



# GESTÃO EMPRESARIAL

PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL DO GRUPO BRASIL DE EMPRESAS DE CONTABILIDADE  
JANEIRO/2011 ANO 5 - Nº 18

## JOGÊ 43 anos investindo na moda íntima

Empresário João Coelho da Fonseca  
conta como montou e consolidou  
a principal rede de lojas  
de moda íntima  
do Brasil

---

## Recursos humanos como estratégia

Uma entrevista com Leyla Nascimento,  
presidente da ABRH

---

## Cerveja, comidinhas & marketing

Evento gastronômico "Comida di Buteco" se consolida  
em Belo Horizonte e expande modelo  
para 14 cidades brasileiras

**AC - RIO BRANCO**

ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL PRADO  
Rua Pará, 107 Cadeia Velha  
69900-440 - Rio Branco - AC  
Tel. (68) 3224-3019  
www.orgconprado.com.br

**AL - MACEIÓ**

CONTROLE CONTADORES ASSOCIADOS  
Rua Guedes Gondim, 128  
57020-260 - Maceió - AL  
Tel. (82) 2121-0000  
www.controleonline.com.br

**AM - MANAUS**

DHC AUDITORIA  
Avenida Djalma Batista, 1007 1ª andar  
69053-355 - Manaus - AM  
Tel. (92) 3182-3388  
www.dhcmanaus.com.br

**AP - MACAPÁ**

ÉTICA INSTITUTO CONTÁBIL  
Rua Mamedio Amaral da Silva, 138, Térreo  
68908-300 - Macapá - AP  
Tel. (96) 3241-5529  
www.eticainstitucontabil.com.br

**BA - SALVADOR**

ORGANIZAÇÃO SILVEIRA DE CONTABILIDADE  
Rua Torquato Bahia, 04 - 11ª andar  
40015-110 - Comércio - Salvador - BA  
Tel. (71) 2104-5401  
www.organizacaosilveira.com.br

**CE - FORTALEZA**

MARPE - CONTADORES ASSOCIADOS  
Av. Pontes Vieira, 1091 - Dionísio Torres  
60130-241 - Fortaleza - CE  
Tel. (85) 3401-2499  
www.marpecontabilidade.com.br

**DF - BRASÍLIA**

AGENDA CONTÁBIL  
SCS, Q. 02, BL C, nr. 92, conj. 202/4 - ASA SUL  
70302-908 - Brasília - DF  
Tel. (61) 3321-1101  
www.agendacontabil.com.br

**ES - VITÓRIA**

UNICON - UNIÃO CONTÁBIL  
Rua Graciano Neves, 230 - Centro  
29015-330 - Vitória - ES  
Tel. (27) 2104-0900  
www.unicon.com.br

**GO - GOIÂNIA**

CONTAC - CONTABILIDADE  
Av. Oeste, 319 - Setor Aeroporto  
74075-110 - Goiânia - GO  
Tel. (62) 3240-0400  
www.contacnet.com.br

**MA - SÃO LUÍS**

ASSESSORIA E CONSULTORIA REAL  
Av. Borborema, quadra 18 - nº 22 - Calhau  
65071-360 - São Luís - MA  
Tel. (98) 3313-8900  
www.assessoriareal.com.br

**MG - BELO HORIZONTE**

MATUR ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL  
Rua Carijós, 244 - 11ª andar  
30120-060 - Belo Horizonte - MG  
Tel. (31) 3311-8111  
www.matur.com.br

**MG - JUIZ DE FORA**

TECOL - CONSULTORIA EMPRESARIAL  
Rua Dr. João Pinheiro, 173  
36015-040 - Juiz de Fora - MG  
Tel. (32) 3215-6631  
www.tecol.com.br

**MS - CAMPO GRANDE**

AUDITA CONTABILIDADE  
Rua Olavo Bilac, 20  
79005-090 - Campo Grande - MS  
Tel. (67) 3383-1892  
www.auditacontabilidade.com.br

**MT - CUIABÁ**

CONTABILIDADE SCALCO  
Rua Comandante Costa, 1519 - Térreo  
78020-400 - Cuiabá - MT  
Tel. (65) 3363-1600  
www.scalcomt.com.br

**PA - BELÉM**

C&C - SERVIÇOS CONTÁBEIS  
Tv. Nove de Janeiro, 2275 - Altos-São Brás  
66060-585 - Belém - PA  
Tel. (91) 3249-9768  
www.ccc.cnt.br

**PB - JOÃO PESSOA**

ROBERTO CAVALCANTI & ASSOCIADOS  
Av. Almirante Barroso, 1020 - Torre  
58040-220 - João Pessoa - PB  
Tel. (83) 3048-4243  
www.robertocavalcanti.cnt.br

**PE - RECIFE**

ACENE ASSESSORIA E CONSULTORIA  
Rua João Ivo da Silva, 323 - Madalena  
50720-100 - Recife - PE  
Tel. (81) 2125-0300  
www.acenecontabilidade.com.br

**PI - TERESINA**

ANÁLISE CONTABILIDADE  
Rua Valença, 3.453 - Sul Bairro Tabuleta  
64018-535 - Teresina - PI  
Tel. (86) 3222-6337  
www.analisecontabilidade.com.br

**PR - CURITIBA**

EACO - CONSULTORIA E CONTABILIDADE  
Rua XV de Novembro, 297 - 7º andar  
80020-310 - Curitiba - PR  
Tel. (41) 3224-9208  
www.eaco.com.br

**PR - CASCAVEL**

VANIN CONTADORES ASSOCIADOS  
Rua São Paulo, 1721  
85801-021 - Cascavel - PR  
Tel. (45) 2104-7000  
www.vanin.com

**PR - LONDRINA**

CONTAD ASSESSORIA CONTÁBIL  
Rua Senador Souza Neves, 289 - Sala 4  
86010-914 - Londrina - PR  
Tel. (43) 3324-4428  
www.contadassessoria.com.br

**RJ - RIO DE JANEIRO - MACAÉ**

DPC - DOMINGUES E PINHO CONTADORES  
Av. Rio Branco, 311 - 4º andar - Centro  
20040-903 - Rio de Janeiro - RJ  
Tel. (21) 3231-3700  
www.dpc.com.br

**RN - NATAL**

RUI CADETE CONSULTORES E AUDITORES  
Rua Apodi, 209  
59025-170 - Natal - RN  
Tel. (84) 3616-5500  
www.ruicadete.com.br

**RO - PORTO VELHO**

D. DUWE CONTABILIDADE  
Rua Júlio de Castilho, 730 - Olaria  
76801-238 - Porto Velho - RO  
Tel. (69) 2182-3388  
www.dduwe.com.br

**RR - BOA VISTA**

SAMPAYO FERRAZ CONTADORES ASSOCIADOS  
Rua Ajuricaba, 738 - Centro  
69301-070 - Boa Vista - RR  
Tel. (95) 3224-0544  
pnfs@click21.com.br

**RS - PORTO ALEGRE**

GATTI CONTABILIDADE  
Rua Santa Catarina, 361  
91030-330 - Porto Alegre - RS  
Tel. (51) 2108-9900  
www.gatti.com.br

**SC - FLORIANÓPOLIS**

RG CONTADORES ASSOCIADOS  
Rua Dom Jaime Câmara, 77 - Sala 101  
88015-120 - Florianópolis - SC  
Tel. (48) 3037-1200  
www.rgcontadores.com.br

**SC - BLUMENAU - JOINVILLE - ITAJAÍ**

J. MAINHARDT & ASSOCIADOS  
Rua 2 de Setembro, 2639 - 1, 2, 3 and.  
89052-001 - Blumenau - SC  
Blumenau - Tel. (47) 3231-8800  
www.mainhardt.com.br

**SE - ARACAJU**

SERCON SERVIÇOS CONTÁBEIS  
Rua Siriri, 513 - Centro  
49010-450 - Aracaju - SE  
Tel. (79) 2106-6400  
www.sercontabil.com.br

**SP - SÃO PAULO**

ORCOSE CONTABILIDADE E ASSESSORIA  
Rua Clodomiro Amazonas, 1435  
04537-012 - São Paulo - SP  
Tel. (11) 3531-3233  
www.orcose.com.br

**DPC - DOMINGUES E PINHO CONTADORES**

Rua do Paraíso, 45 - 4º andar - Paraíso  
04103-000 - São Paulo - SP  
Tel. (11) 3884-1116  
www.dpc.com.br

**TO - PALMAS**

OPÇÃO CONTADORES ASSOCIADOS  
Av. JK - Quadra 104 N. Cj 01 - Lote 40 - Sls 3, 4 e 5  
77006-014 - Palmas - TO  
Tel. (63) 3219 7100  
www.opcon.com.br

**GBRASIL (Sede)**

Rua Clodomiro Amazonas, 1435  
04537-012 - São Paulo - SP  
Tel. 55 (11) 3814-8436  
www.gbrasilcontabilidade.com.br

# EDUCAÇÃO CONTINUADA NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Foto: André Coelho de Sá

**A** entrevista especial desta edição, com a presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH, Leyla Nascimento, nos traz uma reflexão sobre o papel das empresas diante da formação dos seus empregados e de um mercado mutante, em constante desenvolvimento. O Brasil vive sim um apagão de talentos e um déficit significativo de mão de obra especializada. Acostumado a acompanhar a rotina do Departamento Pessoal de empresas de diferentes portes e também de distintos setores da economia, o GBrasil tem percebido altos níveis de *turnover* em diversas áreas. Não muito longe, podemos falar das nossas próprias empresas contábeis, que vivem um de seus momentos mais aquecidos. Falta gente preparada e a convivência com a nova geração, sedenta pelo conhecimento e por uma escalada profissional rápida, nos impõe desafios na gestão de recursos humanos.



Como bem explicado pela especialista Leyla, uma das medidas que vêm sendo adotadas pelas empresas para conduzir com eficiência e proatividade, tem sido o investimento em parcerias com instituições de ensino de diversos níveis, a promoção de treinamentos internos ou, até mesmo, a criação de universidades corporativas. Uma característica das empresas contábeis é sua proximidade com as entidades profissionais do setor, sempre atentas à formação continuada. No nosso caso, a reciclagem é uma constante e não poderia ser diferente: as normas tributárias e exigências fiscais brasileiras passam por mudanças tão céleres que é inimaginável um contador que não busque as informações mais atualizadas para o seu exercício profissional. É uma questão de sobrevivência.

A edição traz ainda um caso de sucesso que tem como pano de fundo a própria evolução dos shopping centers no Brasil. A Jogê, rede de lojas especializada em moda íntima, cliente da Orco-se | GBrasil, nasceu e cresceu dentro dos principais e mais luxuosos shopping centers do País. O empreendedor, João Coelho de Fonseca Filho, nos conta sua história e as particularidades desse varejo que, na última década, foi praticamente dizimado pelos grandes magazines e agora dominado pelas lojas de marcas próprias.

Ouvimos também as maiores empresas especialistas em softwares antivírus e segurança de dados. TrendMicro, McAfee e Symantec nos contam quais são hoje os maiores perigos aos nossos servidores e as soluções e medidas para vencer esses “dragões” digitais.

A reportagem da série “Estados Brasileiros” é um exemplo emblemático do que vem ocorrendo nos últimos anos em vários estados do Nordeste: um crescimento vertiginoso da economia, movida a investimentos vultosos e com desafios de toda ordem: infraestrutura, energia, transportes e formação de mão de obra. O Estado do Ceará é exemplo de um Brasil que acontece e acelera cada vez mais.

Boa leitura!

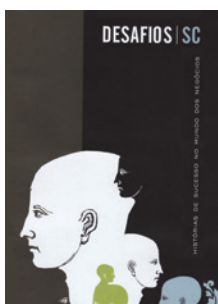
**NILSON GÖEDERT**  
Presidente do GBrasil  
gbrasil@gbrasilcontabilidade.com.br



Capa - 12



20



34

Editorial 3

EDUCAÇÃO CONTINUADA NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Entrevista 5

LEYLA NASCIMENTO

Consultoria GBrasil 10

ESPECIAL CONTABILIDADE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Casos de Sucesso 12

. JOGÊ: NA TRILHA DOS SHOPPING CENTERS  
. CLIENTE NÚMERO 1 DA ORCOSE | GBRASIL

Tecnologia 17

SERVIDORES A SETE CHAVES

Marketing e Eventos 20

BOTECOS PROFISSIONAIS

Estados Brasileiros 24

CEARÁ: ENERGIA PARA ATRAIR INVESTIMENTOS

Análise 28

PATRIMÔNIO DE AFETAÇÃO NAS INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS

Livros 28

. A GUINADA  
. A TERAPIA DO LÍDER

Em Síntese 30

. GBRASIL REALIZA ENCONTRO EM CUIABÁ  
. PARCERIA COM A ALAE  
. DPC NAS OBRIGAÇÕES FISCAIS DE EXPATRIADOS  
. HISTÓRIAS DO EMPREENDEDORISMO DE SC  
. CNC CONDECORA PEDRO COELHO NETO  
. AGOSTINHO PEDROSA NO SESCON/GO



24



17



32

Gestão Empresarial é uma publicação trimestral do GBrasil - Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade, distribuída a clientes e parceiros estratégicos em todo o território nacional

ENDEREÇO DA SEDE GBRASIL  
Av. Clodomiro Amazonas, 1435  
04537-012 - São Paulo-SP  
Tel./Fax: 55 (11) 3814-8436  
www.gbrasilcontabilidade.com.br

CONSELHO EDITORIAL

Pedro Coelho Neto  
(Marpe Contadores Associados)  
Reinaldo Cardoso da Silveira  
(Org. Silveira de Contabilidade)  
Nilson José Goedert  
(RG Contadores Associados)  
Francisco Lúcio Gomes  
(Agenda Contábil)  
Susana Souza Santos Nascimento  
(Sercon Serviços Contábeis)

Manuel Domingues e Pinbo  
(Domingues e Pinbo Contadores)  
Rider Rodrigues Pontes  
(Unicon - União Contábil)

PRODUÇÃO, EDIÇÃO E DIAGRAMAÇÃO  
Luna Editora

JORNALISTA RESPONSÁVEL  
Diva de Moura Borges  
diva.borges@uol.com.br  
Tel. (11) 3814.8436

RELAÇÕES COM ANUNCIANTES  
Pedro A. de Jesus  
Tel. (11) 3875.0308 | 9137-7639  
Dagoberto Cozo Orelbana  
Tel. (11) 5571-3442 | 8585-6200

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO:  
Daniel Barros  
Daniel Salgueiro  
Leandro Rodriguez  
Vinícius Souza

REVISÃO  
José Paulo Ferrer

PROJETO GRÁFICO  
Moema Cavalcanti

FOTOGRAFIAS & ILUSTRAÇÕES  
Aelson Ribeiro (MT)  
André Coelho de Sá (SC)  
Beto Eterovick (MG)  
Jacques Antunes (CE)  
Latin Stock (SP)  
Otávio Almeida (PI)  
Renato Velasco (RJ)  
Secom(CE)  
Cristiano Borges (GO)

As demais imagens utilizadas nesta edição foram cedidas de arquivos pessoais ou divulgação das empresas e entidades citadas

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO:  
10.000 exemplares

IMPRESSÃO  
Leograf Editora

(\* Edição 18, referente ao quarto trimestre de 2010)

# RH COMO ESTRATÉGIA

Leyla Nascimento, presidente da ABRH

LEYLA NASCIMENTO, PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH), DÁ VOZ A PROFISSIONAIS DE TODO O PAÍS RESPONSÁVEIS, NAS EMPRESAS, PELA ESCOLHA DOS MELHORES CANDIDATOS DO MERCADO E DAS FUTURAS LIDERANÇAS DA ORGANIZAÇÃO. MAIS DO QUE UMA NECESSIDADE, O RH DEVE SER VISTO COMO COMPONENTE VITAL DE ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA CORPORATIVA, ADVERTE A EXECUTIVA, QUE APONTA OS DIFERENCIAIS DAS COMPANHIAS CONSIDERADAS IDEIAS PARA SE TRABALHAR E BEM-SUCEDIDAS EM RETER SEUS MAIORES TALENTOS.

