem mais de três mil voluntários, contribuiu com a economia de mais de R\$ 3 bilhões aos cofres públicos nos últimos cinco anos.

A proposta é evitar o desperdício antes que ele seja praticado. Impedindo, assim, que desvios - como aquele que marcou a cidade de Maringá e o rombo milionário da Sevandija, em Ribeirão Preto - continuem a ocorrer.

Ney Ribas explica o funcionamento dos observatórios e discorre sobre a importância dessas associações no combate à corrupção.

De que forma atuam os Observatórios Sociais?

Nós trabalhamos com o monitoramento dos gastos públicos e também com a educação para cidadania. No eixo da gestão pública, atuamos de forma preventiva, para evitar o desperdício. Analisamos o Diário Oficial, os editais para verificar se a compra se justifica e se os preços estão de acordo com o mercado. Sempre que encontramos erros, a primeira pessoa notificada é o prefeito. O Observatório solicita ou sugere ao prefeito que corrija a divergência encontrada. Se ele corrigir, o processo continua normalmente. Se ele não corrigir, nós encaminhamos essa divergência a outras instâncias: Câmara de Vereadores, Ministério Público e, quando há envolvimento de recursos federais, envolvemos também o Ministério Público Federal, os Tribunais de Contas do Estado e da União, juntamente com a Controladoria Geral da União. Isso garante que o Observatório vá monitorar todas as etapas: analisamos o edital, fazemos a comparação de preços, acompanhamos o certame em si e também a entrega dos serviços e das obras. Tudo o que diz respeito à gestão do município - e que tem

SEVANDIJA

Em setembro de 2016, a Polícia Federal e o Gaeco (Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado do Ministério Público de São Paulo) deflagraram a Operação Sevandija: maior escândalo político de Ribeirão Preto. Além da ex-prefeita Dárcy Vera, secretários de governo foram presos e vereadores estão sendo acusados de participar do esquema fraudulento. As investigações apontam para um desvio de mais de R\$ 200 milhões dos cofres públicos municipais. Em setembro deste ano, Dárcy Vera foi condenada a 18 anos e 9 meses de prisão pelas fraudes praticadas.

dinheiro do cidadão - é da nossa conta. O segundo eixo é a educação. Promovemos ações para levar, desde a criança até ao aposentado, o conceito do que é ser cidadão. Queremos torná-los conscientes de que nós somos os donos dessa empresa chamada município e, portanto, precisamos ajudar a cuidar da nossa rua, da escola onde nosso filho estuda, da praça. Cada centavo dos nossos impostos tem que ser devolvido em qualidade. Para as empresas temos o programa de Compliance, levando para o chão da fábrica os conceitos de integridade. Também fazemos a capacitação de todos os que estão envolvidos no setor público. Muitas vezes as coisas não acontecem por má-fé, mas por falta de capacitação.

Por que os observatórios prezam pela não filiação partidária?

A não filiação político-partidária significa que nós queremos ter independência. Nós não queremos ter integrantes nem da base aliada e nem da oposição. Nosso propósito é de contribuir para a eficiência da gestão pública. Então, não podemos ter integrantes da oposição ao prefeito, porque ele não vai acreditar que o trabalho que nós queremos desenvolver é de cooperação. E também não pode-

mos ter representantes da base aliada ao prefeito, porque não queremos ser mais um órgão chapa branca.

Qual a importância dos observatórios no combate e prevenção à corrupção?

Nós atuamos em parceria com várias organizações. A ideia é que em cada segmento da sociedade nós tenhamos ações para levar ao despertar dessa consciência: não adianta falar mal do governo e emitir notas erradas na nossa empresa. O trabalho é de promover a cidadania no sentido mais amplo possível. Despertar a consciência cidadã, transformar o cidadão em protagonista, mas oferecendo uma metodologia padronizada, por meio da qual a pessoa que queira participar tenha como atuar de forma anônima, sem denunciamento. O cidadão pode ajudar a monitorar a frota do município, a merenda da escola onde seu filho estuda, as obras do bairro de uma forma organizada.

Qual é o papel das empresas no combate à corrupção e na fiscalização da gestão pública?

O Compliance é a lei da empresa íntegra, que está vindo para ficar e propõe que cada instituição tenha

um plano de prevenção para evitar, por exemplo, que um funcionário seja envolvido em algum tipo de corrupção. Não só no setor público, mas também em âmbito interno: desvio de conduta, de comportamento, assédio. As empresas têm papel fundamental nesse momento da transformação cultural das organizações, porque ninguém quer ter como fornecedor ou cliente, uma instituição que pratique agressão ao meio ambiente, que explore mão de obra, que sonegue impostos. As organizações estão exigindo de seus fornecedores programa de Compliance. A primeira necessidade é de que os empresários despertem para o que isso significa. Nós temos um programa, chamado “Pacto pelo Brasil”, pelo qual propomos que cada organização, entidade ou empresa, possa assumir um projeto, com a proposta: ‘Qual é a contribuição que eu posso dar para as mudanças que eu desejo no Brasil?’. Eu posso apoiar uma creche do bairro, um projeto de prevenção para o meio ambiente, um programa de estágio na minha empresa. Tudo começa no exemplo que a alta direção de uma empresa dá aos seus colaboradores. Não é algo apenas para constar no papel. É para acontecer na prática.

De que forma a corrupção prejudica a empresa?

A começar pela sonegação dos impostos e pela má aplicação dos recursos, a corrupção prejudica uma empresa. Prejudica também quando você entra em um mercado no qual a concorrência não é saudável; no qual uma empresa não tem escrúpulos por oferecer um produto de péssima qualidade. A concorrência que não é saudável prejudica qualquer instituição. Toda empresa é prejudicada quando alguém, interna ou externamente, age de forma indevida ou não cumpre o que

OBSERVATÓRIO SOCIAL DE RIBEIRÃO PRETO

O Observatório Social de Ribeirão Preto foi implantado há quatro anos e conta com seis voluntários. Alberto Borges Matias, presidente da unidade, explica que seria preciso 25 voluntários para que o núcleo desenvolvesse todas as atividades necessárias. Ele afirma, entretanto, que após a Sevandija a população de Ribeirão passou a olhar com mais atenção para o trabalho do Observatório. “A sociedade se assustou com tudo o que aconteceu. Está mais disposta a apoiar. Sem apoio da sociedade nós não temos como trabalhar”. O maior desafio, ele diz, é equacionar o número de voluntários com o extenso trabalho a ser feito. Tem boas perspectivas, porém. “Hoje, nós percebemos que há aceitação do nosso trabalho pela Câmara Municipal, pela Prefeitura. É um movimento geral da sociedade”.

O Observatório Social de Ribeirão Preto fica na rua Visconde de Inhaúma, nº 489, quarto andar, sala 408, Centro.

**Para mais informações:
(16) 3512-8177 ou www.observatoriosocialrp.org.br**

está combinado na legislação em vigor. Por isso, é preciso atuar na prevenção. Muitas vezes a empresa não quer concorrer em um processo na prefeitura porque já sabe que aquele meio está viciado. Mas como eu vou combater a concorrência que não é saudável se eu não participar? É preciso capacitar as empresas para participarem desse nicho de mercado de compras governamentais e, se houver irregularidades, denunciarem e reclamarem os seus direitos. Se a prefeitura cobra impostos tem que devolver isso em qualidade de serviços. É um trabalho de participação cidadã em cada município, para que a gente reveja esse processo. Não há mais como esperar. O Brasil está pedindo socorro.

Como o cidadão pode se organizar para fiscalizar o poder público? Existe um caminho inicial? Um despertar?

Temos uma metodologia que é aplicada há 10 anos. Esse projeto foi

premiado pela ONU em tecnologia social, capacitando os cidadãos a construir observatórios em suas cidades. Se alguém quer constituir um observatório na sua cidade é preciso reunir um número de pessoas e designar uma comissão organizadora. A partir daí o Observatório Social do Brasil passa a fornecer as primeiras orientações: esse grupo de pessoas irá trabalhar para buscar um local adequado, trazer entidades a serem envolvidas, buscar sustentabilidade. Cumprindo esse passo a passo é constituída uma assembleia e, a partir de então, cada atividade é orientada pela equipe do Observatório do Brasil, que oferece suporte técnico, capacitação e todas as orientações que quem está na ponta precisa saber para desenvolver atividades.

Como você vê a atuação dos observatórios nos municípios, como Ribeirão Preto? Quais são os principais desafios que as unidades enfrentam?

RAIO X

O maior desafio, sem dúvida, é encontrar líderes comprometidos com a sua comunidade. Há muito discurso, mas não vamos colher nada diferente se continuarmos agindo da mesma maneira. É preciso identificar as lideranças comprometidas com a comunidade. Aquelas que realmente saiam do discurso para a ação. Se a pessoa não tem tempo para atuar como voluntário, pode contribuir com um valor financeiro. Uma segunda questão é trabalhar para desenvolver e empoderar a juventude da comunidade. Os jovens têm grande potencial, mas precisam de referência. Nós precisamos dar ao jovem a oportunidade de vivenciar e desenvolver suas habilidades e virtudes. Afinal, amanhã a juventude vai assumir o comando dessa nação.

Os observatórios, mesmo com os desafios citados, estão conseguindo desenvolver um bom trabalho?

Cada cidade caminha de acordo com suas pernas. Cada observatório atua de acordo com o apoio que recebe. Alguns têm maiores dificuldades, outros menores. Ainda que se faça poucas ações, o importante é que essas ações sejam efetivas. É preciso organização. A orientação da metodologia é no sentido de buscar minimizar as dificuldades de cada comunidade. E é um caminho que não tem volta: no momento em que começa a se encontrar as soluções em cada comunidade, as pessoas são criativas para contribuir, corrigir problemas.

Quais os caminhos para os observatórios se desenvolverem e superarem seus desafios?

Há vários caminhos possíveis. Reunir lideranças, conversar com a juventude, com a igreja, com as empresas. A efetividade se dá quando você coloca uma metodologia que traz resultados e, a partir de então, as pessoas passam a

acreditar e contribuir. Temos exemplos maravilhosos. No Rio de Janeiro, um grupo de senhoras fez um levantamento do transporte público, avaliando o serviço prestado. Em Brusque, Santa Catarina, o trabalho é com crianças, na base. Eu poderia citar muitos exemplos. A questão é começar!

Como as prefeituras podem ser mais transparentes, seguindo o que diz a legislação?

Transparência não é favor, é obrigação, pela Lei da Transparência. Mas colocar isso na prática requer vontade política. Não basta ter o discurso de 'ser transparente'. A prefeitura precisa colocar o discurso em prática. Ser transparente é colocar à disposição da sociedade todas as informações da sua gestão. Onde está sendo gasto cada centavo. O que falta nesse momento é que a sociedade cobre dos gestores e dos agentes públicos, que têm por obrigação controlar essa postura, de acordo com o que a lei determina.

• **135** observatórios em atividade

• Está em cidades que representam **15%** de toda a população do País

• Mais de **3 mil voluntários** envolvidos nos OSs

• **R\$ 3 bi** economizados em **5 anos**

• **Recuperação** entre **10 e 15%** dos orçamentos/compras municipais

• **Aumento** da média de licitantes no Brasil: **de 3 para 9** empresas privadas

• **Mais de 100 mil** empresas cadastradas no sistema de **divulgação de editais de licitação**

• **Maior número** de entidades representativas mobilizadas: **mais de 40 termos** de cooperação assinados

Por que é cada vez mais necessário lutar contra a corrupção?

Nós passamos mais de 500 anos sendo roubados. Se continuarmos agindo da maneira que sempre agimos, de forma omissa, não iremos mudar. É preciso transformar a indignação em atitude, começando pela atitude pessoal de cada um de nós. A corrupção não é privilégio do Brasil. Permeia toda a história da humanidade. Mas começa nas nossas atitudes, nos exemplos que damos para os nossos filhos, colaboradores, amigos. A corrupção são os pequenos delitos que todos nós praticamos e a sociedade tolera: desde furar a fila do banco até fazer uma ligação clandestina de internet. Precisamos resgatar valores para que as nossas crianças e jovens tenham referências, possam se tornar líderes e construir um legado para o nosso País. A mudança que o Brasil precisa está em cada um de nós. Enquanto terceirizarmos a responsabilidade não vamos mudar.



EQUIPE BLB BRASIL: COMPROMETIMENTO E PREPARO SÃO A BASE DO TRABALHO DOS COLABORADORES

TIME BLB BRASIL

Valorizar pessoas e potencializar talentos está no DNA da BLB Brasil

O “jeitão” do grupo na formação de seus profissionais é um diferencial competitivo no mercado. Como reunir pessoas em prol de um propósito? Como torná-las comprometidas, almejando o melhor para o grupo mesmo que em determinados momentos estejam em desacordo com algumas decisões? Como estar rodeado de pessoas indignadas com o *status quo*,

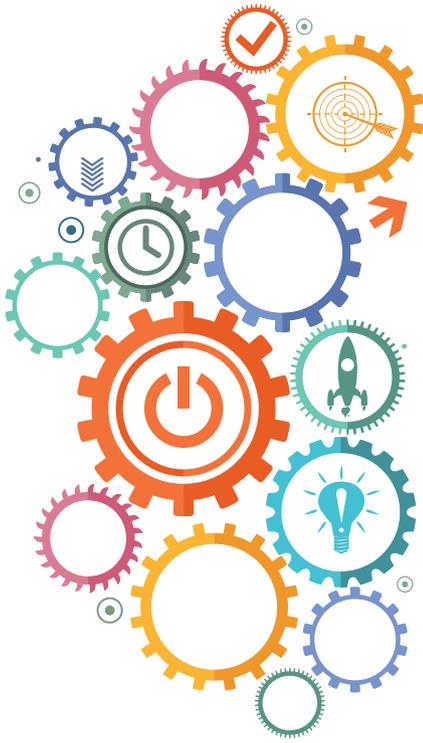
que buscam a excelência e querem se tornar profissionais melhores?

Essas são algumas das perguntas que fazemos desde o início da BLB Brasil e que têm pautado a formação do nosso time, da nossa cultura, do nosso “jeitão” de tocar o negócio e formar nossos profissionais.

Inspirados pela experiência de que pessoas certas no lugar certo representam verdadeiramente o maior patri-

mônio de uma empresa, trabalhamos nossa cultura organizacional no sentido de identificar e desenvolver talentos. Assim, criamos um círculo virtuoso de reconhecimento e de potencialização das pessoas e de seus resultados, que é reflexo de tudo o que fazemos.

Jim Collins, em seu livro *Empresas Feitas para Vencer*, defende que as pessoas entram em um barco atraídas pela ideia de aonde ele poderá levá-las, mas



“Assim, temos avançado com a bandeira de que somos uma empresa 100% brasileira, que acredita que a diferença está nas pessoas comprometidas e bem preparadas”

que, como comandantes desta embarcação, só descobrimos como levá-las a algum lugar realmente importante quando reunimos as pessoas certas no lugar certo e as pessoas erradas fora do barco.

Com o tempo descobrimos que, mesmo em momentos de tempestade ou mudança de rota, as pessoas permanecem no barco, principalmente, pela presença de outras pessoas com quem estabeleceram vínculos.

Nosso barco pode até balançar pelas correntes e por indivíduos fora da rota que, porventura, ainda permanecem nele, mas a certeza de que temos mais pessoas certas do que erradas faz com que ele seja resistente e navegue na direção correta.

Assim, temos avançado com a bandeira de que somos uma empresa 100% brasileira, que acredita que a diferença está nas pessoas comprometidas e bem preparadas. Essa crença está em nosso DNA, na nossa missão, em nosso propósito de nos superarmos a cada dia, provando que pessoas preparadas e comprometidas é que fazem a diferença nas organizações, por meio da Auditoria, Consultoria e Educação.

