

# GESTÃO EMPRESARIAL

PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL DO GRUPO BRASIL DE EMPRESAS DE CONTABILIDADE  
II Trimestre de 2011 ANO 5 - Nº 20

## Liderança isolada

### DPC: o exemplo ímpar na contabilidade brasileira

Conheça a empresa que tornou-se referência  
número 1 no mercado de outsourcing contábil

## Cooperativismo maiúsculo

Com gestão eficiente, Unimed Grande Florianópolis  
destaca-se entre as 371 singulares  
da maior cooperativa médica do Brasil

## Rondônia sob a força das usinas

Estado passa por uma revolução econômica provocada  
pela construção de duas usinas hidrelétricas  
às margens do Rio Madeira

**AC - RIO BRANCO**

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

**AL - MACEIÓ**

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

**AM - MANAUS**

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

**AP - MACAPÁ**

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

**BA - SALVADOR**

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

**CE - FORTALEZA**

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

**DF - BRASÍLIA**

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

**ES - VITÓRIA**

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

**GO - GOIÂNIA**

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

**MA - SÃO LUÍS**

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

**MG - BELO HORIZONTE**

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

**MG - JUIZ DE FORA**

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

**MS - CAMPO GRANDE**

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

**MT - CUIABÁ**

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

**PA - BELÉM**

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

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

**PR - LONDRINA**

CONTAD ASSESSORIA CONTÁBIL  
Rua Senador Souza 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  
59025-170 - Natal - RN  
Tel. (84) 3616-5500  
www.ruicadete.com.br

**RO - PORTO VELHO**

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

**RR - BOA VISTA**

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

**RS - PORTO ALEGRE**

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

**SC - FLORIANÓPOLIS**

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

**SC - BLUMENAU - JOINVILLE - ITAJAI**

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

**GBRASIL (Sede)**

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

# TRANSPARÊNCIA DÁ LUCRO

**S** em termos planejado, esta edição da revista GESTÃO nos traz um viés comum em três reportagens envolvendo perfil empresarial – todas mostram como a conduta transparente na administração dos negócios foi preponderante na obtenção de sucesso no mercado em que atuam.

Começo pelo caso da Unimed Grande Florianópolis, do qual tenho absoluto conhecimento de causa por ter atuado 26 anos como contador responsável por seus balanços e também executado toda a parte contábil dessa cooperativa médica neste tempo. A RG Contadores não tinha um ano de funcionamento quando foi convidada pelo médico patologista João Nilson Zunino a assumir esta prestação de serviço. Presidente à época, Zunino promoveu uma revolução na cooperativa em três anos de gestão, em termos de números de cooperados, clientes e prestadores de serviço. Ele também instituiu a obrigação de fazer auditoria anual e publicar os balanços, sem que houvesse alguma determinação oficial ou interna para tal. Ele trouxe a cultura da transparência das contas e de governança corporativa, algo que se perpetuou e permanece até hoje no seio da Unimed Grande Florianópolis. O modelo de gestão dessa cooperativa tem sido exemplo entre as 371 co-irmãs que integram o Sistema Nacional Unimed.

Vêm de nossa própria aliança empresarial, o GBrasil, os outros dois grandes exemplos de que postura transparente gera lucros. A Domingues e Pinho Contadores - DPC, hoje com duas unidades – Rio de Janeiro e São Paulo –, é reconhecidamente referência para o mercado contábil brasileiro. Fundada há 27 anos pelo contador Manuel Domingues, a DPC se consolidou no atendimento a empresas de médio e grande porte e, por meio das melhores práticas de gestão, criou modelos específicos para a área contábil que vêm sendo compartilhados e copiados pelos outros 30 integrantes da aliança desde que foi criada, há 15 anos.

A Rui Cadete Consultores, de Natal-RN, nos brinda, por sua vez, com a fantástica experiência vivida no ano de 2010, de se reestruturar de modo radical e corajoso. A organização de sucesso, criada há cerca de 20 anos pelo contador Rui Cadete, não estava contente com sua performance e sobretudo com a ausência de controles efetivos do negócio. A empresa abriu suas portas em maio para receber todos os integrantes do GBrasil e contar sua história. Um caso em que a postura de transparência absoluta com a equipe de colaboradores foi decisiva para a conquista de melhoria na qualidade dos serviços que presta e de maior lucratividade.

Boa leitura!

Foto: André Coelho de Sá



**NILSON GOEDERT**

Presidente do GBrasil

[gbrasil@gbrasilcontabilidade.com.br](mailto:gbrasil@gbrasilcontabilidade.com.br)



Capa - 12



34



25

## Editorial 3

TRANSPARÊNCIA DA LUCRO

## Entrevista 5

EDUARDO NEGER

## Consultoria GBrasil 10

- . PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS X PREVIDÊNCIA
- . IMPOSTO DE RENDA NA FONTE
- . MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS
- . REGISTRO ELETRÔNICO DE PONTO
- . GASTOS COM TELEFONE E CRÉDITOS DE PIS E COFINS
- . DECLARAÇÃO DE OPERAÇÕES IMOBILIÁRIAS

## Casos de Sucesso 12

- . DOMINGUES E PINHO CONTADORES:  
GESTÃO CONTÁBIL AMPLIADA
- . CRESCENDO COM SERVIÇOS QUE AGREGAM  
VALOR AO CLIENTE

## Cooperativismo 20

IRMÃ PRODIGIOSA

## Estados Brasileiros 25

RONDÔNIA: SOB A FORÇA DAS USINAS HIDRELÉTRICAS

## Livros 30

- . A CABEÇA E O INSTINTO DE STEVE JOBS
- . INOVAR NÃO É O BASTANTE

## Em Síntese 32

- . SEMINÁRIO EM NATAL MOSTRA REVOLUÇÃO  
ADMINISTRATIVA VIVIDA PELA RUI CADETE | GBRASIL
- . FENACON HOMENAGEIA LIDERANÇAS  
DO GBRASIL POR REPRESENTATIVIDADE  
NO MEIO EMPRESARIAL DE CONTABILIDADE



24



30



32

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

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

#### CONSELHO EDITORIAL

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

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

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  
Dagoberto Cozo Orelbana  
Tel. (11) 5571-3442 | 8585-6200

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO:  
Daniel Barros  
Leandro Rodriguez

REVISÃO  
José Paulo Ferrer

PROJETO GRÁFICO  
Moema Cavalcanti

FOTOGRAFIAS & ILUSTRAÇÕES  
Aelson Ribeiro (MT)  
Alex Salim (RJ)  
André Coelho de Sá (SC)  
Jacques Antunes (CE)  
Kimberly White/Latin Stock (SP)  
Newton Santos (Hype/SP)  
Renato Velasco (RJ)  
Ricardo Junqueira (RN)  
Robson Cesco (DF)

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 20, referente ao segundo trimestre de 2011. Encerrada em 29.07.2011

# POR UMA INTERNET MAIS ÁGIL E ACESSÍVEL

Eduardo Neger, presidente da Abranet

A INTERNET BRASILEIRA ESBARRA NA FALTA DE COMPETITIVIDADE, NA POUCA QUALIDADE DO ACESSO E NO ALTO CUSTO DOS SERVIÇOS. EDUARDO NEGER, PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERNET (ABRANET), EXPLICA OS DESAFIOS PARA A EXPANSÃO DO SETOR, ENTRE ELAS A CARGA TRIBUTÁRIA, HOJE SEMELHANTE À DE PRODUTOS DE LUXO E À DE BEBIDAS ALCOÓLICAS.

POR LEANDRO RODRIGUEZ

Newton Santos | Hype Fotografia



**Gestão** – Ao contrário do que acontece em outros países, a internet brasileira está limitada a um número reduzido de provedores. Como isso prejudica o setor e os consumidores?

**Eduardo Neger** – O que mais influencia o preço da banda larga é a falta de competitividade. Onde temos mais empresas disputando mercado, há mais qualidade para o usuário final e preços acessíveis. Isso fica claro quando comparamos diferentes municípios. Quanto maior o número de companhias, melhores são condições e ofertas de acesso. A nossa percepção, portanto, é de que a competitividade favorece de diversas maneiras esse mercado bastante dinâmico. Estamos bem atendidos em relação à chamada ‘última milha’, que é o provedor responsável pelo acesso por meio de rádio, cabo ou fibra ótica. Nesse segmento, o Brasil conta com uma quantidade razoável de empresas. O gargalo, no entanto, está na infraestrutura, ou seja, nos *backhaul*, enlaces de maior capacidade de proces-

samento de dados que interligam as principais cidades. Não adianta termos diversas empresas em uma mesma região se elas vão obter acesso de uma mesma grande operadora de *backhaul*. Nesse sentido, a competitividade é essencial para uma concorrência efetiva. O que diferencia a realidade brasileira do que acontece na Europa e nos Estados Unidos é o fato de termos uma infraestrutura menos desenvolvida, limitando a disputa no setor.