POR LEANDRO RODRIGUEZ

Renato Velasco



**Gestão** – A sra. disse em entrevista recente que o RH se transformou em uma prioridade para as empresas. Quais são os motivos desta importância?

**Leyla Nascimento** – Digo isto por causa das mudanças recentes da economia brasileira e de outros países. O mercado globalizado obriga as empresas a tomarem decisões com mais agilidade, com mais rapidez. Este sentido de urgência, por sua vez, transforma os modelos de gestão, repercutindo diretamente na maneira como os profissionais são recrutados e motivados para que não deixem seus cargos. Só é possível desenvolver e implementar uma política própria de RH, plenamente adaptada a estas mudanças da economia, se houver uma equipe e um departamento exclusivos para a área. Ao contrário de alguns anos atrás,

esta equipe precisa ter acesso à presidência da organização, estar próxima de quem decide os caminhos a serem tomados. Toda empresa que tenha uma grande dimensão ou crescido nos últimos anos, não pode prescindir de profissionais dedicados ao RH. Não se trata mais de uma questão de estratégia corporativa, mas de sobrevivência no mercado, uma vez que esta é hoje uma das maiores preocupações de muitas companhias brasileiras e estrangeiras.

**Gestão** – Quais são as implicações práticas dessas mudanças do mercado para as companhias? O que elas podem fazer para superar os desafios?

**Leyla** – Uma das maiores dificuldades em termos de recrutamento é a falta de profissionais adaptados às transformações do mercado a que me refiro anteriormente. Em alguns casos, as empresas chegam a receber candidatos com excelente formação acadêmica e experiência anterior, mas que, de modo geral, não têm capacidade de tomar decisões com rapidez. As profissões e as carreiras estão mudando por causa das alterações da economia globalizada. Neste sentido, as empresas devem perceber com mais clareza que precisam contratar pessoas certas ou preparar adequadamente as que já formam seu quadro de funcionários e de diretores. Uma das medidas é estabelecer parcerias com universidades para o desenvolvimento de cursos de graduação, de extensão ou de treinamento profissional. Desta forma, a organização se fortalece e ganha competitividade.



## AS PESSOAS ENTRAM NA EMPRESA INFLUENCIADAS POR AQUILO QUE ELAS OFERECEM, MAS SAEM POR CAUSA DO LÍDER, POR DIFICULDADES COM OS CHEFES

**Gestão** – Para muitas empresas, encontrar o funcionário ideal é mais difícil do que manter o próprio negócio. Como elas podem superar com êxito esta etapa da gestão empresarial?

**Leyla** – Para que os recrutamentos tenham melhores resultados, uma vez que os gestores, cada vez mais preocupados em contratar bons profissionais, não querem desperdiçar seu tempo nesta etapa, é preciso que o departamento de RH conheça muito bem o perfil organizacional e consiga adequar as aptidões dos novos funcionários às necessidades específicas de cada momento da empresa. Por isso, volto a dizer que a área de RH deve acompanhar de fato os líderes para estar sempre atenta às suas demandas. O que tira o sono dos presidentes e diretores é perder talentos para a concorrência, daí a necessidade de uma política interna de maior interação entre a área e os líderes. Não podemos ignorar um fato: segundo pesquisas, as pessoas entram nas empresas influenciadas por aquilo que elas oferecem, mas saem pelo líder, pois ele e a organização passam a ser uma única figura para os funcionários. Ou seja, os desligamentos são causados, na maioria,

por dificuldades com os chefes. Eles também precisam ser muito bem escolhidos e preparados. O clima corporativo também é importante para a retenção de talentos. A empresa precisa perceber suas mudanças, identificar como as pessoas se sentem neste contexto e decidir o que deve fazer para melhorar as condições e expectativas dos funcionários. Por todos estes motivos, as ações práticas só são possíveis se o departamento de RH estiver efetivamente integrado – e atento – a seu entorno.

**Gestão** – É certo afirmar que estas medidas que a sra. sugere atribuem ao profissional de recursos humanos uma posição de destaque na gestão empresarial?

**Leyla** – Em todo o Brasil, percebemos o quanto temos despertado para este momento único na história da nossa carreira. Ficamos durante muito tempo sendo vistos não pela principal missão da nossa área, mas pela capacidade de realizar atividades relacionadas a questões processuais, como o controle de folhas de pagamento e do departamento pessoal. Hoje, a área tem um componente estratégico, além de um maior conhecimento do negócio da empresa e de suas metas. Este é um tipo de mobilização a que muitas equipes de RH se dedicam.

**Gestão** – Como as empresas devem se preparar para este momento histórico e o que a ABRH tem feito nesse sentido?

**Leyla** – É fato que, nos próximos anos, estaremos entre as maiores potências econômicas do mundo. Esta perspectiva requer uma preparação desde já, por parte de autoridades, empresas e indivíduos. Precisamos de um plano de governo que indique qual será a direção do desenvolvimento econômico e quais serão as necessidades de mercado para que os gestores de companhias, sejam elas pequenas, médias ou grandes, possam definir estratégias de futuro e ter suas demandas atendidas. Ainda há um hiato entre aquilo que as organizações necessitam em termos de pessoal capacitado e aquilo que as universidades e escolas técnicas podem oferecer. O esforço deve ser conjunto para que todos nos preparemos para o que o Brasil irá precisar. A ABRH, por meio de sua diretoria de Educação, trabalha na criação de um plano de apoio ao governo. Infelizmente, ainda formamos nas universidades pessoas para áreas saturadas ou com demandas inexistentes.

**Gestão** – Quais setores da economia enfrentam maior carência de profissionais capacitados?

**Leyla** – Algumas áreas têm grandes dificuldades,

como as de mineração e engenharia naval, principalmente pela retomada desta indústria nos últimos anos. Com o aquecimento do mercado, a engenharia, de modo geral, tem menos profissionais do que o necessário. Mas também notamos uma falta de pessoal no turismo, na saúde, nas telecomunicações e para projetos relacionados ao petróleo. Na maioria, são setores que antes estavam desaquecidos, mas que, com o crescimento da economia do país, voltaram a demandar profissionais. Uma das soluções adotadas pelas empresas é a criação de universidades corporativas, que permitem o desenvolvimento de cursos de maior qualificação com universidades ou outros centros de ensino. Do mesmo modo, algumas organizações, em parceria com escolas, ajudam na preparação de estudantes para atividades específicas de cada setor. Também percebemos uma maior atenção por parte das companhias à formação dos candidatos, uma vez que, como profissionais, tampouco podemos ter uma atitude passiva, sem nos prepararmos com cursos e especializações para as novas necessidades do mercado.

**Gestão** – Com uma economia em crescimento e um mercado de trabalho em transformação, muitos gestores se perguntam sobre a defasagem de certos aspectos das leis trabalhistas. O que uma eventual reforma não pode deixar passar?

**Leyla** – Principalmente uma revisão dos tributos que incidem sobre as contratações porque são custos que, entre outras consequências, contribuem para a diminuição do número de pessoas formalmente empregadas e para a manutenção no mercado de alternativas prejudiciais para as relações de trabalho. Uma reforma deveria também reconhecer o trabalho terceirizado, que é uma forma significativa de estímulo à economia nos países europeus, assim como o trabalho feminino. A mulher não quer ficar de seis meses a um ano de licença maternidade, mas entende que um período reduzido seria suficiente. De modo geral, as mudanças devem ajudar as empresas e os profissionais em termos de recursos. Quando falamos de renúncia fiscal, por exemplo, por que as organizações não podem se beneficiar deste recurso caso invistam na formação de seus profissionais? Com os novos horizontes do mercado, as leis trabalhistas ficaram arcaicas em diversos pontos, e isso é justamente o que precisa ser revisto.

**Gestão** – Conciliar a manutenção dos direitos trabalhistas com a flexibilização de normas costuma gerar divergências entre trabalhadores e empresas. Os momentos críticos da economia

também têm esse poder. A crise financeira internacional de 2008 e 2009 foi um teste para o RH das empresas?

**Leyla** – Muitas empresas, de todas as regiões do país, adotaram medidas alternativas para evitar as demissões, preservando o emprego de muitos de seus funcionários. As organizações que, diante de crise, tomaram a decisão quase espontânea de demitir, ficaram muito mal meses depois porque perderam competitividade, uma vez que o Brasil se recuperou com relativa facilidade da crise, em comparação com outros países. Como elas mandaram embora muitos de seus talentos, tiveram dificuldade em recuperá-los ou substituí-los justamente quando mais precisaram, ou seja, assim que o mercado voltou a aquecer. Muitos departamentos de RH, neste sentido, influenciaram seus diretores para que não tomassem a decisão de demitir, o que prejudica tanto os trabalhadores quanto a organização. Isto é uma estratégia bem definida de RH.

**Gestão** – As grandes empresas, de certa forma, estão mais organizadas em termos de recursos humanos. Mas como as pequenas e médias companhias podem se estruturar?

**Leyla** – Os profissionais de RH também devem estar próximos do dono da empresa para que possam ter subsídios para fazer bons recrutamentos e acompanhar de perto o desenvolvimento dos funcionários. A seccional do Rio de Janeiro da ABRH, por exemplo, realiza um trabalho junto

---

UMA REFORMA DEVERIA RECONHECER O TRABALHO TERCEIRIZADO, QUE É UMA FORMA SIGNIFICATIVA DE ESTÍMULO À ECONOMIA NOS PAÍSES EUROPEUS

---



Renato Velasco



## OS RECÉM-FORMADOS SÃO UMA GERAÇÃO DE TRABALHADORES MAIS OBJETIVOS, COM UM GRANDE INTERESSE EM SABER O PORQUÊ E O PARA QUÊ DE ESTAREM NA EMPRESA

à Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário (Sebrae) para preparar empresários em processos de recursos humanos, com o objetivo de que eles possam ser líderes nestas atividades. Muitas vezes, o pequeno e médio empresário contrata por indicação de amigos ou de pessoas próximas, mas não efetivamente por meio de um processo seletivo que lhe permita distinguir quem são de fato os melhores candidatos. A importância desse maior conhecimento sobre o RH é fundamental, pois estas companhias movimentam uma parcela importante da economia e precisam ser mais bem orientadas.

**Gestão** – Como os executivos, sejam eles de pequenas ou grandes organizações, devem lidar com o convívio de mais de uma geração no trabalho?

**Leyla** – A gestão de pessoas de diferentes idades no mesmo ambiente de trabalho é uma realidade no meio corporativo. No setor naval, por exemplo, os trabalhadores com mais experiência são os que multiplicam conteúdo para os mais jovens, uma vez que a área, durante muito tempo, não despertou o interesse de estudantes. Mas a melhor forma de conciliar gerações ainda é desenvolver uma política interna de relacionamento. Os jovens estão chegando ao mercado de trabalho muito cedo e de uma maneira muito natural porque, à primeira oportunidade, interagem espontaneamente com profissionais de suas áreas. Além disso, os recém-formados

são uma geração de trabalhadores, no geral, mais objetivos, com um grande interesse em saber o porquê e o para quê de estarem na empresa. Mas como ainda não têm todo o conhecimento e conteúdo prático necessários, o RH precisa acompanhá-los de perto para oferecer uma boa assistência durante sua adaptação e permanência. Isso é importante porque as empresas ganham competitividade com a transparência e objetividade dos jovens talentos.

**Gestão** – O que diferencia uma empresa ideal para se trabalhar? O que ela valoriza?

**Leyla** – A diferença está em tudo o que é indireto e intangível no ambiente de trabalho. Uma empresa diferenciada é aquela que não está preocupada com o horário de entrada e de saída de seus funcionários, por exemplo, mas com a qualidade do tempo que as pessoas dedicam à organização e em oferecer um ambiente leve e agradável. Neste caso, os líderes se preocupam e promovem a todo instante o desenvolvimento de suas equipes por meio de uma comunicação clara dos projetos da companhia, além de estimularem o envolvimento de todos no processo de planejamento. A empresa que se destaca também desenvolve veículos para uma comunicação interna efetiva, como uma intranet, para que as pessoas possam saber ao certo o que pensam seus chefes e diretores. O que queremos hoje, como trabalhadores, não é apenas que a companhia nos escolha para o cargo que desejamos, mas que nos ofereça atrativos para que ela, como organização, seja escolhida por nós.

**Gestão** – Ao mesmo tempo em que as novas gerações se destacam nas empresas, muitos especialistas falam em um “apagão” de talentos. Ele existe?