Temos orgulho em dizer que mais de 90% do nosso time é formado por meio do nosso conjunto de Programas de Desenvolvimento e Gestão de Talentos, que tem início com o Programa de Formação de Jovens Talentos, o BLB Brasil Jovem, que segue orientado pelo nosso Plano de Carreira e de Desenvolvimento Pessoal e pela Universidade Corporativa (UBLB), além de um Programa de Reconhecimento de Pares (RER) e de Acompanhamento dos Talentos (Trainer BLB Brasil).

O BLB Brasil Jovem é considerado o que garante o futuro da empresa, pois é por meio dele que contratamos os novos marinheiros que, um dia, poderão se tornar os capitães do nosso barco. É nosso programa de trainee que seleciona jovens talentos com vontade de aprender e se desenvolver tanto profissionalmente, quanto pessoalmente.

Acreditamos que a fase de trainee é um divisor de águas na vida de um futuro profissional, ou seja, o momento de transição do ambiente acadêmico para o corporativo. Por isso, desenvolvemos o Trainer BLB Brasil, cujo foco é o suporte nas atividades profissionais da vida do mentorado, ajudando-o com as principais dificuldades e barreiras que possam estar atrapalhando seu processo de crescimento na empresa.

O Trainer foi criado por um de nossos talentos, Henrique Martins Galvani, que iniciou na empresa como trainee

BENEFÍCIOS DO PROGRAMA TRAINER

- Os trainees se sentem mais estimulados por receberem acompanhamento individualizado sob medida;
- Integrantes do programa se tornam mais bem preparados para enfrentar as mudanças e desafios do dia a dia;
- O programa ajuda a identificar e desenvolver as competências que o jovem necessita aprimorar em sua rotina de trabalho;
- Promove o desenvolvimento do sentimento de grupo, tornando o indivíduo mais integrado e consciente de suas atribuições e responsabilidades;
- Possibilita à equipe identificar o desenvolvimento de habilidades dos profissionais para adaptações a novas posições, dentre outros.

e, atualmente, é auditor sênior. Com seu pensamento e atitude de dono, ele levou até a diretoria a sugestão de criação do programa, que foi prontamente aceito e começou a ser estruturado e desenvolvido.

O programa é um sucesso! Desde o primeiro dia o jovem talento conta com um trainer, uma espécie de mentor, que será o responsável por acompanhar seu desempenho e ainda participar de suas avaliações anuais. O trainer é quem ajudará o trainee a identificar seus pontos fortes e os que devem ser aprimorados. Depois de completar quatro anos como consultor ou auditor, o profissional que se enquadrar no perfil e tiver o aval da diretoria passará a ser o trainer de um jovem talento, além de continuar a ser acompanhado por seu mentor inicial.

Como o desenvolvimento profissional passa pela capacitação, além

da BLB Brasil Escola de Negócios, cujo foco são os cursos de curta duração para a formação de executivos nas “modalidades Ensino a Distância (EAD), Presencial e In Company (dentro das empresas contratantes), mantemos também a Universidade Corporativa BLB Brasil (UBLB), voltada exclusivamente para a formação de nossos colaboradores de todos os níveis e áreas.

Com o crescimento do time, as demandas por treinamentos, bem como as constantes mudanças pelas quais nossas áreas de atuação passam, foi necessário reorganizar nossos esforços e recursos. Assim, surgiu a universidade que forma, capacita e prepara nossos colaboradores por meio de diversos cursos nas mais variadas áreas.

RECONHECER É RECOMPENSAR

Sempre nos preocupamos em exercitar o reconhecimento não só de cima para baixo, mas em todos os níveis de relacionamento nas áreas da empresa, incluindo não só as áreas de operação, que compreendem a auditoria e a consultoria, mas também o administrativo e a comunicação.

Afinal, é natural do ser humano a busca por seu reconhecimento e qualquer pessoa se sente satisfeita, feliz e motivada quando é reconhecida por entregar o seu melhor.

A criação do Programa de Reconhecimento de Pares (*peer-to-peer*) é uma forma de estimularmos essa ideia. Essa ferramenta é utilizada em grandes empresas no Brasil e no mundo, como o Google, por exemplo.

Um ponto muito bacana neste contexto - e que vale destacar - é que o programa foi sugerido e formatado por um de nossos talentos, o Otávio Vieira Massa, atualmente um de



“Temos orgulho do nosso time, das pessoas formidáveis que elas são, cada qual com sua singularidade e talento próprio”

Rodrigo Barbeti

Sócio-fundador da BLB Brasil

ORGULHO

Temos orgulho do nosso time, das pessoas formidáveis que elas são, cada qual com sua singularidade e talento próprio. Estimulamos suas potencialidades, pois acreditamos firmemente que pessoas bem preparadas e comprometidas, alinhadas ao propósito de superação, e de que a BLB Brasil é uma empresa que veio para ficar, para atravessar séculos e ocupar um espaço relevante no seu segmento, fazem a diferença.

Temos ciência de que dependemos dessas pessoas para levar nossa visão adiante, promover esses e outros programas, fazer o nosso trabalho prazeroso, cheio de desafios e lutas, mas também de conquistas e aprendizados conjuntos.

Temos também outros programas de incentivo, como a Participação nos Lucros e Resultados, além de bolsas de estudos.

Os que atuam diretamente no desenvolvimento do profissional, promovendo não só o conhecimento teórico, como prático, por estarem embasados na rotina de trabalho, são os que mais fazem a diferença e revelam a nossa receita para grande parte dos resultados alcançados ao longo destes 15 anos de atuação no mercado. Temos muito orgulho por promovê-los. Somos o Grupo BLB Brasil!

* RODRIGO BARBETI contabilista e sócio-diretor das divisões de Consultoria Tributária e Societária e Patrimonial do Grupo BLB Brasil.

Desafios dos executivos no mercado de trabalho

FERNANDO PAIVA*

O mercado de trabalho mudou. Do ponto de vista da minha área, Recrutamento de Executivos, houve muitas transformações, em especial relacionadas à conectividade e às redes sociais. Hoje existe acesso quase imediato entre empresas e candidatos.

A comunicação entre os dois lados nunca foi tão fácil e instantânea, mas muitas empresas ainda têm grandes dificuldades para decidir o melhor profissional para contratar e, após contratado, retê-lo na empresa.

Como manter os funcionários engajados e produtivos se trabalhar a vida toda na mesma empresa já não é realidade há muitos anos? Como garantir que os melhores talentos façam parte de seu quadro de colaboradores se os antigos motivadores - salário, estabilidade e perspectivas de carreira a longo prazo - já não são mais suficientes?

As inovações tecnológicas estão mudando drasticamente o papel dos executivos nas organizações. As atividades transacionais já foram mapeadas, terceirizadas e substituídas - em alguns casos por robôs! De acordo com pesquisadores das universidades de Oxford e Yale, já nas próximas décadas, a Computação Cognitiva e a Inteligência Artificial vão substituir muitas das

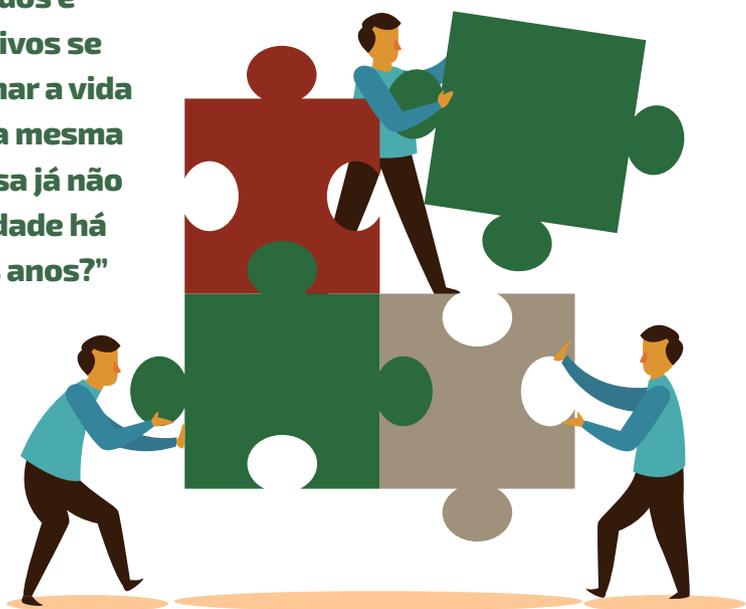
atividades realizadas por humanos. Diversos empregos serão extintos, mas muitas oportunidades também serão criadas. Outro estudo aponta que 65% das profissões que serão ocupadas pelas crianças que hoje estão entrando na pré-escola ainda não existem!

Até pouco tempo atrás, os conhecimentos técnicos específicos e a vivência na mesma área de atuação eram os fatores fundamentais para que um profissional

pudesse ocupar uma posição de diretoria. Claro que essa necessidade continua presente, porém outras competências se tornaram mais importantes, em especial as comportamentais.

O profissional que souber usar seus diferenciais humanos, aquelas habilidades que nenhuma máquina vai conseguir desenvolver, dificilmente será substituído no mercado de trabalho. Quem tiver habilidade de resolver problemas complexos, pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional terá muito mais chances de se manter competitivo nos próximos anos.

“Como manter os funcionários engajados e produtivos se trabalhar a vida toda na mesma empresa já não é realidade há muitos anos?”



* FERNANDO PAIVA administrador, headhunter e criador da Heads Recrutamento Executivo.

DE TRAINEE A SÓCIO

A importância de uma formação de base na construção de uma carreira de sucesso

Aos 27 anos, Daniel de Faria descobriu uma nova vida e teve a certeza de que aquele era o caminho para o qual estava predestinado.

Nascido em Morro Agudo, cidade pequena, com população estimada em pouco mais de 32.600 pessoas, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), suas perspectivas de futuro, naquele momento, não eram animadoras.

Formado em Ciências Contábeis, trabalhava em um escritório pequeno e cuidava da contabilidade de pessoa física na parte rural. “Era um negócio bem simples, eu já estava acostumado a fazer e não me trazia nenhum crescimento profissional, não exigia muito de mim. Estava acomodado e percebi que se quisesse algo maior para minha vida, precisava ‘bater asas’”, comenta.

Foi em busca de novas oportunidades. Foram vários processos seletivos em companhias maiores, mas aquela resposta tão almejada demorou a chegar. Quando chegou, foi um sentimento arrebatador.

O convite para participar do BLB Brasil Jovem – Programa de Formação de Jovens Talentos – abriu um novo horizonte em sua vida. “As minhas perspectivas pessoais e profissionais mudaram da água para o vinho quando ingressei como trainee na BLB Brasil. Tive acesso a uma enorme quantidade de informação, tudo aplicado na prática, e precisei absorver tudo aquilo para dar conta do recado”, explica.



WEBER SIÂN

TRAJETÓRIA DE SUCESSO. DE TRAINEE A SÓCIO EM DEZ ANOS DE CARREIRA

MUDANÇA DE HÁBITOS

Daniel passou a estudar quase que diariamente e, assim como percebia que seu desenvolvimento no trabalho avançava, viu que o pessoal acompanhava. “Foi um desafio muito grande e confesso que não foi fácil. Meu estilo de vida foi totalmente modificado porque passei a morar em uma cidade bem maior do que a minha e, logo que comecei o trabalho, a cada semana eu estava em um lugar diferente. Para quem só viajava uma vez por ano, foi um choque e tanto de realidade”, conta. Diante de um cenário tão desafiador,

era preciso se reinventar. Com os exemplos que via na empresa, teve a certeza de que todas as dificuldades daquele momento renderiam bons frutos no futuro e, então, só focou em trabalhar, estudar e evoluir.

Os resultados aconteceram de forma natural e, após dez anos de jornada, Daniel colheu seus frutos ao ser promovido a sócio.

O passado difícil em Morro Agudo, onde começou a trabalhar cedo, aos 11 anos, para ajudar a família, ficou para trás. O garoto que trabalhou como chaveiro, funileiro e entregador de fitas VHS e de material para

A seleção para o BLB Brasil Jovem é realizada anualmente e a duração de cada ciclo é de abril a julho

construção, dentre outras atividades, voltou a se mudar de cidade e foi para uma maior, São Paulo. Desde dezembro de 2017, seu trabalho é desenvolver a divisão de Tributos, do escritório da BLB Brasil na Capital.

Até chegar ao cargo de sócio-diretor de Tributos, Daniel “escalou” o plano de carreira da empresa. “Passei por todos os níveis de cargos da companhia e cada um deles me deu uma bagagem extraordinária para que eu possa exercer a minha gestão com confiança, além de conduzir a equipe de forma assertiva”.

Saber como é todo o processo de trabalho de cada área, bem como ter conhecimento de como fazer todas as peças necessárias facilita na condução da equipe. “Se eu estiver coordenando um trainee que vai revisar uma determinada obrigação acessória, eu sei o que é importante nessa revisão. Portanto, na hora de conferir o trabalho dele, eu sei exatamente no que preciso me atentar e o que cobrar. Sei quanto tempo leva para se executar esse serviço, quais ferramentas ele precisa, enfim, sei todos esses detalhes que facilitam o meu trabalho de coordenação. Sem ter feito isso tudo, seria um desafio para mim. Então, ter tido essa vivência toda me ajuda a coordenar o pessoal e a dar um *feedback* do trabalho, que é algo importante também”, finaliza Daniel.

PROGRAMA É PORTA DE ENTRADA PARA A BLB BRASIL

Para Rodrigo Barbeti, sócio-fundador da BLB Brasil, a trajetória de

Daniel, assim como a de tantos outros profissionais da casa, ilustra bem o resultado do programa, que é a principal porta de entrada para ingressar no time de profissionais da empresa, formado quase que em sua totalidade por quem foi trainee.

A seleção para o BLB Brasil Jovem é realizada anualmente e a duração de cada ciclo é de abril a julho.

Após um período de integração e treinamento, o programa segue com a formação na prática. Sempre acompanhados de profissionais mais experientes, os trainees experimentam uma intensa jornada de aprendizado e vivenciam diversos segmentos de negócios, traduzidos na carreira de auditoria e consultoria.

Daniel acredita que entrar como trainee e evoluir de maneira gradativa foi primordial para alcançar seus objetivos. “É bem melhor começar na base do que entrar no meio do plano de carreira”, afirma.

Essa visão do profissional também se traduz na visão empresarial, pois a formação dos jovens talentos mostrou-se bem mais efetiva do que a contratação de profissionais vindos de fora.

Rodrigo comenta que, desde sua fundação, a BLB Brasil trabalha com programa de trainee por acreditar que a formação de jovens talentos é a melhor opção para uma equipe de qualidade, alinhada com a cultura da empresa. “Nossa preferência nunca foi buscar pessoas prontas. Já tivemos experiências desse tipo, mas percebemos que não era a melhor opção porque nem sempre a pessoa contratada tinha realmente o perfil ou o conhecimento que buscávamos”, explica Rodrigo.

Para ele, além de incorporar a filosofia, a forma de trabalho e os valores

da empresa no trainee, valorizar a “prata da casa” tem influência direta na satisfação de toda a equipe. “Causa um desconforto enorme na equipe contratar uma pessoa de fora para ocupar um cargo que outros profissionais que estão seguindo o plano de carreira poderiam ocupar. Essa prática não é saudável e só é feita em casos de extrema necessidade”, afirma Rodrigo.

Daniel dá a dica para quem está começando na carreira. “Tem que ter resiliência, trabalhar, estudar muito e pensar em longo prazo”.

REQUISITOS PARA SE INSCREVER NO PROGRAMA

- estar cursando Ciências Contábeis, Direito, Administração ou Engenharia;
- facilidade de comunicação e trabalho em equipe;
- domínio de informática;
- disponibilidade para viagens frequentes;
- inglês é um diferencial.