**Gestão** – Essa deficiência se estende a todo o País ou está limitada a algumas regiões específicas?

**Neger** – Nos estados do Norte, o acesso é oferecido basicamente por satélite. Pela natureza desse tipo de comunicação, a velocidade de transmissão de dados é menor e a um custo maior, uma vez que o uso de tecnologia satelital encarece os serviços. A própria geografia da região é um desafio, pois em muitas cidades só é possível chegar de barco. Não há estradas, por exemplo, que permitam a instalação de cabos de fibra ótica, que só chegaram a Manaus (AM) em 2010. Até então, o acesso era feito por satélite, gerando um gasto maior para os usuários. No Nordeste, ao contrário de outras regiões, os gargalos estão nas menores cidades. Apesar de a capacidade de atendimento ser relativamente adequada para a demanda de municípios do interior, as conexões são mantidas via rádio. Também nesse caso, a limitação dos serviços é agravada pela falta de redes de fibra ótica. A internet é vendida no atacado por uma única operadora de telecomunicações, que define os preços sem uma competição de mercado e tem sua capacidade limitada, tanto pelo volume de dados quanto pelo reduzido investimento na rede. No Sudeste e no Sul, as pequenas e médias cidades são bem atendidas, embora algu-




---

## AS OPERADORAS RECLAMAM QUE PRECISAM ATENDER CLIENTES MAIS EXIGENTES E QUE CONSOMEM MAIS BANDA, SEM TER UM RETORNO DESEJADO DOS INVESTIMENTOS

---

mas ainda continuam sem serviços à disposição. No geral, a situação melhorou no País nos últimos anos.

**Gestão** – Por que, no entanto, muitas regiões continuam sem acesso à rede?

**Neger** – Se pensamos em internet, pensamos em municípios e, em seguida, nas áreas urbanas ou sedes municipais. O problema é que grande parte das empresas do País não está instalada no centro das cidades. Algumas indústrias, por exemplo, ficam a quilômetros de distância das áreas urbanas dos municípios. Esse é caso, por exemplo, das mineradoras em Minas Gerais ou de produtores agropecuários. Para esses usuários empresariais, não importa se a cidade é pequena ou grande porque voltamos ao problema de termos, em muitas localidades, apenas um provedor de acesso, muitas vezes não comprometido em investir na expansão de seus serviços. O acesso à internet, portanto, passa a ser um desafio para os clientes afastados dos centros urbanos. A solução passa a ser a navegação via satélite. O atendimento a áreas remotas é um tema delicado porque envolve tanto a capacidade de investir quanto o nível de retorno do que for aplicado. Que operadora, com uma maioria de usuários domésticos, vai levar um link de fibra ótica a um cliente corpo-

rativo afastado? O investimento para atender a essa necessidade específica é alto. Talvez, na visão do provedor de acesso, seja mais vantajoso manter o foco no centro da cidade, onde há um maior adensamento de companhias. No entanto, o próprio mercado, estimulado por uma maior competitividade, acaba enxergando esses casos como nichos de atendimento. Muitos provedores se especializaram em levar a internet a áreas remotas, justamente para atender à demanda de indústrias.

**Gestão** – A decisão do governo de entrar no setor com um serviço próprio para popularizar o acesso à internet é positiva? A preocupação não deveria ser a de estimular os investimentos?

**Neger** – O Plano Nacional de Banda Larga (PNBL) foi criado com o objetivo de universalizar, até 2014, a oferta de acessos e promover o crescimento da capacidade da infraestrutura de telecomunicações. A entrada no mercado da Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebras), gestora do plano, é positiva pelo fato de aumentar o número de competidores nesse setor. Nesse sentido, não diferenciamos os operadores entre privados ou estatais, pois o fundamental é criar condições para uma maior competitividade. Prova disso é que o custo de acesso a links principais em diversas regiões, cobrado pelas operadoras de telecomunicações aos provedores, caiu em muitas cidades somente com a divulgação, pela Telebras, de que os municípios poderiam ser incluídos no PNBL. Ou seja, houve uma redução independentemente da chegada ou não do governo nessas cidades.

**Gestão** – É evidente que o País tenta conciliar o desenvolvimento de sua internet, cada vez mais necessário para o desenvolvimento econômico, com as carências de infraestrutura.

**Neger** – O tráfego na internet, de modo geral, tem crescido bastante. Entre os principais fatores está o desenvolvimento de novas aplicações e a maior procura por conteúdo, como os vídeos on-line. Nos Estados Unidos, por exemplo, segundo uma pesquisa recente, cerca de 70% do tráfego doméstico é de vídeos. Associado a isso, começam a se expandir também as aplicações de *cloud computing* (computação em nuvem), com as quais muitos programas e dados não são mais armazenados no computador de casa ou do escritório, mas em servidores muitas vezes instalados no exterior. Você usa a internet intensamente para acessar e usar as suas informações. A tendência é que isso se repita do Brasil, mas, para darmos conta, precisaremos de maiores velocidades de transmissão de dados. Hoje, há um impasse entre as operadoras de telecomunicações e as empresas que geram conteúdo, que crescem muito e com uma lucratividade muito alta por causa do desenvolvimento de novas aplicações e da necessidade crescente de acesso cada vez mais rápido. Apesar disso, essas empresas não têm a obrigação de construir sua própria infraestrutura ou de investir na existente. As operadoras de

telecomunicações reclamam que precisam atender a esses clientes mais exigentes e que consomem mais banda, sem ter um retorno desejado dos investimentos porque não podem cobrar mais por isso. Essa situação gera um questionamento sobre a própria neutralidade da internet: a velocidade deve ser a mesma para todos ou deve prevalecer o modelo em que os provedores que paguem mais terão um acesso mais rápido? Essa é uma discussão atual, mas, no geral, tem-se optado pela manutenção da neutralidade da rede.

**Gestão** – Além das diferenças regionais marcantes no País, quais seriam as principais causas dessas disparidades?

**Neger** – A massificação ou a universalização da banda larga são determinantes. Não adianta ter um serviço de excelente qualidade que ninguém pode pagar. O PNBL tem o objetivo de criar uma oferta de produtos mais baratos para que toda a população possa usar a internet. A qualidade e o custo, portanto, devem ser equilibrados. São Paulo serve de exemplo: na região central, onde há uma maior concentração de clientes de alto poder aquisitivo, a velocidade de acesso é um diferencial, o que não acontece nas áreas mais periféricas, onde nem sequer há provedores. Por razões como essa, temos o fenômeno, no Brasil, do crescimento do 3G, em substituição a uma infraestrutura fixa. Muitos usuários, nesse sentido, contratam esse tipo de conexão não para usá-la em celulares, mas como alternativa de acesso à internet.

**Gestão** – Há projetos sendo desenvolvidos para solucionar, ainda que parcialmente, as deficiências atuais de infraestrutura?

**Neger** – Um ponto positivo da internet no País é o fato de termos um grande tráfego de conteúdo local, ou seja, muitas páginas acessadas são em língua portuguesa. As pessoas estão acessando informações de origem nacional. O Brasil é dos países com maiores índices desse tipo de comportamento dos usuários. Por essa característica, o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI) criou o projeto Ponto de Troca de Tráfego (PTT), para permitir uma interconexão direta entre as redes que compõem a internet no País. Nas principais cidades brasileiras, eles montam uma infraestrutura de conexão de todos os provedores, facilitando

a troca de tráfego entre eles. Isso reduz a intensidade de pacotes de dados circulando de um ponto a outro sem necessidade. É uma solução que otimiza a rede como um todo.

**Gestão** – Quais são hoje as principais inovações para clientes corporativos?

**Neger** – A tendência, em um ganho de agilidade da gestão empresarial, é o uso de aplicações em nuvem. Nas grandes corporações, como bancos e multinacionais, o modelo ainda gera dúvidas, tanto por uma dúvida sobre o que fazer com os equipamentos já adquiridos quanto por motivos estratégicos, como a segurança dos dados administrados. Mas não podemos esquecer da realidade das pequenas e médias empresas. Elas não têm um departamento de tecnologia da informação

(TI), mas um computador mais potente ou um servidor que está guardado debaixo da escada. Se esses equipamentos começam a dar defeito ou algum funcionário comete um erro, os dados podem ser todos perdidos. O nível de segurança é reduzido. Para elas, a computação em nuvem pode ser uma alternativa interessante, uma vez que suas informações, em comparação com uma infraestrutura muitas vezes improvisada, estarão mais seguras em servidores. Além disso, não há a necessidade de contratar técnicos ou atualizar equipamentos com tanta frequência. Com uso da nota fiscal eletrônica em muitos estados, o armazenamento de dados e a manutenção segura de arquivos passam a ser duas metas estratégicas. Muitos empresários preferem usar *pen drives* ou os seus computadores pessoais, mas pode ser que um tratamento mais profissional dos dados represente um ganho para os negócios. Outra tendência é a internet móvel, via redes 3G ou pontos de acesso sem fio, que tem aumentado as possibilidades das empresas, proporcionando maior agilidade e mobilidade das equipes. Os funcionários trabalham remotamente, a exemplo de técnicos que atendem clientes e enviam imediatamente os dados da visita por meio de *tablets*, *smartphones* ou computadores de mão, entre outros equipamentos. Isso cria uma eficiência muito grande e amplia o alcance das pequenas e médias companhias.