**Leyla** – Existe e não somente pela baixa qualificação profissional em algumas áreas, mas também pelo falta do número necessário de pessoas formadas em determinadas carreiras. Algumas regiões, como a Sul e a Sudeste, têm sobra de profissionais, enquanto outras enfrentam o desafio de absorver trabalhadores a todo custo, principalmente o Nordeste, carente de trabalhadores capacitados nos últimos anos por causa do crescimento econômico da região. Por isso, repito que precisamos de um plano de governo que dê uma indicação das necessidades e da direção do desenvolvimento do país. Isso permitiria, por exemplo, uma coordenação entre os Estados para o aproveitamento de profissionais recém-formados, além do surgimento de políticas públicas específicas. ■



## BRASIL

### ALAGOAS – Maceió

- Brabo Magalhães Advogados  
[www.brabomagalhaes.com.br](http://www.brabomagalhaes.com.br)

### AMAZONAS – Manaus

- Andrade & Câmara Advogados Associados  
[www.andradecamara.com.br](http://www.andradecamara.com.br)

### BAHIA – Salvador

- Nogueira Reis / Pessoa & Pessoa, Escritórios Associados  
[www.nrpp.com.br](http://www.nrpp.com.br)

### CEARÁ – Fortaleza

- Mota & Massler Advogados  
[www.motamassleradvogados.com.br](http://www.motamassleradvogados.com.br)

### DISTRITO FEDERAL – Brasília

- Bichara, Barata, Costa & Rocha Advogados  
[www.bbcr.com.br](http://www.bbcr.com.br)
- Hilú, Costódio Filho & Caron Baptista Sociedade de Advogados  
[www.advocacia-curitiba.com.br](http://www.advocacia-curitiba.com.br)

- Lacaz Martins, Halembeck, Pereira Neto, Gurevich e Schoueri Advogados  
[www.lacazmartins.com.br](http://www.lacazmartins.com.br)

- Tostes & Coimbra Advogados  
[www.tc.adv.br](http://www.tc.adv.br)

### ESPÍRITO SANTO - Vitória

- Bichara, Barata, Costa & Rocha Advogados  
[www.bbcr.com.br](http://www.bbcr.com.br)

### GOIÁS – Goiânia

- Machado, Valentim e Felício Advogados  
[www.mvf.adv.br](http://www.mvf.adv.br)

### MARANHÃO – São Luís

- Ulisses Sousa Advogados Associados  
[www.usadv.com.br](http://www.usadv.com.br)

### MATO GROSSO – Cuiabá

- Souza Neves Advogados  
[www.souzanevasadvocacia.com.br](http://www.souzanevasadvocacia.com.br)

### MATO GROSSO DO SUL – Campo Grande

- Newley, Romanowski, Araújo & Guerra Advogados Associados  
[www.newley.com.br](http://www.newley.com.br)

### MINAS GERAIS – Belo Horizonte

- Tostes & Coimbra Advogados  
[www.tc.adv.br](http://www.tc.adv.br)

### MINAS GERAIS – Juiz de Fora

- Weiss, Andrés Advogados Associados  
[www.weissandres.com.br](http://www.weissandres.com.br)

### PARÁIBA – João Pessoa

- Coriolano Dias de Sá Sociedade de Advogados  
[www.cdsadvogados.com.br](http://www.cdsadvogados.com.br)

### PERNAMBUCO - Recife

- Coêlho da Silveira & Rodrigues Alves Advogados  
[www.csra.com.br](http://www.csra.com.br)

### PARANÁ – Curitiba

- Hilú, Costódio Filho & Caron Baptista Sociedade de Advogados  
[www.advocacia-curitiba.com.br](http://www.advocacia-curitiba.com.br)

### PARANÁ - Londrina

- Hasegawa e Neto Advogados Associados  
[www.hnadvogados.com.br](http://www.hnadvogados.com.br)

### PIAUÍ – Teresina

- Mário Roberto Pereira de Araújo Sociedade de Advogados  
[www.mradvocacia.com.br](http://www.mradvocacia.com.br)

### RIO DE JANEIRO – Rio de Janeiro

- Bichara, Barata, Costa & Rocha Advogados  
[www.bbcr.com.br](http://www.bbcr.com.br)
- Montaury Pimenta, Machado & Vieira de Mello - Propriedade Intelectual  
[www.montaury.com.br](http://www.montaury.com.br)

### RIO GRANDE DO NORTE – Natal

- Fonseca & Advogados Associados  
[www.fonsecaadv.com.br](http://www.fonsecaadv.com.br)

### RIO GRANDE DO SUL – Porto Alegre

- Lippert & Cia. Advogados  
[www.lippert.com.br](http://www.lippert.com.br)

### RONDÔNIA – Porto Velho

- Bezerra Oliveira Advogados Associados  
[www.bezerraoliveira.com.br](http://www.bezerraoliveira.com.br)

### SANTA CATARINA – Florianópolis

- Farah, Gomes e Amorim Advogados Associados  
[www.fgs.com.br](http://www.fgs.com.br)

### SÃO PAULO – São Paulo

- Lacaz Martins, Halembeck, Pereira Neto, Gurevich e Schoueri Advogados  
[www.lacazmartins.com.br](http://www.lacazmartins.com.br)

### SÃO PAULO – Campinas

- Daniel Marcelino Advogados Associados  
[www.marcelinoadvogados.com.br](http://www.marcelinoadvogados.com.br)

### SÃO PAULO – São José do Rio Preto

- Eder Fasanelli & Advogados Associados  
[www.fasanelli.adv.br](http://www.fasanelli.adv.br)

### SERGIPE - Aracaju

- Nogueira Reis / Pessoa & Pessoa, Escritórios Associados  
[www.nrpp.com.br](http://www.nrpp.com.br)

## AMÉRICA LATINA

### ARGENTINA – Buenos Aires

- Estudio Beccar Varela  
[www.ebv.com.ar](http://www.ebv.com.ar)

### CHILE – Santiago

- Cariola Díez Pérez-Cotapos & Cia. Ltda.  
[www.cariola.cl](http://www.cariola.cl)

### COLÔMBIA - Bogotá

- Cárdenas & Cárdenas Abogados  
[www.cardenascardenas.com](http://www.cardenascardenas.com)

### MÉXICO - Cidade do México

- Bryan, González Vargas & González Baz  
[www.bryanlex.com](http://www.bryanlex.com)

### PARAGUAI – Assunção

- Vouga & Olmedo Abogados  
[www.vouga-olmedo.com](http://www.vouga-olmedo.com)

### URUGUAI – Montevideo

- Posadas, Posadas & Vecino  
[www.ppv.com.uy](http://www.ppv.com.uy)

### VENEZUELA – Caracas

- Badell & Grau Despacho de Abogados  
[www.badellgrau.com](http://www.badellgrau.com)



# ALAE

ALIANÇA DE ADVOCACIA EMPRESARIAL

[www.alae.org.br](http://www.alae.org.br)

**A** ALAE é a maior rede brasileira de escritórios de advocacia cobrindo o País e a América Latina: são 31 Escritórios Aliados presentes na maioria dos Estados brasileiros e dos países da América do Sul, além de um Aliado no México.

Com atuação em todas as áreas do Direito Empresarial, a ALAE tem como princípio a excelência na prestação de serviços jurídicos a empresas que têm ou planejam ter negócios em diversos pontos do Brasil ou da América Latina.

Para assegurar a qualidade dos serviços prestados, os Escritórios Aliados são escolhidos mediante criterioso processo de seleção e têm seu desempenho avaliado semestralmente pelos demais Aliados.

Em cada um dos Estados ou Países onde está presente, a ALAE oferece, além da alta qualidade dos serviços jurídicos, o indispensável conhecimento das culturas regionais e dos órgãos administrativos e judiciais locais.

ALAE: sinônimo de atendimento abrangente, excelente qualidade e identidade local.

## ► ► Especial Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas ◀ ◀

De acordo com a Resolução do CFC nº1.255, que aprovou a NBC T 19.41

### Definição

#### ► O que são Pequenas e Médias Empresas?

DPC | GBRASIL RESPONDE – São empresas que não têm obrigação pública de prestação de contas e elaboraram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos. Entre os usuários externos estão proprietários que não estão envolvidos na administração do negócio, credores existentes e potenciais, agências de avaliação de crédito, entre outros.

No Brasil, as sociedades por ações, fechadas (sem negociação de suas ações ou outros instrumentos patrimoniais ou de dívida no mercado e que não possuam ativos em condição fiduciária perante um amplo grupo de terceiros), mesmo que obrigadas à publicação de suas demonstrações contábeis, são tidas, para fins desta Norma, como pequenas e médias empresas, desde que não enquadradas pela Lei nº. 11.638/07 como sociedades de grande porte. As sociedades limitadas e demais sociedades comerciais, desde que não enquadradas pela Lei nº. 11.638/07 como sociedades de grande porte, também são tidas, para fins desta Norma, como pequenas e médias empresas.

Para registro, sociedades de grande porte são sociedades ou conjunto de sociedades sob controle comum e que tiverem, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões. Para essas sociedades serão aplicadas as disposições da Lei 6.404 sobre a escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, sendo a partir da agora obrigadas a terem suas demonstrações contábeis examinadas por auditor independente registrado na CVM. ◻

### Mensuração de Ativo, Passivo, Receita e Despesa

#### ► Quais as bases para mensuração de Ativo, Passivo, Receita e Despesa?

CONTAC | GBRASIL RESPONDE – São duas as bases comuns para mensuração que as entidades devem usar para muitos tipos de ativos, passivos, receitas e despesas. São elas: (a) *Custo Histórico* - Para ativos, o custo histórico representa a quantidade de caixa ou equivalentes de caixa paga ou o valor justo do ativo dado para adquirir o ativo quando de sua aquisição. Para

passivos, o custo histórico representa a quantidade de recursos obtidos em caixa ou equivalentes de caixa recebidos ou o valor justo dos ativos não monetários recebidos em troca da obrigação na ocasião em que a obrigação foi incorrida, ou em algumas circunstâncias (por exemplo, imposto de renda) a quantidade de caixa ou equivalentes de caixa que se espera sejam pagos para liquidar um passivo no curso normal dos negócios. O custo histórico amortizado é o custo do ativo ou do passivo mais ou menos a parcela de seu custo histórico previamente reconhecido como despesa ou receita. (b) *Valor Justo* - É o montante pelo qual um ativo poderia ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes independentes com conhecimento do negócio e interesse em realizá-lo, em uma transação em que não há favorecidos. ◻

### Demonstrações contábeis

#### ► Em que consiste o conjunto completo das demonstrações contábeis?

GATTI | GBRASIL RESPONDE – O conjunto completo das demonstrações contábeis deve incluir: 1 - Balanço patrimonial; 2 - Demonstração do resultado e do resultado abrangente; 3 - Demonstração das mutações do patrimônio líquido; 4 - Demonstração do fluxo de caixa; 5 - Notas explicativas às demonstrações contábeis. ◻

### Demonstrações do Resultado Abrangente

#### ► Quais as particularidades da apresentação das Demonstrações do Resultado e do Resultado Abrangente?

EACO | GBRASIL RESPONDE – A DRE abrangente não sofre influência tributária, assim sendo, o lucro líquido apresentado na DRE continua sendo a base de cálculo do imposto de renda. Outra informação importante é que a apresentação do resultado abrangente não envolve lançamentos contábeis, mas sim um ajuste para apresentar o patrimônio líquido o mais real possível. O CPC 26, aprovado pela resolução 1.185/09 do Conselho Federal de Contabilidade estabelece que o lucro abrangente seja calculado a partir do lucro líquido apurado na DRE, assim a demonstração do resultado abrangente deve, no

mínimo, incluir as seguintes rubricas: (a) Resultado líquido do período; (b) Cada item dos outros resultados abrangentes classificados conforme sua natureza; (c) Parcela dos outros resultados abrangentes de empresas investidas reconhecida por meio do método de equivalência patrimonial; (d) Resultado abrangente do período. □

### Sobre o Fluxo de Caixa

#### ► Que informações devem ser apresentadas na Demonstração do Fluxo de Caixa?

DPC | GBRASIL RESPONDE – A DFC é dividida em três partes: 1 - *Das operações* - que envolvem todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens, serviços e os eventos que não sejam definidos como atividades de investimento e financiamento. 2 - *De investimentos* - são as que se relacionam normalmente com o aumento e diminuição dos ativos de longo prazo que a empresa utiliza para produzir bens e serviços, 3 - *De financiamentos* - Esse fluxo de caixa relaciona-se com os empréstimos de credores e investidores à entidade; e inclui a obtenção de recursos dos donos e o pagamento de retornos sobre seus investimentos ou o reembolso do próprio investimento e também, a obtenção de empréstimos com credores e a amortização ou liquidação desses,

assim como os recursos e pagamentos de credores via crédito de longo prazo. □

### Conteúdo das Notas Explicativas

#### ► O que devem conter as Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis?

RG | GBRASIL RESPONDE – (a) informações acerca das bases de elaboração das demonstrações contábeis e das práticas contábeis específicas utilizadas, de acordo com os itens 8.5 e 8.7 da NBC; (b) informações exigidas por esta Norma que não tenham sido apresentadas em outras partes das demonstrações contábeis; e (c) informações que não tenham sido apresentadas em outras partes das demonstrações contábeis, mas que sejam relevantes para compreendê-las.

A entidade normalmente apresenta as notas explicativas na seguinte ordem: (a) declaração de que as demonstrações contábeis foram elaboradas em conformidade com esta Norma (ver item 3.3 da NBC); (b) resumo das principais práticas contábeis utilizadas (ver item 8.5 da NBC); (c) informações de auxílio aos itens apresentados nas demonstrações contábeis, na ordem em que cada demonstração é apresentada, e na ordem em que cada conta é apresentada na demonstração; (d) quaisquer outras divulgações. □

Consulte o GBrasil: [consultoria@gbrasilcontabilidade.com.br](mailto:consultoria@gbrasilcontabilidade.com.br)

# Fique sempre atualizado! Invista em software Nasajon

## SISTEMAS PRONTOS PARA TRABALHAR COM:

✓ Portaria 1.510 - MTE    ✓ Projeto Sped    ✓ NF-e    ✓ PAF- ECF

## SOLUÇÕES INTEGRADAS PARA GESTÃO CONTÁBIL E EMPRESARIAL

- Contabilidade
- Escrita fiscal
- Folha de pagamento
- Controle de ponto
- Recursos humanos
- Protocolo
- Gestão Financeira
- Estoque
- Automação comercial
- PDV

Ligue 4003-9399

ou fale com o representante  
mais próximo. Veja em:  
[www.nasajon.com.br](http://www.nasajon.com.br)

CONDIÇÕES  
ESPECIAIS PARA  
CONTADORES

SISTEMA DE GESTÃO  
CERTIFICADO  
ISO  
9001

20  
ANOS

**NASAJON**  
SISTEMAS

Software de Confiança

# JOGÊ

## NA TRILHA DOS SHOPPING CENTERS

Especializada em moda íntima feminina, a Jogê nasceu há quatro décadas seguindo o histórico da criação dos shopping centers no Brasil. Com 51 lojas pelo País, ela lidera o segmento de varejo para classes A-B e se prepara, em 2011, para uma nova expansão com franquias e vendas via web

POR DIVA BORGES



José Carlos Bonetto | Hype Fotografia

Com crescimento médio de 5% a 8% ao ano, a Jogê completa, em 2011, 43 anos de fundação e uma história de sucesso no mínimo singular para o varejo nacional. Sua rede de 51 lojas especializadas em moda íntima feminina voltada para classes A-B, em movimento inverso ao que se observa no mercado, possui apenas 8 unidades franqueadas, contra 43 lojas próprias. Escolhidos a dedo e com um crescimento a rédeas curtas, os pontos de venda da marca até hoje perseguiram o consumo de luxo e a implantação dos shopping centers mais elitizados do País.