BENEFÍCIOS

- plano de carreira objetivo e bem estruturado;
- ambiente de trabalho motivador;
- treinamento contínuo;
- bolsa-auxílio para cursos de graduação e idiomas;
- vale-refeição;
- vale-transporte;
- seguro de vida;
- plano de saúde.

Como se inscrever:
www.blbbrasil.com.br/trainees/

A educação como um modificador na vida das pessoas

WEBER SIAN

Universidade corporativa UBLB oferece cursos técnicos específicos, ensino continuado e aprimoramento pessoal aos colaboradores

O consultor tributário e societário Luiz Felipe Baggio cresceu em meio ao universo da educação. Filho de professores, herdou da família o gosto por transmitir conhecimento.

Seu talento natural para o ensino foi primordial para a criação da Universidade Corporativa BLB Brasil (UBLB), projeto complementar de formação profissional de todos os colaboradores da empresa.

Com o aumento do time de profissionais, a demanda por treinamentos e as constantes mudanças pelas quais diversas áreas de atuação da BLB Brasil passam, houve a necessidade de readequação do programa educacional vigente na época.

Luiz Felipe começou a trabalhar como trainee na BLB Brasil em 2014 e, pouco mais de um ano depois, aos 24 anos, foi convidado pelo sócio-fundador, Rodrigo Barbeti, para juntos, estruturarem um modelo efetivo de universidade corporativa. "Ele sabe que tenho uma veia muito forte na educação, que gosto de ensinar e começamos a pesquisar formas de melhorar o que já tínhamos", comenta Luiz Felipe.

Baseado em modelos de universidades corporativas de multinacionais, Luiz Felipe elaborou a ideia e formulou as linhas de importância que eram pertinentes ao perfil da empresa. Começou com a estrutura organizacional, que é baseada em três pilares. No pilar do desenvolvimento técnico-profissional são trabalhados os conteúdos ligados a cada área de atuação da BLB Brasil: contabilidade,

tributos, societário, gestão e finanças.

O pilar do desenvolvimento pessoal busca fortalecer aspectos de liderança, gestão e virtudes associadas à cultura e aos valores da empresa. O terceiro pilar é o da ideação, que trata de assuntos relacionados a melhorias de práticas, inovação em rotinas e processos, seja para a própria empresa, ou para seus clientes.

Seguindo a ideologia da empresa,



TALENTO NATURAL PARA A EDUCAÇÃO COLOCOU LUIZ FELIPE BAGGIO À FRENTE DA UBLB

preferencialmente, os professores são os próprios colaboradores, privilegiando sempre sua área de especialização e conhecimento, sem que a hierarquia prevaleça. "Neste contexto, é estimada também a interação entre as equipes e as divisões, de forma que os auditores transfiram conhecimento para o time de tributos e vice-versa, formando o sistema virtuoso como diferencial competitivo do nosso time", afirma Rodrigo Barbeti.

Mas há também cursos com profissionais de fora, principalmente os relacionados aos dois pilares que não são especificamente técnicos.

Os novos critérios de treinamento, com público-alvo definido, e mais direcionado, aliados a outras ações como um *briefing* criativo dos cursos

O pilar do desenvolvimento pessoal busca fortalecer aspectos de liderança, gestão e virtudes associadas à cultura e aos valores da empresa

para chamar a atenção e despertar um maior interesse na equipe, tiveram uma boa aceitação e, hoje, os treinamentos têm um nível de aproveitamento muito maior do que antes da UBLB. "A UBLB surgiu da necessidade de engajar os profissionais a fazerem os horários de treinamento que já eram executados serem mais bem aproveitados. A estrutura montada agora é mais assertiva", comenta Luiz Felipe.

A UBLB possui treinamentos mandatórios, que são aplicados a cada etapa de evolução dos profissionais, que podem ser traduzidos

em um programa de formação que eles devem seguir, além de treinamentos pontuais cujas demandas são eleitas pelo próprio time.

Em 2017, foram investidas 2.435 horas, em treinamento, pela UBLB. Rodrigo afirma que esta e outras iniciativas demonstram o exercício de um dos nossos valores: o empoderamento. "Acreditamos que somos mais que uma empresa. Somos, acima de tudo, uma escola, potencializando pessoas e, consequentemente, empresas. Esta é nossa maior inspiração".

Seu IMPOSTO pode construir UM NOVO MUNDO

Especialistas em INCENTIVOS FISCAIS, ORIENTAMOS pessoas físicas e jurídicas no processo de destinação de imposto para projetos sociais, culturais e esportivos.



Terra Incentivos Fiscais



terraincentivosfiscal



(16) 3514-2371



R. Dr. Isaac Theodoro de Lima, 146
Jd. Irajá, Ribeirão Preto, SP



Itália: roteiro inspirador para todos os gostos

**Da gastronomia fabulosa
aos grandes monumentos:
a Itália é uma viagem que
inspira sentimentos a
cada roteiro!**

MARINA SCALON VANTINI,
.....
CLASS VIAGENS



Por ser repleto de história, *tours* religiosos, paisagens de tirar o fôlego e muita cultura esse é um dos destinos preferidos dos brasileiros.

Roma é um dos pontos de partida dessa jornada. A capital, que foi por

séculos o centro político e religioso do grandioso Império Romano, hoje é um museu a céu aberto, com destaque para o suntuoso Coliseu. Palco das lutas de gladiadores, o anfiteatro de arena é o principal sítio arqueológico da cidade e uma das atrações

mais procuradas pelos turistas.

Se o Coliseu inspira história, o Vaticano inspira religião. O sonho de muitos cristãos e simpatizantes da figura papal é estar ali em alguma quarta-feira, quando é celebrada a audiência geral, na Praça São Pedro, ou



DICAS

QUANDO IR:

O verão europeu se estende de meados de junho a final de agosto. Essa é, com certeza, a época mais cheia e mais cara para se passear por ali. Para os que querem aproveitar a praia, é o período ideal pelas altas temperaturas. Os demais meses do ano são tranquilos quanto à lotação. As temperaturas caem consideravelmente entre meados de novembro a fim de março.



DOCUMENTOS:

A Itália exige somente o passaporte com, no mínimo, seis meses de validade e Seguro Internacional do Tratado Schengen dos visitantes brasileiros.



MAIOR SÍMBOLO DO IMPÉRIO ROMANO, O COLISEU É UM DOS PONTOS TURÍSTICOS MAIS VISITADOS E ENCANTA COM SUA GRANDIOSIDADE ARQUITETÔNICA

no auditório Paolo VI. A experiência é tão emocionante que faltam palavras para descrevê-la! Antes de partir, não podemos nos esquecer de jogar uma moedinha na Fontana di Trevi e assegurar um bom retorno!

Seguindo o roteiro pelo Sul, é possível visitarmos as lindíssimas paisagens da Ilha de Capri e degustarmos o tradicional Limoncello. Se optarmos pela rota norte, Toscana e sua capital Florença oferecem visuais incríveis, com muita arte e bons vinhos.

Com um pouco mais de tempo, ainda há muitas cidadezinhas a explorar: Montalcino, Montepulciano, Pienza, a vinícola Antinori e o Castelo di Banfi, famoso pelo tradicional Brunello di Montalcino.



Se o Coliseu inspira história, o Vaticano inspira religião



EM VENEZA, IMPOSSÍVEL NÃO SE ENCANTAR COM OS PASSEIOS DE GÔNDOLA. DESTINO MUITO PROCURADO PELOS CASAIS APAIXONADOS!

Seguindo um pouco mais, chegamos ao destino preferido pelos apaixonados. Tem um palpite? Veneza, é claro! Impossível não se encantar e se perder pelas ruelas entre os canais, ao som dos gondoleiros. Um café na Piazza San Marco, seguido de uma visita à Basílica di San Marco e o Palazzo Ducale: passeios imperdíveis!

Depois, damos uma passada em Verona para admirar a casa de Giulietta e chegamos em Milão. Referência em Moda e Design, a cidade é puro bom gosto. Começando pela Duomo, terceira maior catedral gótica do mundo e um show de exuberância. A Galleria

Vittorio Emanuele II não fica atrás! Não dá para partir sem provar o tradicional Risotto alla milanese.

Por ser assim tão completa, a Itália acolhe "tutti": de crianças a idosos, de casais em lua de mel, a viagens de família, dos que curtem calor aos que curtem frio. É atração o ano todo e para todos!

Até o final da viagem, o "jeitão" italiano de ser já ganhou nosso carinho! E, como tudo, também deixará saudade.



O QUE VISITAR



ROMA

- **Capela Sistina - Basílica de Santa Maria Maggiore em Trastevere** - Admirar de perto as obras de Michelangelo é incrível!
- **Campo de Fiori** - Nada como um bom mercado Italiano!
- **Piazza Navona** - Uma pausa para um gelato.

FLORENÇA

- **Mercato Centrale** - Ótimo lugar para almoçar, jantar e se perder!
- **Giardino di Boboli** - Vá admirar a bela fonte de netuno!
- **Piazzale Michelangelo** - De lá é possível avistar a cidade toda!

VENEZA

- **Ilha de Murano** - Vá ver de perto os vasos de vidro soprado!
- **Burano** - As casinhas coloridas rendem lindas fotos!
- **Bairro de Lido** - A famosa praia de Veneza, sede do Festival Internacional de Cinema, e a arquitetura Art Nouveau de seus prédios e hotéis são incríveis!



TEMOS UMA EMPRESA PARA TE APRESENTAR: A SUA.



Com o ERP Sankhya você vai conhecer mais sua empresa, otimizar os resultados com segurança, precisão e a inteligência que transforma dados operacionais em informações gerenciais.

É assim que a Sankhya revoluciona a gestão do seu negócio.



Web Mobile



Foco na Gestão



Flexível e Customizável



BI e Dashboard Nativos



Colaborativo (Sankhya Place)



Inteligência Artificial

SANKHYA.COM.BR



ERP



Gestão de Pessoas



BI Apoio à Decisão

0800 940 0750

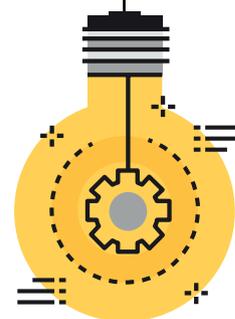


SANKHYA[®]
GESTÃO DE NEGÓCIOS

CONHEÇA A SUA EMPRESA

LEI DO BEM: instrumento principal de fomento à inovação das empresas no Brasil

VALDECIR RAMBAU BRAZ*



Vigente desde setembro de 2005, a Lei nº 11.196/2005, mais conhecida como “Lei do Bem”, dispõe sobre incentivos fiscais para pessoas jurídicas optantes pelo Lucro Real, concedendo a essas empresas uma espécie de contrapartida no abatimento de alguns tributos, mediante seus investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, programas denominados PD&I.

Os tributos alcançados pelo benefício da redução são o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), bem como a redução da alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) nas aquisições de máquinas e equipamentos. Instrumentos como os adotados pela Lei do Bem são aplicados em muitos países para estimular a competitividade interna e externa das empresas, a geração de empregos especializados e de alto nível e a redução do risco tecnológico inerente às estratégias de inovação.

No Brasil, embora a Lei já tenha 13 anos, a adesão das empresas com potencial para investimento e uso do benefício ainda é baixa, embora a cada ano mais empresas têm acessado o programa. Em 2017, por exemplo, segundo dados do Ministério da Ciência,

Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), a Lei do Bem foi responsável por promover investimentos na ordem de R\$ 10 bilhões, sendo esse o valor informado pelas 1,5 mil empresas que fizeram uso do benefício. A falta de conhecimento, principalmente pelas empresas industriais e *startups*, representa um dos principais motivos pelo desestímulo nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento no Brasil, e até mesmo para as empresas que realizam melhorias tecnológicas de forma rotineira e acreditam que os benefícios só se aplicam a patentes ou criação de novos produtos, conceito equivocado quando tratamos de inovação na Lei do Bem.

Há também o desinteresse por parte do empresário pela ausência de clareza da norma na aplicação das regras, como a definição do que é de fato inovação e a característica dos dispêndios, dentre outros.

Além do entrave da falta de conhecimento sobre as leis de incentivo e a insegurança do empresário, temos outra barreira importante que é a questão do Lucro Tributável, pois não é raro as empresas serem optantes pelo Lucro Presumido, pelo qual não há o benefício aplicado à apuração do IRPJ e CSLL, ou até mesmo, por não apresentarem resultado fiscal positivo, mesmo no Lucro Real. Se o Brasil

“É significativo que as empresas onde a Lei do Bem podem ser aplicadas se conscientizem da grande oportunidade que este incentivo fiscal constitui”

adotasse modelos de incentivo à inovação tecnológica, como a Espanha e a França, onde as empresas podem retroagir o levantamento de dispêndio em PD&I quando em prejuízo, ou mesmo créditos diretos do governo, não ficando limitado o benefício ao Lucro Tributável, talvez teríamos mais adesão à Lei do Bem pelas empresas do que temos nos dias de hoje.

É significativo que as empresas onde a Lei do Bem pode ser aplicada se conscientizem da grande oportunidade que esse incentivo fiscal constitui para que seja mais utilizada, com o intuito de inovar, aumentar a sua competitividade e prosperar.

MENSURAÇÃO DO BENEFÍCIO FISCAL

Organizar as informações e documentos para a apuração das reduções tributárias tem se mostrado um facilitador para a prestação de contas ao MCTIC, já que foi provado que estímulos fiscais ligados à Lei do Bem são bastante satisfatórios para as empresas, que têm oportunidade de redução de 20,4% a 34% dos dispêndios utilizados nos projetos de inovação e desenvolvimento, na apuração do IRPJ e CSLL, podendo ocorrer também a redução de 50% no IPI, na compra de máquinas e equipamentos destinados à PD&I. Com a certeza da economia tributária e o reflexo no caixa que a Lei do Bem pode assegurar, abre-se um leque de possibilidades como reinvestir os valores deduzidos na melhoria contínua dos produtos e serviços, gerando maior competitividade e crescimento da indústria brasileira. Outro aspecto bastante interessante aplicável à Lei do Bem, se comparado a outros regimes e benefícios, é que, para ser utilizado, não é necessária prévia autorização do fisco, ou seja, o benefício pode ser apurado pela empresa e utilizado de imediato, porém, sujeito à análise do MCTIC após a prestação de contas, que ocorre normalmente no mês de julho de cada ano, subsequente ao período de apuração do benefício. Isso ocorre por meio de um formulário específico denominado Informações sobre Atividades de Pesquisa Tecnológica e Desenvolvimento de Inovação Tecnológica (FORMPD&I), disponibilizado anualmente pelo MCTIC, na internet.

São também anexados documentos comprobatórios como: notas fiscais, laudos, plantas de engenharia e demais documentos que a empresa considerar importantes para comprovar os dispêndios e inovações que o projeto proporciona. O formulário

deve ser preenchido até o dia 31 de julho do ano subsequente ao aproveitamento dos benefícios, com os elementos tecnologicamente novos ou a inovação que se apresentou, seja nos produtos existentes ou nos processos.

Para garantia de sucesso na aprovação dos projetos pelo MCTIC, que ocorre alguns anos após o envio dos formulários e documentações, consultorias especializadas na Lei do Bem, como a BLB Brasil, se utilizam de ferramentas para analisar todo o processo do projeto de inovação e tecnologia, respeitando as seguintes etapas:

1º Identificação e enquadramento dos projetos:

levantamento e seleção dos projetos com potencial de qualificação como PD&I.

2º Levantamento de evidências e dispêndios:

coleta das informações técnicas de cada projeto, com envolvimento das áreas fontes nas empresas.

3º Lançamentos contábeis e registros fiscais:

escrituração dos valores apurados, apuração do Lucro Real e consequentemente do benefício.