---

A INTERNET, NUM FUTURO PRÓXIMO, SERÁ  
UMA COMMODITY, COM MARGEM DE LUCRO  
RELATIVAMENTE BAIXA PARA O PROVEDOR

---



## UM PAÍS QUE QUER DESENVOLVER A INTERNET E POPULARIZAR OS SEUS BENEFÍCIOS NÃO PODE TRIBUTAR OS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES DE FORMA TÃO ALTA

**Gestão** – Há uma preocupação em criar novos produtos e reduzir preços para pequenas empresas?

**Neger** – O segmento de pequenas e médias empresas sempre foi muito atrativo por causa do seu tamanho e capilaridade. Por não terem tanto acesso a contratos de grupos multinacionais, que em geral fecham acordos de fornecimento com grandes provedores, as operadoras nacionais de menor porte veem o universo de pequenos e médios negócios como uma oportunidade para crescer. Por isso, criam serviços sob medida, pensados para determinadas necessidades específicas. Uma cooperativa de serviços médicos, por exemplo, pode contratar pacotes exclusivos. As estimativas são de que o acesso à internet seja, no futuro próximo, uma *commodity* com uma margem de lucro relativamente baixa para o provedor. O verdadeiro negócio será a oferta de diferentes usos da internet. A conexão de alta velocidade deixará de ter o mesmo apelo comercial dos dias de hoje. Serviços agregados ao acesso tradicional à rede, como o monitoramento à distância de segurança, com transmissão 24 horas a diferentes computadores e armazenamento das imagens, poderão revolucionar o mercado. A internet será uma ferramenta incluída em pacotes mais completos de produtos.

**Gestão** – No campo da normatização, pode-se afirmar que as empresas do setor de internet estão bem regulamentadas?

**Neger** – A regulamentação da internet tem hoje duas principais questões em debate. Uma delas é a diferença entre o Serviço de Comunicação Multimídia (SCM), que está relacionado às telecomunicações e aos meios físicos utilizados para a conexão com a rede, e o Serviço de Valor Adicionado (SVA), ati-

vidade que acrescenta, a um serviço de telecomunicações, novas utilidades ao acesso e utilização de dados. A lei de telecomunicações dividiu isso e detalhou, no artigo 61, que o SVA não se confunde com o SCM. Essa distinção promoveu um maior desenvolvimento do setor e eliminou algumas amarras regulatórias. Por outro lado, não foi muito bem compreendida em termos de legislação e tributação. Os fiscos estaduais, por exemplo, teriam muito interesse em tributar os SVA, embora, a rigor, não haja a incidência do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). A insegurança jurídica gerada por essa situação inibe o investimento em muitos casos, principalmente por operadores menores. O grande risco para o setor é de origem tributária, pois temos uma das maiores cargas de impostos do mundo. Dependendo do estado, a parcela de ICMS pode chegar a cerca de 35% do valor final cobrado ao usuário. Os empresários, muitas vezes, estão mais preocupados em entender a legislação e a cobrança de impostos do que em desenvolver novos produtos.

**Gestão** – A previsão do Interactive Advertising Bureau (IAB) é de que o número de usuários de internet no País cresça 10% somente este ano, para mais de 81 milhões de pessoas com 16 anos ou mais. Quais são os principais desafios neste cenário?

**Neger** – O principal deles é conseguir a massificação da conexão. Hoje, quem não pode navegar pela rede está excluído de boa parte das oportunidades geradas pelo desenvolvimento econômico do País. A formação educacional e profissional e o relacionamento entre as pessoas, com o aumento das redes sociais, ficam de certa forma prejudicados. As inscrições para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) são feitas hoje apenas pelo computador, enquanto muitas universidades usam o ensino à distância em seus cursos. O crescimento do país, portanto, está associado à qualidade e à universalização da rede, sob o risco de criarmos condições para uma situação de exclusão digital. Serão necessárias políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento da infraestrutura tecnológica e uma desoneração fiscal. Um país que quer desenvolver a internet e popularizar os seus benefícios não pode tributar os serviços de telecomunicações de forma tão alta. A carga tributária é semelhante à de produtos de luxo e à de bebidas alcoólicas. Se conseguirmos reverter esse quadro, teremos um círculo virtuoso: mais pessoas conectadas estimularão a criação de novos produtos e a otimização de recursos em diversos setores, o que, em último caso, atrairá mais pessoas à rede. Para as empresas, as possibilidades também serão maiores. As pequenas e médias poderão não apenas contar com um suporte maior para as suas necessidades, mas terão a possibilidade de atrair mais clientes com o uso de ferramentas on-line para divulgar seus produtos e serviços, como a publicidade digital. ■

# Você está buscando um sistema de gestão?

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

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

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

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

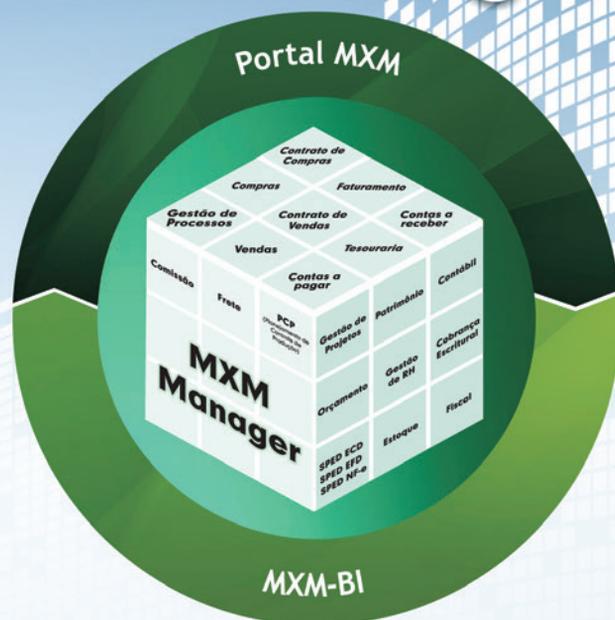
Implementa regras operacionais, fazendo com que os fluxos de trabalho ocorram na forma determinada pela organização com total segurança, como por exemplo:

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

Alguns de nossos clientes:

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

# MXM-Manager



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

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

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

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



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

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

São Paulo  
Tel.: (11) 3171-0841

Salvador  
Tel.: (71) 3451-8926

Porto Alegre  
Tel.: (51) 3028-4777

## Participação nos Lucros x Previdência

▶ Que prazo deve ser respeitado para pagamento da Participação nos Lucros ou Resultados, sob pena de, sobre esses valores, incidirem as contribuições previdenciárias?

UNICON | GBRASIL RESPONDE – A participação nos lucros ou resultados não substitui ou complementa a remuneração devida ao empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista; sendo vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a este título em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil. Não sendo observadas as condições estabelecidas na legislação pertinente, as PLRs poderão sofrer incidência de contribuições previdenciárias. Oportuno esclarecer que as participações serão tributadas na fonte, como antecipação do imposto de renda, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês.

*Base legal* - (Lei 10.101/2000, Dec.3.048/1999, artigo 214, § 9º, e IN RFB 971/2009, artigo 58) □

## Imposto de Renda na Fonte

▶ Como é calculado o IR/Fonte sobre os rendimentos de anos-calendários anteriores, recebidos acumuladamente?

DPC | GBRASIL RESPONDE – Os rendimentos do trabalho e os provenientes de aposentadoria, pensão, transferência para a reserva remunerada ou reforma, pagos pela Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quando correspondentes a anos-calendários anteriores ao do recebimento, serão tributados exclusivamente na fonte, no mês do recebimento ou crédito, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês. O imposto será retido pela pessoa física ou jurídica obrigada ao pagamento ou pela instituição financeira depositária do crédito e calcula-

do sobre o montante dos rendimentos pagos, mediante a utilização de tabela progressiva resultante da multiplicação da quantidade de meses a que se refram os rendimentos pelos valores constantes da tabela progressiva mensal correspondente ao mês do recebimento ou crédito.

*Base legal* - Art.44,Lei 12.350/2010; IN 1.127 RFB/2011; e IN 1.145 RFB/2011). □

## Manutenção de máquinas

▶ Serviços de manutenção de máquinas e equipamentos empregados na produção geram crédito de PIS/Cofins?

UNICON | GBRASIL RESPONDE – Sim. Desde que, para manutenção das máquinas e equipamentos empregados na produção de bens destinados à venda, sejam respeitados todos os demais requisitos normativos atinentes à espécie.

*Base legal* - Lei 10.833/2003; Lei 10.637/2002; e Solução de Consulta 420 SRRF 8ª RF, de 03-12-2010, DOU de 02-02-2011 □

## Registro Eletrônico de Ponto

▶ Quais as exigências e obrigações relacionadas ao Registro Eletrônico de Ponto?

UNICON | GBRASIL RESPONDE – A legislação trabalhista determina que as empresas que possuem mais de 10 empregados devem fazer a marcação de ponto de seus empregados em meio manual, mecânico ou eletrônico. Desta forma, a empresa pode escolher a maneira como irá controlar a jornada de seus empregados entre as opções indicadas. Adotando a empresa o controle eletrônico, deverá seguir a regulamentação do Ministério do Trabalho e Emprego através da marcação de ponto em meio eletrônico, que, a partir de 1º.09.2011, deverá ser realizada por meio de Sistema de Registro Eletrônico de Ponto (SREP) devidamente certificado e aprovado pelo referido órgão. Contudo, até que se inicie o uso obrigatório, fica permitida a ado-

ção de sistemas eletrônicos alternativos para o controle de jornada de trabalho, mediante autorização em Acordo Coletivo de Trabalho. Os sistemas alternativos não devem admitir restrições à marcação do ponto; marcação automática do ponto; exigência de autorização prévia para marcação de sobrejornada (hora extra); e a alteração ou eliminação dos dados registrados pelo empregado.