Outra particularidade da rede é a persistente postura de operar com multimarcas, um modelo bom para o consumidor, atrás das melhores variedades, mas que vem literalmente desaparecendo do varejo nacional, atropelado pela avalanche de lojas de marcas próprias. Essa tendência fez marcas como Lupo, Puke, Valisère e Hope montar seus próprios pontos de venda, abrindo contato direto com o consumidor final. Todas fornecedoras ou ex-fornecedoras da Jogê, essas indústrias alçaram voos-solos no comércio por motivo de sobrevivência – não tinham para quem ven-

der e estavam acuadas pela pressão de preços e outras imposições dos grandes magazines. Coube à Jogê se acomodar ao mercado com medidas estratégicas.

“Em 1991, tomamos a decisão de começar a produzir parte dos produtos revendidos”, conta o empresário João Coelho da Fonseca Filho, de 61 anos. Hoje, a marca conta com três fábricas que produzem 70% do que vende: uma em São Paulo, capital, outra em Florianópolis-SC e a terceira em Varginha-MG.

As marcas nacionais top de linha continuam produzindo peças exclusivas ou padrões para a Jogê – entre elas, Valisère, Darling, Liz, Pliè – mas em moldes diferentes aos que existiam no passado. Um critério firme, no entanto, marca até hoje a escolha de produtos Jogê: a altíssima qualidade. Ao lado das melhores marcas nacionais, estão as premium francesas e italianas de soutiens, calcinhas e meias-calças. Já para fabricar suas próprias peças, a Jogê busca a matéria-prima mais sofisticada e de alta tecnologia agregada. Isso significa importar rendas da França, encomendar bordados na Argentina, ou adquirir tecidos tecnológicos de última geração.

### Um universo íntimo feminino

Na verdade, o consumidor que chega numa loja Jogê não tem noção do universo de produtos da marca. São mais de 35 mil itens à venda cadastrados no sistema da rede de varejo. O cliente Jogê dificilmente sai sem comprar e busca principalmente lingerie dia: calcinhas e sutiãs dos mais diversos tipos. Esses dois produtos respondem por 60% do faturamento da empresa e podem ter preços que atingem a R\$ 400,00 a unidade, considerando a marca top oferecida pela loja, a francesa Chantelle.

O empresário João Coelho da Fonseca Filho explica como essa linha se multiplica em tantos itens. “Lançamos uma média de duas coleções por mês de lingerie dia. Se pensarmos que esses modelos têm diversos tamanhos e cores, dá para imaginar o que significam em número de itens registrados no sistema”, analisa. A segunda linha mais importante da varejista, responsável por 35% do faturamento, é a lingerie noite, com camisolas, pijamas e afins. Os outros 5% do faturamento da empresa são obtidos com produtos para crianças, homens (cuecas e pijamas) e uma linha de acessórios, que pode incluir desde meias-calças, *necessaires*, creme para as mãos, perfume até os Sweet Fetiches, uma linha de produtos eróticos para o público feminino.



José Carlos Barreto | Hype Fotografia



(1) Peça da última campanha Jogê: fotos produzidas na França com modelos europeias e filme publicitário para veiculação nos cinemas de shopping centers do País. (2) Detalhe do interior de uma das lojas. (3) O empresário João Coelho da Fonseca Filho, ao lado da esposa e sócia Angela na festa dos 40 anos da Jogê.



Uma das unidades de produção da Jogê: mercado aquecido traz dificuldades para localizar mão de obra especializada. No detalhe, a sofisticação do conjunto com corselet.

### Diálogo com a consumidora

João Coelho da Fonseca Filho iniciou a Jogê ainda menor de idade, com 17 anos, apoiado pelo pai, um tradicional comerciante do bairro de Santa Cecília, na capital paulista, dono de uma loja especializada em produtos de cama, mesa e banho, lingerie, meias, armarinhos e rendas. João Filho viu a oportunidade de abrir seu próprio negócio quando os fundadores do primeiro shopping center do Brasil, o Iguatemi, foram visitar seu pai. Era 1966 e o interesse dos donos do shopping era fazer que o empresário abrisse uma unidade da “A Rendeira” naquele novo modelo de empreendimento comercial. “Ninguém sabia o que era shopping center”, lembra João. O pai, à época com 67 anos, rejeitou a idéia, mas apostou as fichas no filho temporão. João, que desde menino ajudava o pai no comércio, começou com o menor espaço possível e a proposta de vender um produto que era também novidade para a época: a meia-calça. Associado ao amigo Geraldo, companheiro de futebol, nasceu em 1968, a “Jogê Meias”.

O “Ge” partiu antes que a loja começasse a lucrar, após três penosos anos de aprendizado e de captação de público para o primeiro shopping center do País. À esta trajetória, aliou-se a dona Henriqueta, sua mãe, uma professora aposentada e preocupada com a faculdade do seu quinto filho. A ajuda temporária da mãe no ambiente de compras de estoques, atendimento e caixa preservou-se por 32 anos e, segundo o empresário, foi fundamental para o sucesso do

negócio. Coube a ela a percepção feminina dos desejos das consumidoras e a avaliação perspicaz de João de como transformar esse diálogo em vendas. Ela escolhia os produtos da linha dia e ele as meias. O que mais intrigava o empresário era que a cliente, acostumada a frequentar a Rua Augusta, não sabia ao menos o nome da loja onde há 20 anos comprava suas meias. “A embalagem era padrão, não tinha o nome da loja e o que imperava era o relacionamento com o cliente”, conta João.

Para fazer a diferença, a Jogê criou caixas de embalagem personalizadas e começou a distribuir como brinde, lencinhos de bolsa com a logomarca da loja. No êxito do shopping, a Jogê cresceu e abriu uma segunda loja no Iguatemi, em 1974. A terceira loja foi aberta em 1976, no Shopping Ibirapuera, dessa vez com um espaço mais arrojado. De lá para cá, o percurso de sucesso da marca seguiu a evolução dos shopping centers pelo País. “Nunca apostamos nos mais populares. Sabemos que nestes, nosso público não está”, comenta João. Um público, aliás, sempre ouvido por meio de pesquisas no ponto de venda e impactado por publicidade nas principais revistas femininas do País. As campanhas são sofisticadas e recebem investimentos da ordem de 10% do faturamento da empresa. A última delas teve fotos produzidas em Paris e modelos europeias e contemplou, além da mídia impressa, um filme publicitário que será veiculado nas grandes redes de cinemas de shopping.



Depois de um período de 10 anos de amadurecimento dos projetos, Jogê retoma a venda via internet e a abertura de novas franquias. Empresa prevê 10 novas lojas em 2011

### Desafios do mercado

O principal desafio a breçar a expansão da Jogê antes de 1990 eram os fabricantes. O empresário lembra um caso emblemático que retrata a situação da indústria antes da abertura do mercado brasileiro. As lojas tinham grande procura de meias-calças pelas freguesas, que esgotavam os estoques em menos de um mês. Com a intenção de ampliar a oferta em 50%, João foi visitar o fabricante. “Com uma risada ele me disse que deveria estar feliz por ser atendido na quota que me ofereciam. Ele disse que não poderia aumentar o pedido mensal e não tinha interesse de ampliar sua produção. Se eu quisesse faturar mais, ele orientava, deveria aumentar o preço do produto na loja”, lembra indignado, avaliando o quanto a falta de concorrência naquele período era prejudicial ao mercado interno.

Outro episódio que marcou a trajetória da empresa foi a época das meias Lurex, difundidas pela telenovela da Globo “Dancing Days”. Brillhantes e coloridas, as meias eram objeto de desejo das jovens e produzidas numa fabriquetta de um bairro central da capital paulista, onde João ia pessoalmente, todos os dias, recolher a produção. “As meias eram embaladas ainda molhadas e vendidas no prazo de duas horas na Jogê”, diz.

Os tempos felizmente mudaram. Hoje, os desafios da Jogê são outros e passam pela mão de obra qualificada. Com 700 empregos diretos, 200 deles somente nas unidades de produção, falta gente com treinamento para produzir as delicadas peças femininas, principalmente

em Minas Gerais. “De cada 20 recrutamentos de costureiras, duas ou três são aproveitadas e treinadas”, observa Clezio Bacchini, responsável por amarrar as duas pontas principais da empresa - a fabricação e o comércio. Segundo o executivo, o mercado de lingerie vive um momento único no Brasil e, por esse motivo, a mão de obra tornou-se volátil e instável. Esse reflexo também é sentido na área de vendas. “O profissional não sente medo de perder o emprego e não tem fidelidade”, comenta.

### Retorno à franquia

Foram necessários dez anos para que dois projetos de crescimento na Jogê fossem retomados. Um deles é o de franquia. A primeira loja franqueada da rede foi criada no ano 2000, como um balão de ensaio e uma grande sala de aula. “Franquear lojas multimarcas é complicado. É um modelo diferente, com controle de *royalties* mais complexo. Além disso, deve-se considerar a liberdade do franqueado de querer compor com marcas locais”, analisa João. Algumas investidas nesse sentido tiveram que ser revistas e afinadas pela Jogê durante uma década e oito experiências no total. “Aprendemos muito; chegamos a fazer franquias com operadores e shopping centers não muito adequados ao nosso perfil. Aprendemos a focar no fato de que nosso produto não é preço e sim qualidade”, confessa o empresário.

Sob a consultoria de Marcelo Chierito, a franquia Jogê retorna este ano com algumas linhas mestras bem definidas. O investimento inicial do franqueado, extraindo custos com



o ponto, é de R\$ 300 a R\$ 400 mil. As lojas não deverão ultrapassar 40 metros quadrados e podem sim, ser fora de ambiente de shopping, em pontos de comércio de alto padrão e em cidades com mais de 300 mil habitantes. “Somos restritivos porque cuidamos de tudo com muito interesse e nos sentimos corresponsáveis por estes franqueados”, afirma. As variáveis negativas, contudo, não interferem na avaliação das vantagens oferecidas pelo modelo comercial. “Sem dúvida, com franquia se vai rápido; se cresce mais rápido”, analisa o empresário. Uma loja Jogê de porte médio fatura hoje em torno de R\$ 80 mil a R\$ 100 mil. Em 2011, a empresa deverá consolidar entre 7 e 9 franquias e mais duas lojas próprias na Grande São Paulo – uma em São Caetano e outra em Alphaville. Entre os franqueados, estão investidores de Fortaleza, Vitória, São Luís e João Pessoa.

#### De volta ao comércio eletrônico

Outro projeto que será retomado ainda no primeiro semestre de 2011 pela marca Jogê é a venda via internet. Em 1999, a marca foi pioneira em seu segmento a adotar a plataforma web para comercializar seus produtos. Contudo, o investimento era alto demais e a operação complicada a cada mudança de coleção. Faltavam bons fornecedores para a área de comércio eletrônico e as consumidoras tinham receio de passar o número de cartão de crédito para consolidar sua operação de compra virtual. Os negócios acabavam sendo concluídos pelo telefone 0800. “Mas aprendemos muito e tivemos alguns retornos interessantes sobre esse tipo de público. Descobrimos que no primeiro mês de atividade, o site teve grande parte de suas vendas para os Estados Unidos, com consumidoras brasileiras que não gostavam da lingerie americana”, conta João.

Atenta à privacidade e à liberdade da con-

sumidora de comprar suas lingerie de casa, na frente do computador, e agora, segura dos custos e da segurança tecnológica para o projeto, este ano a Jogê retorna ao mar cibernético nadando a plenos pulmões. “Um dos nossos desafios nesse projeto, sabemos, é o logístico. Do mesmo modo, entramos com cuidado”, afirma João. Essas novidades vêm em consonância com o movimento favorável do mercado. “Nunca se preocupou tanto com lingerie neste país como agora”, analisa o empresário, considerado referência para o setor.

### CLIENTE NÚMERO 1 DA ORCOSE | GBRASIL

**A**s quatro décadas de história da Jogê foram acompanhadas pela Orcose Contabilidade, associada GBrasil em São Paulo. A empresa, fundada em 1970, tem a Jogê como cliente número 1 em seus arquivos, cuidando de toda sua parte contábil e fiscal. O contador José Serafim Abrantes (*foto ao*



*lado*) destaca como fatores principais de sucesso da empresa o acompanhamento rígido da formação de custos de seus produtos e a postura do empreendedor, João Coelho da Fonseca, de sempre crescer de modo sustentável e com recursos próprios. “Na época do Plano Real, lembro que muitos quebraram porque não perceberam o aumento de 30% na folha de pagamentos. A Jogê analisou essa questão a fundo e saiu ilesa nesse processo”, comenta Julio Linuesa, diretor da Orcose. □



# SERVIDORES A SETE CHAVES

Em plena Era Digital, manter informações seguras e longe de vírus torna-se medida vital para companhias de todos os portes

POR VINICIUS SOUZA

**M**esmo que a tecnologia não faça parte do negócio principal, praticamente já não há empresas que não usem computadores para cadastrar clientes, controlar estoques, registrar as vendas e prestar informações para a fiscalização. Para muitas, o e-mail ou sistemas de mensagens instantâneas, como o MSN Messenger e Skype, já são o principal meio de comunicação entre funcionários e até com clientes e fornecedores. Outras têm no comércio eletrônico, em portais na internet, seu mais importante veículo de divulgação e vendas. E há ainda aquelas que apostam alto no potencial de negócios nas novas redes sociais como Facebook e Twitter. De fato, a Tecnologia da Informação, ou TI, é uma ferramenta corporativa fantástica, quando funciona. Mas para que continue funcionando e trazendo os benefícios esperados é fundamental que se invista também em políticas e sistemas de segurança digital. Afinal, o crime também tem evoluído no ciberespaço. E pior, o Brasil, por ter uma das redes bancárias mais “digitais” do mundo, está no olho do furacão quando se trata de roubos cibernéticos.

## Vírus “made in Brazil”

Segundo pesquisa da Kaspersky, especializada em segurança de dados, entre 3% e 8% dos cerca de 3.500 novos vírus que aparecem a cada dia são desenvolvidos por *hackers* brasileiros e 95% dos vírus nacionais são do tipo *trojans bankers*, os “cavalos de troia” criados especificamente para roubos de senhas bancárias e números de cartão de crédito. De acordo com a pesquisa, 13% de todos os micros do país se infectaram por esse tipo de vírus entre janeiro e agosto de 2010. “Desde 2007, a principal ameaça virtual são os cavalos de troia, que capturam a digitação de senhas e dados dos usuários”, diz José Roberto Antunes, gerente de engenharia de sistemas da McAfee. “E



Getty Images

a principal fonte desses vírus ainda são os e-mails, mesmo no mundo corporativo, porque a maior parte das pessoas usa mas não lida diretamente com tecnologia.” Antunes explica que o fato de as empresas tentarem manter seus sistemas antivírus atualizados e em geral não utilizarem softwares piratas, cria nos usuários uma sensação de segurança maior que pode ser ilusória. “Não existe sistema inexpugnável, porque os *hackers* simulam páginas, mensagens, inovam sempre nos ataques e as



Eduardo Godinho, da TrendMicro, alerta: “Mais do que o roubo de senhas, dificultado por soluções de segurança digital, o grande perigo é a indisponibilidade de sistemas vitais para as empresas”.