4º Formalização do dossiê dos projetos:

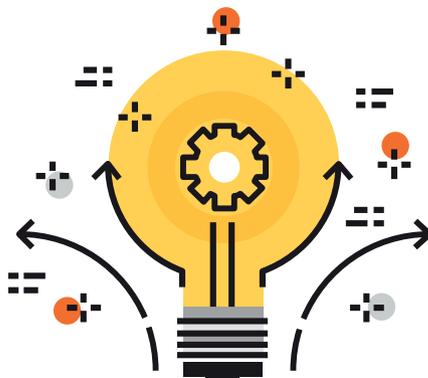
evidência quanto à realização dos projetos e respectivos dispêndios.

5º Prestação de contas ao MCTIC:

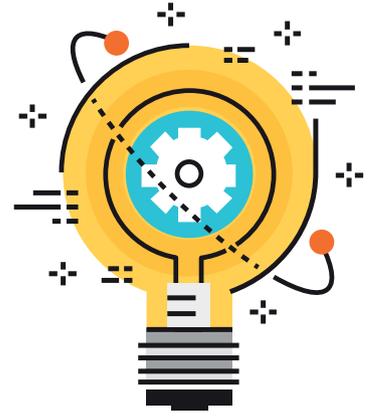
preenchimento e entrega do formulário de prestação de contas.

Essas etapas são aplicadas a todos os projetos e visam a assegurar que na análise do formulário enviado ao MCTIC ocorra a aprovação, pois é de suma importância o auxílio dessa natureza às empresas, para garantir que os benefícios fiscais já utilizados sejam válidos, e sem quaisquer riscos, se questionados pela Receita Federal do Brasil.

Portanto, considerar melhor organização nos processos das empresas quanto aos seus investimentos em inovação e tecnologia, incluindo novos controles e formas de mensurar os dispêndios com a criação de novos produtos e o aprimoramento dos existentes, aliado ao cumprimento das etapas mencionadas, garantem o sucesso da aprovação dos projetos e a redução dos tributos como forma de incentivo, finalizando o objetivo da Lei do Bem.



“Com a certeza da economia tributária e o reflexo no caixa que a Lei do Bem pode assegurar, abre-se um leque de possibilidades como reinvestir os valores”



Fica a mensagem de que, apesar de ainda incipiente para as empresas brasileiras, a Lei do Bem é um instrumento de fomento importante, pelo qual o governo compartilha com as empresas os investimentos em inovação, desenvolvimento e tecnologia, considerando que sua aplicação não enseja em nenhuma insegurança jurídica, o que reforça a carência das empresas em conhecer o assunto, principalmente, em épocas de crise, pois a utilização dos benefícios é relevante na maior parte das companhias.

O cenário nos leva a idealizar que cabe ao empreendedor brasileiro mos-

trar maior voracidade pela mudança de cultura, buscando produtividade, melhor qualidade em seus produtos e redução de custo, muitas vezes, resultado de investimentos na inovação e tecnologia, que apresentam vantagens significativas quando amparados pela Lei do Bem.

Visibilidade ao tema é o compromisso que temos para levar às empresas informações sobre as leis de incentivo, que são um grande avanço na busca de mais estabilidade para as empresas que investem em inovação e desenvolvimento, pois, no fim, a meta mais importante que a Lei do Bem

“Cabe ao empreendedor brasileiro mostrar maior voracidade pela mudança de cultura, buscando produtividade, melhor qualidade em seus produtos e redução de custo”

* VALDECIR RAMBAU BRAZ contabilista especialista em impostos indiretos ICMS e IPI, sócio-diretor de Tributos do Grupo BLB Brasil.

A TRABALHO OU LAZER
VIAJAR
SEMPRE

VIAGENS NACIONAIS E INTERNACIONAIS
LUA DE MEL • CRUZEIROS
HOTÉIS • PASSAGENS • LOCAÇÃO DE VEÍCULOS



RUA GARIBALDI, 2052 - EDIFÍCIO FRANKFURT - SALA 9 - JARDIM SUMARÉ, RIBEIRÃO PRETO

d 16 3621-1188 - www.classviagens.tur.br



A Arte
de falar
bem.

Mais que falar
em público, encante
e convença.



VENHA PARA A PRIMEIRA
REDE DE FRANQUIAS ESPECIALIZADAS EM
ORATÓRIA DO BRASIL

- Cursos com Metodologia Única no Brasil
- Técnicas de Programação Neurolinguística, Storytelling e técnicas de vendas
- Academia de Oratória com mais de 12 unidades espalhadas pelo Brasil
- Cursos In Company
- Franquia com Alta Rentabilidade.

Davi: contador - e músico - de corpo e alma

WEBER SIAN

Concentração, estudo e postura. Assim como gerenciar a contabilidade de uma grande empresa, tocar trompete, é tarefa exigente. Davi Gomes de Souza é conhecido no meio empresarial pela primeira. É preciso um pouquinho mais de conversa para se chegar à segunda.

Porém, as duas ocupam a mesma posição no ranking de paixões. A música quebra o rigor dos números. Não que ele não goste dos dígitos, em sua completude. “Eu tenho o maior orgulho em dizer que sou contador. Se alguém me pergunta, eu respondo com orgulho mesmo”, ele conta.

Garante, aliás, que a contabilidade é uma maneira humana de aplicar os cálculos: “Você sabia que contabilidade não é de Exatas? É uma ciência de Humanas! É incrível você conseguir construir um relatório que vai ajudar a administração de uma empresa a tomar uma decisão, enxergar a composição de cada número e de onde ele veio. Muitas empresas ainda usam a contabilidade só para pagar impostos. É uma pena!”.

Davi começou a tocar trompete aos oito anos. Conta que o interesse surgiu antes. Desde muito criança frequenta a mesma igreja, na cidade de Jaboticabal, onde nasceu. Começou a admirar o trompetista quando ainda não tinha tamanho para tocar. “Ele falou que eu precisava esperar um pouco para começar”, relembra.

Aos oito anos foi aprovado para as aulas. Aos 18, começou o curso



“Você sabia que contabilidade não é de Exatas? É uma ciência de Humanas! É incrível você conseguir construir um relatório que vai ajudar a administração de uma empresa a tomar uma decisão, enxergar a composição de cada número e de onde ele veio”

técnico em contabilidade. A vontade também surgiu anteriormente. O tio, contador, foi espelho para o menino que perdeu o pai aos 12 anos. Davi não teve dúvidas para escolher a mesma profissão.

Antes de começar a estagiar na área, já tinha currículo de muito trabalho.

Logo após a morte do pai, por um AVC, ele procurou a diretora da escola e mentiu que a mãe sabia de sua intenção de mudar para o turno da noite. Depois, foi até a oficina de tornos do vizinho e pediu emprego. Com tudo organizado, convenceu a mãe e começou a trabalhar durante o dia e a estudar à noite. Hoje, essa bagagem é lembrada entre risos e nostalgia: “Eu sei todas as peças do torno mecânico. Se alguém perguntar, posso explicar”.

Após esse trabalho, foi repositor de prateleiras em um supermercado, até entrar em uma fábrica de vinagre, onde ficou dos 14 aos 18 anos. Quando começou o curso de contabilidade, conquistou uma vaga em um banco e, depois, em uma fábrica de cerâmicas, onde trabalhou de 1985 até 1990. Não saiu. Foi apenas transferido de empresa.

O genro de um dos sócios da Cerâmica Stéfani havia fundado, nove anos antes, a Henfel, que fornece componentes mecânicos de transmissão de potência para a indústria de base, com sede em Jaboticabal. Pediu na empresa do sogro a indicação de um funcionário para a contabilidade. Davi já fazia a faculdade de Ciências Contábeis nessa época, viajando de Jaboticabal para Ribeirão Preto diariamente.

Seu chefe não só o indicou como passou os primeiros meses orientando o jovem sobre o trabalho de coordenar a contabilidade de uma empresa.

A companhia de cerâmicas, que já arcava com os custos da faculdade

de Davi, transferiu a responsabilidade para a próxima. “A regra da Henfel era que eu continuasse a faculdade. Eles pagavam 100% da mensalidade e, inclusive, o ônibus de uma cidade a outra. Eu não poderia fazer a faculdade se não fosse esse apoio”, relembra.

Quando entrou na Henfel, Davi trabalhava sozinho, com todos os processos manuais: “São 28 anos de empresa! O tempo passa muito rápido”.

Hoje, aos 51 anos, coordena uma equipe de cinco funcionários e vasto recurso tecnológico, que facilita o processo. “O primeiro computador chegou em 1993 e, ainda assim, o que fazíamos com ele era bem limitado. Hoje, eu paro para pensar e não acredito que passamos por tantos procedimentos diferentes, tantas mudanças”, relembra.

Davi acompanhou as transformações tecnológicas, o crescimento, o aperfeiçoamento de serviços da Henfel.

Sua história se entrelaça com a da BLB Brasil em 2003, ano de fundação da empresa. Nessa comemoração de 15 anos de história, o Grupo BLB Brasil celebra também 15 anos de parceria ininterrupta com a Henfel. Foi Davi quem abriu as portas para que o primeiro contato ocorresse.

Com trajetória na profissão, o contador se atentou para a necessidade de ter uma equipe responsável pela auditoria e consultoria tributária da empresa. “A nossa legislação muda constantemente e nós temos que acompanhar as mudanças. Mas é muito difícil fazer esse acompanhamento sem uma empresa especializada, que auxilia, orienta sobre um imposto que estamos deixando de pagar ou pagando a mais.”

Relata, aliás, que estava para fechar contrato com outro prestador de serviços, sediado em São Paulo, quando Rodrigo Barbeti, sócio-diretor da BLB Brasil, surgiu, oferecendo seus serviços.

Com trajetória na profissão, o contador se atentou para a necessidade de ter uma equipe responsável pela auditoria e consultoria tributária da empresa

O contato dos dois perpassa os números e chega até a música. “O Rodrigo é um amigo. Você acredita que ele sai da cidade dele para ir às apresentações musicais que nós fazemos no final de ano lá na igreja?”, comenta com carinho.

Davi tem um falar calmo e um tom de voz sereno. Parece impossível imaginá-lo com pressa. Explica que, bem por isso, tem um jeito próprio de liderar, pautado no “por favor”.

Não se casou e nem teve filhos – ressalta o “ainda”. Distribui carinho entre os três sobrinhos, suas paixões. Diz todo orgulhoso que os dois mais novos seguiram seus acordes e tocaram trompete. O mais velho, para compensar o gosto pelo clarinete, torce pelo Palmeiras do tio. E mais risadas tomam a conversa.

Como só poderia ser, Davi é do tipo que registra cada gasto e guarda os comprovantes do cartão de crédito. Planilha? Que nada! A modernidade é presente na vida do contador. Indica um aplicativo “ótimo”, em suas palavras, para organizar as economias. E salienta: “Falta educação financeira ao brasileiro. Se você começar, aos 18 anos, a guardar R\$ 50 por mês irá envelhecer com uma ótima reserva. Depois de um tempo, você consegue aplicar esse montante. Mas e se quiser trocar de carro? Tem que usar outra

reserva, não essa. Infelizmente, a maioria das pessoas gasta mais do que recebe e adquire muitas dívidas”.

Em 2015, a Henfel foi vendida. Passou de uma empresa de administração familiar para uma multinacional. Todo o processo foi acompanhado pelo Grupo BLB Brasil.

Para que os funcionários consigam se comunicar, a regra é aprender inglês. Davi não sabia o idioma. Motivo nenhum para preocupação. Se debruçou sobre esse novo desafio.

Todos os dias, estuda, ao menos, 40 minutos de trompete. E outros tantos de inglês. E vê os resultados. Passou um mês na Suécia em aperfeiçoamento profissional oferecido pela empresa – e conseguiu se comunicar.

Quando a pergunta é: “Você se

considera um homem bem-sucedido?”, responde com outro questionamento: “O que as pessoas entendem como bem-sucedido?”.

Por meio do trabalho adquiriu bens materiais que não teve quando menino. Mas acredita que esse não é o termômetro. “Para mim, vale muito mais você gostar do seu trabalho, do que a recompensa que ele te traz. É muito ruim trabalhar em algo que você não gosta”, afirma.

Teve dúvidas em relação à entrevista, com o argumento de que sua história não tem nada de especial. No fim, concluiu: “Minha vida é muito simples, porém, é verdadeira. Não adianta eu contar uma história mirabolante, que não é verdadeira, sabe? É com a alma.”

“Minha vida é muito simples, porém, é verdadeira. Não adianta eu contar uma história mirabolante, que não é verdadeira, sabe? É com a alma”

E confessou o segredo do trompete bem tocado e da contabilidade bem-feita: “É colocar a alma no que você faz. Eu tenho isso comigo: a gente precisa colocar a alma em tudo o que vá fazer. Se você fizer com a alma, bem-feito, alguém vai gostar do que você está fazendo”.

BLB Brasil Blog

Conteúdos de qualidade para você e sua empresa escritos por quem entende do negócio.

Acesse:

blbbrasil.com.br/blog



As três perguntas que permitem melhorar um negócio



DÉCIO FÁBIO DE OLIVEIRA JÚNIOR*

“Sem esse movimento de busca por algo que tenha significado e que deixe uma “pegada” no mundo, não haveria, de saída, o movimento empreendedor”

O empresário e o empreendedor desejam, profundamente, deixar um legado significativo, algo que seja essencial e que promova o bem-estar a seus filhos, familiares e seres amados, além de colaboradores, fornecedores, amigos, sócios e a sociedade em geral. Sem esse movimento de busca por algo que tenha significado e que deixe uma “pegada” no mundo, não haveria, de saída, o movimento empreendedor.

O empreendedor deseja tornar o mundo um lugar melhor. Quer porque ele tenha vivenciado situações constrangedoras e difíceis, quer porque ele acredite em um futuro no qual o bem-estar das pessoas siga em direção a um contexto mais privilegiado do que o atual.

Todos sabemos, de uma maneira ou de outra, de nossos limites e dos limites de nossa vida e capacidade de trabalho. Vale dizer que estamos agudamente conscientes desses limites e do fato de que nosso empreendimento, empresa, ou empreitada comum, não podem ser levados somente por nós mesmos.

Dependemos intrinsecamente de um trabalho cooperativo dos colaboradores internos e externos, que trabalham para a construção de algo que deve perdurar para além da vida e do propósito pessoal do empreendedor, do fundador de uma empresa. Como levar isso a cabo se todos sabemos que, ao menos, dois terços das empresas não sobrevivem à transferência da primeira para a segunda geração?

Como levar isso a cabo se muitos empreendedores sequer conseguem gozar de 30 dias contínuos de férias, sem serem perturbados e provocados a tomarem decisões críticas para o seu negócio? Como fazer a sucessão dar certo? Como melhorar o desempenho do negócio?

Nossa experiência nos confrontou com um fato importantíssimo: cerca de 30 a 70% das pessoas, em uma empresa média, estão alocadas de forma inadequada em relação ao seu nível de capacidade e as tarefas que recebem, principalmente as de longo prazo. E são exatamente as tarefas de longo prazo

que determinam o futuro de uma empresa!

Hoje, os grandes desafios das empresas estão centrados na inovação, nos processos de melhoria contínua, na incorporação de aspectos que permitem a adaptação da instituição ao ambiente econômico, mutável e complexo dos negócios e na evolução tecnológica e cultural.

A existência de uma metodologia científica que nos permita melhorar esse processo de entendimento da alocação de pessoas e tarefas é, na nossa visão, o grande desafio.

A demanda de inovação tecnológica que se impõe sobre o empreendedor e as expectativas crescentes de um mundo onde a velocidade da mudança é substancialmente mais rápida do que a capacidade de adaptação do

ser humano, geram uma expectativa de que as pessoas sejam capazes de se adaptarem às situações mais rápidas do que elas realmente o são.