*Base legal* - Art.74 CLT; Portaria 1510MTE/2009; e Portaria 373 MTE/2011. □

### Gastos com telefone e créditos de PIS e Cofins

► As despesas com serviços de telefonia geram crédito do PIS e Cofins?

DPC | GBRASIL RESPONDE – As despesas realizadas com serviços de telefonia para a execução de serviços contratados, por mais necessários que sejam, não geram direito à apuração de créditos a serem descontados da Cofins e da contribuição para o PIS-Pasep devidos no regime de incidência não cumulativa das contribuições, por não se enquadrarem na definição legal de insumos aplicados ou con-

sumidos diretamente nos serviços prestados.

*Base legal* - Lei 10.833/2003; Lei 10.637/2002; e Solução de Divergência 10 COSIT, de 28-04-2011/ DO-U de 10-05-2011. □

### Declaração de Operações Imobiliárias

► Em que operação e quem deve apresentar a DOI – Declaração de Operações Imobiliárias?

DPC | GBRASIL RESPONDE – A Declaração de Operações Imobiliárias (DOI) deverá ser apresentada sempre que ocorrer operação imobiliária de aquisição ou alienação, realizada por pessoa física ou jurídica, independentemente de seu valor, cujos documentos sejam lavrados, anotados, averbados, matriculados ou registrados no respectivo Registro de Imóveis. Essa declaração é de cunho obrigatório pelos Serventuários da Justiça, responsáveis por Cartórios de Notas, de Registro de Imóveis e de Títulos e Documentos, relativas às operações imobiliárias anotadas, averbadas, lavradas, matriculadas ou registradas.

*Base legal* - Art.8º da Lei 10.426/02; art.24, Lei 1.865/2004; IN 969/2009 RFB; IN 995/2010 RFB; e IN 1112 RFB/2010. □

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



Agora, o **Domínio Atendimento** permite que os lançamentos de eventos variáveis sejam importados pelo módulo Folha de uma forma mais ágil, segura e totalmente integrada, eliminando os obstáculos do seu dia-a-dia. Tudo on-line e sem retrabalho de cadastro e digitação. Domínio Contábil Plus, muito mais tempo, facilidades e possibilidades para você.

**domínio**  
sistemas

A sua melhor escolha

Informações comerciais: 0800 645 4004 - [www.dominiosistemas.com.br](http://www.dominiosistemas.com.br)

# DOMINGUES E PINHO CONTADORES GESTÃO CONTÁBIL AMPLIADA

Empresa criada no Rio de Janeiro na década de 80 e decidida a atender grandes corporações, é hoje referência número 1 no mercado brasileiro de *outsourcing* contábil

POR DIVA BORGES

Alex Salim



O setor contábil registra alguns números importantes no cenário econômico brasileiro, entre eles o de compor uma das maiores categorias profissionais do País, com cerca de 500 mil contabilistas registrados junto ao órgão regulador da atividade\*. Empregando grande parte desses profissionais estão as empresas contábeis – quase 80 mil em todo o País. Sobre este universo, ainda não houve uma instituição que se dedicasse a pesquisar a fundo e até mesmo estabelecesse um ranking das maiores organizações no País. Os maiores sinalizadores desse mercado são os núcleos sindicais e associativistas que vêm criando, ao longo dos anos, prêmios e condecorações de reconhecimento às empresas que mais se destacam no setor.

A Domingues e Pinho Contadores - DPC, criada há 27 anos no Rio de Janeiro, vem ocupando neste contexto posições de destaque e prêmios de reconhecimento. Entre seus pares há mesmo aqueles que a apontam como liderança isolada, à qual a maioria se espelha e gostaria de algum dia fazer sombra. Integrante e também uma das fundadoras do GBrasil (Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade), a DPC figura em meio às estatísticas como o dado discrepante na aliança empresarial, com uma performance bem acima da média, tanto em desempenho, como em número de colaboradores, faturamento e perfil da carteira de clientes. “Não é fácil encontrar uma prestadora de serviços profissionais de contabilidade que atinja o faturamento anual da DPC”, comenta Pedro Coelho Neto, da Marpe Contadores, de

\* CFC - Conselho Federal de Contabilidade, dados de 2011

Fortaleza-CE, há 36 anos no mercado e também um grande ativista no meio contábil brasileiro. E os números não escondem o ritmo crescente e a boa fase da empresa. Ela cresceu 92,40% nos últimos três anos e para 2011 espera um índice positivo da ordem de 18,23%.

O reconhecimento mais recente desse bom desempenho vem de fora. O governo português, ao destacar seus filhos ilustres que um dia deixaram Portugal para empreender em outros países, concedeu este ano ao empresário Manuel Domingues e Pinho, 60 anos, o diploma do *Prémio Empreendedorismo Inovador Diáspora Portuguesa*, considerando-o destaque brasileiro na área. Entre os homenageados, 80 imigrantes empreendedores de distintos setores econômicos, originários dos cinco continentes. “Esta é a segunda vez que sou chamado a Portugal para receber um diploma de reconhecimento das mãos do presidente Cavaco e Silva”, conta Pinho, um português que chegou ao Brasil aos 6 anos de idade, órfão de pai e fez daqui sua terra prometida.

A DPC possui 534 colaboradores, sendo 453 deles no Rio de Janeiro e 81 em São Paulo, onde a empresa criou há 5 anos uma nova unidade por força dos novos negócios e demandas dos próprios clientes. Mais de 50% do faturamento registrado em 2010 foram derivados dos serviços de *outsourcing* contábil. Mas os serviços agregados estão sendo cada vez mais expandidos e profissionalizados com criação de núcleos de negócios. Além do acompanhamento de impostos, folha de pagamentos de salários e dos serviços paralegais (legalização de empresas) – serviços tradicionalmente ofertados pela maioria das empresas contábeis do País –, a DPC cresce fazendo gestão financeira de clientes – com contas a pagar e receber –, recrutamento e seleção de recursos humanos, obrigações acessórias e serviços de consultoria (veja quadro na pág 16). “A idéia é sempre atender o cliente de forma completa, oferecendo serviços complementares de contabilidade, fiscal e departamento pessoal”, observa Manuel Domingues.

A carteira de 538 clientes possui um alto índice de empresas internacionais. O levantamento mais recente aponta que 57% deles são de capital estrangeiro. Muitas dessas companhias encontraram na DPC o suporte para sua entrada oficial no Brasil, com criação de subsidiárias



O empresário Manuel Domingues e Pinho: “nossa preferência mesmo é trabalhar com empresas sérias, que queiram o controle eficiente e correto de suas contas”

ou representações comerciais. Entre os nomes que passaram pelas mãos da empresa contábil estão as americanas AT&T, Devon Energy (atual BP), a inglesa Wellstream, a alemã MAN Diesel & Turbo, a suíça Glencore e a norueguesa StatoilHidro. “Difícilmente uma empresa estrangeira que vem para o Rio de Janeiro ou São Paulo, não nos procura pelo menos para uma consulta de preços”, comenta João Henrique Brum, diretor superintendente.

Uma das empreitadas recentes nesta área foi o atendimento ao grupo chinês Sinopec, que integrou o projeto Gasene na construção do gasoduto que interligou Rio de Janeiro-RJ, Vitória-ES e Catu-BA. “Acho que pela cultura tão distinta, para nós foi um desafio. Até se conquistar a confiança dos chineses, tudo ocorre com dupla ou tripla confirmação. Hoje, há um respeito recíproco”, comenta o diretor que acompanha a DPC desde o início de sua história. Neste caso, houve um investimento. “Queríamos entender os investidores chineses e aprender a lidar com este perfil de negócio. Conseguimos outros clientes chineses e foi bem mais fácil o entrosamento. Há sempre um período de acomodação de culturas”, observa o diretor.

### Boas ondas econômicas

Ao lado de Manuel Domingues, Brum enumera as ondas econômicas que nos últimos 25 anos trouxeram grandes investimentos externos para o Brasil, todas invariavelmente com saldos positivos para a DPC. O fio condutor desses movi-



O diretor superintendente da DPC, João Henrique Brum: na linha de frente com os clientes internacionais da empresa contábil

mentos foi sempre a quebra de monopólio estatal ou de reservas de mercado impostas pelo governo brasileiro. O primeiro deles aconteceu com a mineração – a possibilidade de exploração de minérios no Brasil, no final da década de 80, deixou um saldo de 13 mineradoras como clientes em carteira. “Muitas empresas canadenses se capitalizaram na Bolsa e vieram investir no Brasil”, lembra João Henrique Brum. Depois, foi a onda da privatização das telecomunicações, em meados de 90, ao lado do advento da internet. Os dois setores têm hoje 24 empresas contabilizadas pela DPC.