Desde 2007, a principal ameaça virtual são os cavalos de troia, que capturam a digitação de senhas e dados dos usuários, segundo José Roberto Antunes, da McAfee

pessoas, acreditando que estão protegidas nas empresas, acabam acessando links inseguros em que não clicariam se estivessem em casa”.

### Antivírus aliado a uma educação interna

Eduardo Godinho, especialista em segurança virtual e gerente de tecnologia da TrendMicro, concorda com Antunes e acrescenta: “por isso é tão importante investir não somente em melhores sistemas de segurança, mas principalmente na cultura e educação dos usuários, que são o elo mais fraco da corrente”. Segundo ele, 99,9% das empresas possuem produtos como antivírus, *firewalls* e *gateways*. O grande diferencial seria então a política de segurança empresarial, que define quem pode ter acesso a que tipo de informação e sistema e as regras para o uso interno de e-mail pessoal e corporativo, redes sociais, mensageiros instantâneos e dispositivos móveis como pen-drives, laptops e *smartphones*. “No mundo corporativo, mais do que o roubo de senhas, dificultado por soluções de segurança digital, o grande perigo é a indisponibilidade de sistemas vitais para as empresas”, afirma. “Se o setor de contabilidade de uma companhia tem de ser paralisado para a retirada de um vírus isso com certeza terá um impacto financeiro, mas se o sistema de vendas *online*

ou de atendimento ao cliente ficar fora do ar, isso pode significar perdas econômicas com reflexos pesados na imagem de uma empresa.”

### Bots: escravizando computadores

De acordo com Antunes, 20% dos ataques atuais são realizados por meio de Bots, programas distribuídos por spam que infectam computadores pessoais ou corporativos para serem acionados remotamente por *hackers* através de redes de troca de mensagens por internet chamadas IRCs (*Internet Relay Chats*). Os *hackers* transformam os micros infectados em “escravos” para roubar informações de sistemas corporativos, propagar outros softwares maliciosos (*malwares*) ou mesmo para autopromoção colocando sua marca em sites que deveriam ser seguros. “O maior uso dos Bots, no entanto, é em ataques do tipo DDoS, ou de Negação de Serviço Distribuído, em que as tentativas de acesso a um site ou sistema são tão intensas que tiram esses serviços do ar”, explica. “Isso é o que tem sido feito, por exemplo, por *hackers* em todo o mundo contra sites de companhias que, por pressão política, estão se recusando a manter os serviços para o ativista Julian Assange, do WikiLeaks, e contra os sites do próprio WikiLeaks, provavelmente por serviços de segurança dos governos atingidos pelos vazamentos de informações secretas”, cita Godinho.

### Propriedade intelectual ameaçada

Outra ameaça que não deve ser desprezada pelas empresas é a perda de dados por falhas em sistemas de redundância, *backup* e até por seu armazenamento em dispositivos móveis que podem ser perdidos ou roubados. Uma pesquisa realizada pelo Center for Education and Research in Information Assurance and Security (CERIAS), da Universidade Purdue, com mais de 800 diretores de TI (os CIOs) dos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Japão, China, Índia, Brasil e Dubai, revelou que as empresas pesquisadas estimaram perdas de US\$ 4.6 bilhões de dólares com propriedade intelectual no ano passado, e gastaram cerca de US\$ 600 milhões de dólares no reparo aos danos causados por essas violações de dados. De acordo com a McAfee, 60% dos problemas com perda de dados estão relacionados a perdas de dispositivos como *smartphones* e *laptops*, e 20% referentes a perdas de *pen drives*. “As empresas são donas das informações mas muitas vezes não são proprietárias dos equipamentos em que elas são inadverti-

damente armazenadas”, analisa Paulo Vendramini, diretor de Engenharia de Sistemas da Symantec para a América Latina. “Por isso, um dos grandes desafios do momento é criar soluções para proteger as informações em notebooks, celulares e até datacenters de terceiros.”

### Em mares perigosos

Foi-se o tempo em que somente os PCs eram alvo e os vírus mais terríveis eram arquivos executáveis anexados em mensagens que apagavam o disco rígido das máquinas. “A Symantec avaliou 2.9 milhões de ameaças virtuais globalmente e apenas 20% eram vírus”, comenta Vendramini. “Em geral são ameaças que vêm por Spam na internet ou pelas redes sociais em sites atrativos para serem clicados e combinam diversas formas de atuação, como por exemplo, sites que baixam os aplicativos que acessam a internet para baixar outras ameaças”. “Atualmente, mais eficiente do que simplesmente bloquear o download de arquivos executáveis, os famosos .exe do Windows, é instalar produtos que analisam automaticamente a ‘reputação’ de domínios na Internet”, explica Godinho. “Como são criados cerca de 1.5 milhão de novos sites por dia no mundo, os provedores de soluções de segurança oferecem atualmente serviços remotos ‘na nuvem’ (Cloud) para verificação em tempo real de endereços dos sites ou precedência dos e-mails em quesitos como o tempo de registro desses domínios, volume de mensagens, tipo de informações trafegadas e se já foram usados para a hospedagem e disseminação de vírus e outras ameaças para fazer um bloqueio proativo mesmo em equipamentos móveis que não estejam logados na intranet da empresa”, complementa Antunes, da McAfee.

Obviamente, como o sistema operacional Windows segue dominando o mercado, inclusive corporativo, a maior parte das ameaças continuam sendo desenvolvidas para utilizar brechas em sua segurança. “As correções dessas vulnerabilidades, chamadas de *Windows Updates*, normalmente são liberadas pela Microsoft na segunda terça-feira de cada mês e o sistema operacional tem mesmo de ser atualizado. Mas,



Vendramini, da Symantec: “As empresas são donas das informações, mas muitas vezes não são proprietárias dos equipamentos em que elas são inadvertidamente armazenadas”

cada empresa deve decidir dentro de uma análise de custo-risco quando é sua próxima ‘janela técnica’ para realizar a instalação comprometendo o mínimo de tempo de máquinas paradas”, diz Godinho, da TrendMicro. “Além do Windows, temos acompanhado com atenção as novas ameaças para outros softwares de grande utilização hoje como o Adobe Acrobat Reader e Adobe Flash, que são gratuitos e estão instalados em praticamente todas as máquinas, inclusive aquelas que rodam sistemas

operacionais como Linux, Macintosh e até dispositivos móveis como *tablets* e *smartphones*.”

### Tendência de ataques às novas plataformas

Para Vendramini, da Symantec, a tendência para os próximos anos é exatamente o ataque a essas novas plataformas móveis. “Diferente de uma estação de trabalho corporativa que muitas vezes possui apenas uma porta de comunicação com a rede, um *smartphone* tem pelo menos quatro entradas e saídas de dados: a antena telefônica, o acesso à internet (normalmente Wi-Fi), uma interface Bluetooth e uma ou mais portas USB”, enumera. “Como o uso de *tablets*, como o iPad, e *smartphones* ainda é relativamente pequeno em relação aos PCs, não temos estatísticas sobre a quantidade de ataques e custo financeiro deles, mas já vimos pelo menos quatro vírus diferentes para o sistema operacional Android, do Google, e outros para o Windows Phone 7, da Microsoft”, afirma Godinho. “No iPhone da Apple, o primeiro vírus era um tipo de ‘prova de conceito’ que apenas mudava a tela de fundo do celular, mas os novos já conseguem mandar spams por SMS para toda a lista de contatos do telefone e isso está preocupando bastante as companhias telefônicas.” □

#### PRINCIPAIS FORNECEDORES DE SISTEMAS DE ANTIVÍRUS E SOLUÇÕES DE SEGURANÇA CORPORATIVA NO BRASIL:

- KASPERSKY LAB — [HTTP://BRAZIL.KASPERSKY.COM](http://BRAZIL.KASPERSKY.COM)
- MCAFEE — [HTTP://WWW.MCAFEE.COM/BR](http://WWW.MCAFEE.COM/BR)
- SYMANTEC — [HTTP://WWW.SYMANTEC.COM/PT/BR](http://WWW.SYMANTEC.COM/PT/BR)
- TRENDMICRO — [HTTP://BR.TRENDMICRO.COM](http://BR.TRENDMICRO.COM)

# BOTECOS PROFISSIONAIS

Evento "Comida di Buteco" vem promovendo há mais de 10 anos uma revolução na culinária e na forma de servir dos pequenos bares brasileiros

POR DIVA BORGES



Beto Eterovick

O prato à base de jiló do Bar da Lora, vencedor do Comida di Buteco 2010 em Belo Horizonte. Elaboração temática com nomes exóticos e pratos originais para a competição

A capital mineira, Belo Horizonte, é considerada a cidade dos botecos. Os pequenos bares, nascidos da mistura popular de cerveja gelada com comidinhas bem temperadas e reunião de amigos, são a preferência de lazer dos belorizontinos que se valem da máxima de que ali – “se não há mares, há bares”. Frequentador assíduo desse tipo de estabelecimento comercial e também um amante da boa comida, o empresário Eduardo Maya, 53 anos, resolveu um dia reunir suas duas paixões e criar um programa de rádio em Belo Horizonte, onde comentava, entre aventuras e curiosidades gastronômicas, a experiência com os bons botecos da capital. Ao lado da

produtora Maria Eulália Araújo, hoje sua sócia, a dupla conseguiu movimentar os bares de BH no final dos anos 90. O “Momento Gourmet”, da extinta Rádio Geraes FM, virou uma referência para o público e, como diria Luiz Melodia, um “auxílio luxuoso” para o donos de botequins. Eduardo falava de tudo – dos petiscos, da temperatura da cerveja, da cordialidade dos garçons, da localização e tudo que pudesse servir de referência para os ouvintes botequeiros e gourmets. Desse programa nasceu, em 1999, o “Comida Di Buteco”, uma espécie de competição gastronômica anual com júri popular e foco nos petiscos que são servidos nos bares da capital de Minas. O modelo deu tão certo que hoje está



## COMIDA DI BUTECO 2011

15 de abril a 15 de maio

### Cidades participantes

#### MINAS GERAIS

- Belo Horizonte
- Uberlândia
- Montes Claros
- Ipatinga
- Poços de Caldas
- Juiz de Fora (\*)

#### SÃO PAULO

- São José do Rio Preto
- Campinas
- Ribeirão Preto

#### RIO DE JANEIRO

- Rio de Janeiro

#### CEARÁ

- Fortaleza (\*)

#### GOIÁS

- Goiânia

#### AMAZONAS

- Manaus (\*)

#### PARÁ

- Belém (\*)

#### BAHIA

- Salvador

(\*) Cidades incluídas em 2011

sendo replicado em mais 14 cidades brasileiras.

### Dois milhões de pessoas nos botecoquins

Em 2010, o evento envolveu 264 bares em todo o Brasil (*veja acima, a lista de cidades participantes*) e um público de cerca de 2 milhões de pessoas, gerando receitas da ordem de R\$ 40 milhões para seus participantes. O apelo popular é tão grande para a competição que os frequentadores costumam organizar caravanas para a visita dos bares do circuito. A disputa dura um mês e culmina com a festa “A Saideira”, marcada por shows musicais e anúncio dos vencedores. Em cada cidade participam entre 20 e 40 botecos previamente selecionados pela equipe dos organizadores. Os critérios são rígidos e restritivos. Não pode ser restaurante e tampouco bares modernos e luxuosos. Ou seja, deve ser “boteco” de verdade, tradicional, com a alma e a personalidade de seu dono. Eduardo Maya e seus três sócios – Ronaldo Perri (ex-Pepsico), Flávia Rocha (Ex-Ambev) e Maria Eulália Araújo cuidam de perto dessa seleção.

A contagem dos votos é acompanhada pelo Instituto de Pesquisa Vox Populi, mas a avaliação de um júri técnico, composto pelo mesmo número de bares participantes, tem o peso de 50% sobre o resultado final. Na votação popular, o cliente preenche uma cédula dentro do



Mobilização popular: “Caravana do Batom” conferindo bar do circuito participante do Comida di Buteco 2010, em Belo Horizonte

boteco e avalia não só o tira-gosto mas também o atendimento, a higiene e a temperatura da bebida, e a deposita na urna, no próprio local.

Os petiscos concorrentes são elaborados especialmente para a disputa e seguem uma temática ditada pelos organizadores. O desafio de 2010 foi o uso do jiló na composição do prato. Para a edição de 2011, da qual 330 bares participarão, o tema será Comida do Norte de Minas. Além da originalidade e sabor, os pratos também costumam levar um toque de humor e erotismo. As iguarias ganham nomes como “Rabo Apertadinho”, “Vem Kafta Comigo”, “Boi nos Ares”, “Atola-coxa”, “Caviar da Roça”, “Frango Mafioso”, “Bambá da Maria Doida” ou “Sardinha Maquiada”. E tem gente que experimenta todos os petiscos concorrentes.

### Ao vencedor, troféu e freguesia

O Comida Di Buteco não dá prêmios em di-



O empresário Eduardo Maya (à esq.) e seus três sócios – Flávia Rocha, Maria Eulália Araújo e Ronaldo Perri, na festa de encerramento do Comida di Buteco em Belo Horizonte

nheiro; ele premia os melhores com troféus e faz literalmente dinheiro para todos os seus participantes. Há estabelecimentos que chegam a quadruplicar o faturamento durante o período da competição. Um deles, por exemplo, não tinha sequer um empregado na folha de pagamentos e depois do evento passou a ter 20. “Eu já me emocionei ao entrar em um boteco do subúrbio de Salvador e ver o material de divulgação e a alegria da proprietária em participar do projeto. É o tipo de estabelecimento impactado positivamente”, destaca Eulália.

Flávia Rocha, ex-executiva da Ambev, se associou há cerca de dois anos à Comida di Buteco Produções e avalia entusiasmada: “O evento tem um conceito fortíssimo, uma marca bem resolvida, um potencial de desdobramento incrível e, sobretudo, uma verdadeira máquina de transformação social para os botequinhos envolvidos”, diz.

Para o criador Eduardo Maya, o grande diferencial na vida desses pequenos comerciantes é a possibilidade de desenvolver o seu negócio e de preservar o acréscimo de faturamento ao longo do ano. “Temos parceria com o Senac, para treinamento de atendimento dos garçons e cozinheiros, com manipulação de alimentos e desenvolvimento de cardápios. Apenas em Belo Horizonte, cerca de 400 novos empregos são criados com esse evento todos os anos”, conta. É ainda, segundo o cria-

dor, um evento de gastronomia de raiz e que contabiliza um impacto turístico positivo nas praças onde acontece, gerando uma expectativa muito grande durante o ano.