Nossos estudos, com base nas metodologias sistêmicas de Bert Hellinger, nas capacidades cognitivas estudadas pelo teórico canadense Elliott Jaques e no emprego da melhor metodologia de gestão de gargalos criada pelo teórico israelense Eliyahu Goldratt, nos permitem compreender que toda mudança e evolução empresarial obedece a três passos básicos alicerçados em três perguntas essenciais:

A PRIMEIRA DELAS É: O QUE NÃO DEVEMOS FAZER?

O custo de uma atitude incorreta, apostando as fichas em um movimento que não leva a uma solução, é tremendamente frustrante e gera para as empresas, com frequência, uma perda econômica e emocional muito severa. Assim sendo, faz sentido que essa seja a primeira pergunta a ser feita diante de um cenário em que a mudança é exigida.

Nesse sentido, aprendemos que excluir as pessoas envolvidas, romper com a hierarquia do sistema, não valorizar as pessoas mais antigas, experientes e/ou mais competentes de um negócio e, ainda, não ser capaz de premiar uma pessoa de acordo com sua contribuição são as posturas mais nefastas que um sistema empresarial pode ter e que, geralmente, o levam a uma derrocada.

Com frequência, vimos que, ao assumirem uma empresa, sucessores imaturos, incapazes de compreender a história de uma organização, ou de valorizarem a contribuição dos colaboradores, clientes e fornecedores, destroem em uma velocidade tão rápida as relações que, em pouco tempo, o fracasso se torna inevitável.

Certa vez, fui consultado por um empresário que queria transferir sua empresa para um sucessor, no caso, seu filho de 23 anos. Em um dado momento, ele perguntou-me: “E se eu descobrir que meu filho não é capaz de assumir o negócio como eu imagino que ele seja?”. Ao que eu respondi, com uma pergunta: “Quando o senhor deseja descobrir isso: agora ou depois?”.

A SEGUNDA PERGUNTA IMPORTANTE É: O QUE DEVEMOS FAZER?

Basicamente, precisamos alocar as pessoas e as tarefas de forma que os processos sejam cumpridos com eficiência e ganho para todos envolvidos.

Como médico, sempre me causou estranheza o fato de existir no mundo da administração pouca ciência que auxilie o gestor a saber se está, ou não, alocando corretamente as tarefas para as pessoas.

Quando o médico prescreve um medicamento, ele não pode simplesmente acreditar que essa medicação vá trazer benefícios ao paciente. Ele precisa agregar evidências científicas de que, em primeiro lugar, o remédio não causará mais malefícios do que benefícios. Depois, o profissional precisa conhecer suficiente evidência científica que comprove o provável benefício.

Já na gestão de negócios, muitas vezes, nos deparamos com decisões pautadas exclusivamente no *feeling* e na opinião subjetiva do gestor. Esse tipo de abordagem funciona como um processo de tentativa e erro. Uma pessoa é alocada em um determinado posto de trabalho e, simplesmente, espera-se dela que tenha êxito. Se ela fracassa, porém, o custo recai não apenas sobre ela, mas sobre todo o sistema: colaboradores, fornecedores, clientes internos e externos.

“Basicamente, precisamos alocar as pessoas e as tarefas de forma que os processos sejam cumpridos com eficiência e ganho para todos envolvidos”



A metodologia Refinne¹, que desenvolvemos ao longo de mais de 10 anos, nos permite alocar corretamente, com mais de 90% de acerto e de uma forma científica, as pessoas às tarefas.

A TERCEIRA PERGUNTA É: ONDE DEVEMOS INICIAR O PROCESSO DE MUDANÇA PARA OBTER A MÁXIMA ALAVANCAGEM E RESULTADOS?

Nesse sentido, o trabalho pioneiro do físico israelense Eliyahu Goldratt definiu com muita clareza a existência de um gargalo nos processos em fluxo dentro de uma organização. Isso nos leva imediatamente à conclusão de que existe um ponto de intervenção dentro do sistema empresarial que, quando realizado, produz máximos efeitos em termos de ganho de faturamento e lucratividade. Esse ponto é conhecido como “restrição ou

gargalo”. É aquele ponto em que os esforços serão recompensados com o melhor resultado possível.

Embora, sob um certo ponto de vista, seja verdadeira a ideia de que a melhoria de um sistema empresarial envolve a melhoria de todos os processos de sistema, na prática, isso termina resultando em uma situação complexa e demanda esforços que nos deixam cegos, tanto em relação à prioridade da intervenção, quanto à velocidade e alavancagem obtida com os esforços dessa melhoria.

Saber por onde começar e o que priorizar no processo de melhoria de uma organização, produz um resultado mais eficiente em tempo, com menos recursos empregados.

“Saber por onde começar e o que priorizar no processo de melhoria de uma organização, produz um resultado mais eficiente em tempo, com menos recursos empregados”



Em um recente projeto desenvolvido durante 30 meses, com uma empresa do agronegócio, empregamos essa metodologia das três perguntas e nossos métodos de métricas para alocação correta das pessoas às tarefas e obtivemos os seguintes resultados: 97% de melhoria do faturamento, 116% de melhoria do lucro líquido (EBITDA), 57% de melhoria na produtividade por colaborador/ano².

Esses resultados nos levam a crer que o emprego de uma metodologia científica que determine quem é apto, ou não, a assumir um cargo, ou uma tarefa permite, não apenas que o empreendedor consiga tirar férias ao final de um ano de trabalho, mas, também, em longo prazo, que ele encontre um sucessor que possibilite a continuidade do negócio. Estendendo, assim, sua missão de melhorar o bem-estar dos colaboradores internos, externos e da sociedade e, ainda, fazendo com que seu legado siga, além de sua própria existência e de seu próprio esforço pessoal, em benefício de muitos.

Desenvolver uma ferramenta que permita a todos os envolvidos alcançar essa meta de uma forma mais fácil, leve e efetiva tem sido – e continua a ser – nossa missão ao longo da última década.

Nos colocamos à disposição daqueles que se interessarem em compreender melhor tal ferramenta.

1. www.refinne.com.br

2. <https://eesp.fgv.br/evento/seminario-em-governanca-sucessao-como-destravar-o-potencial-dos-profissionais>

POTENCIALIZAR PESSOAS E RESULTADOS

Escola de Negócios prioriza o conhecimento empírico e prático

Passar por uma experiência motivacional e melhorar seu foco gerencial e sua atuação na área de gestão de pessoas. Esses foram os principais motivos que levaram José Arantes Júnior, zootecnista e diretor-presidente da Centagro, empresa de Batatais (SP), do ramo de produtos veterinários, a procurar a Escola de Negócios da BLB Brasil.

O empresário se matriculou no curso Formação de Gestor *Like a Boss*, ministrado por Jaime Jimenez, e diz ter ficado surpreso com o que viu. Na gíria, em inglês, *like a boss* significa fazer algo com propriedade, com maestria. E, para ele, o nome faz jus ao conteúdo. “Fiquei bem motivado e muito satisfeito com a experiência transformadora pela qual passei”, comenta.

A vasta bagagem profissional apresentada por Jaime foi, segundo o empresário, um diferencial do curso. “Foi incrível perceber que ele estava, realmente, transferindo não só seu conhecimento teórico, mas conceitos e atitudes que utiliza em seu âmbito profissional”, afirma José.

Jaime é docente de cursos de MBA e pós-graduação, palestrante e consultor nos temas liderança, gestão de pessoas, técnicas de negociação, *coaching*, técnicas de apresentação e habilidades gerenciais. Além disso,

presta consultoria para empresas de grande porte e multinacionais.

O fator apontado por José Arantes como um diferencial do curso é, justamente, o perfil que a Escola de Negócios prima em trabalhar.

Profissionais como Jaime e colaboradores experientes da BLB Brasil ministram suas aulas aliando conteúdo teórico e prático, segundo a metodologia *open source Experience Learning*, desenvolvida pela Perestroika Escola Livre de Atividades Criativas, que preza pelo conhecimento empírico e prático que só quem vivencia com frequência os temas abordados pode transmitir. Desse modo, os participantes conseguem assimilar melhor os conteúdos apresentados nos cursos e aplicá-los mais facilmente em sua rotina de trabalho.

Dentre as ações práticas, a atividade que mais marcou o empresário no curso Formação de Gestor *Like a Boss* foi a abordagem referente ao preparo a postura que se deve ter durante apresentações em palestras ou reuniões. “Ele nos passou a parte teórica e, em seguida, incentivou os participantes a praticarem o que havia sido ensinado”, explica José. Para ele, essa prática foi muito didática e proveitosa por possibilitar a identificação de alguns erros ou vícios que cada um tem e não percebe.

“Em todas as atividades que exercemos, nosso objetivo principal é potencializar pessoas e resultados, é o que fazemos diariamente”

Rodrigo Barbeti



ARQUIVO PESSOAL

PARA JOSÉ ARANTES, APRENDIZADO PRÁTICO E TEÓRICO É DIFERENCIAL

“Vimos quais vícios demonstramos enquanto nos comunicamos, nossa postura durante uma apresentação. Com as orientações práticas do Jaime, o desempenho da turma melhorou consideravelmente naquele mesmo dia”, afirma.

COMO SURTIU A ESCOLA

Rodrigo Barbeti, um dos sócios-fundadores da BLB Brasil, explica que a Escola de Negócios foi criada em 2015, para suprir a carência de uma instituição que apresentasse um propósito diferente: o de oferecer aprendizado prático, com quem atua no mercado, aliado ao conteúdo teórico e uma experiência realmente transformadora. “Levar esse tipo de aprendizado aos executivos está em nossa raiz, é o que fazemos em nossa rotina de trabalho como auditores e consultores, pois nossos clientes continuamente se aconselham conosco”.

A sinergia nos propósitos originou este braço da empresa, que oferece mais de 30 cursos nas áreas de Contabilidade, Tributos, Finanças e Controladoria, Gestão, Liderança e Inovação.

Voltados para quem trabalha nos setores contábil, tributário ou financeiro, além de gestores de equipes, gerentes de projetos e empreendedores em geral, os cursos podem ser feitos nas modalidades EAD (Ensino a Distância), In Company – que é sua realização nas instalações da empresa contratante – e Presencial, conforme a agenda, que é divulgada anualmente.

Além dos auditores e consultores da BLB Brasil, que atuam como professores na Escola, formando um ecossistema do grupo, a instituição mantém parceria com experientes e renomados profissionais de mercado, nas diferentes áreas de interesse. Profissionais de empresas como Embraer, BioSev, Montecitrus, Coca-Cola, Grupo São Francisco e diversas usinas da região estão entre os que marcam presença nos cursos da Escola.

Para o próximo ano, haverá mais uma opção: os programas especiais de desenvolvimento, que são

formatados a partir das necessidades identificadas nas empresas. O primeiro será o Programa de Desenvolvimento de Sucessores e Acionistas de Empresas Familiares. “Será um curso bem personalizado, estruturado de acordo com demanda que percebemos como auditores e consultores nos diversos segmentos e tipos de empresas que atuamos”, explica Rodrigo. Composto por vários módulos e temas, e com duração maior do que os cursos rápidos, essa ação contribuirá de forma ainda mais efetiva para com o mundo dos negócios.

METODOLOGIA EXPERIENCE LEARNING

DESENVOLVIDA PELA PERESTROIKA ESCOLA LIVRE DE ATIVIDADES CRIATIVAS, ESTA METODOLOGIA É ORGANIZADA EM QUATRO MÓDULOS:

- **Metodologia do Conteúdo**
Cuidado com o conteúdo e sua profundidade.
- **Metodologia da Forma**
Técnicas para a criação de experiências que facilitem a retenção.
- **Metodologia Emocional**
Tudo o que faz parte dos aspectos de relacionamento e interação social.
- **Metodologia Estrutural**
Frameworks e a estrutura do programa dos cursos.

WEBER SIAN



RODRIGO BARBETI DIZ QUE ESCOLA FOI CRIADA PARA SUPRIR CARÊNCIA NO MERCADO

EPC NA ESCOLA

A BLB Brasil Escola de Negócios é credenciada no Conselho Federal de Contabilidade (CFC) como capacitadora e oferece os cursos que integram o Programa de Educação Profissional Continuada (EPC), garantindo pontos àqueles que concluem satisfatoriamente o plano de ensino. A partir de 2020, será obrigatório a todos os profissionais da área contábil obter anualmente a pontuação do programa, que trabalha informações e competências técnicas indispensáveis para a boa prática dos serviços prestados no setor.

“Em todas as atividades que exercemos, nosso objetivo principal é potencializar pessoas e resultados, é o que fazemos diariamente”, pontua o fundador da empresa.

Para mais informações sobre a BLB Brasil Escola de Negócios, acesse: www.blbbrasilescoladenegocios.com.br/.

Dez pontos indispensáveis do Acordo de Sócios

LIZ AZEVEDO E RODRIGO BARBETI*

O Acordo de Sócios, também chamado de Acordo de Acionistas, a depender do tipo societário em comento, é um instituto previsto no artigo 118, da Lei das SAs (Lei nº 6.404/76), muito utilizado nos dias de hoje, tanto pelas Sociedades Anônimas, como pelas Limitadas. Quando estamos nos referindo ao acordo que envolve os sócios de uma Sociedade Limitada, esse documento leva o nome de Acordo de Sócios, ou Acordo de Quotistas. Por sua vez, quando nos referimos aos acionistas de Sociedade Anônima, leva o nome de Acordo de Acionistas.

Apesar de estar previsto apenas na Lei das SAs, existem formas de torná-lo igualmente válido também para as Sociedades Limitadas e a qualquer outro tipo societário previsto em nosso ordenamento jurídico.

O Acordo de Sócios, aqui referenciado genericamente, ou seja, englobando também o Acordo de Acionistas, é um documento celebrado entre os sócios, no qual ficam estabelecidas regras próprias em relação à sociedade que os conecta. É um contrato que vincula seus signatários, sendo estes, os sócios.

Porque o Acordo de Sócios é tão importante?

Contratação de funcionários, distribuição dos rendimentos e outras decisões que competem aos sócios nem sempre são unânimes. Pontos de vistas, opiniões e estratégias, muitas vezes, diferem de indivíduo para



“Uma das maneiras de manter uma sociedade saudável, e que preze o bem comum, em detrimento a uma vontade isolada de um ou outro sócio, é a assinatura do Acordo de Sócios”

indivíduo. Nas sociedades de forma geral, as divergências podem causar grandes problemas e até mesmo comprometer o futuro do negócio.

Uma das maneiras de manter uma sociedade saudável, e que preze o bem comum, em detrimento a uma vontade isolada de um ou outro sócio, é a assinatura do Acordo de Sócios.

Dentre os itens gerais desse tipo de acordo, existem alguns pontos cruciais que fazem dele um instrumento útil e assertivo para seus sócios e para a sobrevivência da sociedade.

Mas quais seriam as matérias imprescindíveis e que devem, obrigatoriamente, constar de um Acordo de Sócios?

1. DEFINIÇÃO DE QUEM ADMINISTRARÁ A SOCIEDADE

Em regra, nas sociedades limitadas, a administração fica a cargo de um ou mais sócios, conforme indicado em seu contrato social. O administrador não precisa ser necessariamente sócio do negócio, mas deve ser qualificado para tal função. Em relação ao tempo de mandato, não existe obrigatoriedade quanto a um período específico de permanência no cargo. O Acordo de Acionistas poderá prever regras específicas quanto à administração da sociedade, estabelecendo, por exemplo, quem serão os administradores, quais as qualificações necessárias, tempo de mandato, dentre outras.

Poderá prever, ainda, que a sociedade será administrada não só por uma diretoria, mas também por um Conselho de Administração, muito co-

mum, ou muitas vezes obrigatório, nas Sociedades Anônimas, estabelecendo quantos serão os conselheiros, quais suas qualificações e prazo de mandato, que não poderá ser superior a três anos, dentre outras questões.

