GESTÃO EMPRESARIAL

PUBLICAÇÃO DO GBRASIL – GRUPO BRASIL DE EMPRESAS DE CONTABILIDADE

Fevereiro de 2013 ANO 6 - Nº 25

Creme Mel

A arrancada brasileira na indústria de sorvetes

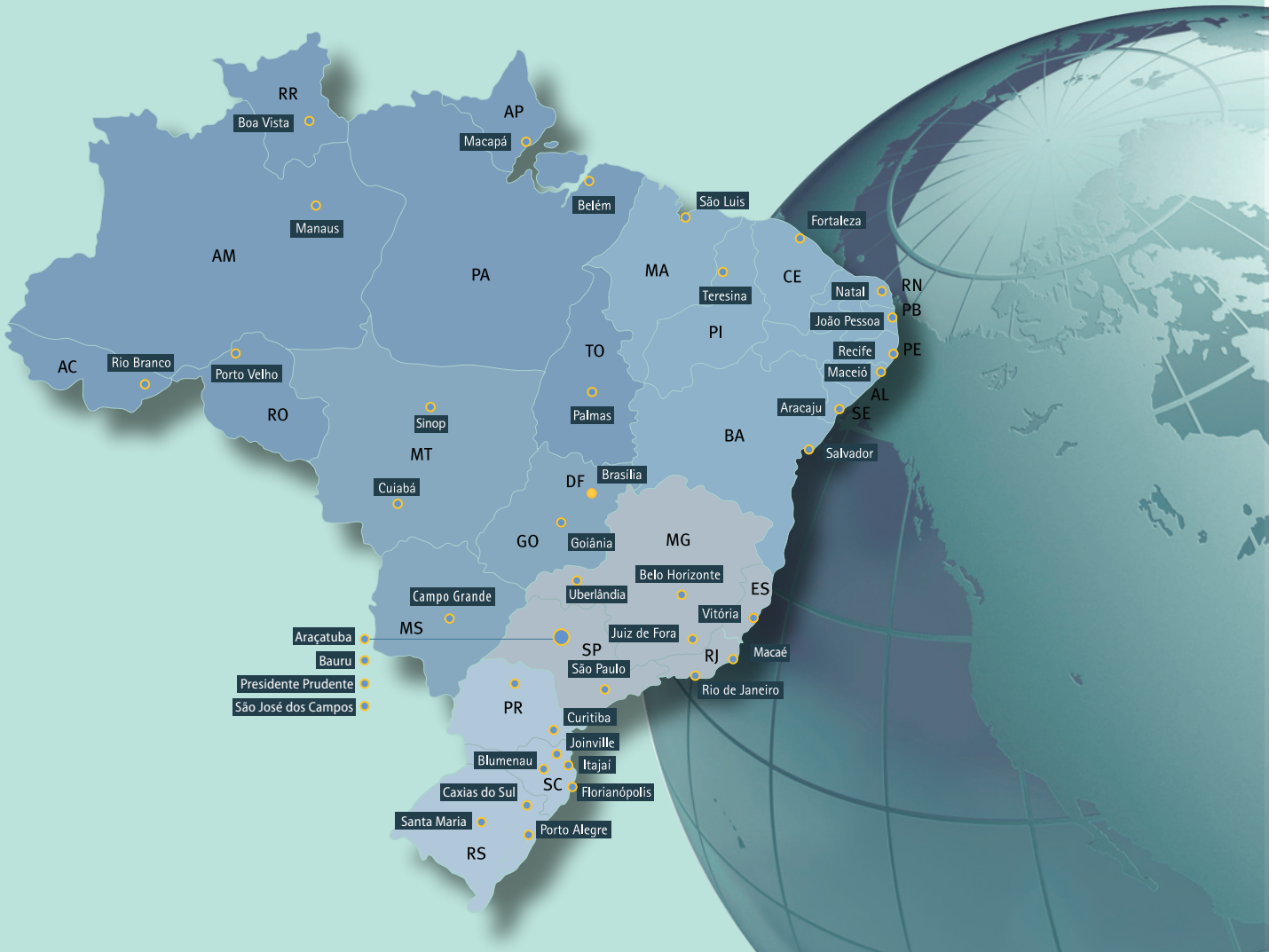
Tone Derm: tecnologia da beleza

Indústria gaúcha cresce investindo em inovação na área de aparelhos estéticos

Evoluindo com coaching

Ferramenta de desenvolvimento profissional ganha cada vez mais adeptos no Brasil

PARA QUEM PRECISA DE CONTABILIDADE COM UMA DIMENSÃO NACIONAL E UM SERVIÇO DE PADRÃO INTERNACIONAL



O GBrasil é uma aliança formada por 39 empresas de contabilidade com representação em todos os estados brasileiros – capitais e cidades do interior do País. Ela reúne tecnologia e recursos humanos do mais alto nível de qualidade para oferecer a segurança e a confiabilidade das informações que o seu negócio precisa. Esteja onde estiver, conte com o GBrasil.

www.gbrasilcontabilidade.com.br

GBrasil
Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade

EXPANSÃO DO GBRASIL

Foto: André Coelho de Sá

Na página ao lado, o mapa traz a nossa melhor e mais quente notícia. Ao encerrarmos esta edição da revista, confirmamos o ingresso de mais seis organizações ao Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade, ampliando assim nossa área de cobertura. Além da T&M Consulting, de Santa Maria-RS, a qual o leitor poderá conhecer melhor em matéria da página 33, foram admitidas na aliança empresarial neste primeiro mês de 2013, as empresas Aserco (Uberlândia-MG), Fatos (São José dos Campos-SP), Real Araçatubense (Araçatuba-SP), De Martino (Bauru-SP), Lider (Presidente Prudente-SP) e CGF (Sinop-MT). Todas as organizações se submeteram a um processo de seleção e auditoria, garantindo os padrões de prestação de serviços oferecidos pelo GBrasil e passam agora a unir forças e conhecimento às demais 33 empresas da aliança. Somos agora 39 prestadoras de serviços de *outsourcing* contábil, gestão de tributos, departamento pessoal, assessoria fiscal e serviços de legalização de empresas. Muitas delas são a referência principal no mercado em que estão baseadas. Esse fato, com certeza, é razão de orgulho para cada um dos membros GBrasil e também de motivação ao contínuo aperfeiçoamento técnico e estrutural. Saliento que a expansão da aliança não pára por aqui. Ainda neste primeiro semestre pretendemos anunciar outros cinco novos integrantes. Aguarde!

Nesta edição, trazemos um leque amplo de reportagens especiais, com destaque para a Creme Mel, indústria de sorvetes criada na capital de Goiás por Antonio Santos. Ele conta aqui sua história de sucesso e que vem sendo mais recentemente construída com a participação da Contac Contabilidade, associada GBrasil em Goiânia. A Tone Derm, indústria de aparelhos aplicados à medicina estética, mostra por sua vez como mudou ao longo do tempo para atender ao exigente e grande mercado mundial de estética. Em sua segunda geração, a indústria é hoje cliente GBrasil através de nossa representante em Caxias do Sul, Toigo Contadores.

Exemplo também de empreendedorismo mostrado aqui é a Bioclone, dedicada a produzir mudas de frutas e plantas ornamentais de alta qualidade. Nascida das mãos de um engenheiro agrônono do Ceará, a Bioclone teve como alavanca, além da inovação tecnológica, uma incubadora de empresas. Com programa consistente de crescimento, ela agora conta com o suporte da Marpe Contadores, representante GBrasil em Fortaleza.

São três histórias muito interessantes e valiosas para qualquer empresário. Vale a pena conferir. Boa leitura!

Nilson Göedert
Presidente do GBrasil
gbrasil@gbrasilcontabilidade.com.br

ÍNDICE

Capa - 20

Editorial 3
Expansão do GBrasil

Recursos Humanos 5
Coaching:
Superando os próprios limites

Consultoria GBrasil 8

Estética e Tecnologia 10
Tone Derm
Da TV a válvula à radiofrequência

Empreendedorismo 15
Bioclone:
Clonagem de alta qualidade

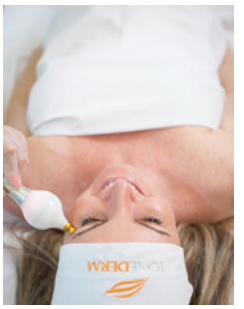
Em Tese 18
Holding Familiar

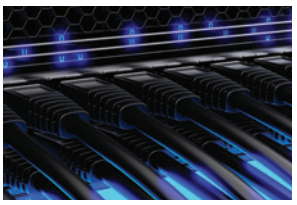
Caso de Sucesso 20
Creme Mel:
Impulso na qualidade no sorvete brasileiro

Switch Brasil 26
Controle Inteligente e sofisticado em TI

Análise 28
A sucessão nas empresas familiares

Em Síntese 30
. 38º Encontro GBrasil em Porto Alegre
. Programa Trainee da DPC
. Sampayo Ferraz na AJE de Roraima
. XI Fórum da Mulher Contabilista da Bahia
. Nova associada T&M Consulting


10


26

18

28

15

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 Göedert
(RG Contadores Associados)
Francisco Lúcio Gomes
(Agenda Contábil)
Susana Souza Santos Nascimento
(Sercon Serviços Contábeis)
Manuel Domingues e Pinho
(Domingues e Pinho Contadores)
Rider Rodrigues Pontes
(Unicon - União Contábil)
Renato Toigo
(Toigo Contadores Associados)

Produção, Edição e Diagramação
Editora B.Brasil

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

Colaboraram nesta edição:
Carolina Costa
Gerson Lopes Fonteles
Isabel Dias de Aguiar
José Paulo Ferrer
Roberto Faria
Werner Bornholdt

Projeto Gráfico
Moema Cavalcanti

Fotografias & Ilustrações
Alex Salim (RJ)
André Coelho de Sá (SC)
Carlos Eugênio (CE)
Fabiano Panizzi (RS)
Getty Images/Thinkstock (SP)
Otávio Almeida/Estudio Luzia (SP)
Renato Velasco (RJ)
Weimer Carvalho (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 25, encerrada em 22.01.2013

COACHING

SUPERANDO OS PRÓPRIOS LIMITES

Conjunto de metodologias oferecidas pelo profissional de *coaching* ajuda líderes e liderados a dar um salto em suas carreiras

POR ISABEL DIAS DE AGUIAR

Getty Images/Thinkstock

Conhecer os próprios limites para superá-los representa um desafio. Mesmo para profissionais com bom desempenho em suas carreiras, mas que, ainda assim, esperam progredir, alcançar novas metas. Um dos recursos cada vez mais adotados para auxiliar executivos a buscar seus objetivos, melhorar os resultados e, com isso, dar um salto em suas carreiras é o Coaching, que compreende um conjunto de metodologias aplicadas no contexto do desenvolvimento humano, segundo definição do consultor e conferencista Manuel Cortez.

Quem aplica a metodologia é o *coach*, que orienta, facilita e motiva seu cliente ou *coachee*. "É, portanto, um processo de orientação de pessoas em questões de desempenho e resultados pessoais e profissionais", explica Cortez, que é economista e gestor de empresas, formado pela Universidade Porto - Portugal. "O *coaching* auxilia os profissionais em todos os aspectos da vida pessoal. As orientações dadas pelo *coach* apontam para o futuro na expectativa de que o *coachee* se liberte do passado."

Não é terapia!

Coaching não pode ser confundido com terapia, que é conduzida por psicólogos ou psicanalistas. Segundo definição do diretor do Instituto de Neurolinguística Aplicada (Inap), PhD em medicina, Jairo Mancilha, a terapia foca o presente e o passado. Já o coaching está voltado para o futuro. A metodologia é adequada para pessoas que estão bem e querem melhorar seu desempenho. "É um processo mais ativo e os recursos são fornecidos pelo próprio cliente." Mancilha explica que o *coach* não dá conselhos, como ocorre com os terapeutas. Ao contrário, faz perguntas para ajudar a conquistar metas. O diretor do Inap relaciona terapia a uma ação maternal, enquanto que, para ele, o *coaching* "é paternal".

Em busca da real vocação

A metodologia também é recomendada a quem é acometido por constantes questionamentos, em dúvida sobre a sua real vocação, se está na profissão certa. É uma ferramenta poderosa para os que esperam por respostas rápidas e objetivas, interessados em melhorar seu desempenho. Mas é também útil para os profissionais que buscam mudanças em suas carreiras ou recolocação no mercado –, redefinir e repensar os rumos de suas carreiras. Se direcionado para esse fim, ganha a denominação de *coaching de carreira,* uma vez que conduz os clientes a reavaliar as opções feitas a partir de seus valores, sua missão de vida, suas aspirações, reorganizando paradigmas.

O *Coaching Profissional* proporciona otimização do tempo, do relacionamento e da comunicação no ambiente de trabalho. Enfim, busca a harmonia e equilíbrio nas atividades profissionais e pessoais. Isso se consegue por meio da realização de dinâmicas específicas. Esse processo também proporciona o desenvolvimento de todas as capacidades primordiais de liderança.