O CDB revela-se ainda um espaço de *tasting* para desenvolvimento de produtos. A Doritos, por exemplo, já experimentou sua força. “Propusemos à Doritos criar um tira-gosto que incluísse seu produto. Hoje o evento é mais que bebida. É essencialmente gastronomia”, afirma Eduardo Maya.

### Bohemia na periferia

O projeto Comida di Buteco ganhou dimensão depois que a Boehmia, por meio de sua agência de publicidade DM9, observou um fenômeno mercadológico em Belo Horizonte. A cerveja, considerada produto para bares de elite, começou a ser vendida na periferia da capital mineira. A razão era o Comida di Buteco e acabou se tornando um case de marketing. O fato é que o evento serviu de referência e a marca teve a iniciativa de montar em São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, o “Boteco Boehmia”. “Participei desse projeto e depois tomei a frente, crescendo com minhas próprias pernas. Decidi dar musculatura para o evento, com foco nos pequenos bares, de faturamento entre 20 e 25 mil reais por mês”, conta Eduardo Maya.

Dessa fase, Eduardo Maya levou consigo na bagagem profissionalismo e visibilidade na

grande mídia – por duas vezes foi motivo de reportagem no jornal americano New York Times). Em 2008, o concurso entrou no Guia 4 Rodas (Editora Abril). Outro saldo positivo desse período foram os patrocínios de peso. Os oficiais são a Bohemia e a Nestlé. Como os bares não pagam absolutamente nada para participar da competição, a fonte de renda do organizadores são os patrocínios.

### Cálculos, petróleo, roupas de grife e culinária

Eduardo Maya se dedica hoje ao seu evento gastronômico Comida di Buteco e é proprietário de uma escola de culinária em Belo Horizonte, onde dá cursos para os mais diversos perfis, desenvolve cardápios para restaurantes e oferece serviços de buffet. Mas suas origens são bem distintas. Filho de um gerente do Banco do Brasil em missão internacional, mas nascido no Rio de Janeiro, Eduardo formou-se matemático em Londres e nunca exerceu a profissão. Aos 23 anos, se valeu do inglês para competir uma vaga da Petrobras na área de comércio exterior. Conseguiu o 8º lugar entre 1.500 pessoas disputando. Ali permaneceu por 5 anos, fazendo hedge financeiro na época em que a estatal importava petróleo. Trabalhava com mercado futuro de moedas diversas. Até que um dia abriu mão da carreira e foi para Belo Horizonte, com a nova namorada, decidido a montar uma fábrica de roupas. Até os 37 anos, trabalhou como “ghost designer”, desenvolvendo produtos para marcas como Polo By Kim, Richards, Siberian Husk. Apesar de lidar com muito dinheiro, a sua margem de lucro era baixa. Daí começou sua segunda grande mudança na vida. Decidiu que iria cozinhar e trabalhar com gastronomia, sua paixão.

#### Atendimento Matur | GBrasil

O empresário de contabilidade Mario Mateus, da Matur | GBrasil, acompanha o projeto Comida di Buteco desde sua origem, prestando assessoria contábil, fiscal e de departamento pessoal ao projeto. Segundo ele, Eduardo Maya é antes de tudo um artista da gastronomia e um visionário. “Mas o principal é que ele compreende que uma boa ideia não basta para empreender um bom negócio. É necessário profissionalismo e aliar-se a parceiros estratégicos, tendo claros seus objetivos e metas”, analisa. Mateus vem acompanhando também toda a parte societária da empresa Comida di Buteco Produções em Belo Horizonte. □

Ben Eterovick



Marcos Pinto



Nas fotos superiores, a festa “A Saideira”, que acontece no encerramento da competição gastronômica: o ápice, com música ao vivo, degustação de todos petiscos concorrentes e o anúncio dos bares ganhadores. Na primeira foto, a festa de BH. Na segunda, a comemoração final do Rio de Janeiro. Na foto acima, a caravana da Ambev em Goiânia, levando os botequeiros para conhecer o circuito de bares participantes do evento na capital goiana.



ESTADOS BRASILEIROS

## CEARÁ

# ENERGIA PARA ATRAIR INVESTIMENTOS

Estado nordestino aposta nos ventos fortes e nos dias ensolarados para estimular as fontes alternativas de energia, atrair investimentos, diversificar a economia e ganhar competitividade

POR LEANDRO RODRIGUEZ

Situado dois graus abaixo do Equador, com 570 quilômetros de praias e mais de cem dias de forte insolação por ano, o Ceará é abundante em dias claros. A estação chuvosa, relativamente curta, dura de três a cinco meses, a ponto de atrair não apenas turistas, mas quem também aposta em inovação na área de energia. Para muitos empresários, a regularidade meteorológica da região é antes de tudo uma riqueza natural que, se bem aproveitada, pode gerar lucro. A cidade cearense de Horizonte se destacará no mapa energético mundial em 2011 como a primeira da América do Sul a ter uma fábrica de produção de células fotovoltaicas. Levando-se em conta o caráter estratégico das fontes renováveis de energia para o crescimento econômico de países desenvolvidos e

em desenvolvimento, a nova indústria poderá dar ao Estado uma maior exposição nacional e internacional para este tipo de investimento, além de vantagem competitiva.

“O Ceará oferece as melhores condições para a captação de raios solares do País”, expõe Aécio Gonçalves, diretor da Pentagonal Consultoria e Investimentos, responsável pela elaboração do planejamento financeiro da Energia Solar Brasileira (Esbra), como a nova fábrica será chamada. O projeto receberá investimento total de cerca de R\$ 73 milhões, entre capital privado e financiamento do Banco do Nordeste do Brasil (BNB). Em uma primeira etapa, os componentes dos painéis fotovoltaicos serão importados dos Estados Unidos e da Alemanha. As células fotovoltaicas serão produzidas somente em uma segunda fase, que





Usina eólica da Prainha, em Aquiraz, uma das 14 do Ceará. Estado responde hoje por 25% da energia eólica do País. Somado ao potencial instalado de hidrelétricas e de suas demais fontes alternativas — energia solar, termelétricas (com óleo combustível, coque de petróleo e carvão mineral) e das marés, o Estado caminha para autossuficiência e traça perspectivas de ofertar seu excedente à rede nacional de distribuição de energia.

Liderança nacional na exportação de várias frutas, entre elas: melão, melancia, abacaxi e castanha de caju. A banana nanica também já ocupa o terceiro lugar no ranking. A fruticultura no Ceará é favorecida pelas condições climáticas — alta luminosidade e baixa umidade — e pela tecnologia de irrigação.

será seguida do início da extração do silício para a fabricação de outro componente. De acordo com Gonçalves, objetivo é nacionalizar toda a cadeia produtiva da energia solar.

#### Subsídios governamentais à energia solar

Outra meta será obter recursos do Fundo de Incentivo à Energia Solar do Estado do Ceará (Fies), primeira iniciativa estadual do País voltada para a compra da energia proveniente de usinas solares. “O Fies cobrirá a diferença do custo da produção, que é mais alto em relação a outras fontes de energia”, acrescenta Gonçalves. Na cidade de Tauá, por sua vez, a MPX, do empresário Eike Batista, construirá a primeira usina solar comercial do mercado, com investimento de R\$ 10 milhões para a instalação de 1 MW (megawatt) de capacidade, o que poderá ser usado no abastecimento de 1,5 mil residências. “O Fies é o primeiro marco legal criado no Brasil de incentivo ao setor. O governo estadual vai subsidiar o valor mais elevado para as companhias vencedoras dos leilões que serão feitos, como estímulo à produção de energia solar. O MW de energia eólica tem preço negociado de cerca de R\$ 140,00, enquanto o da energia so-



lar gira em torno de R\$ 700,00. O governo vai subsidiar o valor mais elevado”, expõe Eduardo Neves, diretor de Infraestrutura da Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (Adece).

#### 25% de toda a energia eólica do País

As inovações em energia, de fato, despontam como uma força renovadora da capacidade de atração de investimentos diretos nacionais e estrangeiros. Assim como o sol, os ventos também são aproveitados. “O Nordeste dispõe de cerca de 50% do potencial eólico do País e o Ceará, em torno de 50% do Nordeste. Isso significa dizer que o Estado tem 25% do potencial do Brasil”, destaca Neves. O diretor conta que os leilões de compra de energia eólica dão impulso aos negócios, transformando o Estado em uma referência nacional. “O Ceará consome, por ano, cerca de 1.200 MW, e vamos ter, a partir de 2012, autossuficiência energética somente com a geração de energia eólica”, prevê. O potencial de chamar a atenção de empresas, no entanto, não se restringe ao que vem dos céus. A diversidade tem sido uma das apostas das autoridades, o que tira do turismo o protagonismo das estratégias de atração de investidores.

### Diversificação industrial e fácil escoamento

A macrorregião metropolitana de Fortaleza, que concentra 42% da população e 63% das riquezas produzidas pelo Estado, reflete a diversificação econômica. O parque industrial da região aglutina fábricas de calçados, alimentos, produtos químicos, metalurgia e indústria têxtil. Para dar vazão à produção, assim como aproveitar o potencial estratégico devido à posição privilegiada em relação ao Canal do Panamá, aos Estados Unidos e à Europa, o governo cearense tem investido em dois dos principais projetos chamados “estruturantes”. O Complexo Industrial e Portuário do Pecém (Cipp) atende diversas indústrias, permitindo o transporte e escoamento de matérias-primas e produtos tais como fertilizantes, frutas, calçados e siderurgia. Associada ao Cipp, a futura Zona de Processamento de Exportação (ZPE) – zona industrial em que as empresas operam com isenção de impostos e liberdade cambial – será instalada a 20 quilômetros do cais do porto, e contará com gasoduto, usina termelétrica, ferrovia, refinaria, siderúrgica, porto e diversas atividades industriais.

**US\$ 525 milhões/ano com produção urânio e fosfato**  
“A ZPE faz o Ceará ter uma infraestrutura privilegiada”, avalia Neves, que destaca os outros

três projetos estruturantes. A Refinaria Premium da Petrobras, prevista para ser inaugurada no Cipp em 2014, deverá produzir cerca de 150 mil barris por dia em sua primeira etapa, devendo se consolidar como a terceira maior refinaria da estatal no País. Por sua vez, a Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), que complementar as possibilidades do complexo portuário, tem previsão de conclusão em 2012. “Por último, o Projeto Santa Quitéria, de exploração de fosfato e urânio na mina de Itataia, localizada no município de Santa Quitéria, deverá ter um faturamento anual de pelo menos US\$ 525 milhões, com a extração de fosfato e urânio. O empreendimento, que deve ser inaugurado em 2012, quadruplicará a produção nacional de concentrado de urânio e aumentará em 10% a de fosfatados”, estima o executivo.

### Um aeroporto para Jericoacoara

Na macrorregião Litoral Oeste, os destaques são os calçados (Itapajé e Uruburetama) e o vestuário (Itapipoca), além do turismo, favorecido pelas belezas naturais das praias – o apelo da praia de Jericoacoara, em Jijoca, motivou o Estado a planejar a construção de um aeroporto no município. Já em Paracuru, uma usina de energia eólica foi instalada em 2008, beneficiada pelo Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa).

Mesmo sob adversidades do clima semi-árido, a macrorregião do Sertão Central, formada por 21 municípios, a agropecuária encontra alternativas, voltando-se principalmente para a criação de bovinos, suínos e aves. No Litoral Leste-Jaguaribe, a fruticultura, uma das apostas do governo, aproveita o fato de a região contar com 34% do perímetro irrigado do Estado. Os produtos mais cultivados são o abacaxi, a graviola, a banana e a goiaba, entre outros itens que abastecem os mercados nacional e internacional. “O setor é outro exemplo dos benefícios da abundância de luz de sol e da disponibilidade de reservas hídricas”, acrescenta Neves.

### Incentivos fiscais

Uma das ferramentas usadas na disputa com outros Estados por novas empresas e empreendimentos é o incentivo fiscal. O Fundo de Desenvolvimento Industrial (FDI), que contempla



Tiago Santana

## R\$ 46 BILHÕES EM INVESTIMENTOS FEDERAIS

As possibilidades de desenvolvimento da economia cearense serão reforçadas nos próximos anos com a ajuda de investimentos do governo federal. O Estado deverá receber R\$ 46 bilhões em recursos do Programa de Aceleração da Economia (PAC) até 2014, segundo anúncio feito no ano passado pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em encontro com o governador Cid Gomes. De acordo com as declarações de Lula, os recursos garantirão a execução de diferentes projetos, como o Cinturão das Águas, apresentado pelo governo estadual, que criará um conjunto de canais e adutoras, com cerca de 3 mil quilômetros de extensão com o objetivo de fortalecer a segurança hídrica para mais de 90% da população. O investimento, neste caso, será de R\$ 1,3 bilhão. Além disso, o Ceará deverá garantir mais de R\$ 1,2 bilhão no Orçamento Geral da União para 2011. O valor inclui as verbas para investimentos no Estado (R\$ 943 milhões) e para a Refinaria Premium II da Petrobras (R\$ 310,2 milhões).



O Complexo Industrial e Portuário do Pecém (CIPP), em São Gonçalo do Amarante: área de 33 mil hectares inclui uma siderúrgica e uma refinaria de petróleo.

o Programa de Desenvolvimento do Comércio Internacional (PDCI), o Programa de Desenvolvimento de Cadeias Produtivas (Procap) e o Programa de Incentivos ao Funcionamento de Empresas (Provin), prevê a isenção de até 99% do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual (ICMS) devido, com base em determinadas condições, como a área de atividade da empresa e sua localização. Neste caso, o local onde a companhia está instalada pode ser determinante para uma redução maior da carga tributária.

“O quadro atual está propício para investimentos e o governo tem concedido incentivos, principalmente para as empresas que investem em cidades do interior. Quanto mais distante da capital a indústria ou companhia se instale, maiores são os incentivos”, resume Pedro Coelho Neto, diretor da Marpe Contadores, associada GBrasil no Estado. Um exemplo deste movimento para o interior, segundo o empresário, é a Companhia Industrial de Cimento Apodi, instalada no Cipp. “A empresa trará um incremento significativo para as empresas de construção civil, que não necessitarão mais importar cimento para atender às demandas do mercado. A Cooperativa da Construção Civil do Estado do Ceará (Coopercon) é uma das acionistas da Apodi”, complementa.

“A interiorização dos investimentos industriais tem sido estimulada nos últimos anos, como forma de fomento a novas oportunidades”, explica Pedro Jorge Vianna, coordenador da unidade de economia do Instituto de Desenvolvimento Industrial (Indi), da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (Fiec). O

economista esclarece que a região metropolitana foi a mais favorecida pela política de incentivo baseada na região em que a planta de produção está instalada, o que demonstraria a necessidade de investimentos em infraestrutura em municípios afastados de Fortaleza. “As alternativas de transporte de carga, disponibilidade de aeroportos e rodovias bem cuidadas são exemplos do que é preciso, além de incentivo fiscal, para que as indústrias escolham cidades do interior para investir”, adverte.