2. QUÓRUNS DE DELIBERAÇÕES

Determinados assuntos e decisões de uma sociedade necessitam de aprovação por seus sócios. O quórum de deliberações é a quantidade mínima de pessoas necessárias para aprovação, ou não, de uma determinada resolução. As regras gerais estarão previstas em lei, podendo também ser especificadas no contrato social e/ou no próprio Acordo de Sócios.

De acordo com o tipo de sociedade o quórum de deliberações apresenta regulamentos diferenciados, sendo relevante a sua especificação nos Acordos.

Nas Sociedades Empresárias Limitadas, as regras são mais específicas. Dependendo da situação, é necessária a aprovação unânime, por exemplo, na mudança da sociedade para outro tipo societário, se isso não estiver preestabelecido no contrato e não for estabelecido quórum distinto.

No caso de mudança do contrato social e outras alterações, é necessária a aprovação de, no mínimo, $\frac{3}{4}$ dos sócios.

Nas Sociedades Anônimas, em geral, as decisões são definidas de acordo com a maioria de votos dos acionistas presentes na assembleia. Porém, é importante salientar que os votos não são computados por “cabeça”, e sim, de acordo com o número de ações com direito a voto.

3. REGRAS QUANTO À DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

De maneira geral, os lucros ou dividendos são divididos proporcionalmente à participação societária, ou seja, o sócio com mais quotas ou ações

do capital social recebe valor maior. Embora outra forma de distribuição possa ser definida no Acordo de Sócios, tudo deve ser definido à margem da legislação, como, por exemplo, a distribuição desproporcional que é permitida no caso das Sociedades Limitadas e não há previsão para as Sociedades Anônimas. Por outro lado, na Sociedade Anônima existem algumas regras específicas que visam a proteger os minoritários, como a obrigatoriedade de pagar 50% do lucro líquido após alguns ajustes no caso de omissão das regras no Estatuto da Companhia.

É muito comum nos depararmos com o entendimento de que nas SAs é obrigatório o dividendo à razão de 25% do lucro líquido ajustado. Mas é um engano. De acordo com a lei, o Estatuto Social determina que parte dos lucros será obrigatória. Talvez o que gere uma certa confusão por parte dos diversos interlocutores acerca desse tema é o fato da lei prever o limite de 25% para determinação dos dividendos obrigatórios.

4. DIREITO DE PREFERÊNCIA NA TRANSFERÊNCIA DE COTAS

Uma das regras mais comuns em um Acordo de Sócios é quanto à transferência de quotas e o chamado Direito de Preferência, que consiste em dar preferência aos demais sócios quando da alienação, e/ou observân-

cia de qualquer outra regra prevista quanto à circularidade de participações societárias (quotas/ações) de determinada sociedade.

Nas Sociedades Limitadas, a transferência de quotas de um sócio para outro pode ser feita livremente, sem necessidade de aprovação dos demais sócios, muito embora estes poderão se opor caso represente mais de $\frac{1}{4}$ do capital. Já a transferência de quotas a não sócios somente poderá ser concretizada com a concordância de $\frac{1}{4}$ do capital social, podendo, contudo, ser estabelecido quórum maior, previsto no Acordo e no contrato social, bem como a necessidade de observância do direito de preferência dos demais, antes da alienação a terceiros.

Nas Sociedades Anônimas, a transferência de ações de um acionista para outro, bem como de um acionista para um não acionista, podem ser feitas de forma livre, sem necessidade de qualquer aprovação por parte da sociedade e/ou dos demais acionistas, tampouco observação de qualquer direito de preferência dos demais acionistas, salvo se o Estatuto Social ou Acordo de Acionistas dispuser de forma contrária.

5. DIREITO E OBRIGAÇÃO DE VENDA CONJUNTA

As cláusulas de direito e obrigação de venda conjunta são muito comuns em Acordo de Sócios e se



“De maneira geral, os lucros ou dividendos são divididos proporcionalmente à participação societária, ou seja, o sócio com mais quotas ou ações do capital social recebe valor maior”

referem à proteção dos sócios em relação à venda de sua participação societária, sejam quotas ou ações. O direito e a obrigação de venda conjunta são comumente designados por duas expressões em inglês:

- **TAG ALONG** é o direito de venda conjunta, quando havendo a venda de participação societária a um comprador que passe a ter o controle da sociedade, os demais sócios passarão a ter o direito de também vender suas participações nas mesmas condições.

- **DRAG ALONG** é um instituto que protege os sócios majoritários. Assim, os sócios com maior quantidade de participações, que queiram vendê-las, têm o direito de obrigar que os minoritários também façam o mesmo, nas mesmas condições.

Para facilitar o entendimento desses termos, costumamos dizer que o *Tag Along* é o exercício de se “pendurar” na oferta recebida por outro sócio, fazendo valer o seu direito de venda conjunta nas mesmas condições. Já o *Drag Along* deve ser entendido no sentido de ser arrastado, ou seja, obrigação de venda conjunta.

6. CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DA SOCIEDADE (VALUATION)

Este item está, de certa forma, relacionado ao tópico anterior, pois também tem relação com a saída de sócio e venda de quotas. Diferentemente das situações citadas acima, em que a venda corresponde a uma situação positiva quando apontado um bom negócio, há casos em que se faz imprescindível a definição do método de avaliação econômica (*valuation*) da sociedade, muitas vezes, a ser utilizado em situações não amigáveis de saída de sócios, sucessão, etc. Estipular os critérios de avaliação da sociedade no Acordo de Sócios contribui, muitas vezes, para que sejam evitados atritos desnecessários.

7. SUCESSÃO POR CAUSA MORTIS

Seu intuito é de determinar os direitos e deveres dos herdeiros em caso de falecimento do acionista/sócio. Os herdeiros, legítimos ou testamentários, receberão todo o acervo patrimonial, incluindo bens e dívidas de imediato até a partilha. Salvo condições específicas e previsto em sentido contrário no Acordo de Sócios, ou no Contrato Social, os herdeiros não se tornam acionistas/sócios, ou seja, a morte de sócio implica na dissolução parcial da sociedade, contudo, o Acordo poderá prever regras específicas, dentre elas, condições para admitir os herdeiros.

8. QUEM PODE TRABALHAR NA SOCIEDADE

Embora este item não se refira a um dispositivo legal, tem o sentido de definir a pretensão da sociedade em relação a quem da família poderá ser alçado para os cargos de direção na sociedade ou até mesmo para cargos comuns. É válido especificar, entre os sócios, se é possível, viável e de comum acordo, que seus familiares possam, ou não, trabalhar na sociedade. E, em caso positivo, o Acordo poderá

prever quais os critérios necessários para que isso ocorra, estabelecendo regras e qualificações mínimas, dentre outras disposições.

9. NÃO COMPETIÇÃO

Este tópico, muito comum aos Acordos de Sócios, dita regras em relação aos ex-sócios, ex-diretores e pessoas que pertenceram ao conselho de administração e outros cargos relevantes. Nesse documento, poderão ser especificadas as regras da sociedade e as situações em que esses profissionais ficarão comprometidos para com ela, mesmo depois de todos os vínculos serem rompidos. Por exemplo, eles não poderão participar, dirigir ou fazer parte de outra sociedade, durante dois anos, cujo ramo de atividade será o mesmo da sociedade em questão, sob pena de incorrerem nas penalidades previstas no Acordo, que comumente estabelece pesadas multas.

10. SOLUÇÃO DE DIVERGÊNCIA

O último item que é frequentemente previsto nos Acordos de Sócios refere-se à situação extrema de divergência não solucionada de forma amigável pelas partes envol-



“As cláusulas de direito e obrigação de venda conjunta são muito comuns em Acordo de Sócios e referem-se à proteção dos sócios em relação à venda de sua participação societária”



“Havendo conflitos não solucionados amigavelmente, estes deverão ser dirimidos e encaminhados para uma câmara de arbitragem”

vidas. Embora o Acordo de Sócios seja um documento elaborado com a intenção final de regular todas as disposições entre os sócios e, assim, prevenir o surgimento de conflitos, pode ser que estes não deixem de existir. Assim, não raramente, os Acordos de Sócios preveem que, havendo conflitos não solucionados amigavelmente, estes deverão ser dirimidos e encaminhados para uma câmara de arbitragem, que tem se mostrado muito mais célere que o Poder Judiciário, sempre com o intuito de resolver rapidamente os problemas, mantendo a ordem e o bom prosseguimento das sociedades.

CONCLUSÃO

Como se pode verificar nas disposições acima, a construção de um Acordo de Sócios leva em conta uma série de particularidades da sociedade e de interesse de seus sócios, sendo imprescindível que tal construção seja coordenada por um profissional especializado e que tenha estoque de

experiências suficiente para conduzir discussões complexas, e de variados interesses, seja esclarecendo os limites da lei e as diferentes formas de disposições sobre os variados assuntos, bem como, conduzindo questões sensíveis dentre os diferentes núcleos familiares que, normalmente, compõem as sociedades.

* LIZ AZEVEDO advogada e consultora da divisão Societária e Patrimonial do Grupo BLB Brasil.

* RODRIGO BARBETI contabilista e sócio-diretor das divisões de Consultoria Tributária e Societária e Patrimonial do Grupo BLB Brasil.

  /Absoluttoespacodeeventos

ABSOLUTTO

arena

GRANDES NEGÓCIOS E OPORTUNIDADES
EM UM LUGAR ABSOLUTTO!

AMBIENTE CLIMATIZADO

GASTRONOMIA DE EXCELÊNCIA

LOCALIZAÇÃO PRIVILEGIADA



www.absoluttoeventos.com.br

Contato: (16) 3441-4963
WhatsApp: (16) 99150-9021

Av. Wladimir Meirelles Ferreira, 1485.
Jardim Botânico

ABSOLUTTO



APAE LUTA POR RECURSOS FINANCEIROS PARA oferecer acolhimento e SAÚDE A QUEM PRECISA

Com 420 assistidos e despesa de R\$ 500 mil ao mês, dívida da instituição chega a R\$ 7,5 milhões

Na piscina, Kássio se diverte. Responde aos comandos da fisioterapeuta, pegando o brinquedo com as mãozinhas. Na hora da foto, sorri quando o pai fala de seu desenho preferido.

Reações corriqueiras para uma criança que não tem deficiências. Grandes conquistas para o pequeno de três anos, que nasceu com paralisia cerebral e microcefalia.

O zika vírus, que a mãe contraiu na gestação, é apontado como a principal causa.

Os pais de Kássio deixaram o Mara-

nhão, onde viviam, quando o menino tinha pouco mais de um ano. Partiram em busca de melhor qualidade de vida para o filho. Até então, ele não tinha sequer um diagnóstico. “Lá eles não sabiam o que era. Não tinha atendimento, nada”.

Hoje, ele recebe atendimentos semanais na Apae de Ribeirão Preto. E celebra conquistas diárias, que o pai não consegue citar sem se emocionar. “Ele está se desenvolvendo. Antes, não engatinhava, agora engatinha. Está tentando falar papai e mamãe. Responde as coisas que a gente fala. Do jeito dele, mas responde. Não precisa mais de sonda”, Abraão da Silva, 30 anos, vai listando.

O atendimento chegou para toda a família. “A evolução é dos pais

também. Aqui, a gente aprende muita coisa. Aprende a ensinar as coisas para ele, a estimular. Antes, a gente não sabia como agir”. Ganha um sorriso do filho como resposta.

Além de Kássio, a Apae de Ribeirão Preto atende cerca de 420 pessoas, ao mês. O mais novo tem seis meses e o mais idoso soma 83 anos. Muitos, assim como Abraão e Kássio, vieram de outros estados em busca do atendimento que não encontraram por lá.

Bethânia Pinheiro deixou o sul de Minas pelo filho Octávio, que hoje tem 18 anos. Há uma década ele passa metade do dia na Apae. A mãe vai junto, em alguns momentos da semana, para participar do grupo de artesanato. “Aqui, nós encontramos as portas abertas. Fomos acolhidos. Meu filho



KÁSSIO E SEU PAI, ABRAÃO, CELEBRAM CONQUISTAS

“A evolução é dos pais também. Aqui, a gente aprende muita coisa. Aprende a ensinar as coisas para ele, a estimular. Antes, a gente não sabia como agir”

Abraão da Silva
pai de Kássio



melhorou – e muito! E todos os amigos que eu fiz em Ribeirão estão na Apae”.

Bethânia participa do grupo de artesanato porque quer contribuir para a instituição. São cerca de 30 mulheres que se reúnem para confeccionar todo tipo de arte, que é vendida para ajudar nas contas que nunca fecham: a Apae de Ribeirão Preto tem dívida de R\$ 7,5 milhões.

Todo mês, o déficit fica em R\$ 100 mil. Dos R\$ 500 mil que a instituição tem de despesas mensais, metade vem dos cofres públicos, de acordo com Celso Fujioka, presidente da instituição. O que entra além disso vem de doações e



CELSO FUJIOKA, PRESIDENTE DA APAE, LUTA POR RECURSOS

ações realizadas pelos próprios funcionários. Hoje, a equipe conta com cerca de 125 contratados. Cerca de 80% do total das despesas de custeio mensal da instituição são utilizados para o pagamento de funcionários.

A assistente social Luciana Martins relata que, só para o serviço de saúde, a Apae recebe cerca de 15 encaminhamentos mensais. Em agosto deste ano foram incluídos 30 novos pacientes.

A carência financeira dificulta o planejamento e os investimentos

TRANSIÇÃO

Em 2013, o Ministério Público divulgou que a situação na Apae estava tão grave que a instituição poderia fechar as portas a qualquer momento.

Celso Fujioka já tinha um forte vínculo com a instituição. Seu filho, que hoje tem 26 anos, é assistido pela Apae desde que tinha 10. O atual presidente conta, no entanto, que até então participava com doações, mas não se envolvia nas questões. “Eu achava que doando alguma contribuição em dinheiro estava fazendo minha parte”.

Com a crise da Apae ganhando os noticiários, ele e um grupo de pais entenderam que era preciso assumir a gestão da instituição, formaram uma chapa e ganharam a eleição.

Desde então, Celso participa da diretoria. Entrou como diretor financeiro em 2013 e, depois, assumiu a presidência. Ele diz que, nesse período, a instituição conseguiu conquistas, mas os desafios continuam maiores do que as alegrias.

“Nós pegamos uma situação financeira gravíssima e estamos tentando recuperar a Apae desde então. Buscamos alternativas para financiar o déficit”.

Ele entende que a instituição tem problemas, como a comunicação interna, por exemplo. “Precisamos de um profissional de comunicação que informe a comunidade sobre o que fazemos aqui, que saiba abordar, convidar as pessoas a fazerem parte”.

Sem recursos, porém, é difícil equacionar investimentos. “Não é só doando contribuições financeiras que uma empresa pode ajudar. Ela pode doar seus serviços, por exemplo. De jardinagem à capacitação dos profissionais: tudo custa para nós”.

da instituição. “Nós sabemos que o saldo de atividades desenvolvidas é positivo. Mas há muito mais a se fazer. Sozinhos não conseguimos fazer tudo”.

Para que Kássio, Octávio e outros tantos assistidos continuem se desenvolvendo, a Apae busca caminhos para equacionar as contas. Celso sabe, no entanto, que o desafio é grande. “Precisamos de ajuda permanente. A comunidade precisa entender que a instituição é de todos. Mesmo quem não tem um paciente assistido aqui. Buscamos levar essa conscientização”.



ASSISTENTE SOCIAL LUCIANA MARTINS
TRABALHA HÁ 18 ANOS NA APAE



BETHÂNIA PINHEIRO DEIXOU O SUL
DE MINAS PELO FILHO OCTHÁVIO

COMO AJUDAR?

TELEMARKETING
(16) 3512-5209

DEPÓSITO BANCÁRIO
Apae – Ribeirão Preto
Caixa Econômica Federal
Agência - 340
Conta - 03.000930-3
CNPJ - 56.015.894/0001-48

QUAIS SERVIÇOS A APAE OFERECE?