Alta adesão em empresas americanas

Para o presidente do Instituto Holos de Qualidade, Marcos Wunderlich, o coaching ajuda em mais de 80% dos casos trazidos pelos *coachees*. Para ele, é um instrumento valioso, que deve ser exercido com ética e respeito humano. Pode ser pessoal - *Life Coaching* ou *Self Coaching* -, ou profissional. No âmbito pessoal, o *coachee* trabalha questões individuais e familiares. A proposta é diversificar e ampliar a visão diante dos projetos de vida. Já o *coaching* profissional trabalha questões relacionadas às necessidades da empresa.

Segundo o Instituto Gallup, 87% das médias e grandes empresas dos EUA já passaram ou estão passando por um processo de *coaching*. Os resultados puderam ser medidos com expressivos ganhos de produtividade e os avanços no bem-estar da empresa. No Brasil estima-se que apenas 4% se beneficiaram desse instrumento. Há estudos recentes que dimensionam os ganhos de produtividade de executivos que passaram por esse processo.

Além do *coach*, a orientação deve contar com a participação do *mentoring* (mentor), cuja atuação está voltada para o dia a dia da ativi-

O *coaching* no mundo corporativo

O *coaching* faz com que líderes influenciem positivamente suas equipes, por meio de seu exemplo e autoridade reconhecida. O resultado é que toda a organização se beneficia pela nova postura de liderança de seu líder. A metodologia busca principalmente:

- o equilíbrio pessoal e profissional dos líderes
- alinhar a todos pelos objetivos estratégicos da empresa
- melhorar a comunicação como um todo
- melhorar a motivação e autoestima das pessoas com o desenvolvimento de suas competências emocionais
- com metas e confiança elevada, criar postura nova focada no sucesso
- capacitar o líder a se tornar um líder-*coach*

Fonte: Manuel Cortez

Manuel Cortez destaca o *coaching* aplicado às empresas: "O projeto fixa prazos e estabelece as condições de acompanhamento e monitoramento de cada ação, gerando autocomprometimento individual e coletivo"

dade profissional. É em geral exercido por profissional experiente, que transmite seus conhecimentos aos que estão iniciando no mercado de trabalho. O *mentoring* também compartilha seus conhecimentos com aqueles que, embora sejam experientes em suas atividades, acabaram de ser contratados. As orientações vão desde conselhos no âmbito pessoal, quanto profissional. Wunderlich explica que um líder de alta performance procura usar simultaneamente metodologia de *coaching* e *mentoring* para garantir bom desempenho na profissão.

Ações, metas e prazos

Cortez acrescenta que, no processo de *coaching*, o ponto de partida deve ser sempre o diagnóstico. "O *coach* define a estratégia para o profissional e sua equipe, tendo como foco a melhoria de resultados." São avaliados os recursos disponíveis, as expectativas, competências técnicas e emocionais, para então formular as metas profissionais das equipes e da empresa. Só então são elaboradas as ações específicas que permitam chegar aos resultados esperados, diz o consultor. "Este projeto de trabalho através do *coaching* fixa prazos e estabelece as condições de acompanhamento e monitoramento de cada ação, gerando autocomprometimento individual e coletivo." Cortez acrescenta que o *coaching* executivo poderá ser direcionado para profissionais individualmente ou equipes. Costuma ser aplicado com maior frequência para diretores, empresários e gerentes.

Objetivos corporativos

São inúmeros os objetivos perseguidos no mundo corporativo, segundo Cortez. Os principais são: alcançar equilíbrio pessoal e profissional dos líderes; alinhar a todos pelos objetivos estratégicos da empresa; melhorar a comunicação na empresa; disseminar a motivação e autoestima das pessoas através do desenvolvimento de suas competências emocionais; criar postura focada no sucesso, por meio do estabelecimento de metas e confiança, e, finalmente, capacitar o líder para que possa se tornar um líder-*coach*.

O principal requisito esperado de um bom profissional de *coaching* é a experiência. Para avaliar sua capacidade, Cortez recomenda o exame criterioso do currículo do candidato a ser contratado, seus trabalhos publicados e as referências de antigos clientes. "Normalmente, a contratação de um *coach* é precedida de uma entrevista. É preciso verificar a empatia – indispensável para uma relação de confiança – e a confidencialidade, fundamentais no processo." O consultor lembra, a propósito, uma citação do professor da Universidade de Oxford (Reino Unido), Clive Bennett: "... somente deverá exercer a profissão de *coach* executivo quem tenha pelo menos 10 anos de experiência como gestor de pessoas e executivo".

Custo/benefício

Contar com a ajuda profissional de *coaching* não está fora do alcance da maioria das empresas. Segundo Cortez, a profissão não é regulamentada, nem existem tabelas de remuneração. Os honorários variam de acordo com a experiência profissional, capacidade e especialização. O consultor, porém, tranquiliza os interessados em recorrer aos serviços de um coach. "A atividade é regida por regras rígidas de ética profissional formuladas por associações nacionais e internacionais, como a Associação de Coaches do Brasil e a ICF- International Coach Federation dos EUA."

No Brasil e a título indicativo, aconselha-se o pagamento entre R$ 300,00 e R$ 500,00 por sessão de até três horas. No caso de *coaching* de equipe, normalmente funciona como workshop, ao custo-hora comparado a assessorias especializadas da área de gestão de RH. ■

Numeração das notas fiscais eletrônicas

▶ A NF-e deverá seguir a numeração sequencial das Notas Fiscais, modelo 1 ou 1-A?

MARPE | GBrasil Responde – Não. A numeração da NF-e diverge completamente da sequência usada nos modelos 1 ou 1-A. A empresa que aderir à NF-e deve credenciar-se no site e após fazer download do aplicativo gratuito ou eleito para emissão da nota eletrônica, passar à fase de teste ou produção, iniciando da numeração 001.

Base legal: Ajuste Sinief (Sistema Nacional Integrado de Informações Econômico-Fiscais) 7, de 30-09-2005, cláusula terceira, inciso II e §1º

Registro eletrônico de ponto

▶ Uma empresa pode utilizar registro eletrônico de ponto em um setor e registros manuais e mecânico em outro?

Unicon | GBrasil Responde – Sim. Para utilização do SREP – Sistema de Registro Eletrônico de Ponto, é obrigatório o uso do REP – Registrador Eletrônico de Ponto que é o equipamento de automação utilizado exclusivamente para o registro de jornada de trabalho, conforme Portaria 1.510 MTE/2009. Contudo, a referida norma não cria nenhuma restrição à utilização dos sistemas manuais (livro ou folha de ponto) e mecânicos (relógio de ponto).

Novo termo de rescisão de contrato de trabalho

▶ A utilização do novo TRCT – Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho passa a ser obrigatória a partir de que data?

T&M Consulting | GBrasil Responde – A partir de 1º de fevereiro de 2013, todas as rescisões de contrato de trabalho deverão utilizar o novo modelo do Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho (TRCT), instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) por meio da Portaria 1.057/2012.

Junto com o novo termo deverão ser utilizados os seguintes formulários: o Termo de Quitação para as rescisões de contrato de trabalho com menos de um ano de serviço e o Termo de Homologação para as rescisões com mais de um ano de serviço.

Ressalte-se que nos atos de liberação de Seguro-Desemprego e da conta vinculada do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), a Caixa Econômica Federal exigirá os novos termos.

Base legal: Art.2º da Portaria 1.057 de 06-07-2012 e Portaria 1.815 MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) de 31-10-2012

Ágio e deságio

▶ Qual a classificação contábil do ágio e deságio?

DPC | GBrasil Responde – A contabilização do ágio está definida na Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC nº 1.262/09 que, em linhas gerais, determina que o valor pago na aquisição de um investimento seja contabilizado no subgrupo de Investimentos, no Ativo não Circulante, de forma segregada, sendo:

a) Valor do investimento, que corresponde ao valor proporcional ao percentual de participação aplicado sobre o patrimônio líquido ajustado da investida; e

b) Valor do ágio por expectativa de rentabilidade futura ("goodwill").

Vale ressaltar que, para fins de determinação do patrimônio líquido ajustado da investida, todos os ativos e passivos da investida devem ser reconhecidos e mensurados, mesmo que extracontabilmente, conforme a NBC TG 15 – Combinação de Negócios, cuja regra geral de mensuração é o valor justo.

O ágio por expectativa de rentabilidade futura só é classificado no subgrupo de In-

tangíveis no balanço consolidado, nunca no balanço individual. Afinal, a capacidade de geração de rentabilidade futura é da adquirida. Para esta, individualmente, representa parte do custo de seu investimento, sujeito ao teste de "impairment".

Na eventualidade de apuração de ganho por compra vantajosa (deságio), o registro contábil deve ser feito no resultado do exercício (ganho) na entidade adquirente, na data da aquisição, conforme previsto na NBC TG 15 – Combinação de Negócios.

Base legal: Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade 1.157/2009 e 1.329/11

Digitalização de documentos: definição

▶ O que se entende por digitalização e como é realizado o processo nos documentos?

Rui Cadete | GBrasil Responde – Digitalização é a conversão da fiel imagem de um documento para o meio digital, através de um scanner, de forma a manter a integridade, a autenticidade e, se necessário, a confidencialidade do documento digital, com o emprego de certificado digital. Os meios de armazenamento dos documentos digitais deverão protegê-los de acesso, uso, alteração, reprodução e destruição não autorizados.

Base legal: arts.1º e 3º da Lei 12.682/2012

Cadastro de bons pagadores

▶ O que disciplina a legislação sobre o cadastro de bons pagadores?

Unicon | GBrasil Responde – Disciplina a formação e consulta a bancos de dados com informações de adimplemento, de pessoas naturais ou de pessoas jurídicas, para formação de histórico de crédito, sem prejuízo do disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 - Código de Proteção e Defesa do Consumidor.

Base legal: Art.1º da Lei 12.414/2011 e Decreto 7.829/2012

Consulte o GBrasil: consultoria@gbrasilcontabilidade.com.br

TONE DERM

DA TV A VÁLVULA À RADIOFREQUÊNCIA

A gaúcha Tone Derm, fabricante de equipamentos para tratamentos estéticos, triplicou de tamanho nos últimos 4 anos, ancorada em inovação com tecnologias de radiofrequência e ultrassom. Empresa nasceu há 44 anos, em Caxias do Sul, como assistência técnica de televisores

Fotos: Fabiano Panizzi

Cristiano Paganin: investimento anual de 10% do faturamento em pesquisa e desenvolvimento e preparo para um novo grande ciclo de crescimento até 2015

Paramentado de jaleco branco sobre terno e gravata, uma mala recheada de ferramentas e peças, o jovem gaúcho Olímpio Paganin fazia atendimentos em domicílio na década de 60. Era um profissional de assistência técnica disputado em Caxias do Sul, cidade da região serrana do Rio Grande do Sul. Uma televisão custava uma fortuna, funcionava à base de válvulas e era o centro das atenções das famílias. Um fim de semana sem o aparelho era um completo desgosto, quase uma tragédia. “Era equivalente a ser médico. Sábado à noite ele era chamado às pressas”, compara o Cristiano Paganin, 35 anos, que já ouviu muitas histórias do pai, um técnico em eletrônica com carreira iniciada após um curso por correspondência.

Com a apreensão de conhecimento em cursos oferecidos por indústrias como Philco, Philips, Panasonic, Telefunken e alguns prêmios com destaque de qualidade, a assistência técnica de Paganin na década de 80 já ocupava um edifício de cinco andares e empregava 25 pessoas. Nesse ambiente próspero, nasceu quase por acaso em 1984, a Tone Derm, indústria de aparelhos eletrônicos para tratamentos estéticos, comandada hoje pela segunda geração dos Paganin.

Fabiano Panizzi

Aparelho de radiofrequência Spectra: estímulo à produção de colágeno, vasodilatação, oxigenação e hidratação de tecidos. Tecnologia para fins estéticos e de saúde

Às voltas com dores na cervical por causa da postura de trabalho, Olímpio Paganin descobriu um aparelho miraculoso durante uma viagem a Hanover, na Alemanha. Era um eletroestimulador muscular que acabou trazendo na mala e despertou o desejo incontido de um amigo no Brasil. Sem falar alemão e, ainda, com a limitação da telefonia e a ausência de facsimile ou internet, era quase impossível para o amigo conseguir um aparelho igual. A situação trouxe o desafio a Olimpio: desenvolver um aparelho similar. "Meu pai abriu o eletroestimulador e percebeu que não era nada complicado. Montou o circuito e o recobriu com uma sacola plástica. Assim nasceu o primeiro eletroestimulador da Tone Derm", lembra com humor Cristiano, que na época era um garoto de 8 anos e iniciou no negócio trabalhando como office-boy.