Para Vianna, no entanto, os desafios do Estado vão além da esfera econômica e do investimento em estradas, portos e outros recursos. “Um dos obstáculos para o desenvolvimento é a falta de mão de obra qualificada. O Nordeste é uma das regiões que mais crescem no País, e as indústrias do Ceará, assim como os investidores, precisarão de profissionais adequados para seus projetos”, conclui. □



Foto: Jacques Amâncio

Pedro Coelho Neto, da Marpe Contadores | GBrasil: “quanto mais distante da capital a indústria ou companhia se instale, maiores são os incentivos fiscais”.

# PATRIMÔNIO DE AFETAÇÃO NAS INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS

Aspectos contábeis e fiscais do novo Regime Especial de Tributação

POR DANIEL SALGUEIRO

**R**ecentemente, o governo federal instituiu um RET - Regime Especial de Tributação, com benefícios fiscais para as empresas incorporadoras e/ou construtoras que venham a optar pelo patrimônio de afetação dos seus empreendimentos imobiliários. A medida unifica e reduz o recolhimento de tributos e contribuições federais:

**1. Benefício fiscal** – Em síntese, o benefício para as empresas optantes por esse Regime, é o de promover o recolhimento unificado dos tributos federais calculados sobre a receita efetivamente auferida em cada mês-calendário, no total de 1% sobre a venda de imóveis de até R\$ 75.000,00 contemplados no “Programa Minha Casa Minha Vida”, e de 6% nos demais casos.

Em termos de planejamento tributário, também deve ser levado em consideração o fato de que as receitas decorrentes do patrimônio de afetação, por serem escrituradas e tributadas separadamente das demais receitas operacionais, não são consideradas para fins de limite de opção do Lucro Presumido, cujo valor atual é de R\$ 48.000.000,00 por exercício.

**2. Inscrição no CNPJ** – A empresa incorporadora ou construtora deve promover a inscrição de cada “incorporação afetada” no CNPJ do Ministério da Fazenda, como se fosse uma filial, com terminação 0002, 0003, etc.

**3. Recolhimento de tributos e informação em DCTF** – Como a inscrição do patrimônio afetado é procedida em CNPJ secundário, o recolhimento unificado dos tributos sobre as receitas decorrentes do empreendimento, as informações em DCTF e outras declarações para fins fiscais são efetuadas no CNPJ da Matriz.

As contribuições previdenciárias do empreendimento devem seguir a mesma orientação, sendo recolhidas também no CNPJ da Matriz,

com indicação do CEI específico de cada empreendimento, nos mesmos moldes adotados para as obras convencionais.

**4. Aquisição e contabilização de materiais e outros custos** – Em relação ao registro contábil do empreendimento afetado, a construtora deverá manter escrituração contábil destacada para cada obra, possibilitando a identificação das receitas, custos e despesas relativos a cada construção sujeita ao pagamento unificado. Essa exigência, em verdade, não chega a ser novidade no setor da construção e incorporação imobiliária, pois em cumprimento das Normas Brasileiras de Contabilidade e da legislação fiscal e previdenciária, as receitas, custos e despesas de cada obra ou empreendimento imobiliário já seguem esse tipo de classificação segregada.

Por isso, em relação às obras abrangidas pelo Patrimônio de Afetação, o mesmo procedimento deve ser adotado, inclusive quanto às Notas Fiscais de compra de materiais, que devem ser emitidas pelos remetentes com indicação do CNPJ e da Inscrição Estadual do estabelecimento centralizador (Matriz), indicando-se no corpo da NF, o nome da obra e local de entrega dos produtos, não havendo assim a necessidade de se obter Inscrição Estadual específica para a obra do patrimônio afetado.

**5. Registro, controle e segurança do comprador do patrimônio de afetação** – Para usufruir dos benefícios fiscais do patrimônio de afetação, a empresa deve observar alguns procedimentos legais, dentre eles o da entrega do termo de opção ao regime especial de tributação na unidade competente da Secretaria da Receita Federal, e a afetação do terreno e das acessões objeto da incorporação imobiliária, no Cartório de Registro Imobiliário.

Também vale destacar a necessidade de se

constituir uma Comissão de Representantes dos condôminos do empreendimento para fiscalizar e acompanhar o patrimônio de afetação, devendo o empreendedor promover todos os atos necessários à boa administração e à preservação do patrimônio afetado, inclusive o de manter apartados os bens e direitos objeto de cada incorporação.

Outra obrigação da empresa construtora é a de entregar à Comissão de Representantes, no mínimo a cada três meses, demonstrativo do estado da obra e de sua correspondência com o prazo pactuado ou com os recursos financeiros que integrem o patrimônio de afetação recebidos no período. Ela deverá também manter e movimentar os recursos financeiros desse empreendimento em conta de depósito aberta especificamente para tal fim, e fazer a escrituração contábil segregada das demais operações da empresa, tudo devidamente certificado por auditores independentes.

Por fim, resta consagrado que o patrimônio de afetação é um mecanismo jurídico pelo qual se materializa a afastabilidade patrimonial de uma incorporação imobiliária, como alternativa à constituição de uma empresa específica, dos demais ativos do incorporador, com o objetivo

de proteger as partes envolvidas em um empreendimento imobiliário.

O patrimônio afetado não se comunica com os outros bens, direitos e obrigações do patrimônio geral da empresa incorporadora e responde tão-somente pelas dívidas e obrigações vinculadas àquela incorporação imobiliária.

---

O PATRIMÔNIO AFETADO NÃO SE COMUNICA COM OS OUTROS BENS, DIREITOS E OBRIGAÇÕES DA INCORPORADORA. ELE PROTEGE CREDORES VINCULADOS E GARANTE SEGURANÇA AO CONTRATO

---

ria, protegendo os credores vinculados a essa incorporação imobiliária e garantindo a segurança ao contrato de incorporação, e às partes interessadas, os meios necessários à conclusão do negócio imobiliário, nas condições e prazos instituídos, cumprindo-se dessa forma a função econômica do contrato.

DANIEL SALGUEIRO É CONTADOR, ADVOGADO, PROFESSOR DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, MEMBRO EFETIVO DO CARF - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS FISCAIS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA E DIRETOR DA CONTROLE CONTADORES ASSOCIADOS | GBRASIL

SOLUÇÕES INTELIGENTES EM NF-e PARA TODOS OS TIPOS DE EMPRESA.



**Conheça uma maneira segura, simples e com baixo custo para aderir à NF-e.**

O SoftNFe é ideal para empresas que não possuem um Software de Gestão Empresarial (ERP) próprio, facilitando a emissão de NF-e e agilizando processos.

**Solução 100% web, sem limites para números de notas emitidas.**

Verifique condições especiais para escritórios de contabilidade, associações e sindicatos.

[www.softnfe.com.br](http://www.softnfe.com.br)

**CONHEÇA TAMBÉM:**

**NFePACK**

Uma solução integrada entre sua empresa e a nova legislação brasileira de Nota Fiscal.

Estabilidade | Alto desempenho | Eficiência  
Conheça mais sobre o NFePACK em:  
[hotnfe.inventti.com.br](http://hotnfe.inventti.com.br)

Garantindo soluções em NF-e para mais de 2.000 clientes em todo o Brasil.

(47) 3038 7700  
[www.inventti.com.br](http://www.inventti.com.br)

 **inventti**  
s o l u ç õ e s

POR DANIEL BARROS\*

### Quando mudar é difícil

O riente o condutor. Motive o elefante. Prepare o caminho. Se você estiver lendo essas frases pela primeira vez, provavelmente elas soarão como capítulos de um guia turístico de safári. Mas estas são as subdivisões do surpreendente livro *A Guinada*, escrito pelos irmãos Chip e Dan Heath.



Os autores propõem a analogia do “condutor” e do “elefante” para ilustrar o desafio da inteligência emocional: quando estamos prestes a tomar uma decisão, temos que decidir entre nosso raciocínio lógico e nossas emoções. O “condutor” representa o racional, ou seja, é ele quem busca o argumento lógico para uma determinada ação. Já o “elefante” representa o emocional, que segue a nossa intuição. Para que uma mudança aconteça, é preciso que o “condutor” prepare o caminho para o “elefante”, ou este tomará as rédeas e a mudança planejada não ocorrerá.

“A Guinada” não é mais um maçante manual com instruções para fazer as pessoas saírem de sua zona de conforto e mudarem sua rotina. *A Guinada* é uma coleção de exemplos instigantes e bem-humorados que “motivam o elefante” (o lado emocional dominante), além de ser bem estruturada para “orientar o condutor” (o lado racional submisso). É um livro para todos, de donas de casa a CEOs de multinacionais, com exemplos coloquiais aplicáveis tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Aprendemos que não é verdade que as pessoas não queiram mudar. Se fosse assim, não nos casaríamos e não compraríamos um iPhone. O fato é que algumas mudanças são mais

difíceis que outras porque umas nós queremos e outras não. Chip e Dan assim defendem a tese de que uma mudança só é bem-sucedida se o “elefante” e o “condutor” estiverem alinhados. Tudo é uma questão de conscientização e organização. Saber onde estão nossas resistências é o primeiro passo.

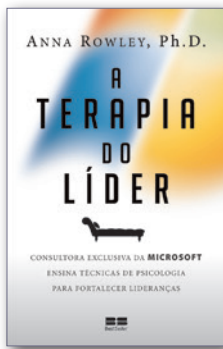
Uma das proezas dos irmãos Heath é sem dúvida a de “preparar o caminho” para os leitores. A forma como histórias reais (inclusive algumas brasileiras) são interligadas nos faz refletir sobre situações reais do nosso dia a dia. Não existe nada completamente novo em suas teorias, mas o texto foi escrito de maneira inovadora e estimulante para despertar no leitor um desejo visceral de fazer uma mudança difícil em sua vida. Impossível ficar impassível e terminar o livro sem intenções reais de começar um novo projeto. A obra foi eleita a segunda melhor na área de negócios em 2010 por editores na Amazon. □

“A GUINADA”  
CHIP HEATH E DAN HEATH

### Voyeurs de nós mesmos

A psicoterapeuta americana Anna Rowley conta, em *A Terapia do Líder*, suas experiências dos tempos em que era consultora na Microsoft, trabalhando em diversos países. Por onde quer que ela tenha passado, o problema era o mesmo – pessoas em cargo de liderança enfrentam dificuldades de algum tipo. Seja medo de perder poder, ou egocentrismo, ou falta de confiança, o ponto comum é apenas um: a falta de autoconhecimento.

A obra de Rowley nos coloca, então, uma questão chave. Por que não conhecemos melhor a nós mesmos? A cultura ocidental, em especial, não incentiva a autoanálise. Não somos educados a olhar para dentro de nós mesmos ao mesmo tempo em que aprende-



mos a enxergar o mundo. Isso acaba gerando problemas futuros, pois vivemos em sociedade e uma empresa é em si uma mini-sociedade.

Rowley consegue cumprir a difícil missão de traduzir a costumeira linguagem clínica e complexa da psicanálise em linguagem colo-

quial. Os exemplos descritos são tão reais e familiares que não há como não nos vermos neles, direta ou indiretamente. "A Terapia do Líder" acaba servindo como um catalisador do nosso autoconhecimento, colocando-nos como *voyeurs* de nós mesmos.

*A Terapia do Líder* é indicado a todos que desejam descobrir por que agem de certa maneira profissionalmente, entendendo as consequências (muitas vezes bem-intencionadas) de suas ações e maneiras de superar hábitos que os

sabotem no ambiente de trabalho. Ainda que focadas no corporativo, as lições de Rowley também podem se aplicar a nossa vida pessoal.

O estilo conversacional de *A Terapia do Líder* ora faz com que o leitor sinta-se no divã de Rowley, tratando de temas bem próximos de sua realidade, ora conversando diretamente com os funcionários da Microsoft e seus percalços. De todo modo, as soluções de casos reais retratados pela autora são criativas ao ponto de quisermos copiá-las para aplicação real em nossas vidas.

Se existe uma falha na obra de Rowley, ela é justamente a superficialidade da chamada "Terapia Corporativa Breve". Esta foi desenhada para resolver problemas comportamentais prementes em curto prazo, sem tratar em profundidade a real causa dos distúrbios dos líderes. Não é culpa de Rowley – as empresas não estão preparadas a pisar nesse campo minado. □

"A TERAPIA DO LÍDER"  
ANINA ROWLEY

(\*) DANIEL BARROS É RESENHISTA CONVIDADO DA REVISTA GESTÃO. O COLABORADOR É GRADUADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS (PUC/SP), COM ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA FGV/SP E MBA PELA UNIVERSITY OF TORONTO E SAINT GALLEN. COMO EXECUTIVO EXPATRIADO, OCUPOU CARGOS DE LIDERANÇA NA SUÉCIA, BÉLGICA, CINGAPURA E CANADÁ. ATUALMENTE É EXECUTIVO DA SKF DO BRASIL.

**Domínio Honorários**  
nova versão

**Controle financeiro completo e integrado para o seu escritório de contabilidade.**

Conheça as principais novidades do sistema:

- Faturamento para clientes eventuais;
- Cobrança registrada;
- Controle orçamentário;
- Fluxo de caixa realizado e projetado;
- Processos de renegociação.

COMPUTERWORLD ETCX 300 MAIORES

**domínio**  
sistemas  
A sua melhor escolha

## GBrasil realiza seu segundo encontro semestral de 2010 em Cuiabá

Fotos: Aelsson Ribeiro



Um curso de Contabilidade Internacional, focado no IFRS - International Financial Reporting Standards, foi uma das atividades que marcaram o 34º Encontro do Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade. O evento semestral do GBrasil, que reúne seus 33 empresários associados, aconteceu entre 27 e 29 de outubro, no Hotel Deville, em Cuiabá-MT, sob a organização da Scalco Contabilidade. O curso foi ministrado por **Edmir Lopes de Carvalho**, diretor de Normas Internacionais de Contabilidade da Anefac – Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade.

O Encontro GBrasil recebeu ainda o auditor da Receita Federal do Brasil em Cuiabá, **Yuiti Shimada** (Foto 2). Ele falou sobre os desafios da implantação do SPED PIS/Cofins. A EFD-PIS/Cofins é um arquivo digital instituído no Sistema Público de Escrituração Digital – SPED, aplicado na escrituração da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins. O arquivo se tornará obrigatório em empresas de Lucro Real para fatos geradores a partir de abril de 2011. O EFD-PIS/Cofins deve ser validado, assinado digitalmente e transmitido, via internet, ao ambiente Sped. O objetivo do governo com a nova exigência é implantar uma malha fina eletrônica para pedidos de compensação/ressarcimento do PIS/Cofins e para dar sustentação ao trabalho de detecção de evasão, sonegação e fraude.