A instituição oferece atendimento nas áreas de Saúde, Educação e Assistência Social. Os pacientes devem ser encaminhados por uma unidade pública de referência.

A Apae
não recebe
demanda
espontânea

Cerca
de 420
assistidos ao
mês

Cerca
de 125
funcionários

R\$ 500
mil é a
despesa
mensal

R\$ 7,5
milhões é a
dívida da
instituição

VOLUNTÁRIOS

Hoje, Celso afirma, a Apae tem um único voluntário fixo. A assistente social Luciana explica que uma mulher doa seu tempo com pacientes na recreação toda semana. Além dela, a instituição não conta com mais ninguém.

“O problema é que não há uma cultura do voluntariado. Não se entende o trabalho voluntário como compromisso. A pessoa vem uma única vez e não volta mais”, Luciana explica.

Até mesmo entre as famílias o engajamento com a entidade é pequeno. “As famílias não participam como deveriam. Não há participação no dia a dia da instituição. Muitas mandam seus filhos e só”, Celso aponta.

O grupo de artesanato, por exemplo, conta com 30 mães para 420 assistidos. Luciana explica que, além de ajudar a instituição, as mães são beneficiadas com a atividade, que tem fins terapêuticos. Bethânia, que participa do grupo, não tem dúvidas. “Relaxa, acalma e o melhor é estar com outras mães, colocando a conversa em dia. Quando eu termino um trabalho é muito gratificante. Sinto que fiz alguma coisa para ajudar a instituição”.

A assistente social Luciana não perde o otimismo, porém. “Aqui a gente acredita que o atendimento vai melhorar, que vai ter recursos, que tudo vai dar certo. Cada dia é um desafio”. Trabalha na Apae há 18 anos. Aprendeu, em tanto tempo, a cultivar esperança.

EVOLUÇÃO CONSTANTE
É O CAMINHO PARA

O SUCESSO

Fernanda

RECRUTAMENTO

O mercado de trabalho está em constante transformação. Atrair os melhores profissionais é o principal diferencial para as empresas se manterem competitivas.

headsRH.com.br

DESENVOLVIMENTO

Ao mesmo tempo, os profissionais devem estar atentos às demandas do mercado de trabalho, desenvolvendo as competências necessárias para o crescimento de suas carreiras.

fernandopaivacoach.com.br

Seja qual for sua demanda nesse momento, cuidar de você ou da sua empresa, eu posso te ajudar!



Recrutamento
Especializado



Executive
Coaching



Planejamento
de Carreira

**ACESSE E CONHEÇA TUDO O QUE
A HEADS TEM A OFERECER!**



heads
Soluções em Recrutamento

O quanto estou protegido?

LUIZ FELIPE BAGGIO E RODRIGO BARBETI *

Faça você mesmo a avaliação e descubra o quanto seu patrimônio está protegido

É curioso pensar que falar de patrimônio e tratar da divisão do mesmo, ainda hoje, podem ser considerados tabus familiares. Justamente por essa indisposição em falar sobre essas questões, muitas famílias veem o patrimônio conquistado escorrendo pelo ralo. Para evitar que isso aconteça, é necessário que você se informe, em primeiro lugar, e, então, planeje e execute medidas efetivas. A esse ato, em última instância, de amor para com os seus (sejam eles cônjuges, filhos, irmãos...) por meio da preservação dos meios de subsistência e qualidade de vida, chamamos de Proteção Patrimonial.

Diversas são as especificidades de um patrimônio individual ou de um patrimônio familiar. Cada uma delas exige atenção. De um testamento a um desentendimento entre parentes: tudo deve ser analisado para a composição de um bom planejamento sucessório. O planejamento de proteção patrimonial pode e deve se prestar, de modo geral, à proteção relativa a ação de terceiros, agregados à família e aos próprios herdeiros.

Por mais que, com uma breve conversa, não seja possível explicar totalmente essas nuances, é possí-



vel que você assimile um pouco do cenário geral.

Pensando nisso, elaboramos um breve questionário para medir seu Índice de Proteção Patrimonial, de acordo com uma variedade de critérios que aplicamos nas análises preliminares dos vínculos jurídicos da família. Apesar de cada resposta fornecer informações preciosas, este curto questionário não é um diagnóstico, mas, sim, uma prévia acerca da situação de proteção patrimonial em que você se encontra.

Vamos lá?

1. Qual seu grau de vínculo conjugal?

- a) Solteiro(a)
- b) Viúvo(a)
- c) Separado(a)
- d) Casado(a)/Em União Estável

2. Qual o regime de bens desse vínculo?

- a) Não se aplica
- b) Separação Total de Bens ou Participação Final nos Aquestos
- c) Comunhão Parcial de Bens
- d) Comunhão Universal de Bens

3. Tem acordo pré-nupcial sobre divisão de bens?

- a) Não se aplica
- b) Sim, especificando quais bens são de quem
- c) Sim, de forma geral, igual ao regime de bens
- d) Não possui

4. No acordo pré-nupcial há previsão sobre os frutos dos bens?

- a) Não se aplica
- b) Sim, especificando medidas sobre os frutos
- c) Sim, aquilo que se especifica no regime de bens
- d) Não possui

5. Quais instrumentos sucessórios você possui?

- a) Patrimônio recebido em doação, com cláusulas de proteção, via *Holding*, Pacto pré-nupcial em União Casamento por Separação Total, ou não é casado(a); Testamento válido
- b) Testamento válido; Pacto pré-nupcial em União/Casamento por Separação Total, ou não é casado(a)
- c) Testamento válido; Pacto pré-nupcial em União/Casamento por Comunhão Parcial ou Total
- d) Nenhuma das anteriores.

Rapidinho, não foi? Então, vamos explicar os itens avaliados por essas questões, antes do gabarito:

Tipo de Vínculo e Regime de Bens:

via de regra, o regime de bens em um casamento ou em uma união estável é o de comunhão parcial (nesse sentido, os demais regimes - separação total ou comunhão universal, por exemplo - devem ser expressamente previstos na formalização da união). Por esse quesito, é possível compreender o plano de fundo de qualquer movimentação no patrimônio analisado, bem como entender os limites de sua disponibilidade.

Incomunicabilidade: separamos a incomunicabilidade em três quesitos: pré-vínculo, pós-vínculo e de frutos. Isso porque, pelo regime de bens, será diferenciada, por exemplo, a extensão da exposição patrimonial à qual esse quesito se presta a limitar.

Testamento e sucessão: com as informações sobre testamentos e planejamentos sucessórios realizados é possível ter maior segurança acerca da proteção do patrimônio individual e familiar. Havendo essas ferramentas bem elaboradas e mantendo os cuidados de tudo o que for adquirido, se adquirido dentro dessa estrutura de proteção, pode-se dizer que o patrimônio somente se esvaíra, ou se perderá, se os proprietários unilateralmente assim quiserem.

Com essas considerações acima, vamos agora ao gabarito: cada resposta "a", vale 1 ponto; cada resposta "b", 2 pontos; cada resposta "c", 3 pontos; e cada resposta "d", 4 pontos. Por essas premissas, some sua pontuação e vamos aos resultados!



“A esse ato, em última instância, de amor para com os seus (sejam eles cônjuges, filhos, irmãos...) por meio da preservação dos meios de subsistência e qualidade de vida, chamamos de Proteção Patrimonial”

● **5 pontos:** não apenas você, mas seus ascendentes provavelmente se preocuparam com a manutenção do patrimônio familiar e individual. Nesse contexto, não há muito mais o que fazer, pois tudo foi bem direcionado desde, ao menos, uma geração anterior à sua – ou mesmo você é o(a) precursor(a), pensando no seu patrimônio e de seus descendentes. Caso seja solteiro, é um bom momento de aprender como se faz, para manter-se nesse primeiro grupo. Há pouca exposição ou possibilidade de exposição patrimonial.

● **Entre 6 e 10 pontos:** percebe-se que há certa preocupação sua em não deixar o patrimônio que lhe compete à revelia dos acontecimentos, bem como uma possível preocupação em ter meios de legar esse patrimônio. Nesse contexto, apesar de estar no caminho certo, há trabalho a ser feito – sobretudo no que diz respeito à sucessão do patrimônio. Existem aspectos que podem e devem ser estudados e, conforme o caso, aprimorados.

● **Entre 11 e 15 pontos:** você provavelmente contraiu vínculos e obrigações sem planejar muito bem o futuro, talvez até por desconhecer os desdobramentos de algumas ações. Nesse contexto, há neces-

sidade de revisitar esses vínculos e obrigações, de modo a avaliar os pormenores e traçar uma estratégia que permita a manutenção de uma vida patrimonialmente segura para si, seu cônjuge e seus descendentes. Não é o pior dos cenários, certamente. A maior parte das pessoas encontra-se neste mesmo grupo. Ou seja: há muita possibilidade de se proteger e à sua família.

● **Entre 16 e 20 pontos:** não houve preocupação nenhuma por sua parte em preservar o patrimônio de forma ativa e não orgânica. Muitos neste grupo podem estar enfrentando, ou possivelmente enfrentarão, dificuldades até em deliberar sobre os próprios bens com liberdade. Há muito trabalho a ser feito e quão mais rápido for, melhor. Os patrimônios próprio e familiar se encontram expostos.

E então, ficou satisfeito com seu resultado? Lembre-se que esse é um teste superficial, mas que é capaz de mostrar como você esteve cuidando do seu patrimônio até agora. Caso tenha ficado ou surgido alguma dúvida, fale com seu especialista de confiança. Saiba que podemos lhe ajudar!

* LUIZ FELIPE BAGGIO graduado em Direito, consultor Tributário e Societário do Grupo BLB Brasil e diretor da Universidade Corporativa BLB Brasil (UBLB).

* RODRIGO BARBETI contabilista e sócio-diretor das divisões de Consultoria Tributária e Societária e Patrimonial do Grupo BLB Brasil.

Governança Corporativa nas empresas familiares

JOSÉ RITA MOREIRA*

A preocupação com transparência, equidade e prestação de contas tornou-se uma necessidade das organizações que buscam consolidar um modelo de gestão para o crescimento sustentável. A Governança Corporativa vem ao encontro de tais princípios permitindo, por meio de seus instrumentos, controles e diretrizes operacionais, o pleno exercício de boas práticas e instalando ou aperfeiçoando seus Acordos de Acionistas, Conselhos de Administração, Comitês, Diretorias, entre outros.

As dificuldades relacionadas à gestão de empresas variam de acordo com o perfil de cada instituição. Enquanto as grandes empresas possuem maior complexidade na administração, os negócios menores tendem a ser mais fáceis de se administrar, embora também tenham suas particularidades. Além do tamanho, outro fator importante pode ser uma vantagem - ou não - para a gestão de uma empresa: a família, que cria a modalidade de "empresa familiar".

No Brasil, as empresas familiares correspondem a 80% de todas as empresas do País. Ainda de acordo com o Sebrae, 40% delas são geridas pela segunda geração e menos de 5% continuam nas mãos de herdeiros.

Por que apenas essa pequena parcela das empresas familiares per-



“Os motivos são variados e os desafios para a continuidade de uma empresa também. Assim, a Governança Corporativa é uma das principais ferramentas para a estabilidade de qualquer negócio”

manece no mesmo formato? Qual é o problema com a continuidade dos negócios, que não se perpetuam para a terceira geração?

Os motivos são variados e os desafios para a continuidade de uma empresa também. Assim, a Governança Corporativa é uma das principais ferramentas para a estabilidade de qualquer negócio.

DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares se caracterizam por negócios cujos cargos de primeiro escalão são ocupados por integrantes da mesma família, ou cujo controle do capital é de uma ou mais famílias.

Além dos desafios comuns enfrentados por qualquer empresa, as familiares possuem fatores adicionais, principalmente relacionados

aos conflitos pessoais entre seus integrantes. Conseguir distinguir questões pessoais das empresariais, não carregando o problema familiar para dentro da empresa e vice-versa, é o ponto de partida para iniciar um negócio dessa natureza.

Ademais, quando não se tem clareza das funções desempenhadas por cada membro da família dentro da empresa, em relação às responsabilidades e também na tomada de decisões, a probabilidade de conflitos aumenta significativamente. A maioria desses embates procede de desacordos no direcionamento dos negócios, na participação nos lucros e resultados e, principalmente, na disputa pelo poder.

Considerando-se tais conflitos, a aplicação de boas práticas de Governança em empresas familiares se faz extremamente necessária.



GOVERNANÇA CORPORATIVA X GOVERNANÇA FAMILIAR

Um dos objetivos iniciais da Governança Familiar é o de promover a separação entre propriedade e gestão. Dessa maneira, os herdeiros têm seus direitos estabelecidos como proprietários, mas não necessariamente terão direitos como gestores.

Essas ações diferem das práticas de Governança Corporativa, implantadas em corporações convencionais, que não possuem em sua diretoria membros com grau de parentesco direto. As práticas de Governança nas empresas familiares possuem algumas particularidades para atender às demandas específicas desse tipo de negócio.

As diferenças no modo de aplicação das boas práticas já começam pelo objetivo de sua implantação. Nas corporações de capital aberto, por exemplo, a estruturação da Governança é baseada em monitorar o trabalho dos gestores. Já nas empresas familiares, além desse monitoramento, o principal objetivo é a orientação e desenvolvimento dos executivos familiares.

Há também uma diferença significativa na formalização dos processos. Enquanto na Governança Corporativa os tratados são todos documentados e formalizados, na

“Um dos objetivos iniciais da Governança Familiar é o de promover a separação entre propriedade e gestão”

Governança Familiar os acordos são debatidos de maneira informal, com a tomada de decisões baseada no comprometimento moral.

Outro diferencial está relacionado ao objetivo final das corporações. Nas empresas sem vínculos familiares os propósitos estão ligados à geração de lucros. Nesse caso, as práticas de Governança seguem essa finalidade. Nas empresas familiares, as práticas de Governança abrangem outras questões, como as necessidades e a satisfação da família, por exemplo.

PRINCIPAIS MECANISMOS DA GOVERNANÇA FAMILIAR

A aplicação das normas de Governança deve ser executada em três composições básicas, que irão garantir tanto a saúde do negócio, quanto das relações familiares. São elas:

- Realização de assembleias anuais: todos os membros familiares que atuam na empresa se beneficiam dessas reuniões, pois nelas

são apresentados os balanços e demonstrativos da situação em que se encontra o negócio;

- Realização de reuniões do Conselho Familiar: o intuito dessas reuniões é promover a participação dos membros no planejamento e criação de políticas a serem implementadas na empresa. O objetivo é fortalecer a comunicação e o vínculo entre a família e a empresa;

- Elaboração de uma Constituição: esse documento, também conhecido como “protocolo familiar”, traz as políticas da família e os valores que devem orientar as ações dos integrantes com o negócio. Seu formato pode variar conforme a composição da empresa, sendo curto, extenso, simples ou detalhado. Deve, no entanto, ser elaborado com o comum acordo de todos os familiares envolvidos.

Todas essas ações promovem um melhor desenvolvimento das responsabilidades e direitos dos membros da empresa e ajudam a regular, de forma adequada, a inclusão da família nas discussões relacionadas às decisões.

As práticas apresentadas neste artigo têm como objetivo único ajudar no desenvolvimento dos negócios. Sendo assim, as consequências da aplicação de suas diretrizes são a proteção dos investimentos e a manutenção saudável dos vínculos familiares.

“Nas empresas sem vínculos familiares os propósitos estão ligados à geração de lucros”



* JOSÉ RITA MOREIRA administrador, economista e sócio-diretor de Gestão e Finanças do Grupo BLB Brasil.