Entretanto, a onda mais forte e importante aconteceu na virada do milênio, com a exploração do petróleo brasileiro aberta ao *trading* internacional. Para se ter uma ideia, 20% dos clientes da empresa contábil pertencem hoje a este setor. São 109 companhias, grande parte da Europa e dos Estados Unidos, que criaram bases no País para atender à indústria petrolífera. Neste núcleo estão ainda as empresas de gás e energia, que do mesmo modo vieram explorar a produção e distribuição no País. Essas atividades, antes vetadas ao capital estrangeiro, estão agora liberadas e impulsionadas pela produção de energia limpa, como a eólica. A chegada das resseguradoras nos últimos três anos constitui-se no movimento econômico mais recente. A diretora Solange Miranda expli-

ca que a quebra do monopólio no mercado de resseguros, antes restrito ao IRB, trouxe pelo menos duas dezenas de *players* ao Brasil, oito deles ciceroneados pela DPC: Swiss Re, Hannover Re, Scor, Ariel Reinsurance, Guy Carpenter, NMB Corretora de Resseguro, Lloyd's e Aon Benfield.

### Preparo fundamental

A escolha da DPC pelos investidores internacionais tem relação, antes de tudo, com o preparo da empresa. Quando surgiu, em meados da década de 80, ela já se preocupava em preparar recursos humanos para este tipo de atendimento e também para o perfil de clientes de grande porte. Isso significava ter um domínio fluente do inglês e saber fazer contabilidade em várias moedas, dentro dos padrões internacionais e obedecendo regras ditadas na Europa e nos Estados Unidos. Ou seja, bem antes da adoção do padrão IFRS no Brasil capitaneado pelo CFC, a Domingues e Pinho já acompanhava, estudava e aplicava as diferentes regras internacionais de contabilidade para atender às exigências dos clientes estrangeiros. Isso implicava em fazer balanços e relatórios gerenciais em duas moedas e obedecer prazos rígidos e distintos do sistema brasileiro. Num tempo em que a informatização dos processos ainda engatinhava, os contadores se desdobravam para alimentar e compatibilizar os sistemas de dados e cumprir a normatização brasileira e de outros países.

“Temos na língua inglesa um diferencial e isto traz um conforto muito grande ao investidor”, observa Luciana Uchôa, diretora de um dos principais núcleos de atendimento e coor-



A coordenadora do Programa Trainee DPC, Luciana Uchôa: uma ex-trainee que hoje ocupa diretoria estratégica na empresa contábil



Consistente plano de carreira: de 54 gerentes da DPC, apenas 9 entraram como gerente; os demais todos fizeram carreira, tendo início, se não como trainees, como auxiliares

denadora do famoso *Programa Trainee DPC*. Acompanhado com atenção pelo mercado e pelas escolas superiores de Ciências Contábeis, Administração e Economia, o programa abre inscrições a cada seis meses e teve um recorde em sua última edição: 1.490 candidatos, dos quais 45 foram selecionados, após análise curricular, testes e entrevistas. Os escolhidos iniciam em diferentes setores da DPC – do Rio e de São Paulo – e uma agenda com vários treinamentos *in company*. “Temos dificuldades de encontrar profissionais prontos no mercado que atendam às nossas necessidades. Por isso, desde o início, treinamos todos dentro das nossas demandas e perfis de clientes”, comenta Manuel Domingues.

### Formando talentos próprios

O preço da fama às vezes custa caro para a empresa. Vez ou outra ela perde talentos para as grandes auditorias ou vagas de executivos em grandes companhias. Mas a evasão não costuma abalar as estruturas; pelo contrário, às vezes redobra o respeito do colaborador pela DPC perante o mercado e não raro, gera retornos surpreendentes. É o caso de Rita Araújo que após uma segunda experiência de trabalho na Petrobras, retornou à DPC mediante um telefonema direto ao presidente. “Ela me dizia, Manuel tenho duas coisas a dizer; uma certa e outra incerta. A primeira é que eu tenho certeza: não quero mais trabalhar onde estou. E a

segunda, a incerta, depende de você; eu quero voltar para a DPC”, lembra o empresário. A própria colaboradora, hoje alocada na diretoria de Impostos em São Paulo, dá o seu relato. “O que mais me motivou a voltar foi o ambiente da empresa. Sabia que não seria fácil a adaptação na Petrobras. Estava na DPC há 20 anos, vi a empresa crescer, adoro o que eu faço, que é a área de tributos. Aplico aqui meus conhecimentos e assimilo muitos outros e tenho oportunidade de crescimento”, afirma.

A experiência de Rita não é a única. Exemplos de colaboradores que passaram por grandes companhias, tais como Embratel e Vale, e depois decidiram voltar são enumerados pelos diretores durante entrevista à GESTÃO. A justificativa do retorno sempre passa pela possibilidade de ter uma visão sistêmica do negócio, maior interação com a ciência contábil e uma perspectiva de crescimento e evolução na carreira. Há o caso de um desses colaboradores que se viu estagnado profissionalmente por estar atrelado apenas à atividade de preencher relatórios. “Ele pensou que se continuasse ali poderia desaprender contabilidade”, conta Marcelo Lima, diretor, que iniciou há 19 anos na DPC. Para Anderson Amorim, é o clima hostil e altamente competitivo das grandes empresas que assusta. “A impessoalidade desses ambientes surpreende. Diferente daqui, com um clima acolhedor e de amizade, com foco na qualidade e na ética”, afirma o diretor que está na DPC

há 11 anos, vindo de uma experiência no grande mercado corporativo. Marcelo Lima complementa: “O ambiente é gostoso, não existe essa história de um querendo roubar o lugar do outro. A competição é saudável”.

### Um consistente plano de carreira

Com uma lista de 68 nomes que ocupam a média e alta gerência da DPC, Manuel Domingues faz questão de mostrar e comprovar uma das que ele considera principais filosofias da organização: um programa consistente e sólido de carreiras para aqueles que ali ingressam. O relatório traz o nome do colaborador, a data de ingresso como *trainee*, a data de efetivação e o período em que tornou-se sócio da empresa. De 54 gerentes, apenas 9 entraram como gerentes; os demais fizeram carreira, tendo início, se não como *trainees*, como auxiliares. “Aqui também não existe promoção automática por tempo de serviço; os cargos são concedidos mediante avaliação de desempenho periódica, com entrevista pessoal do colaborador e dos gestores diretos”, explica a jovem diretora Adriana Costa. A empresa ainda fomenta sempre a comunicação direta com o gestor, orientando-o a incentivar e promover o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador.

A transparência dos processos e a relação afável têm permitido um clima organizacional extremamente positivo e, por consequência, a retenção dos talentos. Quando definitivamente o talento se vai, dividendos retornam à empresa na forma de novos clientes. Muitos colaboradores que hoje integram outras empresas guardam consigo uma boa lembrança e sempre referendam o nome da DPC como indicação para *outsourcing* contábil e outros serviços oferecidos

pela organização. Num mercado em que credibilidade e postura ética são requisitos de valor, a DPC ganha pontos junto aos públicos interno e externo. “Diversos executivos nos acompanham há anos em diferentes companhias. Sempre buscam estabelecer conosco uma relação de trabalho e parceria”, revela Manuel Domingues.

### Relação empática

Na sua avaliação de líder, Pinho considera que a relação empática nasce do respeito máximo ao ser humano e cita exemplo de como isso ocorre no dia a dia. “Contratamos recentemente um gerente que veio do mercado e havia atuado por anos numa empresa de porte. Em seu aniversário, foi cumprimentá-lo. Ele se surpreendeu com o gesto e disse que em sete anos de trabalho na outra empresa nem sequer havia conversado com o presidente”, conta Manuel Domingues emendando que muito mais do que cargos e salários, o colaborador busca um tratamento humano e de reconhecimento por parte de seus empregadores. Um programa mensal da empresa em linha com esta postura reúne pequenos grupos de colaboradores com o presidente para um café da manhã. Ali, Manuel Domingues ouve seus colaboradores e consegue se aproximar mais de uma equipe de que já não consegue lembrar do nome de todos.

Para o mercado, a DPC também tem essa relação empática e de muita credibilidade. “Até porque não vendemos televisão ou geladeiras... Muitos clientes tornam-se amigos pois esta é uma relação em que existe parceria, amizade, ética e confiança”, analisa o diretor Anderson Amorim. A melhor tradução dessa relação com o cliente é estampada numa das edições do jornal interno da empresa, o *Em Foco*. Em edição especial, no último mês de maio, a publicação compartilhou algumas manifestações de clientes, parceiros de negócio e colaboradores pela passagem dos 27 anos da empresa. Muitas delas emocionadas e com um elo comum – a admiração pelo líder Manuel Domingues.

Alex Salim



Pinho, ao lado da esposa e sócia, Raquel Lammel e Pinho. Ela analisa o carisma e a aura paterna emanada do líder: “Um comportamento protetor em relação aos colaboradores; a figura de um grande pai”.