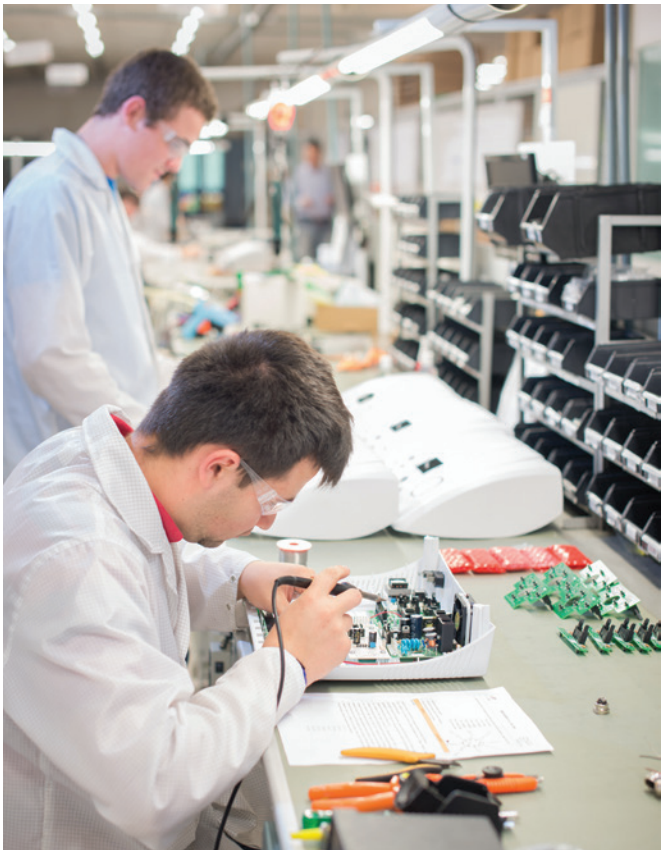
A iniciativa de criar aparelhos eletroestimuladores se consolidou com a participação de um sócio, especialista em acupuntura. Foi dele a ideia de se criar um aparelho que substituísse as tradicionais agulhas da acupuntura por impulsos elétricos, diminuindo o receio de adultos e crianças a esse tipo de tratamento. O produto teve seu auge, mas os aparelhos Tone Derm que tiveram mais sucesso foram os aplicados ao uso estético. Por meio de corrente galvânica ionizante, os estimuladores elétricos auxiliavam na absorção dos dermocosméticos e também como agentes antiflacidez para os músculos da face. O investimento nessa área foi baseado no número de eletroestimuladores importados que chegavam à oficina dos Paganin das mãos de esteticistas desesperados. Eles haviam feito investimentos caríssimos nos aparelhos sem ter garantia de assistência técnica no Brasil. "Viam na nossa oficina uma única alternativa de conserto", lembra Cristiano.

Daí para a nova "réplica" foi um pulo. "Atuávamos com engenharia reversa: observávamos o que existia na Europa e reproduzíamos com proposta de produção mais econômica e eficiência idêntica às dos eletroestimuladores produzidos lá fora, com pesquisa reconhecida na França, Itália e Espanha", relata Cristiano.

O êxito dos eletroestimuladores foi grande entre esteticistas e fisioterapeutas brasileiros na década de 90, e levou a Tone Derm a construir em Caxias do Sul um espaço exclusivo para a fábrica e também a montar sua própria equipe de pesquisa e desenvolvimento. A nova etapa trazia aparelhos inovadores e multifuncionais sob uma bem argumentada venda técnica feita por profissionais da área. O crescimento era ancorado em três fatores: a adesão das brasileiras ao tratamento estético, o aumento

significativo no número de esteticistas e fisioterapeutas no País e o aval e a adesão de médicos cirurgiões plásticos e dermatologistas a esses equipamentos. Afinal, os eletroestimuladores transformaram-se em aliados poderosos em diversos tratamentos estéticos, entre eles no combate a queloides (fibroses) – comuns nos pós-cirúrgicos –, estrias, manchas, gorduras localizadas, flacidez muscular, celulite, rugas e acne (recurso de peeling com dermoabrasão).

Entretanto, enveredar pela indústria de aparelhos que envolvem a saúde do usuário final, significou, desde o início, a obediência irrestrita às normas da Vigilância Sanitária. Neste quesito, a Tone Derm trabalhou duro e garantiu seu espaço entre as poucas indústrias brasileiras que hoje operam nesse setor, sobreviventes das rigorosas exigências, originadas a partir da década de 90. "Éramos mais de trinta empresas naquela época. Com o rigor e a evolução das normas e a necessidade de certificações da Anvisa, Inmetro e ISO 9000, não restaram nem quinze, e estamos hoje entre as três maiores neste mercado", avalia Cristiano Paganin. Dois anos é o prazo mínimo para se obter o registro que autoriza o funcionamento de uma indústria do gênero. E, após esta etapa, há a fase de registro dos produtos. Cada um leva em média 12 meses para ser aprovado. Ou seja, para se criar uma nova 'Tonederm' seriam necessários pelo menos três anos, além de muito investimento em tecnologia. "Por esta razão não temos novos entrantes nesse mercado", afirma o empresário.



Linha de produção em Caxias do Sul: 20% dos produtos Tone Derm são exportados para países da América Latina, Estados Unidos e Europa

Pesquisa & desenvolvimento de novos produtos

A medida em que as pesquisas científicas na área estética evoluíram, cresceu também a equipe de engenharia da Tone Derm, sempre atenta às novas tendências. Surgiram aparelhos como o de carboxiterapia, que promove a infusão de CO_2 para tratamento de varizes, olheiras e queda de cabelo; o ultrassom, no tratamento de celulite e contorno corporal; e a radiofrequência, considerada uma das novidades mundiais da estética, introduzida no Brasil em 2002 e uma das grandes promessas da empresa no mercado americano. Usada como estimuladora de produção de colágeno em determinadas regiões do organismo, a linha de aparelhos de radiofrequência Spectra abriu novos caminhos para a Tone Derm. Ela atualmente patrocina um estudo junto ao Departamento de Fisiologia da Universidade São Paulo - USP que mostra a importância dessa tecnologia na recuperação de tendões lesionados e, outro, no processo de analgesia para pacientes portadores de sinusite.

Os bons resultados do investimento de 10% do faturamento anual em pesquisa e desenvolvimento vêm sendo colhidos com louvor. De 2008 para 2012 a empresa triplicou seu tamanho. Em plena crise, em 2009, a indústria fechou o ano com um crescimento de 76%, trazendo novidades como a linha de aparelhos Fitto, portátil, destinada a fisioterapeutas e esteticistas com atendimento em domícilio.

Exportações crescentes

O faturamento também tem sido incrementado a cada ano com a exportações para países da América Latina, Europa e Estados Unidos. Suas receitas nesta área cresceram 25% somente em 2011. As vendas para o mercado externo representam hoje 20% do faturamento da companhia e, segundo a gerente financeira Daniela Onsi, o grande motor tem sido a América Latina. "Participamos de vários congressos internacionais de estética nesta região nos dois últimos anos e em 2012 nossas exportações deverão crescer 35%", antecipa a executiva.

Família Paganin, fundadora da Tone Derm: Olímpio, técnico em eletroeletrônicos, Clari, a esposa e diretora financeira, e o filho Cristiano Paganin, agora no comando

Em 2012, a Tone Derm deverá encerrar o balanço com acréscimo da ordem de 25% em seu faturamento global. Um número tímido se comparado ao que seus empreendedores aguardam para daqui a dois anos. "Esperamos viver outro '*boom*' de crescimento. Será resultado de todo o investimento que estamos fazendo hoje em engenharia e que está mais ligado à área médica", anuncia Cristiano. "A tendência é ampliarmos este público, principalmente por causa dos equipamentos a laser e ultrassom. São aparelhos que oferecem tratamentos de maior risco e que somente o médico pode operar. São produtos também de maior custo agregado", esclarece.

Nova geração, novas tecnologias

As inovações na indústria gaúcha ocorreram principalmente a partir de 2005. Elas coincidem com a entrada de Cristiano no comando da Tone Derm. Após cursar administração de empresas e comércio exterior e uma experiência intensa em centros estéticos de Londres e Barcelona, o jovem Paganin foi chamado às pressas para assumir o comando do negócio devido a um afastamento temporário do pai, por motivo de de saúde. "Não tive preparo para assumir, foi no susto", conta Cristiano, hoje com 35 anos, salientando que a família – pai, mãe e irmã integram o negócio em diferentes áreas. "Acho que pude trazer uma visão mais macro dos processos. A visão estratégica é fundamental para que uma empresa consiga atingir seus objetivos. Se não pensarmos grande e não colocarmos esse trem nos trilhos para conseguir chegar nesse objetivo, nos perdemos em coisas pequenas e as coisas não acontecem", analisa Cristiano.

O êxito da estética no mercado mundial

O crescimento do mercado mundial de estética também tem sido responsável pelos bons resultados da indústria brasileira. O Brasil ocupa hoje o segundo lugar nesse fértil mercado, com um público feminino notadamente preocupado com a aparência, não apenas do rosto, mas também do corpo. A Tone Derm vem sabendo aproveitá-lo, fazendo a diferença e colocando-se ao lado de instituições de ensino que formam vários profissionais da área. O atendimento pós-venda e o treinamento de profissionais têm sido dois focos importantes da empresa e que sustentam o crescimento acelerado da indústria. O Espaço Revitalize, com 2.400 m^2, inaugurado em 2007 junto à fábrica em Caxias do Sul, é um dos maiores investimentos da empresa nesse sentido. Ele oferece cursos, workshops e treinamentos para distribuidores, parceiros e profissionais brasileiros e estrangeiros da área da saúde ligados à medicina, estética, fisioterapia e genética. Ali são treinados, em média, 600 profissionais por ano.

Os esteticistas representam hoje 70% dos clientes Tone Derm, seguidos dos fisioterapeutas (20%) e médicos (10%). A estratégia da marca para chegar até este público e difundir seu enxuto portfólio de 35 produtos tem sido principalmente os congressos científicos e feiras de estética. Cristiano Paganin chama a atenção, entretanto, para o fenômeno multidisciplinaridade que tem ocorrido nessa área. "O esteticis-

ta que trabalha com o dermatologista, que trabalha com o acupunturista, que trabalha com o fisioterapeuta. Há centros de estética que englobam todas essas áreas e trocam experiências e conhecimento e se propõem a resolver vários problemas do cliente. Até mesmo os dentistas participam dessa interação por causa da perda óssea na região do maxilar que promove a flacidez na região da boca", comenta. Saber lidar com esse novo perfil de clínica tem sido um dos desafios para a engenharia, produção e vendas da Tone Derm.

Mas o maior gargalo para a indústria gaúcha nos últimos dois anos tem sido a falta de mão de obra qualificada, como engenheiros eletrônicos. "Estamos trazendo profissionais da Espanha e da Itália porque o Brasil infelizmente não acompanhou o desenvolvimento nesta área. Visitei uma empresa similar na China, recentemente, que conta ao seu redor com 20 faculdades de engenharia. No Rio Grande do Sul temos apenas uma", compara Cristiano. Outro desafio da Tone Derm é o desenvolvimento de softwares. "Estamos investindo muito em TI aplicada ao produto e também à gestão do negócio. Buscamos a integração e simplificação de processos. Nossos produtos, por sua vez. também possuem aplicativos próprios", esclarece Cristiano.

Ainda este ano, a empresa estreará um aplicativo, compatível com plataformas Android e MacOS, que permitirá programar o equipamento Tone Derm por meio do smartphone ou do tablet do profissional de estética ou fisioterapia. O aparelho é orientado de acordo com o cliente que receberá o tratamento, associando seu histórico, protocolos anteriores e outras informações. Os parâmetros são definidos no tablet e, por bluetooth, transmitidos para o equipamento Tonederm. "A ideia é criarmos um banco de dados em que se tenha o histórico de todos esses atendimentos e também ter agilidade na atualização dos protocolos. O aplicativo é atualizado na AppleStore ou no site da Tone Derm. Este é o nosso grande investimento em TI", conclui o empresário.

TOIGO CONTADORES INTEGRA NOVO CICLO DE CRESCIMENTO DA TONE DERM

Associada GBrasil em Caxias do Sul faz o acompanhamento contábil da empresa

A Toigo Contadores, associada GBrasil em Caxias do Sul-RS, foi convidada em 2005 a participar do novo ciclo de crescimento da Tone Derm. Desde então ela se responsabiliza pela execução contábil, fiscal e folhas de pagamento da empresa. Nessa rotina, a Toigo inclui assessoria para composição de custos do produtos e a participação nas reuniões trimestrais do conselho de administracão, da qual faz parte com o contador e fundador da empresa, Renato Toigo. Cabe ainda à organização contábil a realização de todas a atividades paralegais, como alterações societárias, e a administração patrimonial dos sócios e da empresa.

Fabiano Toigo: "Tone Derm tem à frente um visionário que sabe buscar os parceiros certos para a concretização de seus projetos. Daí, a razão para seu novo ciclo de sucesso".