**Fernando Ceylão** (Foto 1), executivo da Aliança de Advocacia Empresarial - ALAE, fez uma apresentação

sobre a entidade que congrega 31 escritórios de advocacia no Brasil, América do Sul e América Central (veja nota na página seguinte).

O diretor da Patrymon - Gestão Empresarial e Patrimonial, **Wesley Carlos Ferreira**, em exposição aos associados GBrasil, explicou o aplicação do software AuditorSIN. O sistema on-line de auditoria fiscal opera com arquivos magnéticos do Sintegra, baseado no convênio ICMS 57/95, sendo capaz de suportar grandes volumes de informação, antecipar cruzamentos, verificações e análises, levantando erros que seriam apontados no Validador da Receita Federal. O produto foi adotado pelo GBrasil.

O mais recente associado GBrasil, o empresário **Flávio Azevedo Pinto** (Foto 4), fez uma explanação sobre a Opção Contadores Associados, de Palmas, Tocantins. A empresa incorporou as operações Contato Contabilidade, vendida pelo empresário e contador Marcos Koche, que representava o GBrasil no Estado. Com a fusão das operações, a empresa passa a contar com 242 clientes em carteira e uma equipe de 46 pessoas. A Opção Contadores preservou como sede a edificação ocupada pela Contato, que foi submetida a ampliações para abrigar o conjunto das operações.

O próximo encontro do GBrasil acontecerá em Recife, Pernambuco, nos dias 16, 17 e 18 de março. O evento será organizado pela Acene Contabilidade, empresa liderada pelo contador Carmelo Farias.



## Aliança de Advocacia Empresarial - ALAE estabelece parceria com o GBrasil

Foto: Nelson Ribeiro



Em apresentação oficial, a ALAE esteve presente ao 34º Encontro do Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade, ocorrido em outubro, em Cuiabá. Na foto, o anfitrião Volmar Scalco (Scalco Contabilidade | GBrasil MT), Nilson Goedert (presidente do GBrasil), Luis Fernando de Souza Neves, da ALAE-Mato Grosso, Fernando Ceylão (CEO da ALAE) e Valmir Scalco, (Scalco Contabilidade | GBrasil MT).

A maior rede brasileira de escritórios de advocacia da América Latina, a ALAE - Aliança de Advocacia Empresarial, estabeleceu em outubro uma parceria com o GBrasil com foco no atendimento sinérgico a clientes corporativos e cooperação técnica na áreas jurídica e contábil. A rede ALAE é formada por 31 escritórios localizados na maioria dos Estados brasileiros e dos países da América do Sul, além de um aliado no México, na América Central. Ela atua em todas as áreas do Direito Empresarial. Para o presidente do GBrasil, Nilson Goedert, as duas redes têm várias afinidades. "Temos clientes com perfis semelhantes e um modelo de atendimento que preza a qualidade e padrões técnicos ideais para corporações que estão presentes em vários pontos do País", afirma o empresário contábil.

## DPC | GBrasil atenta às obrigações fiscais dos empregados expatriados da indústria do petróleo

Com a descoberta do Pre-Sal, especialistas projetam a criação de 500 mil novas vagas no setor de petróleo e gás até 2020. O anúncio vem causando grande interesse no mercado global, já que as empresas petrolíferas têm buscado no exterior mão de obra altamente especializada para a extração de gás e petróleo. As oportunidades de trabalho no setor fomentam um interesse já crescente por parte dos estrangeiros. Entre janeiro e março de 2010, 11,5 mil imigrantes receberam autorização para exercer atividades profissionais no Brasil, de acordo com levantamento do Ministério do Trabalho. O número de vistos emitidos foi 16% superior ao volume de entradas no mesmo período em 2009.

A chegada dessa mão de obra estrangeira traz desafios que vão além da adaptação à língua portuguesa e das diferenças culturais. Um dos desafios, compartilhados com as empresas contratantes, é garantir que esses estrangeiros estejam em dia com suas obrigações nos órgãos públicos. Manuel Domingues e Pinho, presidente da Domingues e Pinho Contadores, associada GBrasil no Rio de Janeiro e em São Paulo e que atende expatriados do setor, destaca: "É importante que seja definida a data de caracterização da residência fiscal do empregado estrangeiro no País e, a partir daí, determinar suas obrigações junto ao governo baseado no tipo de visto recebido por ele". A especialista Flavia Barbosa da



Foto: Ubirio Almeida

Pinho: importante que seja definida a data de caracterização da residência fiscal do empregado estrangeiro no País e, a partir daí, determinar suas obrigações junto ao governo baseado no tipo de visto recebido por ele.

Silva Neto, gerente da divisão de Pessoa Física da DPC, explica que portadores de visto permanente ou visto temporário com contrato de trabalho tornam-se residentes fiscais a partir da data de entrada no País e portadores de visto temporário sem vínculo empregatício com empresa brasileira tornam-se residentes fiscais após 183 dias de presença física no país dentro de um período de um ano.

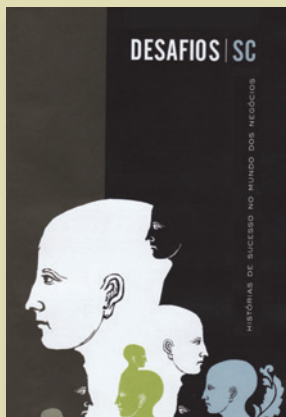
Às vésperas do período de entrega das declarações de Imposto de Renda, o tema chama atenção. A determinação da residência fiscal é importante, pois é a partir dela que cada estrangeiro deverá submeter à tributação brasileira, em bases mensais, os rendimentos recebidos mundial-

mente. "É a partir desta data que um estrangeiro deve cumprir as demais determinações e prazos de nossa legislação, como a protocolização de declarações anuais de imposto de renda", explica Flávia Barbosa.

Da mesma forma, no momento de retorno ao país de origem, certas providências concernentes ao fisco brasileiro deverão ser tomadas pelo estrangeiro, como o de apresentação de declaração e comunicação de saída definitiva do País, independentemente de a saída ser em caráter definitivo ou temporário, bem como nomeação de procurador para representá-lo perante nossas autoridades quando passar à condição de não residente fiscal no Brasil.

## Documentário mostra histórias de sucesso empresarial de Santa Catarina e tem distribuição gratuita pela ADVB

Indicado para executivos e estudantes, o documentário *Desafios SC*, da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB/SC), conta as principais histórias de sucesso no mundo dos negócios em Santa Catarina. Com polos de desenvolvimento equilibrados, o Estado reúne bons exemplos de empreendedorismo marcados pela visão de mercado, gestão eficiente em momentos de crise e a conquista de mercados internacionais. Entre eles estão a WEG Indústrias, as malharias Sul Catarinense e Marisol, a camisaria Dudalina, a Tractebel Energia e o resort Costão do Santinho.



São 90 minutos de conteúdo com narrativas informais de seus empreendedores que ajudam a compreender como empresas familiares catarinenses são referência hoje em todo o mundo. Profissionais de marketing e vendas também narram suas experiências em capítulo à parte. Quase sempre os primeiros a chegar e os últimos a sair de suas empresas, estes dirigentes demonstram como foi importante alterar procedimentos em um mundo que mudou acentuadamente nos últimos anos, principalmente com a abertura do mercado, a partir de 1990.

Parte do audiovisual resgata a história da ADVB/SC por

meio de entrevistas com ex-dirigentes da entidade, apontando como a associação criou um ambiente de desenvolvimento econômico ao longo de 25 anos de existência. A entidade é hoje presidida por Maria Carolina Linhares, da NEO-Labor Gestão de Pessoas e Kombo Tecnologia, parceiro da RG | GBrasil em Florianópolis. Além de promover cursos de capacitação, a ADVB/SC tem premiações de grande repercussão no meio profissional e empresarial – Personalidade de Vendas, Empresa Cidadã, Top Turismo e Top de Marketing – que reconhecem e prestigiam os talentos revelados através dos melhores cases.

O DVD é complementado com depoimentos sobre o novo consumidor, a economia da experiência, o papel da comunicação, gestão de marcas, marketing socio-cultural e os desafios e tendências do empreendedorismo. Um capítulo sobre a Memória da Propaganda traz uma seleção com 15 filmes publicitários realizados dos anos 1970 ao início do século 21.

O DVD tem distribuição gratuita para bibliotecas, universidades, associações comerciais e empresariais e de marketing. Para produzir o audiovisual, a ADVB/SC teve o apoio do Ministério da Cultura e patrocínio das empresas WEG, Duas Rodas, Tractebel e BRDE.

### Empresário GBrasil é condecorado em Brasília pela CNC

A Confederação Nacional do Comércio – CNC outorgou a comenda da Ordem do Mérito Comercial (grau comendador) em novembro, em Brasília, ao empresário contábil Pedro Coelho Neto (foto) da Marpe Contadores | GBrasil em Fortaleza-CE. A distinção foi criada em 1975 pela entidade máxima do comércio no Brasil com o objetivo de homenagear personalidades e instituições que se destacaram na contribuição em favor dos interesses do país e pelos serviços prestados em prol do comércio brasileiro. Na ocasião, outros dirigentes do comércio de todo o País também foram agraciados. O prêmio foi entregue pelo presidente da CNC, Antonio Oliveira Santos.



“Nossa homenagem é para aqueles que trabalham prestando serviços mesmo sem conhecer a quem beneficiam, na defesa daqueles brasileiros que não tiveram boas oportunidades e hoje estão se capacitando e se inserindo no mercado de trabalho”, afirmou Santos.

### Pedrosa assume conselho fiscal do Sescon/GO

Foto: Cristiano Borges



O empresário e contador Agostinho Sebastião Pedrosa (foto), da Contac | GBrasil em Goiânia-GO, foi empossado como novo presidente do Conselho Fiscal do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis - Sescon/GO. O empresário é também delegado da Fenacon, federação que representa o sistema Sescap-Sescon. O mandato de dois anos será cumprido por Agostinho Pedrosa até dezembro de 2013. O Sescon-Goiás foi fundado em 1992 e representa principalmente as empresas de serviço de contabilidade. O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, ao menos uma vez a cada bimestre e tem por missão principal, acompanhar as contas da entidade. Ele é composto por três membros titulares e três membros suplentes.

# Você está buscando um sistema de gestão?

Saia na frente e surpreenda, apresentando o melhor ERP nacional para a sua empresa.

A globalização do mercado, o aumento das demandas de gestão e as mudanças na legislação brasileira trouxeram para os profissionais de TI o grande desafio de encontrar um sistema efetivo, capaz de continuar atendendo às suas necessidades operacionais e também:

- ◆ Atender de forma integrada a legislação fiscal (SPED Contábil, Fiscal e PIS COFINS, NF-E estadual e municipal, LALUR, retenção de impostos, etc.);
- ◆ Cumprir aos requisitos de governança;
- ◆ **E o mais importante:** atuar efetivamente como um sistema de gestão.

## O MXM-Manager é muito mais que um sistema integrado.

Implementa regras operacionais, fazendo com que os fluxos de trabalho ocorram na forma determinada pela organização com total segurança, como por exemplo:

- ◆ Homologação de cadastros;
- ◆ Ativação e inativação de contas correntes, contas contábeis, centros de custos, fornecedores e clientes e outros principais cadastros;
- ◆ Gestão de todo fluxo de requisições com 'work-flow' de aprovação eletrônica com base em cada processo e nível de alçada;
- ◆ Acompanhamento orçamentário on-line;
- ◆ Gerenciamento de perfil de acesso com segregação de funções;
- ◆ Vinculação de contas correntes a fornecedores para pagamento eletrônico;
- ◆ Rastreabilidade e auditoria das operações;
- ◆ Conciliação contábil e financeira.

Alguns de nossos clientes:

ACAL ACOM APSA Brastech Domingues e Pinho Contadores Grupo Libra OilTanking  
RICOH Brasil Senac T.D.Williamson do Brasil Unimed Rio UTE Norte Fluminense Wartsila

**Mais informações: [www.mxm.com.br](http://www.mxm.com.br) \* e-mail: [vendas@mxm.com.br](mailto:vendas@mxm.com.br)**

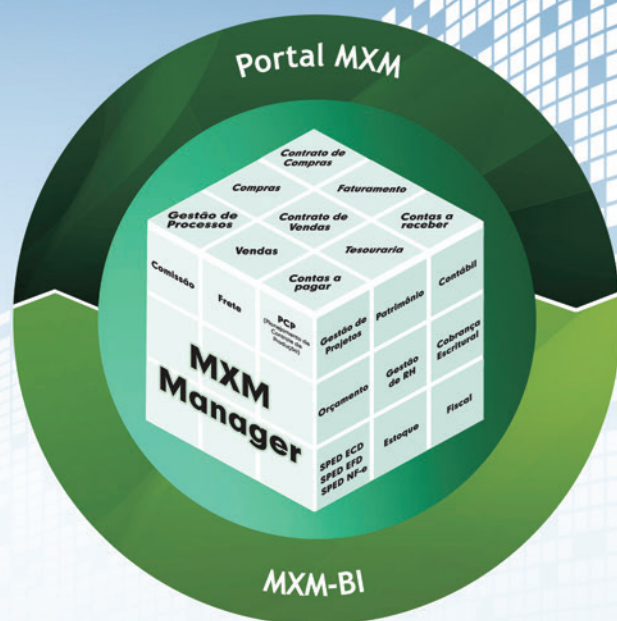
Rio de Janeiro  
Tel.: (21) 3233-2300

São Paulo  
Tel.: (11) 3171-0841

Salvador  
Tel.: (71) 3451-8926

Porto Alegre  
Tel.: (51) 3028-4777

# MXM-Manager



Com 20 anos, o **MXM-Manager** é um ERP consolidado com características únicas:


- ◆ Possui os recursos oferecidos pelos sistemas internacionais, com a experiência na legislação e características operacionais brasileira;
- ◆ É fácil de implementar, operar e manter;
- ◆ Necessita de pouquíssima ou nenhuma customização, disponibilizando grande quantidade de relatórios e consultas;
- ◆ Baseado em Oracle, opera com grande volume de transações e usuários;
- ◆ Opera em ambiente mutiempresa, multimoeda e multi-idioma, totalmente integrado on-line.

Nossos usuários são empresas multinacionais e grupos nacionais que identificam no **MXM-Manager** o seu potencial.

**MXM: soluções para quem busca qualidade e desempenho.**



**MXM**  
S I S T E M A S



Por trás de uma  
declaração  
correta  
de Imposto  
de Renda  
está sempre  
um contador

O IRPF 2011 tem prazo limite de entrega em 29 de abril.  
Consulte nossos especialistas em todas as capitais e  
principais cidades do interior do País

[www.gbrasilcontabilidade.com.br](http://www.gbrasilcontabilidade.com.br)