## CRESCENDO COM SERVIÇOS QUE AGREGAM VALOR AO CLIENTE

**A**lém dos tradicionais serviços de Contabilidade, Departamento Pessoal e Fiscal, alguns outros foram, ao longo dos anos, sendo adicionados ao portfólio da DPC quase que por um efeito “osmótico”: a necessidade do cliente pressionando por uma solução da empresa contábil. A gestão financeira é um exemplo típico. “Há alguns anos, o cliente nos pedia ajuda nesta área e o que a princípio era feito informalmente, hoje é oferecido como um serviço estruturado e de alta performance”, conta o empresário Manuel Domingues e Pinho. Nesse mesmo ritmo foi constituída a DPC Consultores, com estruturação de novos núcleos de atendimento. A inclusão de serviços complementares e que agregam valor ao cliente é hoje uma prerrogativa do negócio da DPC. Um dos mais recentes é o atendimento à Pessoa Física de perfil mais complexo, envolvendo patrimônios maiores e diversificação de fontes de renda. Este ano, com a contratação de três especialistas das áreas tributária, perícia e recursos humanos, a DPC planeja delinear frentes em que também há anos já vem militando. Veja ao lado, o portfólio de serviços atual da Domingues e Pinho Contadores.

- **Contabilidade** – execução contábil e relatórios gerenciais
- **Impostos** – Controle de toda a área tributária, com apuração e acompanhamento dos tributos e fiscalização
- **Gestão Financeira** – Execução e controle de contas a pagar e receber
- **Departamento Pessoal** – Elaboração de folhas de pagamento, controle de admissões, rescisões e benefícios
- **Obrigações Acessórias e SPED** – Atendimento às exigências de informação contínua aos órgãos governamentais
- **Paralegal** – Legalização de empresas perante órgãos governamentais
- **Pessoa Física** – Imposto de Renda e outras obrigações da pessoa física, em especial, aquelas com grandes patrimônios e profissionais em regime de expatriação no Brasil
- **Recursos Humanos** – Recrutamento, Seleção, Treinamento, Plano de Cargos e Salários, Coaching, Programa de Participação nos Lucros
- **Consultorias e Serviços Diversos** – Due Diligence - Laudos de avaliação contábil para suporte a fusões e aquisições - Perícia para assistência técnica processual - Consultoria Tributária - Obrigações junto ao BACEN - Banco Central

Braço direito do empresário, o diretor superintendente João Henrique Brum explica por que isso ocorre: “Manuel é uma pessoa carismática, envolvente e também um agregador – une as pessoas em seus pontos positivos. É um otimista por natureza e possui uma característica que hoje é difícil encontrar nos líderes: ele gosta de gente”. A esposa e sócia, Raquel Lammel Pinho, ressalta a aura paterna que ele emana. “Sinto às vezes que ele tem um comportamento protetor em relação aos colaboradores; a figura de um grande pai”, sorri, consciente de que nem sempre esta postura é ideal em todos os casos.

### Captação sinérgica de clientes

Essa empatia do líder tem também rendido sim, muitos clientes para a DPC. Mas outros fatores importantes contribuem para o êxito comercial da empresa contábil no mercado. Entre eles está o grande envolvimento de seus gestores nas entidades empresariais. Manuel Domingues, por exemplo, compõe ou já compôs a diretoria de várias câmaras internacionais de comércio. Além da portuguesa, atualmente diretores da DPC integram o quadro diretivo das câmaras alemã e americana no Rio de Janeiro. Na esfera nacional, os executivos da DPC acompanham o GBrasil, considerado a maior aliança empresarial na área contábil no País, e a ABDF - Associação Brasileira de Direito Financeiro. No âmbito inter-

nacional, fazem parte do Igal - Intercontinental Grouping of Accountants and Lawyers (IGAL), grupo em escala global que tem como objetivo promover o intercâmbio entre profissionais da área jurídica e contábil de vários países, e também à International Fiscal Association (IFA), organização não-governamental dedicada a lidar com questões fiscais. Todas estas entidades geram visibilidade e oportunidades de negócio que a empresa abraça com profissionalismo e redonda em multiplicadores.

As principais empresas de auditoria e escritórios de advocacia do País também acompanham de longa data o trabalho da DPC e costumam referendá-la ao mercado. Nomes como Pinheiro Neto, Demarest, Barbosa, Müssnich & Aragão, Baker & McKenzie e Veirano Advogados são alguns parceiros de negócio. Essa relação de parceria é justificada pelo diretor da unidade paulista da DPC, Luiz Flávio Cordeiro. “Somos altamente comprometidos com o cliente, com o respeito às datas e com a qualidade do produto final entregue, e isso é observado e confirmado por quem nos indica”, analisa. Outro ponto observado pelo executivo é quanto a contabilidade bem feita reverte em favor dessas empresas. “Um controle contábil bem feito facilita o trabalho do auditor e também do advogado”, afirma.

Em geral, os clientes DPC são empresas de grande porte ou médias empresas que circundam



Anderson Amorim, diretor na DPC do Rio de Janeiro: uma relação empática com os clientes.

as maiores corporações, muitas dos setores industrial e de prestação de serviços. Apenas alguns grandes varejos estão presentes, entre eles, a rede de lojas Casa & Vídeo, assumida recentemente para acompanhar o processo de reestruturação derivado de um pedido de concordata. “Nossa preferência é mesmo trabalhar com empresas sérias, que queiram o controle eficiente e correto de suas contas”, resume Manuel Domingues.

### Participações em IPOs

Esse bom conceito tem levado a DPC a uma nova frente de negócio. Trata-se do atendimento a companhias que se preparam para fazer sua estreia no mercado de capitais. A empresa contábil integrou nos últimos três anos pelo menos cinco equipes multitarefa, formadas por bancos, consultorias financeiras, advogados e auditores, dedicadas a preparar empresas que visam fazer captações na Bolsa. As demonstrações contábeis, nesse caso, devem obedecer rigorosamente às instruções da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e ser submetidas a ela para avaliação e permissão – ou não – da entrada neste mercado. As petrolíferas HRT e Perenco e a empresa de energia Multiner são alguns dos casos acompanhados pela DPC. “Nós já fazíamos a parte

de contabilidade e fiscal dessas organizações e participamos dos processos de abertura de capital como suporte na parte das demonstrações contábeis”, explica a diretora Luciana Uchôa. “A Bolsa brasileira hoje é muito forte; vivemos uma onda de IPOs que está permitindo também às médias empresas o acesso ao mercado de capitais”, ressalta a diretora Glória Cunha.

### Muita tecnologia por trás do números

A precisão dos relatórios gerenciais e balanços contábeis gerados pela Domingues e Pinho é resultado também de alto e contínuo investimento em tecnologia da informação. O desafio constante nesse campo não é apenas ter estrutura de software e hardware para atendimento às novas exigências contábeis e fiscais, mas também integrar-se à tecnologia usada pelo cliente, submetendo-se às diferentes plataformas tecnológicas. Neste aspecto, o objetivo central é permitir o acesso remoto, tanto dos dados gerados por ela, como à base de dados da organização atendida. “Isso nos exige ferramentas robustas de segurança, além de links e servidores dedicados. Devemos estar disponíveis para o cliente 24 horas por dia e sete dias na semana. Se um servidor falhar, um segundo ou terceiro devem estar ativos”, explica a diretora Elizabeth Bonatto.

Nesse modelo de atendimento, pelo menos 30 empresas estão hoje permanentemente interligadas a infra-estrutura de TI da DPC. É o caso do Veirano Advogados, escritório de advocacia considerado um dos cinco maiores do País, com matriz no Rio e quatro unidades pelo Brasil, cerca de 700 colaboradores – 240 deles advogados –, mais de 2 mil clientes ativos e um faturamento anual de mais de R\$ 100 milhões. Com 300 mil lançamentos contábeis por ano, algo como 25 mil registros/mês, a DPC conseguiu tornar virtual e remoto todo o processo de classificação dos documentos e lançamento de dados do escritório. “Não há tráfego de papel, com risco de extravio ou volumes se acumulando em arquivo. Tudo é digitalizado, com um banco de dados integrado”, explica o diretor Anderson Amorim. O advogado Robson Barreto, membro do Conselho de Administração e ex-sócio administrador do Veirano por vários anos, destaca o principal resultado dos serviços contábeis e fiscais prestados pela DPC: “Sabemos a exata rentabilidade de nossas operações e projetos graças à qualidade da informação contábil que possuímos”, afirma o executivo, salientando a “minimização de custos e dos impactos de riscos financeiros e de fraudes” como uma das várias vantagens do *outsourcing* feito com a DPC.

Apesar do respaldo tecnológico, que hoje



Luiz Flávio Cordeiro, diretor da unidade DPC em São Paulo, comemora os bons resultados: crescimento de 40% no primeiro semestre de 2011

inclui sofisticados equipamentos de teleconferência, nem todos os clientes dispensam de sua estrutura alguns colaboradores da terceirizada para fazer classificação de documentos e *input* direto dos dados no sistema. A DPC tem hoje 75 de seus colaboradores alocados em clientes. Neste rol está a AT&T, atendida duplamente pelas unidades Rio e São Paulo. São 23 funcionários da empresa contábil distribuídos nas unidades de São Paulo, Campinas e Hortolândia. Considerada um cliente de alta complexidade, a gigante americana de telecomunicações AT&T é atendida nas partes Contábil, Fiscal, Contas a Pagar, Departamento Pessoal e de Controle de Ativo Fixo. “Fazemos ainda o *network integration* que é a conferência da entrega na ponta final de alguns produtos associados aos serviços prestados pela AT&T”, explica o diretor Luiz Flávio Cordeiro, ao comentar a gama diversificada de serviços que envolve o contrato com a multinacional.