"A Tone Derm tem à frente um visionário que sabe buscar os parceiros certos para a concretização de seus projetos. Daí, a razão para seu novo ciclo de sucesso", afirma o contador Fabiano Toigo ao analisar a atuação de Cristiano Paganin na nova etapa da empresa. Segundo Toigo, a postura de Cristiano perante os negócios faz toda a diferença para o alcance dos resultados. "De modo distinto de muitos empreendedores, que às vezes acham que podem abraçar tudo sozinhos e fazer acontecer, Cristiano se cerca de pessoas com grande capacidade e sabe delegar a elas as atividades que tornarão seus planos uma realidade. Não são por acaso os prêmios empresariais que a Tone Derm tem recebido", diz. ■

BIOCLONE
CLONAGEM DE ALTA QUALIDADE

Com ajuda da Embrapa e do Centec (CE), engenheiro agrônomo cria empresa inovadora para atender mercado de mudas de frutas e de flores

POR ISABEL DIAS DE AGUIAR

O engenheiro agrônomo Roberto Caracas de Araújo Lima, 40 anos, ouvia com frequência queixas dos agricultores sobre a qualidade das mudas que plantavam em suas propriedades, a maioria com doenças e pouco produtivas. Na época, ele trabalhava na Secretaria da Agricultura do Ceará. Anos mais tarde, como empregado da multinacional Del Monte, uma das líderes globais em produção de frutas, Roberto acompanhou uma cena que considerou incompreensível: o plantio de mais de mil hectares com mudas de abacaxi importadas da Costa Rica e Israel. A constatação da absoluta carência de produtos e serviços de alta tecnologia para a produção de frutas e flores motivou então o agrônomo especialista em fitopatologia a criar, em 2008, a Bioclone Produção de Mudas S/A, no município de Eusébio (CE). O objetivo era atender a esse promissor mercado.

O agrônomo Roberto Caracas Lima: ajuda da incubadora de empresas e foco na inovação tecnológica

O sonho pôde ser concretizado com o auxílio de uma incubadora de empresas. "Eu já ia montar o negócio de produção de mudas, quando soube da existência do Proeta (*Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Novas Empresas de Base Tecnológica Agropecuária e Transferência de Tecnologia*). Resolvi me inscrever na Embrapa, que acabava de publicar um edital."

Com uma estrutura mantida pela estatal de pesquisa agropecuária que proporcionou a transferência de tecnologia de clonagem de mudas, foi possível o ingresso da Bioclone na incubadora de empresas do Instituto Centro de Ensino Tecnológico (Centec), em Fortaleza (CE). A empresa passou três anos e meio incubada no programa do Proeta da Embrapa Agroindústria Tropical, abrigada no Centec.

"Foi o que tornou possível a criação da Bioclone", diz Roberto. A empresa oferece hoje materiais de alta qualidade por meio da multiplicação de mudas de cana-de-açúcar, banana, abacaxi e flores tropicais em três estágios de desenvolvimento: raiz nua, pré-aclimatada e aclimatada. O empresário credita a conquista também à sua formação profissional, completada no Centro Nacional de Pes-

quisa de Recursos Genéticos e Biotecnologia (Cenargen) da Embrapa, quando teve acesso a informações indispensáveis às atividades empresariais. O elevado padrão de qualidade dos produtos que oferece ao mercado foi reconhecido em 2011, quando sua empresa recebeu o prêmio Finep de Inovação da Região Nordeste.

Busca de investidores sucroalcooleiros

Uma vez consolidada, a Bioclone faz planos ambiciosos. Entre os alvos está a busca por investidores para o setor sucroalcooleiro. Para 2013, planeja exportar e ampliar as ações comerciais no norte de Minas Gerais e em São Paulo. O empresário planeja ainda investir para desenvolver sistemas de automação, o que deverá contribuir para elevar a capacidade produtiva da Bioclone em 50%. Muitos dos novos produtos ainda estão em fase da validação, que é um processo longo e complexo, uma vez que têm de ser autorizados por diversas áreas do governo federal. Outro alvo para 2013 será a conquista do mercado de fruticultura irrigada, com foco na bananicultura. "Vamos também intensificar esforços e recursos para atender ao setor sucroalcooleiro no interior de São Paulo e região Nordeste, o que inclui a busca por novos parceiros investidores nessas áreas da atividade agrícola."

Prioridade à pesquisa

Desde a sua fundação, a Bioclone deu prioridade à inovação e à pesquisa. Foram desenvolvidos protocolos em parceria com a Embrapa, além de obter capacitação em protocolos já desenvolvidos na estatal. Também coube à equipe técnica da empresa desenvolver um biorreator, cuja patente foi transferida para o Cenargem (Embrapa - Recursos Genéticos e Biotecnologia). Os biorreatores são essenciais aos processos de multiplicação de mudas de alto padrão, porque permitem produzir plantas com mais higiene, segurança e economia, segundo informa a Embrapa.

Em 2011, a Bioclone foi submetida a um processo de seleção do Fundo Criatec, com o qual foi criada uma parceria. O Criatec é um fundo de investimento de capital semente (dirigido a projetos empresariais inovadores em fase de desenvolvimento). Tem por objetivo obter ganho de capital por meio da aplicação de recursos em empresas em estágio inicial que projetem retorno elevado. "Foi preciso defender nossos planos de investimento perante um comitê, além de apresentar documentos comprovando a viabilidade de nosso projeto." (*Veja quadro abaixo*). Foi a fórmula escolhida pelo empresário para expandir seus negócios, já que não tem acesso aos mesmos meios de financiamento de antes, enquanto estava

MARPE | GBRASIL ASSESSORA BIOCLONE NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM S/A

A inclusão da Bioclone no Fundo Criatec teve uma participação ativa da Marpe Contadores, associada GBrasil em Fortaleza-CE. "O processo de seleção foi longo e rigoroso. Você defende teses de investimento, manda documentos e depois de aprovado, são feitas auditorias financeira, contábil e jurídica para depois disso formatar a parceria", relembra Roberto Caracas. Neste processo vencedor, que resultou na transformação da Bioclone de uma empresa limitada (Ltda) para uma sociedade anônima (S/A), a Marpe Contadores teve papel ativo e constante. "Ela passou a nos prestar serviço neste momento e nos ajudou muito porque precisávamos de uma contabilidade que nos oferecesse mais segurança; em que tivessemos confiança quanto ao recolhimento preciso dos impostos e no trato das informações trabalhistas, com as questões patronais", relata o empresário. O critério de escolha da Marpe foi baseada na experiência da empresa em contabilidade de Sociedades por Ações. "Também contou a maturidade dela no mercado contábil", complementa. "Recebemos investimentos de empresas e também de bancos públicos, como o BNDES. Somos auditados anualmente e não queremos surpresas nesses processos. Além disso, necessitamos de relatórios mensais para o envio aos investidores e isso exige agilidade e grande capacidade técnica de quem nos atende", observa.

(*por Diva de Moura Borges*)

sob a proteção das instituições de fomento.

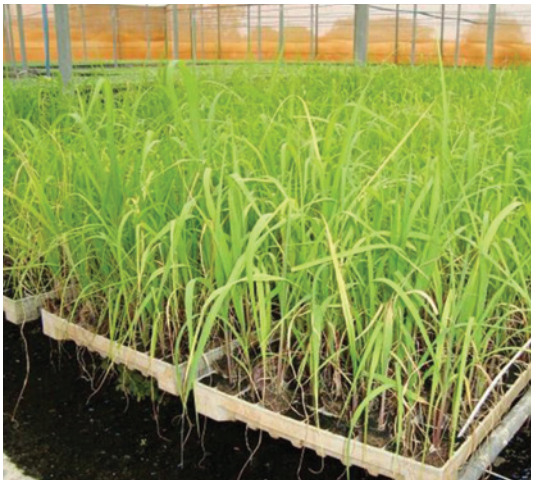
Vantagens da incubação

"Até abril de 2012, enquanto estava incubada, a Bioclone dispunha de recursos essenciais ao desenvolvimento, aprimoramento tecnológico e para a adoção de critérios de boa governança, oferecidos tanto por parte do Centec como da Embrapa/Proeta." Roberto explica que o Centec proporcionou benefícios, como consultorias subsidiadas nas áreas de marketing, gestão de custos, inovação e gestão administrativa. Também foram concedidos subsídios financeiros e logísticos para participação da empresa em feiras de negócios, eventos tecnológicos, congressos e seminários. Outra vantagem foi a liberação de recursos para confecção de material de divulgação, como folders, banners, cartão de visita, criação de logomarca.

A incubação de empresas como a Bioclone em instituições de fomento ao empreendedorismo é vantajosa, uma vez que obtêm completo apoio para a implantação de projetos tecnológicos, divulgação de seus produtos ao mercado por meio das redes de relacionamento daquelas organizações. Também é dado o acesso ao banco de dados do Centec, o que significa, na prática, acesso à informação científica indispensável para sua aplicação nos processos produtivos da empresa. No caso específico do Proeta, foram oferecidos equipamentos de pesquisa para o desenvolvimento de novos processos, além de assessoria e consultoria por parte de pesquisadores com nível PhD, conhecedores da tecnologia avançada. É essa a forma de promover a capacitação tecnológica da empresa, com o auxílio da equipe na área de tecido de plantas.

Rumo ao mercado de capitais

Outra ajuda essencial para o sucesso da empresa incubada é o apoio na elaboração de projetos de subvenção. O Centec, por exemplo, apoia novas empresas de tecnologia avançada com recursos financeiros para a participação em feiras e demais eventos na realização de negócios e troca de conhecimentos científicos. Já o Proeta contribui para a elaboração e implantação de processos de qualidade inovadores e na redução de custos nos processos produtivos, o que agrega valor ao produto, neste caso, as mudas de plantas, que ainda adquirem o direito ao uso do selo Tecnologia Embrapa. A proximidade com as atividades científicas na estatal permite ainda sinergia com outras tecnologias, como é caso do Sistema de Biorreator de Imersão Temporária - BIT.



Uma vez alcançada a maturidade empresarial, a Bioclone analisa estratégias para alçar voo próprio e expandir as atividades e seu mercado. Entre as alternativas está o mercado de capitais como fonte de recursos para a diversificação dos negócios. "A ideia é forte", diz Araújo Lima. "Mas só dentro de cinco anos, quando estivermos bem sedimentados no mercado nacional." ■

HOLDING FAMILIAR

POR GERSON LOPES FONTELES

Primordialmente, a holding tem por fim afastar a família das decisões diárias da atividade, definindo exatamente a fortuna de cada membro que, transformado em investidor, irá usufruir dos benefícios a que tem direito, como quiser, sem ter de se envolver com a gestão.

A função da holding é de assegurar o patrimônio da família, reduzindo os traumas típicos da sucessão, sobretudo no caso de pessoas que casam várias vezes, com a comunicabilidade dos bens. A holding estabelece, então, os critérios para a fruição das participações (ações ou cotas de capital), por parte dos herdeiros ou novos parentes e, quanto à distribuição destas, ainda que o fundador venha a ter novos filhos, estes novos membros da família só terão direito aos bens, se os antigos herdeiros permitirem uma redistribuição de participações.

A transferência dos recursos para esta figura jurídica (nova empresa) tem por fim controlar a participação dos herdeiros, mediante regramento social, de sorte que os bens, transferidos à holding, distribuídos em forma de participações de capital aos herdeiros, constem de uma disposição na forma de acordo predefinido, o qual já terá prefixado quem será o administrador da holding, geralmente o seu fundador, bem assim o poder de voto de cada herdeiro. Assim, torna-se ele o administrador vitalício, passando, geralmente, a gestão da empresa holding até a um profissional do mercado. O percentual de distribuição de lucros e o que deverá ser reinvestido na empresa geradora da riqueza, também ficará definido nesse acordo.

> A HOLDING É UM INSTRUMENTO ADEQUADO E RECOMENDADO PARA ADMINISTRAR E MANTER A INTEGRIDADE PATRIMONIAL FAMILIAR

É consabido que a propriedade de bens, por parte de uma pessoa física, está sujeita a uma série de riscos e custos elevados, se comparados à incorporação feita desses ativos numa pessoa jurídica. Pela constituição de uma holding familiar, pode-se estabelecer um planejamento sucessório, conforme prevê o artigo 978 do Código Civil Brasileiro (CCB). O empresário casado que constituir pessoa jurídica pode, sem necessidade de outorga conjugal, em qualquer regime de comunhão de bens, alienar os imóveis que integrem o patrimônio da holding ou gravá-los de ônus real.

De igual modo, ao incorporar os bens e participações da pessoa física na pessoa jurídica (holding), sem tributação de ITBI, visto que esta sociedade não tem qualquer objetivo imobiliário (artigo 156 da Constituição Federal), antes mesmo de vir a falecer, evitando-se, desta forma, ansiedade e conflito na linha sucessória decorrente do fato, uma vez que o quinhão de participação de cada familiar participante fica definido, de antemão, antes do falecimento do sócio proprietário fundador.