AGRONEGÓCIO

Tecnologia e pesquisa são fomentadores da agricultura brasileira

Novas técnicas efetivas e mais sustentáveis são cada vez mais adotadas no Brasil

A safra recorde em diversas culturas, principalmente soja e milho, registrada no ano passado, levou a produção do Brasil a um valor total de R\$ 319,6 bilhões, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Há 50 anos, este cenário era impensável. O País apresentou uma evolução surpreendente do setor

agrícola. De importador de alimentos, passou a produzir quantidade suficiente para alimentar toda a população do País e se tornar um dos principais exportadores do mundo.

Francisco Matturro, vice-presidente da Abag (Associação Brasileira do Agronegócio) e presidente da Agrishow (Feira Internacional de Tecnologia Agrícola em Ação), explica que



ARQUIVO PESSOAL



“As terras daquela área eram consideradas impróprias para o plantio, pesquisas científicas e tecnologia transformaram a região em solo fértil”

Francisco Matturro
vice-presidente da Abag
(Associação Brasileira do Agronegócio)

Ainda de acordo com o Instituto, entre as grandes regiões, o Centro-Oeste registrou produção de 99,2 milhões de toneladas de cereais, leguminosas e oleaginosas, enquanto a região Sul teve 75,4 milhões de toneladas. O Sudeste teve 22,78 milhões de toneladas e o Nordeste, 19,6 milhões. A região Norte foi responsável por 8,9 milhões.

Francisco destaca que, agora que a região tem boa estrutura para a agricultura, o Centro-Oeste tem o que o restante do País não tem: um clima mais definido.

Na década de 70, começou a se destacar o Sistema de Plantio Direto, que garantia maior produtividade a um custo mais baixo e sustentável. Foi a salvação da agricultura brasileira, pois o modo de cultivo utilizado anteriormente causava muitos danos à natureza e era prejudicial para as plantações. “O plantio direto interrompeu um ciclo de grande erosão, havia uma perda muito grande de solo nobre, que é o da superfície”, explica Francisco Matturro, presidente da Agrishow.

O sistema se popularizou no País ao longo dos anos e, hoje, segundo Francisco, estima-se que o Brasil tenha entre 35 e 40 milhões de hectares de plantio direto.

“essa safra maravilhosa de que tanto se fala começou a ser plantada há 40 anos, quando começamos a investir mais em pesquisa, desenvolvimento, ciência e tecnologia. Foi a partir daí que o Brasil começou a ganhar o espaço que tem atualmente”.

Antes de falar em presente ou futuro, ele prefere analisar o passado e faz questão de citar que a coragem de uma parcela da população que migrou da região Sul para a Centro-Oeste é responsável pela expansão e sucesso da agricultura brasileira. “As terras daquela área eram consideradas impróprias para o plantio, pesquisas científicas e tecnologia transformaram a região em solo fértil”.

Em setembro deste ano, o IBGE divulgou que o Mato Grosso é o estado líder na produção nacional de grãos, com participação de 26,6%. O Paraná fica em segundo, com 15,8% e o Rio Grande do Sul é o terceiro, com 14,8%.

A região **Centro-Oeste** registrou produção de **99,2 milhões de toneladas** de cereais, leguminosas e oleaginosas, enquanto a região **Sul** teve **75,4 milhões** de toneladas. O **Sudeste** teve **22,78 milhões** de toneladas e o Nordeste, 19,6 milhões. A região **Norte** foi responsável por **8,9 milhões**



NOVA TECNOLOGIA

A agricultura que alimenta mais de 7 milhões de pessoas no mundo causa impactos. Segundo Renato Rodrigues, secretário de Inteligência e Relações Estratégicas da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e presidente do Conselho Gestor da Rede ILPF, ela é responsável por 25% a 33% de todas as emissões de gases de efeito estufa, dentre outros impactos ambientais, principalmente, se houver o uso de práticas inadequadas.

Diante disso, o setor se mobiliza cada vez mais para melhorar as práticas agrícolas. Desenvolveu-se um sistema que colabora para uma agricultura ainda mais consciente e sustentável.

A revolução na agricultura brasileira tem nome: Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), “que se consolidou como a principal tecnologia para promover a mitigação das emissões de gases de efeito estufa”, garante Renato.

A ILPF ou ILP (Integração-Lavoura-Pecuária) é uma estratégia de produção sustentável que, como o próprio nome sugere, integra ativida-



DIVULGAÇÃO

des agrícolas, pecuárias e florestais em uma mesma área em cultivo consorciado, em sucessão ou rotativo. “O sistema busca efeitos sinérgicos entre os componentes, contemplando a adequação ambiental, a valorização do homem e a viabilidade econômica”, explica o secretário de inteligência da Embrapa.

Francisco Matturro afirma que o último levantamento oficial feito pela Embrapa aponta que 11.470 milhões de hectares utilizam a ILPF no País. A expectativa é de que até o fim do ano, sejam 15 milhões de hectares. “A ILPF já está se sobrepondo ao plantio direto no país”.

“A ILPF ou ILP (Integração-Lavoura-Pecuária) é uma estratégia de produção sustentável que, como o próprio nome sugere, integra atividades agrícolas, pecuárias e florestais em uma mesma área em cultivo consorciado, em sucessão ou rotativo”

Renato Rodrigues
secretário de Inteligência e
Relações Estratégicas da Embrapa

“O sistema busca **efeitos sinérgicos** entre os componentes, contemplando a **adequação ambiental**, a valorização **do homem e a viabilidade econômica**”



ARQUIVO PESSOAL





ILPF NA REGIÃO

A Agrishow acontece na antiga Estação Experimental do Instituto Agrônômico (IAC-APTA), que pertence à Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.

O presidente da Agrishow adianta que uma área do complexo da feira será transformada em uma fazenda com o sistema ILPF. Realizado em conjunto com o IAC-APTA e o Instituto de Zootecnia (IZ), será a primeira Unidade de Referência Tecnológica (URT) da região. As URTs são fazendas completas que demonstram como é o sistema ILPF. O Brasil possui 104 unidades.

A de Ribeirão contará com uma área de 44 hectares, com início em

2019. “Ela vai descrever uma rampa de três anos para ficar completa. Ao final desse tempo, a fazenda estará aberta à visitação não só durante a Agrishow, mas nos demais meses do ano”, afirma Francisco.

A região de Ribeirão Preto não utiliza o sistema ILPF porque ele é voltado para a cultura anual, o que não é o caso da cana-de-açúcar, que é uma cultura semiperene.

“A ILPF é o que temos de mais atual em termos de tecnologia. Tudo o que fazemos hoje, no campo, só é possível graças aos investimentos e estudos feitos na área. A Embrapa tem um papel muito importante neste cenário”, finaliza Francisco.

“A ILPF é o que temos de **mais atual** em termos de **tecnologia**. Tudo o que fazemos hoje, **no campo**, só é possível graças **aos investimentos e estudos feitos na área**”



GASES DE EFEITO ESTUFA

A Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF) se consolidou como a principal tecnologia para promover a mitigação das emissões de gases de efeito estufa, segundo Renato Rodrigues, secretário de Inteligência e Relações Estratégicas da Embrapa e presidente do Conselho Gestor da Rede ILPF.

Ele explica que isso acontece porque como a ILPF demanda um menor uso de fertilizantes nitrogenados e oferece pasto de melhor qualidade ao gado, há uma melhora na digestão, reduzindo, assim, as emissões de metano. “A tecnologia ainda aumenta o estoque de carbono e nitrogênio no solo e na biomassa acima do solo”, explica.

Renato afirma que ainda existem entre 50 e 60 milhões de hectares com solos degradados e disponíveis para a utilização da técnica, que começou a ser pesquisada pela Embrapa na década de 1980. Atualmente, cerca de 600 pesquisadores trabalham nesse sistema.

“Temos muito a fazer, mas a experiência atual mostra que a participação da agricultura brasileira não está apenas em produzir alimentos, mas também em contribuir com um planeta mais sustentável”, afirma o pesquisador.

Como a auditoria independente está se adaptando às tendências tecnológicas?

REMERSON GALINDO DE SOUZA E RODRIGO GARCIA*

Qual o papel da auditoria? Eis um tema que faz surgir opiniões distintas entre as pessoas. Algumas pensam que a auditoria tem o caráter exclusivo de detectar fraude, outras acreditam que o processo serve para dar credibilidade aos mercados de capitais. Algumas entendem que a auditoria é uma obrigação exigida pelos órgãos reguladores, outras julgam que o procedimento é exclusivo para grandes empresas ou instituições listadas na bolsa de valores. Entre tantas opiniões, algo merece atenção: o campo de atuação da auditoria é bastante vasto e deve ser explorado a fim de atender aos anseios da sociedade como um todo.

A RESPONSABILIDADE DA AUDITORIA PARA O FORTALECIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS

A confiança sempre foi - e continua sendo - a base para o desenvolvimento e o fortalecimento do mercado de capitais ao redor do mundo. O compromisso com a confiança envolve desde os administradores de grandes companhias, até os pequenos investidores que compram papéis dessas mesmas empresas, passando pelas instituições financeiras que concedem créditos para tais entidades, órgãos reguladores, entre outros.

Nessa cadeia de processo, o auditor, como os demais participantes, possui uma grande responsabilidade e precisa seguir as transformações exigidas pelos mercados de capitais, como poderemos ver adiante.

A EVOLUÇÃO DA AUDITORIA FRENTE ÀS NOVAS DEMANDAS TECNOLÓGICAS

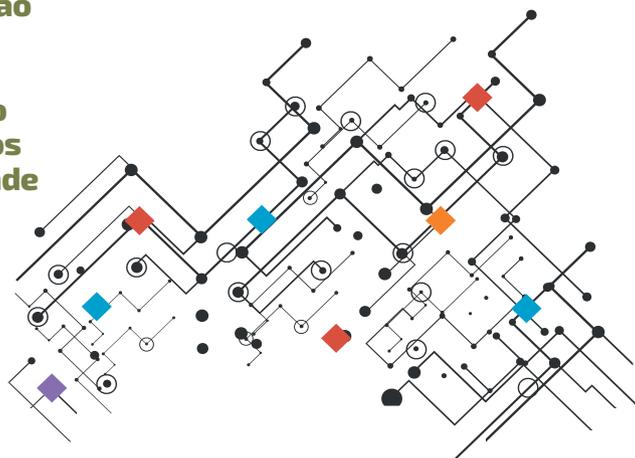
É fato que, com a primeira Revolução Industrial no século XVIII, a contabilidade foi impulsionada. O que até então era produzido artesanalmente passou a ser feito em série e, conseqüentemente, a contabilidade precisou ampliar suas funções, controlando as depreciações das máquinas, criando um sistema de apuração e controle de estoque, sepa-

rando os administradores dos investidores, gerando relatórios para os sócios, administradores, acionistas, governo, entre outros órgãos. Conseqüentemente, o auditor teve que acompanhar todo esse impulso.

Atualmente, diante das transformações pelas quais estamos passando na 4ª Revolução Industrial, que traz a união veloz das inovações tecnológicas, o mercado anseia por informações confiáveis de forma cada vez mais acelerada. Para isso, o auditor recebe outro grande desafio: se conectar às mudanças tecnológicas, o que engloba:

- Utilizar o conceito de "*analytics*" no trabalho, a fim de permitir uma amostragem mais qualificada do mesmo;

"O campo de atuação da auditoria é bastante vasto e deve ser explorado a fim de atender aos anseios da sociedade como um todo"



- Fazer uso do banco de dados do cliente para respaldar previsões, apontar tendências e comparar o resultado de seus trabalhos com o apresentado pelo próprio cliente;

- Usar novas tecnologias, como, por exemplo, os drones para execução de inventários, ou inspeção de ativo imobilizado, em áreas grandes e de difícil acesso;

- Utilizar RPA ("Robotical Process Automation"), que tem como objetivo substituir tarefas repetitivas, operacionais e de baixa importância, deixando os membros da equipe livres para atuarem em atividades que exigem o uso de julgamentos e da razão e que, assim, contribuem para a inovação de qualquer empresa.

O Grupo BLB Brasil, como vanguardista, já há alguns anos conta com um *software* de auditoria capaz de analisar dados complexos, grandes volumes de transações e riscos operacionais dos projetos, cujas informações são criptografadas e seguras.

"Criptografia é um mecanismo de segurança e privacidade que torna os dados ininteligíveis para quem não tem acesso aos códigos de "tradução" da mensagem. O recurso auxilia na proteção de todos os conteúdos transmitidos entre duas ou mais fontes, evitando a interceptação das mensagens por cibercriminosos, hackers e espões, por exemplo"

O uso da tecnologia deve estar alinhado com a capacitação e as habilidades humanas. Ou seja: o processo de auditoria, que já envolvia equipes disciplinares formadas por contadores, advogados, administradores e economistas, agora possui *experts* em tecnologia de informação, engenharia, matemática, além das habilidades de comunicação interpessoal e um segundo idioma, que já eram requeridos.

As firmas de auditoria de pequeno e médio porte contam com diferentes focos de "*expertise*", possibilitando que as empresas pesquisem e identifiquem a instituição que melhor possa atender às suas necessidades específicas.

COMO A AUDITORIA PODE AJUDAR AS ORGANIZAÇÕES?

As principais razões para contratar uma auditoria das demonstrações financeiras são:

- Garantir a confiabilidade e a credibilidade das informações financeiras;

- Facilitar o acesso às instituições financeiras;

- Permitir o real conhecimento da situação econômica e financeira;

- Contribuir para o crescimento da empresa dentro de um ambiente extremamente competitivo;

- Ajudar os gestores nas tomadas de decisões, ou nas mudanças gerenciais, contribuindo com o desenvolvimento da Governança Corporativa;

- Facilitar a tomada de empréstimos bancários a juros mais baixos;

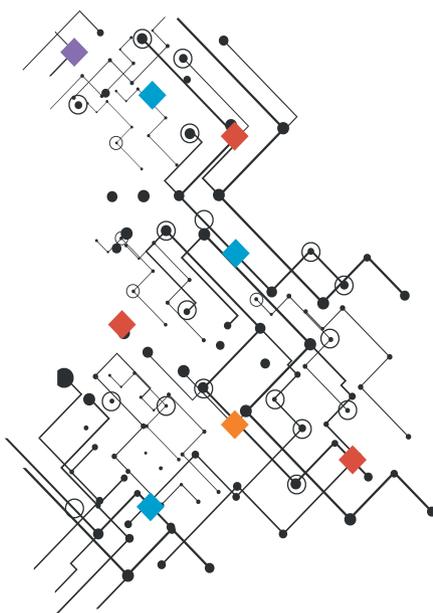
- Certificar se os registros financeiros estão em conformidade com as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS), ou com as Normas Brasileiras de Contabilidade (CPC);

- Melhorar os controles internos, essenciais para a vida financeira das empresas;

- Ajudar o empresário a entender e identificar quais são os principais fatores de risco do negócio do ponto de vista operacional e de controles internos.

A auditoria agrega diversos benefícios às empresas com qualidade, independência, transparência e, sobretudo, em conformidade com as normas profissionais.

Enfim, um trabalho de auditoria independente bem executado vai além da confiabilidade que é exigida pelos mercados de capitais. A auditoria também entrega ao cliente uma avaliação profunda dos negócios, incluindo observações e recomendações que visam aprimorar controles e adequar a gestão, para que esta seja mais forte e eficiente.



* REMERSON GALINDO DE SOUZA contabilista especialista em IFRS e sócio-gerente de Auditoria do Grupo BLB Brasil.

* RODRIGO GARCIA contabilista especialista em IFRS e sócio-diretor de Auditoria do Grupo BLB Brasil.



A **especialização**
que **você precisa**
adequada ao
seu tempo

Invista em sua **carreira**
e **alcance** suas **metas!**

Oferecemos cursos de
diferentes áreas nas
modalidades Ensino a
distância (EAD),
In Company e
Presencial.

BLB  **ESCOLA de**
BRASIL **NEGÓCIOS**

blbrasilecoladenegocios.com.br