### DPC São Paulo em franco crescimento

A migração das atividades da subsidiária brasileira da AT&T do Rio de Janeiro para São Paulo, há cerca de cinco anos, foi aliás uma das grandes motivações para a DPC abrir sua unidade na capital paulista. Há 20 anos como cliente da DPC, a AT&T decidiu implantar uma unidade

avançada de negócios no interior de São Paulo e ampliar significativamente seus investimentos no Brasil. A DPC abraçou o projeto e com mais dois clientes, a Avaya e a Azul Linhas Aéreas, iniciou suas atividades em São Paulo.

Altamente influenciada pelo diretor superintendente João Henrique Brum, a decisão se revelou acertada e precursora de um novo direcionamento para a empresa contábil. A unidade vem crescendo ao ritmo de 75% ao ano e, após três mudanças de sede para acomodar a estrutura, dá o tom do negócio. “Acho que a capacidade de expansão da DPC está em São Paulo. A perspectiva é grande e queremos crescer de forma ordenada e sustentável”, avalia Brum. O diretor da unidade, Luiz Flávio Cordeiro, explica que esse crescimento apenas não é maior devido à falta de profissionais qualificados. “Somente este ano iniciamos o programa *trainee* em São Paulo. Isso significa que teremos colaboradores devidamente treinados dentro de um ano ou um ano e meio. É um processo lento de formação adequada de recursos humanos dentro dos padrões que precisamos”, explica Cordeiro.

As demandas do mercado são diversificadas e refletem o bom momento econômico que o País vive. Muitos investimentos internos e externos estão acontecendo em vários setores da economia. Por vocação, a DPC tem acolhido mais investidores estrangeiros, entre eles alguns do nicho de petróleo, voltados à exploração do pré-sal, e representações de varejo de luxo como a fabricante espanhola de vestidos de noiva San Patrick e a austríaca KTM, fabricante de motocicletas classe A. “Mas há de tudo, como empresas de medicamentos e escritórios de representação comercial os mais diversos”, sinaliza Cordeiro.

Para atender de modo adequado à procura contínua na unidade paulista, situada no bairro do Paraíso, a DPC procurou implantar um atendimento exclusivo para os novos negócios. Na liderança está o executivo Paulo Alexandre Geiger. Com larga experiência de mercado, ele tem sob sua responsabilidade a compreensão das demandas do possível cliente, a formulação das propostas e o acompanhamento inicial da implantação dos projetos de *outsourcing*. “É o perfil ideal, pois compreende o nosso negócio e sabe lidar com a pluralidade dos *prospects*. Isso permite aos demais gestores concentrar na entrega efetiva do trabalho”, analisa Cordeiro. E o modelo paulista mais uma vez mostra resultados. A unidade fechou o primeiro semestre de 2011 com 40% de crescimento em seu faturamento e uma grande possibilidade de ultrapassar sua marca média anual, de 75%. □

# IRMÃ PRODIGIOSA

Unimed Grande Florianópolis destaca-se entre as maiores das 371 cooperativas do sistema nacional mostrando eficiência em gestão e tornando-se referência em melhores práticas administrativas

André Coelho de Sá



Jaime José da Silveira Vieira, diretor de Gestão Administrativa e Financeira e o novo presidente da Unimed Grande Florianópolis, o pediatra Genoir Simoni (à direita). Meta de construir um hospital de alta complexidade na capital catarinense para melhor atender a clientela, que hoje responde por 85% do mercado de planos de saúde na região.

**A** Unimed Grande Florianópolis completa em agosto 40 anos de fundação com bons motivos para comemorar. No universo cooperativo em que está inserida, ela é reconhecida como uma das 10 primeiras das 371 unidades cooperativas singulares que integram a gigante da medicina privada brasileira criada em Santos, na década de 60. O Sistema Unimed Nacional é hoje a maior operadora privada de planos de saúde do País. Ela registrou em 2010 um faturamento de R\$ 25,9 bilhões, com mais de 17,4 milhões de clientes localizados em 4.623 municípios. Nenhum outro *player* chega perto dessa performance que a faz responder por 37% do mercado, segundo pesquisa do instituto Datafolha. Para se ter uma ideia, o segundo colocado neste ranking possui modestos 4% de participação no *market share*.

Neste cenário, a Unimed Grande Florianópolis sobressai com números ainda mais espantosos. Se no Brasil, o sistema cooperativo formado por 110 mil médicos responde por quase 40% do mercado, na Grande Florianópolis esse índice se eleva para 85% de participação. São mais de 200 mil clientes em 19 municípios da região metropolitana. Significa que ali, em cada 5 habitantes, 1 possui plano de saúde Unimed. Esse contingente, somado aos clientes eventuais que desembarcam na região e são atendidos em regime de intercâmbio, geraram um faturamento de R\$ 539,98 milhões somente no ano passado. Nos últimos 4 anos, a cooperativa vem crescendo ao ritmo de 10% ao ano, garantindo a clientela conquistada e absorvendo novos usuários trazidos pelo bom momento econômico brasileiro. “Somos uma das 10 maiores

do sistema tanto em faturamento como em quantidade de clientes”, afirma Jaime José da Silveira Vieira, diretor de Gestão Administrativa e Financeira da Unimed Grande Florianópolis e que há cerca de 10 anos acompanha de perto o desenvolvimento da cooperativa singular.

O segredo dessa irmã prodigiosa, segundo o executivo, é a sua gestão comercial, financeira e operacional. O alto controle das informações e algumas iniciativas inovadoras em administração permitiram crescer de modo consistente e tornar algumas de suas práticas referência para o sistema nacional Unimed. “Acho que uma gestão profissional é o segredo do sucesso de uma cooperativa singular. Neste mercado, todos os públicos são exigentes por informações – o setor de regulação, o cliente e o cooperado. Por consequência, isso nos exige muito e procuramos corresponder”, avalia Jaime.

### Receita líquida triplicada

A Unimed Grande Florianópolis possui 1.640 médicos cooperados como pessoa física e 250 cooperados como pessoa jurídica – hospitais, clínicas e laboratórios. Para tornar-se cooperado, além de preencher os requisitos técnicos

da área médica, o candidato deve ingressar com uma quota-parte de capital, hoje fixada em assembleia em R\$ 37 mil. Os médicos recebem pelo serviço que prestam tendo como referência a tabela criada pelas principais entidades médicas do País, a CBHPM - Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos, com quase 6 mil procedimentos. “Mas muitas cooperativas singulares não conseguem pagá-la integralmente. A Associação Médica Brasileira- AMB faculta a possibilidade de esses valores variarem em média 20% a mais ou a menos em relação ao previsto na tabela. Nós de Florianópolis operamos dentro dessa banda”, explica Jaime. O médico Edevar J. de Araújo, que acaba de repassar a condução da cooperativa a outro colega após 8 anos na presidência da Unimed Grande Florianópolis, faz questão de salientar este aspecto. “Fomos uma das primeiras Unimeds do Brasil a adotar a CBHPM e, mesmo que sua implantação não tenha sido na velocidade que esperávamos, estamos evoluindo, encontrando alternativas de controle de custos e de redução de desperdícios para poder melhor remunerar o médico”, afirma.



Os Núcleos de Atenção à Saúde - NAS vieram otimizar custos e aumentar a qualidade da assistência às urgências para os mais de 200 mil clientes da Unimed em Florianópolis-SC

O ex-presidente, que triplicou a receita líquida da UGF nos seus dois mandatos consecutivos, considera a comunicação permanente com os cooperados fator fundamental para o alcance dos bons resultados. “Nos últimos 8 anos, ouvimos a todos e tomamos decisões colegiadas, nas quais o coletivo sempre prevaleceu aos interesses individuais ou de grupos, e o parecer técnico esteve à frente das questões políticas”. Um desafio grande considerando o



Na foto superior, usuários e profissionais da Unimed Grande Florianópolis no programa de reabilitação cardíaca do Centro de Promoção à Saúde, uma das ações de medicina preventiva da cooperativa. Abaixo, um dos três Núcleos de Atenção à Saúde - NAS

perfil do cooperado, bem distinto de um acionista comum. São profissionais de medicina, preocupados com o aspecto operacional do negócio, com uma remuneração diretamente ligada à produtividade de seu trabalho e com uma “empresa” sob a liderança de um colega que foi por ele eleito.

Nilson Goedert, da RG Contadores | GBrazil, confirma o desafio de prestar contas para esses diferentes públicos. “Há uma demanda grande de informações desses cooperados, do órgão regulador – a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar), e da fiscalização tributária e trabalhista. Temos de ter bem definidos o que é um ato cooperado e um ato não cooperado – prestado por exemplo por hospitais –, e segregar isso na contabilização de receitas e custos para atender à legislação fiscal”, explica o contador que há 26 anos presta serviços para a cooperativa e durante todo esse tempo foi responsável técnico em seus balanços contábeis.