Por outro lado, segundo o artigo 1.845 do CCB, os descendentes, os ascendentes e o cônjuge são herdeiros necessários, os quais concorrem na mesma proporção sobre a meação prevista nos incisos I e II do artigo do Código referido, de modo que, desde logo, metade das cotas sociais do sócio falecido será rateada entre os seus herdeiros na forma da Lei, entre seus descendentes, ascendentes e o cônjuge supérstite. O restante das participações poderia ser devidamente distribuído segundo a disposição de vontade do sócio, mediante testamento.

Caso o casal (fundador e esposa) queira doar em vida todas as participações da sociedade holding, desde que o cônjuge dê sua outorga uxória (artigo 1.647 do CCB), pode-se prevenir contra herdeiros ingratos com a gravação das ações ou cotas doadas com as cláusula 3i (incomunicável, impenhorável e inalienável) e, ainda, gravadas com usufruto vitalício.

Com isso, a distribuição dos bens é feita mediante a sucessão de participações na holding, evitando-se os custos e os desgastes emocionais típicos do inventário, uma vez que, organizada como se acha a sucessão dos bens, por meio da sucessão de participações, o procedimento judicial do inventário de bens remanescentes torna-se mais célere, menos oneroso, mais simples, e hoje até administrativo, conforme prescreve a Lei nº 11.441, de 4 de janeiro de 2007, que alterou a redação do art. 982, do Có-

digo de Processo Civil, possibilitando que o inventário seja realizado extrajudicialmente, por meio de escritura pública em Tabelião de Notas, desde que: todos os herdeiros sejam capazes; o autor da herança não tenha deixado testamento; e haja acordo entre os herdeiros quanto à partilha dos bens.

Estruturação – No âmbito da holding familiar, documentos são elaborados para disciplinar as relações entre os membros da família referentes à administração, práticas de boa governança corporativa, venda e compra de bens e investimentos, endividamento, concessão de garantias, distribuição de resultados e dividendos e, ainda, entre os pares, as regras de convivência, posturas diante dos negócios e outros acertos da espécie. Os documentos básicos são os seguintes: A) Estatuto Social (se sociedade anônima) e Contrato Social da holding, (se sociedade empresária limitada); B) Acordo de acionistas ou de cotistas e Regras de convivência; C) Escritura pública de doação de participação societária ou instrumento particular; D) Testamento, se necessário.

A governança, segundo o empresário Jorge Gerdau Johannpeter, é o processo pelo qual se estabelecem as políticas de valores, as políticas de integridade, os valores e objetivos econômicos, sociais e ambientais de longo prazo. Uma governança bem estruturada é outro diferencial importante que traz vantagens às empresas de controle familiar.

Tributação – O fato de a holding ser uma sociedade limitada ou uma sociedade por ações não interfere na sistemática de tributação; pode-se optar pelo lucro real, lucro presumido ou lucro arbitrado, a critério e conveniência do contribuinte.

A holding, via de regra, pode adotar o regime de lucro presumido para a tributação de Imposto sobre a renda e Contribuição social sobre o lucro líquido desde que sua receita bruta anual seja igual ou inferior a R$ 48 milhões, ou a R$ 4 milhões, multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior.

Vale ressaltar que a ADI-SRF nº 5, de 31 de outubro de 2001, estabeleceu que a hipótese de obrigatoriedade de tributação com base no lucro real (ou seja, que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior), não se aplica à pessoa jurídica que auferir receita de exportação de mercadorias e da prestação direta de serviços no exterior, desconsiderada, no entanto, a prestação direta de serviços realizada no exterior por intermédio de filiais, sucursais, agências, representações, coligadas, controladas e outras unidades descentralizadas da pessoa jurídica que lhes sejam assemelhadas, podendo, tais empresas, no entanto, ser optantes pela tributação com base no lucro presumido.

A base de cálculo do lucro presumido é determinada pela aplicação de coeficientes legalmente definidos sobre a receita bruta anual, conforme a natureza da atividade, definida no art. 15 da Lei 9.249/95, em cada trimestre, mediante aplicação dos percentuais sobre a receita bruta.

No que pertine com a distribuição de lucros e dividendos pagos ou creditados aos sócios, pelas pessoas jurídicas, com base no lucro real, presumido ou arbitrado, não ficarão sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte, nem integrarão a base de cálculo do imposto de renda do beneficiário, seja pessoa física ou jurídica.

Conclusão – Quanto mais cedo o fundador planejar e administrar sua sucessão menos conflitos familiares terá. Os custos póstumos serão mais elevados em inventário e disputas. A holding é um instrumento adequado e recomendado para administrar e manter a integridade patrimonial familiar. Ao doar em vida toda a participação da holding aos herdeiros, nenhuma insegurança jurídica haverá para o casal fundador, desde que sejam gravadas com usufruto e cláusula 3i. ■

GERSON FONTELES É CONTADOR, ADVOGADO ESPECIALIZADO EM DIREITO SOCIETÁRIO E MESTRE EM DIREITO ADMINISTRATIVO PELA UNIVERSIDADE DE SALAMANCA-ESPANHA.

CREME MEL

IMPULSO NA QUALIDADE DO SORVETE BRASILEIRO

Indústria de sorvete criada há 25 anos em Goiânia conquista consumidor com produtos naturais e inovação

Weimer Carvalho

Quando a indústria Creme Mel surgiu em Goiânia, em 1987, em meio ao calor do cerrado brasileiro, apenas uma marca de sorvete era reconhecida pelo consumidor no País: a multinacional Kibon. O consumo de sorvete não passava de 3 litros/per capita/ano e o produto, que era considerado caro para o bolso do consumidor, concorria apenas com sorveterias de massa e microfabricantes locais de picolés, que não alcançavam nem de longe a penetração e a qualidade dos produtos da maior concorrente. "Todo mundo achava que não existiriam concorrentes à altura. A Creme Mel foi a primeira a ficar lado a lado com os produtos da Kibon no supermercado aqui em Goiânia", lembra o diretor presidente da Creme Mel, Antonio Benedito dos Santos.

De lá para cá 25 anos se passaram, a Nestlé introduziu a Yopa, fazendo frente à líder, algumas marcas regionais passaram a consquistar seu espaço e outras premium, de origem internacional, começaram a fincar aqui suas bandeiras. O mercado cresceu e apurou sensivelmente sua qualidade. O brasileiro atingiu o consumo de 6,07 litros de sorvete/per capita/ano em 2011, quase o dobro do que era na década de 80, mas muito distante ainda dos 22,5 litros dos Estados Unidos ou dos 26 litros da Nova Zelândia, campeã mundial de consumo.

Nesse crescente mercado, estimado em R$ 4 bilhões, a Creme Mel figura hoje como primeira marca brasileira em volume de fatu-

ramento e produção de acordo com pesquisas do setor. Isso, mesmo seus produtos não tendo atingido ainda todos os principais centros econômicos do País. Ela chega apenas a nove estados e o DF, num raio de 1.200 km de Goiânia, utilizando-se de uma logística própria com cerca de 100 caminhões refrigerados e 9 centros de distribuição. A marca vem crescendo à média de 25% ao ano e o êxito só não é maior pelo limite de capacidade de produção.

"Estamos no limite da nossa capacidade; não podemos atender outras regiões por enquanto", explica Antonio. As frequentes visitas que recebe na fábrica, em Goiânia, de interessados em levar a linha de sorvetes e picolés Creme Mel para os mais diferentes lugares, é o sinalizador mais convincente do empresário sobre o potencial de mercado a ser ainda explorado pela marca. "Conseguiremos atender a esses pedidos somente depois de 2014, quando estaremos em nova fábrica, com espaço cinco vezes maior", anuncia.

Ouvindo o consumidor

Mais que os números e o reflexo positivo do mercado, é a aprovação viva do produto que fabrica que mais lhe dá orgulho. "Eles chegam aqui e dizem: '*Experimentei seu picolé tal e o sorvete tal e achei maravilhoso e gostaria de levar para minha cidade*'. É muito bom ouvir isso porque é a qualidade que a gente sempre perseguiu", conta Antonio, rememorando sua história de vida, que iniciou como cobrador de ônibus e mais tarde como motorista.

Transportando mudanças ou pessoas durante 13 anos, o empresário teve a oportunidade de conhecer mais do Brasil e de sua gente, suas origens e seus gostos. E foi justamente dirigindo um ônibus Mercedes sem ar condicionado, atravessando estradas precárias e às vezes de terra da Região Centro-Oeste em meados de 80, que Antonio imaginava como mudar o curso de sua vida. Com 33 anos de idade, recém-casado e pai de uma menina, não pensava em ser motorista da empresa Transbrasiliana durante toda a vida. Entre uma viagem e outra a cidades como Araguaína, Tocantinópolis ou Gurupi, arquitetava em que poderia investir e construir seu próprio negócio.

A ideia de fabricar picolés e sorvetes surgiu ao observar os produtos ruins que eram vendidos nos lugares que visitava. Corantes e aromatizantes eram presença constante. "Pensei: vou fazer um produto de qualidade e que seja natural, da fruta mesmo", relembra o mineiro de Patrocínio, cuja família de trabalhadores rurais mudou-se para a capital goiana em 1971. Tinha sido uma infância difícil, na fazenda, ao lado dos cinco irmãos, mas cercada das muitas frutas que a região oferece.

Quando delineou o negócio na cabeça, não teve dúvidas. Largou o emprego e montou a fabriqueta na garagem de sua casa, no Bairro Cidade Jardim, com a ajuda da esposa Andrelina, que havia conhecido em uma de suas viagens como motorista a Tupaciguara, interior de Minas Gerais. Com uma máquina usada e antiga, quatro carrinhos de picolé e um único freezer, ele criava as receitas com frutas naturais e leite *in natura*. "Tínhamos que fabricar, vender e entregar", lembra.

O empresário Antonio Benedito dos Santos e os diferenciais que fazem o sucesso da Creme Mel no mercado: leite 100% fresco, in natura, de vaca Jersey, polpas de frutas naturais, receitas diferenciadas e entrega na porta do cliente, com frota própria

Apesar dos problemas com deficiência de energia, a casa foi dando espaço à Creme Mel e os produtos caindo no gosto popular. "Não tínhamos dinheiro para freezer nos pontos de venda, então vendíamos um picolezinho aqui outro ali, para onde já existia freezer, disputando espaço com outros produtos e prejudicando a conservação dos sorvetes. Mas aí fomos crescendo e passamos a oferecer nossos próprios freezers", recorda o empresário.

Hoje, em sua planta fabril de 9.500 m² e 929 empregados, às margens da Rodovia de Trindade, em Goiânia, a Creme Mel consegue abastecer em torno de 25 mil freezers em pontos de venda, com uma produção de até 32 mil picolés e 14 mil litros de sorvete por hora. A sazonalidade interfere nessa média, mas em novembro, período em que a reportagem foi feita, a indústria demandava 50 mil litros de leite/dia para atender a temporada de verão.

Frutas do cerrado & leite de vaca Jersey

Para Antonio, o êxito da Creme Mel está na inovação e na qualidade. "Enquanto o mercado opera, por exemplo, com leite em pó, nós trabalhamos com leite 100% fresco, *in natura,* de vaca Jersey, mais rico em proteínas e nutrientes. Isso torna nosso produto mais cremoso e também mais saudável. Temos três caminhões tanque para buscar o leite todos os dias na fazenda. Trabalhamos também com muita fruta *in natura*, como é o caso de jabuticaca, uva, cajá, maracujá e abacaxi", explica.

No caso do picolé Jabuticaba Zero, fruta típica do cerrado e cujas árvores são protegidas pelo Ibama, não existem quaisquer aditivos. "Não usamos nem açúcar, nem lactose, nem aromatizante, nem corante, nem leite", garante o empresário. O mesmo ocorre com o Graviola Zero e o Uva Zero, este último uma soma de dois tipos de uvas de cultura irrigada. "Como muitas são frutas de época, às vezes precisamos estocar ou até mesmo suspender a produção, pois não usamos essências, como é hábito dos fabricantes para sabores como maracujá e cajá", afirma.

Da aposta nas frutas e sabores brasileiros surgiram sorvetes de sucesso como os de milho verde e banana nanica. "A concorrência nos copiou. Mas perceba que o sorvete tem o perfume mesmo da fruta", conta com orgulho o empresário destacando que o grande passo agora, com a nova fábrica que começará a ser construída em 2013, será o processamento das polpas. "Nós mesmos faremos esse processamento e garantiremos uma qualidade mais uniforme, como no de abacaxi, que dependendo da safra pode ser mais doce ou mais amarelo", comenta.

Degustação às cegas e agilidade ao inovar

O cardápio de sabores Creme Mel, contudo, não se restringe a matérias-primas brasileiras. Neste verão, por exemplo, a indústria lança o picolé Limão Siciliano, derivado de uma autêntica pasta da fruta produzida na Itália. Ou mesmo o picolé Doce de Leite, um dos preferidos do empresário, que surpreendentente não usa

Planta fabril com 890 empregados e capacidade de produção no limite: 32 mil picolés e 14 mil litros de sorvete por hora. À direita, sorvetes destaque da Creme Mel: Sonho de Bombom, com castanha de caju, e Doce de Leite, com matéria-prima trazida da Argentina

Weimer Carvalho

Produção de picolés Giramel da linha destinada ao público infantil. À direita, produtos da Linha Zero, 100% polpa de fruta e sem adições de corantes, aromatizantes e lactose. O Limão Siciliano, lançamento de verão com pasta da fruta produzida na Itália.

doce nacional. "Fizemos um teste cego e o doce de leite que venceu foi o argentino. Apesar de ser mais caro, nós decidimos importar considerando os resultados do teste", explica.

O respeito ao gosto do cliente, aliás, é considerado pelo empresário um dos valores máximos da Creme Mel e também a justificativa para um volume de consumidores crescente e fiel. "Ao longo dos anos percebemos que não adianta querer interferir na experiência de degustação do cliente. Não adianta dizer que aquilo é bom ou não. O paladar do consumidor é que deve dizer; não há como enganá-lo. Às vezes você aposta muito num produto e ele não tem boa acolhida. Às vezes, um outro, em que não existe tanta aposta, se torna sucesso", diz. É desse grande laboratório gastronômico, o qual integra a sua filha Thais, de 23 anos, engenheira de alimentos, que sairá, neste verão, o sorvete premium Capuccino, com sabor fiel à bebida quente e microcrocantes de doce de leite.

"Temos agilidade para colocar um novo sabor no mercado. Em três meses conseguimos desenvolver, produzir, rotular, lançar e entregar o produto. E a concorrência acaba imitando nossas receitas. Mas é preciso produzir com qualidade, investir na degustação, na apresentação do produto e preço justo", afirma Antonio. A marca possui atualmente em seu portfólio cerca de 100 produtos diferentes, entre sabores e embalagens. Parte consegue ser comercializada com preços até 30% mais baratos do que seus concorrentes diretos, e outra parte, os valores se igualam aos de mercado.

Um sócio conquistado pelo paladar

Para garantir o êxito das inovações na ponta final, a marca investe alto em degustação e na presença em feiras do setor de alimentos. "É sempre um sucesso", relata.

Foi de uma simples degustação que aconteceu, em 2003, um dos maiores aportes de capital na Creme Mel. "A grande coincidência é que foi com o meu ex-patrão, dono da transportadora Brasiliana", conta Antônio.

Odilon Walter dos Santos, de Uberlândia, proprietário do grupo que leva seu nome e opera com transporte rodoviário, agropecuária, incorporação imobiliária entre outros negócios das áreas de indústria e comércio, fez uma visita à Creme Mel. "Na ocasião, ofereci um sorvete de morango que estava sendo naquele momento produzido. Meio sem jeito e calado, ele experimentou e disse com surpresa o que achava: '*Levei na cabeça; não gosto de sorvete de morango, mas deste eu gostei porque é a pura fruta*'. E foi aí o primeiro passo para ele se entusiasmar com a Creme Mel".

Hoje, além de fornecer leite de vaca Jersey para a marca, Odilon tem 50% de participação na empresa. O aporte de capital impul-

sionou a compra de novos ativos industriais, a ampliação da frota de caminhões e a aquisição de mais freezers para a operação de comodato no varejo. Integra o planejamento estratégico da empresa, a exportação do produtos, com grandes probabilidades para países da África, onde o grupo já mantém vínculos comerciais.

Antonio reconhece o grande salto dado pela Creme Mel nesses últimos dez anos e não descarta, no futuro, abrir capital e ir ao mercado fazer captações. Entretanto, revela-se agora focado na construção da nova fábrica, com aumento da produção e expansão da marca para todos os estados brasileiros. Nesta etapa, a Creme Mel passará a processar polpas de fruta, produzir cobertura de chocolate a partir do cacau, fabricar doce de leite à moda argentina e incorporar a sua planta, a linha de produção de embalagens. Sobre a logística própria, ele admite: "Dá um pouco mais de trabalho, aliás muito mais trabalho, mas optamos por acompanhar até o final, na entrega do produto", afirma.

CONTAC PARTICIPA DA ABERTURA DE CD'S DA CREME MEL

Empresa contábil do GBrasil assessora indústria na criação de Centros de Distribuição e em várias frentes administrativas

A entrada da Contac na Creme Mel foi muito importante. A administração da contabilidade mudou completamente com a chegada dessa empresa do GBrasil. A afirmação é do empresário Antonio Benedito dos Santos, num relato enfático sobre como a área representou desafios para a indústria de sorvetes no início do empreendimento. "É o assunto que mais tive dificuldades de lidar como empresário. Procedimentos errados feitos no início representaram um atraso grande no desenvolvimento do negócio. Passamos por várias contabilidades até que chegamos à Contac, há cerca de três anos. Eles têm nos auxiliado muito, principalmente na abertura de Centros de Distribuição pelo País. Foi fundamental a participação com assessorias tributária e fiscal, entendendo a legislação de cada lugar", acrescenta Antonio.

Weimer Carvalho

À esquerda, Anderson Pedrosa, da Contac | GBrasil, na sede da Creme Mel, em Goiânia, e o empresário Antonio Benedito dos Santos: "Foi fundamental a participação [da Contac]com assessorias tributária e fiscal, entendendo a legislação de cada lugar".

Anderson Pedrosa, diretor da Contac, analisa que situações como estas da Creme Mel infelizmente não são raras. "Empreendedores que atingiram determinado porte e passam por experiências não muito positivas com suas contabilidades nos procuram na tentativa de dar um novo curso, uma nova dinâmica à empresa. Trabalhamos no sentido de resgatar esse passado contábil e rever eventuais falhas nos registros. A partir dali, estabelecemos procedimentos que deem segurança e transparência aos números para que o empresário possa enxergar melhor o seu negócio e tomar as decisões de modo certo e com agilidade ", afirma o contador.

A indústria goiana de sorvetes é atendida ainda pelas empresas contábeis do GBrasil de Campo Grande (Audita) e São Paulo (Orcose). "Nossa tributação é complexa por causa do ICMS, várias alíquotas, além das particularidades de cada estado", observa Antonio destacando a importância da operação sincrônica das diferentes empresas contábeis. "Recentemente tivemos a questão do comodato de freezers, em que Mato Grosso e Mato Grosso do Sul queriam tomá-los como venda e não um empréstimo. Isso foi amplamente esclarecido e resolvido ", exemplifica o empresário. ■

ANO**NOVO**
NOVASEDE
WEBSITE**NOVO**
NOVAMARCA
SEJA**BEM-VINDO**
À**NOVA**SERCON

SERCON
SERVIÇOS CONTÁBEIS

RUA WALDEMAR DANTAS, 100 GRAGERU
CEP 49025-300 – ARACAJU/SE
TEL (79) 2106-6400

WWW.SERCONTABIL.COM.BR

CONTROLE INTELIGENTE E SOFISTICADO EM TI

POR ROBERTO FARIA

Controlar a qualidade do setor de TI nas empresas é uma tarefa desafiadora, tanto para quem compra serviços e produtos da área, como para quem fornece de modo direto ou indireto. A atenção é maior quando temos em operação várias unidades de negócio, plantas industriais com monitoramento de máquinas, ambientes em nuvem, interface de negócios com o cliente final e múltiplos dispositivos móveis conectados – smartphones, tablets, notebooks. São muitos os olhares sobre essa conjunção de tecnologias que necessitam funcionar bem, durante 24 horas, e em segurança. O grande sonho neste cenário é ter um único painel com todas as informações, fazendo a convergência desse emaranhado tecnológico e traduzindo o que está acontecendo em cada um deles.

Para rastrear com agilidade as falhas desses complexos parques de TI, as desenvolvedoras de soluções de gerenciamentos de infraestrutura se sofisticam e se mostram cada vez mais atentas aos Acordos de Níveis de Serviço, os chamados SLAs. O fato é que o descumprimento do que foi combinado entre cliente-fornecedor de TI tem agora ressarcimento específico e claro, estipulados previamente em contrato. São acordos que chegam a exigir o índice de 99,9% de entrega dos serviços e multas expressivas em casos de desobediência.

Reflexo desse cuidado é a solução da CA Technologies, lançada no segundo semestre de 2012. Chamada de CA Infrastructure Management (CA IM), a solução se propõe a centralizar as informações da operação de TI, facilitar a administração, reduzir custo de manutenção e elevar os níveis de gerenciamento e disponi-

bilidade de ambientes tecnológicos complexos. Ela pode ser aplicada em empresas de médio porte, de grande porte e também nas robustas empresas provedoras de serviços (MSP) de TI.

Pude acompanhar pessoalmente a implantação desse sistema no ambiente tecnológico de uma grande indústria de papel e celulose no Brasil. Nosso desafio nesse caso era gerenciar centenas de servidores distribuídos entre viveiros, terminais marítimos, plantas fabris e unidades administrativas. Com um histórico de 5 anos de contrato, vínhamos nesta companhia de uma realidade em que o gerenciamento de infraestrutura nem sempre espelhava os problemas em tempo real e com a precisão que necessitávamos. Uma das lacunas era saber a verdadeira performance e disponibilidade dos servidores principais e dos de contingência. Faltava-nos compreender a margem de segurança real em que operávamos para acionar alertas em caso de deficiências de performance e falhas.

A implantação da solução da CA ocorreu em etapas, por camadas e tipo de ativos de TI, observando o desempenho individual das diferentes aplicações da companhia e os sinais de alerta de seus usuários. Foram três meses neste processo e conseguimos colocar em operação e usufruir de quase todos os recursos da ferramenta CA.

Os resultados obtidos nos mostraram o caminho acertado. Conseguimos elevar a qualidade do serviço e a disponibilidade do ambiente, estabelecendo margens mínimas e máximas de performance. Isso nos sinaliza quando estamos prestes a atingir níveis críticos e, com tempo e segurança, intervir e reverter a situação. Quando necessário, acionamos imediatamente as equipes envolvidas, com alertas de SMS e outros recursos, considerando inclusive os escalonamentos e hierarquias dos colaboradores envolvidos. Alcançamos a resolução de problemas de modo muito mais rápido e também a redução do custo nesta resolução.

Além da visão operacional que a ferramenta oferece, um dos principais benefícios para o gestor de TI é a capacidade da solução em traduzir em números e evidências as informações do real crescimento/consumo da empresa, necessidade de investimento e apoio na previsão para dimensionamento de aquisições futuras. É possível saber se a máquina "x" padece em alta temperatura por falta de ventilação ou se o data center está operando em altos níveis de umidade; se o nobreak "z" pifou repentinamente ou sobre as variações no consumo de energia elétrica dos equipamentos. Agir preventivamente e evitar os sobressaltos e ocorrências em cascata é o grande diferencial de qualidade e também de redução de custos em TI.

O CA IM, na verdade uma segunda versão da solução, ganhou uma forma madura por consolidar funcionalidades destinadas ao gerenciamento de disponibilidade, monitoração proativa e desempenho dos ativos de TI como servidores físicos ou virtuais, ativos de rede (dados e voz), aplicações (bancos de dados, portais, sistemas) e serviços por meio de uma visão integrada de negócio.

Informações gerenciais e estratégicas podem ser extraídas para uma tomada de decisão de investimentos, assim como informações operacionais de disponibilidade, baixa performance de um serviço ou aplicação, alocação adequada de recursos operacionais como CPU, disco, memória, telecomunicação para uma melhor utilização e no apoio de definição da causa raiz de um problema.

Esta solução especialista da CA Technologies e outras de gerenciamento de infraestrutura disponíveis no mercado podem ser adquiridas através de licenciamento direto nos fabricantes ou através do modelo SaaS (Software as a Service). É importante, no entanto, que a empresa, antes de realizar qualquer investimento, procure um parceiro de serviço em TI e avalie a aderência e retorno para sua organização. ■

Roberto Faria é analista de sistemas, pós-graduado em Gestão Empresarial pela Universidade Candido Mendes, RJ, especialista em Gerenciamento de Projetos, Outsourcing e Governança de TI. *roberto.faria@quality.com.br*

A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

POR WERNER BORNHOLDT

Getty Images/Thinkstock

A sucessão nas empresas familiares é um processo. Aliás, é um processo bem longo. Ele precisa ser planejado. Cada empresa familiar precisa planejar o seu processo. Em cada empresa familiar existe um contexto distinto e único. Portanto, é quase impossível seguir outros modelos bem-sucedidos. Cada organização precisa desenvolver o seu próprio planejamento de processo sucessório.

O processo sucessório requer no futuro um novo modelo de gestão. De uma geração para a outra, o modelo de gestão também muda. Fazer uma transição dessas requer muito planejamento.

Nas empresas familiares existem três sistemas: o familiar, o empresarial e o societário. Sempre que houver mudanças em um dos três sistemas, existem consequências nos outros dois. São sistemas com alta carga emocional e potencialmente sujeitos a conflitos. O processo sucessório, que é potencialmente passional, requer um alto grau de objetividade e racionalidade.

O poder em uma organização pode ser transferido facilmente de maneira formal. Mas sem liderança não se configura a transferência da autoridade. Os sucessores precisam conquistar a autoridade. Os sucedidos precisam encontrar novos desafios.

Portanto, é imprescindível um longo planejamento do processo sucessório. Como não existem modelos prontos, é necessário encontrar um "fio condutor" de uma para a outra geração. Esse fio condutor permite trabalhar nas convergências. Isso representa um grande processo de aprendizagem para todos os envolvidos.

Geralmente se recomenda desenvolvê-lo em três etapas. A primeira delas é clarear o conceito sucessório naquela empresa familiar. A segunda seria a definição de premissas e de critérios. A terceira etapa consistiria na preparação. Nas três etapas é imperioso encontrar as convergências (e não as divergências) entre sócios, familiares e administradores. É uma repetição de integrar as três forças: o sistema familiar, o sistema societário e o sistema empresarial. As três etapas representam o fio condutor do processo sucessório. Para sucessores e sucedidos.

A primeira, clarear o conceito, implica em identificar a missão e visão da respecti-

va família empresária. Conceituar a sucessão significa também identificar as crenças e valores de uma geração para a outra. Ter um conceito sobre a sucessão significa ter clareza de "como queremos ser lembrados" pelas gerações futuras. Conceitos claros permitem identificar premissas e critérios no planejamento do processo sucessório.

A segunda, as premissas e critérios podem ser objetivos e subjetivos. Premissas e critérios objetivos podem abranger, por exemplo, tempo de formação, educação complementar, experiências em diferentes áreas, estudos específicos em áreas técnicas, como contabilidade, dentre outras. Para exemplificar premissas e critérios subjetivos eu transcrevo o exemplo de um cliente. Para essa empresa familiar era necessário: 1. Ter paixão e vocação pelo negócio; 2. Poder trabalhar em harmonia; 3. Saber ouvir; 4. Ter dedicação e trabalhar duro; 5. Ser despojado de status e de poder; 6. Ter competências, conhecimentos e habilidades para liderar; 7. Ter valores e atitudes focadas em resultados; e, 8. Gostar de resolver problemas.

EM CADA EMPRESA FAMILIAR EXISTE UM CONTEXTO DISTINTO E ÚNICO. PORTANTO, É QUASE IMPOSSÍVEL SEGUIR OUTROS MODELOS BEM-SUCEDIDOS

A terceira, a preparação significa elaborar um plano individual de vida e de carreira. Isso vale para todos os interessados dentro e fora da empresa, para qualquer idade e qualquer cargo. Ter objetivos e metas de carreira pessoal permite focar tempo, recursos e energia. É imperioso que todos os herdeiros se preparem, no mínimo, para serem bons acionistas.

O processo de sucessão estará encaminhado na medida em que os envolvidos compreendem que os interesses de ordem familiar e societário não podem se sobrepor aos interesses da empresa familiar. ■

WERNER BORNHOLDT (PhD) HÁ 30 ANOS É CONSULTOR EM ESTRATÉGIAS E GOVERNANÇA DE EMPRESAS FAMILIARES

RUI CADETE
CONSULTORES E AUDITORES ASSOCIADOS

- **Assessoria contábil, tributária, trabalhista e financeira**
- **Constituição de empresas**
- **Auditorias e perícias**
- **Planejamento tributário e avaliação de empresas**
- **Fusão, cisão e planejamento sucessório**

A Rui Cadete possui mais de 20 anos de tradição no mercado potiguar e reconhecimento nacional pela qualidade dos serviços prestados.

Temos orgulho de possuir um time de profissionais de primeira linha e uma estrutura de 2 mil m² equipada com o que há de mais avançado e inovador na área de TI.

Atendemos a mais de 300 empresas, dos mais diversos portes, nos segmentos de serviços, comércio, indústria e construção civil, por meio de unidades de negócio dedicadas e capazes de compreender a fundo a realidade de cada setor.

A Rui Cadete Consultores trabalha para garantir ao empreendedor uma visão clara e segura de seu negócio. Conte você também com nossos serviços e fique tranquilo para crescer.

www.ruicadete.com.br

@RuiCadete

Facebook.com/ruicadetecaa

Rua Apodi, 209 - Cidade Alta - Natal - RN
CEP 59025-170 Tel. 55 84 3616 5500
comercial@ruicadete.com.br

GBrasil
Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade
EMPRESA ASSOCIADA

Gatti Contabilidade recebe em Porto Alegre o 38º Encontro GBrasil

Fotos: Fabiano Panizzi

1

2

3

4

5

6

O último encontro semestral do Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade-GBrasil ocorreu de 20 a 23 de novembro, no Hotel Deville de Porto Alegre. A anfitriã foi a Gatti Contabilidade, uma das fundadoras da aliança e tradicional empresa do setor no Rio Grande do Sul, hoje liderada pelo empresário Maurício Gatti (*Foto 3*). O evento reuniu cerca de 80 integrantes oriundos de todos os estados brasileiros em que o grupo tem representação. Na ocasião, foi apresentada a nova associada, a T&M Consulting, de Santa Maria-RS, com uma exposição feita pelos sócios Simone Zanon (*Foto 5*) e Alexandre Scalcon dos Reis (*veja matéria na pág.33*). O GBrasil possui hoje 34 integrantes e a previsão é que até o final do primeiro semestre de 2013 ingressem mais 10 associados, grande parte do interior de SP, MG e MT, anunciou o presidente do Grupo, Nilson Göedert. Ao fechamento dessa edição, era confirmada a adesão de mais seis empresas, que oportunamente divulgaremos aqui.

Palestras e Workshops

O 38º Encontro GBrasil foi precedido de dois workshops; um com a participação da Domínio Sistemas, especializada em sistemas contábeis, e outro em Gestão de Empresas, desenvolvido por Fabio Pinheiro, da Parceria Consultores. A Sampayo & Ferraz, de Boa Vista-RR, empresa capitaneada por Pedro Ferraz (*Foto 6),* teve uma exposição especial, compartilhando as mudanças operacionais e a modernização de processos vivida pela organização contábil nos últimos dois anos.

Destaques do evento foram a apresentação sobre *Coaching Executivo e Liderança*, feita pelo coach Manuel Cortez (*Foto 4)* , e a palestra do consultor de estratégias, governança e educação, Werner Bornholdt

(*Foto 2*), que falou sobre *Sucessão Empresarial nas Empresas Contábeis*. Werner é contabilista e economista (Universidade Mackenzie), doutor em psicologia das organizações e recursos humanos (Universidade de Barcelona) e possui mais de 80 acordos de sucesso envolvendo empresas familiares. Para atingir os bons resultados, Werner trabalha com treinamentos *in company*, aconselhamento e assessoria para formação de conselhos de administração. Em alguns desses conselhos, o especialista ocupou a presidência, mediando transições de poder. Durante o encontro GBrasil, Werner expôs alguns de seus casos de sucesso e exemplos de planejamento e desenvolvimento de carreira para herdeiros e sucessores e, ainda, de acordos de acionistas, protocolos familiares e estruturas societárias para organizações do gênero.

A *Perda de talentos nas empresas contábeis* também foi tema de palestra no 38º Encontro GBrasil. O assunto foi abordado pelo consultor de Recursos Humanos Luciano Luis Lima (*Foto 1*), da Humanum Consultoria, do Rio Grande do Sul. Um dos desafios das empresas de serviços de contabilidade no Brasil tem sido a formação e retenção de talentos. A abordagem de Luciano veio salientar os aspectos que contribuem para agravar o déficit de talentos, verificado hoje no País em vários setores da economia.

Foi ainda tema de debates entre os empresários GBrasil, o poder dos Conselhos Regionais de Contabilidade na fiscalização dos livros de registros. A apresentacão foi feita pelo empresário Pedro Coelho Neto, da Marpe Contadores, Manuel Domingues e Pinho, da DPC, e Nilson Göedert, da RG Contadores.

Próximos eventos

O próximo encontro GBrasil acontecerá de 22 a 24 de maio, em Brasília, sob a coordenação da Agenda Contábil. Com data ainda a ser confirmada, no segundo semestre está previsto 40º Encontro em Belo Horizonte, tendo como anfritriã a Matur Organização Contábil.

Programa Trainee da DPC bate recorde de inscrições e seleção de candidatos em 2012

A Domingues e Pinho Contadores, associada GBrasil no Rio de Janeiro e em São Paulo, registrou um marco histórico em 2012. As duas unidades da empresa admitiram 109 trainees, oriundos de um concorrido processo de seleção do qual participaram 1.193 candidatos de cursos de graduação de Ciências Contábeis, Administração, Economia, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. O Programa Trainee DPC é realizado duas vezes ao ano e é hoje amplamente conhecido nos meios acadêmicos e uma referência de formação de recursos humanos no mercado de contabilidade no Rio de Janeiro. Praticamente todas as universidades canalizam alunos para o recrutamento. A empresa possui hoje 593 colaboradores; 496 deles no RJ e 97 em São Paulo – sendo 14 diretores e 58 gerentes. Mais de 65% dos gerentes da organização contábil tiveram origem em seus programas trainee. Um forte esquema de cursos e treinamentos internos sustenta essa força tarefa. No ano passado, foram 13.126 horas de treinamento em mais de 130 eventos para todos os níveis operacionais. Para os líderes, a DPC vem investindo em *coaching*. "É uma ferramenta catalisadora de talentos, abre horizontes e permite enxergar pontos de melhoria tanto como pessoa, como profissional", afirma o empresário Manuel Domingues e Pinho. "Nossa crença é a de que não existe desenvolvimento empresarial sem o paralelo da evolução pessoal dos indivíduos que nela trabalham. Entendemos que para marcar gols é preciso uma equipe técnica bem treinada, integrada e consciente de seus objetivos", resume Pinho a filosofia que há 28 anos adota na DPC.

Foto: Otávio Almeida

Manuel Domingues e Pinho Contadores da DPC | GBrasil: tradição em recrutamento, seleção e formação de talentos no mercado do Rio de Janeiro

Empresário da Sampayo Ferraz | GBrasil integra nova diretoria da AJE de Roraima

Pedro Henrique, diretor da AJE-RR: ênfase no esclarecimento do mundo fisco-contábil para jovens empreendedores de Roraima

O empresário contábil Pedro Henrique Ferraz, de 21 anos, assumiu em outubro a diretoria de Articulação de Pessoas Jurídicas da Associação dos Jovens Empresários e Empreendedores de Roraima (AJE-RR). Desde os 14 anos de idade, Pedro Henrique integra a equipe da Sampayo Ferraz Contadores, associada GBrasil em Boa Vista-RR. A organização foi fundada há 30 anos pelo seu pai, o contador Pedro Nunes Ferraz, com quem hoje compartilha o comando operacional do negócio.

"Nestes sete anos tive diversas oportunidades de aprendizado e aproveitei todas elas; tive a percepção de que a grande dificuldade de sobrevivência das empresas é a falta de informação e a limitação para compreender o complexo mundo fisco-contábil. Na AJE quero ajudar os empreendedores nesse sentido", declara Pedro Henrique que em 2013 se tornará bacharel em Ciências Contábeis e concluirá o segundo ano de Direito.

A AJE-RR é uma entidade que apoia iniciativas de jovens empreendedores e integra a Confederação Nacional dos Jovens Empresários (Conaje). Entre as missões da associação está o desenvolvimento de negócios no Estado de Roraima dentro dos princípios de ética, cidadania e livre iniciativa. A atual presidência é ocupada pelo empresário Vitor Hugo Perin, do grupo Perin, cujo foco de gestão será o incentivo a políticas públicas e práticas institucionais que incluam os micro e pequenos empreendedores.

Organização Silveira homenageada no XI Fórum da Mulher Contabilista da Bahia

Reinaldo Silveira, presidente da Organização Silveira de Contabilidade, representante GBrasil em Salvador, foi homenageado durante o XI Fórum da Mulher Contabilista da Bahia, ocorrido em dezembro. A distinção aconteceu pelo fato de a empresa contábil ser líder na contratação de mulheres na Bahia: dos 215 colaboradores que atuam na empresa, 55% são do sexo feminino. Elas são também maioria nos cargos de coordenação. São ao todo nove mulheres gerentes e uma diretora – Angélica Silveira, que juntas representam 65% do time de líderes. Para o empresário, as estatísticas mostram sim uma tendência de valorização da mulher, mas antes de tudo, é resultado de um processo natural de seleção, em que estas mostraram competência para ocupar tais posições. Além de promover o aprimoramento técnico-cultural do segmento contábil, o fórum realizado pelo Conselho Regional de Contabilidade da Bahia (CRC BA) tem por objetivo estimular uma maior participação feminina na vida das instituições e empresas do estado. Ressalta, ainda, a importância dos valores dos contabilistas para o mercado de trabalho.

O empresário Reinaldo Silveira, ao centro, recebe homenagem de Wellington Cruz, presidente do CRC/BA, e Maria Constança Carneiro Galvão, ex-presidente do CRC/BA: maioria feminina na Org. Silveira de Contabilidade | GBrasil

T&M Consulting passa a representar GBrasil na região central do Rio Grande do Sul

Foto: Fabiano Panizzi

O economista Alexandre Scalcon dos Reis e a contadora e advogada Simone Zanon, diretores da T&M em Santa Maria-RS.

O GBrasil confirmou em novembro a inclusão da T&M Consulting como sua nova associada. A empresa contábil e de consultoria empresarial passa a representar a aliança em Santa Maria, município da região central do Rio Grande do Sul. Dirigida por Simone Zanon, contadora e advogada, e Alexandre Scalcon dos Reis, economista, a T&M foi criada há 21 anos e passou por um processo sucessório em 2007. Os dois jovens diretores fizeram a aquisição das cotas societárias dos fundadores da empresa – Anderson Tasquetto e Paulo Monteiro, dando continuidade ao sucesso da organização, considerada uma das principais do Rio Grande do Sul.

Contador como aliado do empresário

A T&M Consulting tem hoje uma carteira de 53 clientes, 78% optantes pelo regime de tributação de Lucro Real. São indústrias, empresas de comércio e de serviço que enxergaram na T&M uma forte parceira para o crescimento. "Desde o início nos destacamos no mercado regional por oferecer a contabilidade como ferramenta de apoio à gestão, trabalhando ao lado do empresário e participando diretamente de todas as decisões importantes do negócio. O foco sempre foi mostrar a contabilidade aplicada ao desenvolvimento da empresa, colocando-nos como um parceiro no dia a dia.", avalia Simone.

Entre os clientes da T&M de duradoura relação de parceria estão Walter Beltrame Materiais de Construção, Super Tratores Máquinas Agrícolas e Marco Projetos e Construções. "São organizações líderes em suas áreas de atuação e de que temos grande orgulho de acompanhar o crescimento há mais de 10 anos", ressalta.

Treinamento de mão de obra

Com uma equipe de 28 colaboradores, a empresa contábil tem especial atenção com o desenvolvimento de recursos humanos, habilidade que incorpora hoje à própria prestação de serviços. "Sabemos da grande necessidade das empresas em formar mão de obra, então, estamos desenvolvendo um trabalho específico de treinamento para pessoal da área administrativa, suprindo essa grande lacuna no mercado", explica Alexandre Scalcon. A T&M também tem obtido grandes resultados com consultorias para o tratamento da questão documental. "A boa contabilidade é resultado de uma empresa bem organizada internamente e, por isso, consideramos a gestão dos documentos primordial para o desenvolvimento consistente de qualquer organização", afirma a contadora.

Outro trabalho diferenciado da T&M é o *outsourcing* de folha de pagamento. "Por ser um trabalho bastante burocrático, cheio de minúcias, e que às vezes tumultua a rotina das empresas, constituímos uma equipe especializada e tecnologia de ponta para ofertar um serviço de excelência nesta esfera", explica Simone.

Conquista de certificação PGQP

O afinco e direcionamento têm resultado em prêmios e certificações para a T&M. O mais recente é o do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP. Liderado pelos empresários Jorge Gerdau Johannpeter e Ricardo Felizzola, o programa atua há 20 anos na promoção da competitividade empresarial do Rio Grande do Sul. A T&M alcançou a disputada certificação em 2012.

A entrada da T&M no GBrasil é da mesma forma comemorada pelos sócios. "É para nós uma espécie de coroação por todo o trabalho que a T&M desenvolveu ao longo dos seus 20 anos junto ao mercado regional de Santa Maria. Ficamos muito honrados com o convite para participar da seleção e muito realizados ao sermos aceitos neste grupo de empresas contábeis tão seleto. Temos a certeza que cresceremos muito com essa parceria e queremos ser um fator de soma no grupo", finaliza Simone.

Saiba mais sobre a T&M em **www.tmconsulting.com.br**

UM NINHO DE SOLIDARIEDADE

Entidade criada há 27 anos, em Brasília, para acolher e dar suporte a famílias de crianças portadoras de câncer ganha agora um hospital

O balanço de 2012 da Abrace está recheado de números positivos e conquistas. Criada há 27 anos na Capital Federal, a Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Crianças Portadoras de Câncer e Hemopatias registrou até o final de 2012 o acolhimento e suporte simultâneo a cerca 1.500 crianças e adolescentes e seus familiares, garantindo que se tratem em condições ideais e tenham um acompanhamento contínuo. São pequenos pacientes vindos de diversas partes do Brasil e que encontram na entidade apoio estrutural, material, afetivo e psicológico para que o tratamento ocorra com determinação e sucesso.

No último ano, a Abrace deu um salto histórico tanto em qualidade como em quantidade devido ao início das atividades do Hospital da Criança de Brasília José Alencar-HCB. A instituição de saúde é resultado do esforço intenso de doações e parcerias promovidas com a ajuda dos voluntários da Abrace para que seu público passasse a contar com um hospital próprio. Pelo HCB foram realizados em seu primeiro ano de atividade quase 300 mil atendimentos, 158 mil exames, 58 mil consultas, 3.900 internações e 6.200 acolhimentos em regime de hospital/dia. O HCB integra a rede pública de saúde do DF e atende, além de pacientes com câncer, aqueles com problemas de origem sanguínea. A administração é do Instituto do Câncer Infantil e Pediatria Especializada, criado pela Abrace para este fim.

Ilda Peliz e alguns dos pequenos pacientes assistidos pela Abrace

Ilda Peliz: a mão gigante da Abrace

Com uma história de vida marcada pela perda de uma filha pequena com um tipo raro de tumor cerebral, Ilda Ribeiro Peliz encontrou em sua experiência pessoal o impulso para ajudar a pequenos pacientes com câncer e seus familiares. Essa energia, alcançada pelos sentimentos de amor e solidariedade, está há mais de 15 anos servindo como um grande combustível para a Abrace, onde ela atua como presidente. Para Ilda, o hospital significou a realização de um sonho: "Oferecer atendimento humanizado, agilidade no diagnóstico e tratamento de qualidade para crianças e adolescentes no Distrito Federal", afirma. Mas os desafios ainda são muitos e algumas etapas da obra e também da concretização dos projetos de operação do hospital ainda estão sendo desenvolvidas. Qualquer brasileiro pode contribuir com a Abrace para que esse trabalho se torne ainda mais amplo e consistente. ■

SAIBA COMO AJUDAR EM WWW.ABRACE.COM.BR. PARA CONHECER O HOSPITAL DA ENTIDADE, ACESSE WWW.HCB.ORG.BR.

GBrasil
Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade

EMPRESAS ASSOCIADAS

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 1º 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.eticainstitutocontabil.com.br

BA - SALVADOR
ORGANIZAÇÃO SILVEIRA DE CONTABILIDADE
Rua Torquato Bahia, 04 - 6º 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
QMSW 02, cj"C", nº 16 – Setor Sudoeste
70680-200 - 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 - 11º 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
78020-400 - Cuiabá - MT
Tel. (65) 3363-1600
www.scalcomt.com.br

PA - BELÉM
C&C - SERVIÇOS CONTÁBEIS
Tv. Nove de Janeiro, 2.155, Altos, Sala B
66060-585 - Belém - PA
Tel (91) 3249-9768
www.cec.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 - LONDRINA
CONTAD ASSESSORIA CONTÁBIL
Rua Senador Souza Naves, 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 - Cidade Alta
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

RS - CAXIAS DO SUL
TOIGO CONTADORES ASSOCIADOS
Rua Guerino Sanvito, 695
95012-340 - Caxias do Sul - RS
Tel. (54) 4009-9899
www.toigo.com.br

RS - SANTA MARIA
T&M CONSULTING
Av. Medianeira, 1660 - Sobreloja
97060-002 - Santa Maria - RS
Tel. (55)3304-2636
www.tmconsulting.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 ands.
89052-001 - Blumenau - SC
Blumenau - Tel. (47) 3231-8800
www.mainhardt.com.br

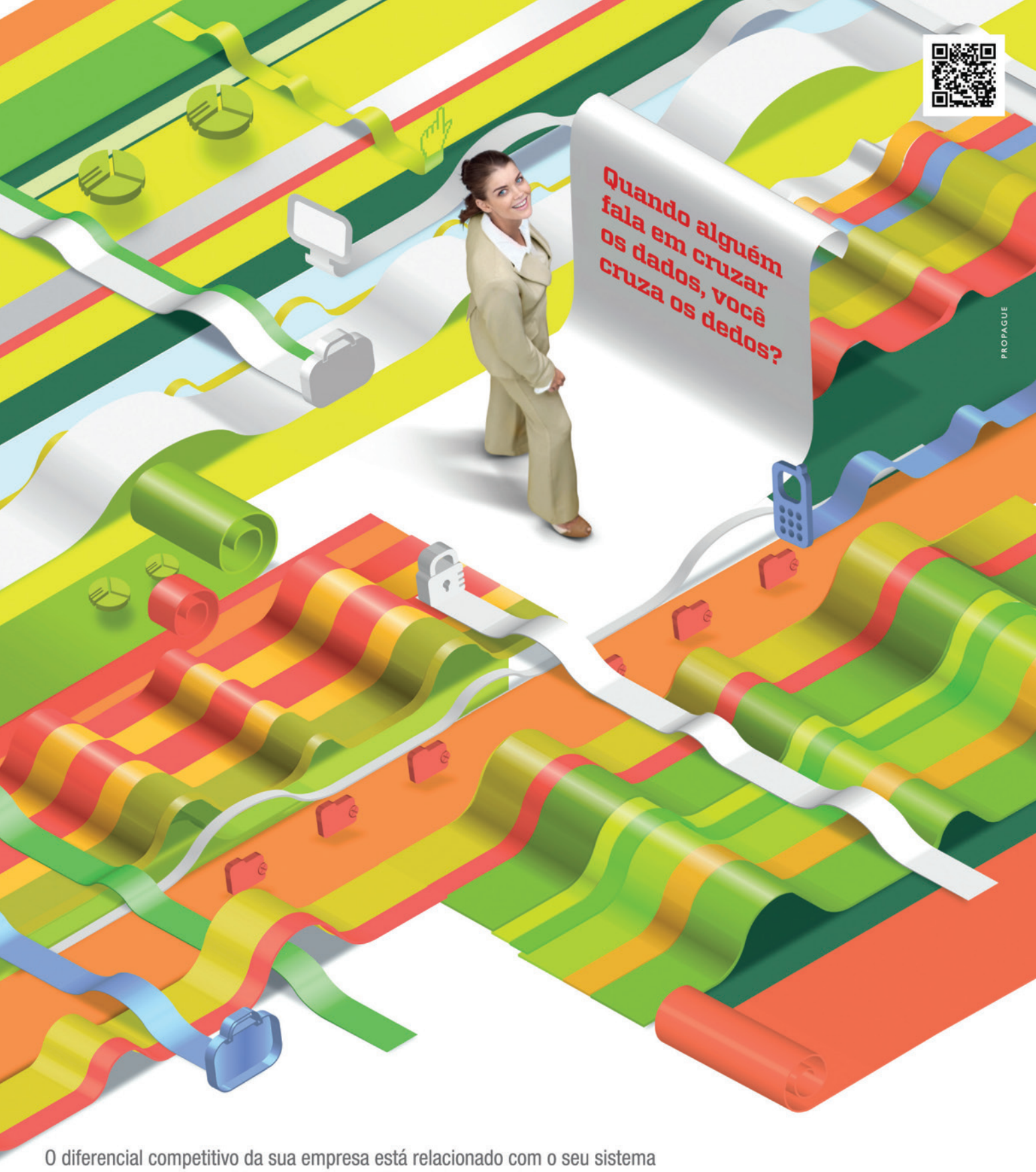
SE - ARACAJU
SERCON SERVIÇOS CONTÁBEIS
Rua Siriri, 513 - Centro
49010-450 - Aracaju - SE
Tel. (79) 2106-6400
www.sercontabil.com.br

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) 3330-3330
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



O diferencial competitivo da sua empresa está relacionado com o seu sistema de gestão empresarial. Não basta ser versátil, o sistema também precisa ser confiável, ágil e descomplicado. Só assim ele facilita o acesso e a análise de informações, permitindo que você tome decisões com mais segurança.

Simplifique. Fale com a Senior.

0800.648.3300 • senior.com.br

Gestão Empresarial | ERP • Gestão de Pessoas • Gestão de Acesso e Segurança

Senior
knowledge and belief

software › serviços › infra