As operadoras obedecem um plano de contas especial, elaborado pela ANS, e geram ainda alguns indicadores próprios como o Índice Geral de Operação, resultado do cruzamento do seu índice de endividamento *versus* sua capacidade de pagamento. Se este índice atingir número menor que 1, a ANS intervém para buscar uma recuperação desta operadora, com gestores próprios visando preservar a prestação de serviços à clientela. No caso da UGF, a evolução de sua liquidez corrente aponta um índice de 1,40. Estas informações, inclusive o fluxo de caixa, a ANS recebe mensalmente, via internet, e demonstram se o atendimento da operadora está sendo eficiente.

### Sob fogo cruzado

Essa complexidade de controle é agravada pelo fato de que a Unimed está submetida a dois conjuntos de normas distintos: uma do cooperativismo e outra das operadoras de saúde. A ANS conceituou no ano 2000 o que era um operador e passou a exigir dele um registro para continuar em atividade. “Isso foi importante porque até então cada um fazia seus planos a sua moda e a seu jeito, com as coberturas que entendiam. Mas os pré-requisitos da ANS, no nosso caso específico, passaram a conflitar com os do cooperativismo, como a exigência de contrato entre médicos cooperados e sua cooperativa. Isso para nós não fazia sentido, a não ser que tenhamos de contratar algum atendimento suplementar com não co-

operados”, comenta Jaime.

Para entender e confrontar esses dois arcabouços legais, a Unimed Grande Florianópolis passou a fazer seminários jurídico-contábeis envolvendo seus agentes internos e externos. “Este é um mercado novo, com regulamentação de 1998. Essas determinações, para que sejam cumpridas, precisam ser estudadas e adequadas à realidade e, muitas vezes ter seus desdobramentos informados à agência reguladora”, sustenta Jaime. As discussões dos técnicos mostraram-se tão frutíferas que o modelo de seminário passou a ser replicado pelas demais cooperativas singulares. Hoje o sistema Unimed faz intercâmbio de suas melhores práticas por meio de vários comitês: contábil, jurídico, financeiro, operacional, em reuniões periódicas.

### Estruturas de atendimento

Outra medida de gestão de grande êxito da UGF, com foco em produtividade, qualidade de atendimento e redução de custos, foi a ampliação de estrutura hospitalar própria. Criado há 3 anos, os NAS - Núcleos de Atenção à Saúde - vieram como pronto-atendimentos dotados de leitos de internação e equipamentos de Raios-X, eletrocardiograma e ultrassonografia, que retiraram grande parte dos serviços de urgência de baixa e média complexidade da rede terceirizada. Os três núcleos implantados até agora possibilitaram à cooperativa uma economia de R\$ 24,6 milhões somente no ano passado.

Um centro de promoção da saúde, também criado recentemente, com ações de prevenção de doenças, assistência e reabilitação, vem rendendo bons frutos à cooperativa, inclusive a atenção da Unimed Nacional e de outras entidades de saúde do Brasil e do exterior. O espaço, inaugurado há dois anos, tem seis andares totalmente dedicados a serviços de apoio a gestantes, diabéticos, obesos, tabagistas e ainda com atendimento de reabilitação cardiopulmonar e psicologia. A filosofia do CPS



Nilson Goedert, da RG Contadores | GBrasil, ajudando a Unimed Grande Florianópolis no desafio de prestar contas para esses diferentes públicos – médicos cooperados, clientes e órgãos de regulamentação e fiscalização

é substituir o modelo tradicional de planos de saúde, apenas assistencialista, por um modelo integrado, com prevenção e promoção.

A próxima grande meta em estrutura de atendimento abraçada pelo novo presidente da Unimed Grande Florianópolis, o pediatra Genoir Simoni, é a construção de um hospital de alta complexidade da Unimed, com atendimento em UTI e cirurgias complexas, como neurocirurgia, cirurgia cardíaca e ortopédica.

### Cientes satisfeitos

A julgar pelos indicadores oficiais, pesquisas mercadológicas e prêmios nacionais e internacionais recebidos pela cooperativa singular, os 200 mil clientes da Unimed Grande Florianópolis estão todos muito bem assistidos. O nível de satisfação dos usuários da cooperativa segundo levantamento feito pela Unimed é de 86%. Esse êxito é espelhado também no índice de inadimplência dos clientes, próximos de zero para contratos empresariais e intercâmbio, que representam as maiores movimentações financeiras da cooperativa. Cerca de 75% dos planos de saúde da UGF são com empresas e entidades de classe.

No ranking da Agência Nacional de Saúde - ANS, pautado pelo Índice de Desempenho da Saúde Suplementar - IDSS das operadoras



## UNIMED GRANDE FLORIANÓPOLIS

### Estrutura de atendimento

- 43 laboratórios
- 39 hospitais
- 257 clínicas
- 2 Núcleos de Atenção à Saúde (NAS)
- 1 Pronto-atendimento infantil (NAS Jr)
- 1 Centro de Promoção da Saúde (CPS)
- 1.646 médicos cooperados

### Os 19 municípios atendidos

Canelinha, Tijucas, Governador Celso Ramos, Biguaçu, São João Batista, Angelina, Antônio Carlos, Alfredo Wagner, Rancho Queimado, Anitápolis, São Bonifácio, Águas Mornas, Paulo Lopes, Garopaba, Palhoça, São José, São Pedro de Alcântara, Santo Amaro da Imperatriz e Florianópolis.

de saúde no Brasil, a cooperativa se classifica na faixa 0,60-0,79, um índice top, considerando que nenhuma atingiu ainda a faixa máxima no País, a de 0,80 a 1,0 e muitas ainda devem informações consistentes para que sejam avaliadas. A análise de desempenho da ANS considera a atenção à saúde como o critério de maior peso (50%), seguidos do equilíbrio econômico-financeiro (30%), da estrutura e operação (10%) e da satisfação do beneficiário (10%).

Pelo mercado, a Unimed Grande Florianópolis é a marca Top of Mind há 14 anos na categoria planos de saúde em Santa Catarina. Em 2010, foi a marca com 88% de lembrança da população neste Estado. A UGF também já foi eleita Empresa Cidadã pela ADVB/SC por suas ações sociais e comunitárias. Entre suas co-irmãs Unimed, desponta por ter sido a primeira a elaborar um código de conduta ética e filiar-se ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Também tornou-se pioneiramente signatária do Global Compact proposto pela Organização das Nações Unidas – ONU que a premiou por ter conseguido baixar significativamente a taxa de mortalidade infantil na região atendida pela cooperativa.

### Crescer num mercado quase esgotado

A UGF tem acumulado sucessivos recordes de vendas no comparativo das 371 cooperativas da Unimed Nacional. No último ano, obteve o segundo lugar neste desempenho. Mas o grande desafio da cooperativa singular agora

é manter este público fiel e conquistar novos clientes num mercado que está praticamente esgotado nas classes A-B e é constantemente assediado pela concorrência.

Esse crescimento deve, em paralelo, garantir a saúde financeira da empresa e atender às rigorosas e crescentes exigências da ANS. Entre elas, a alocação de reservas financeiras extras para respaldar imprevistos, e a ampliação de coberturas não contempladas em contrato que passaram a ser obrigatórias por determinação governamental. Todos esses aspectos devem ser atendidos sem a contrapartida de poder aumentar os índices de reajustes dos planos de saúde. O que não está sendo pouco e nem fácil, pois apenas para cumprir as exigências da ANS, a Unimed Grande Florianópolis calcula que teve um incremento de 35% no custo assistencial nos últimos 8 anos.

Para vencer neste cenário, a cooperativa médica aposta numa gestão ainda mais eficiente aliada a grandes e ousadas inovações. Em seu planejamento estratégico, ainda existe como eliminar os desperdícios, corrigir desvios de conduta que lesam o sistema, gerir melhor suas reservas técnicas e criar planos de saúde diferenciados que atendam novos nichos de mercado, como o de micro e pequenas empresas e os novos perfis de clientes pessoa física. E continuar convencendo este usuário de que “o melhor plano de saúde é viver, e que o segundo melhor é Unimed”. ■

# RONDÔNIA SOB A FORÇA DAS USINAS HIDRELÉTRICAS

Construção das usinas hidrelétricas de Jirau e Santo Antônio geram fluxo intenso de investimentos e trabalhadores em Rondônia. Mesmo com uma tímida participação na economia brasileira, Estado poderá transformar riscos do desenvolvimento acelerado em ganho de competitividade

POR LEANDRO RODRIGUEZ



Usina Hidrelétrica de Santo Antônio, a cerca de 10 km de Porto Velho, no Rio Madeira, emprega 10 mil homens e produzirá o equivalente a 4,3% da energia gerada hoje no País

Com participação de apenas 0,6% no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, Rondônia tem conseguido atrair pesados investimentos do governo federal. Em julho, as obras de desvio do Rio Madeira para a Usina Hidrelétrica de Santo Antônio, um dos projetos de infraestrutura mais ambiciosos do Brasil, assim como a construção da Usina de Jirau, no mesmo rio, foram iniciadas pessoalmente por Dilma Rousseff. A visita oficial é a mais recente demonstração de visibilidade do Estado, em contraste à sua limitada

participação na economia brasileira. Juntas, as megaconstruções têm custo estimado de R\$ 21 bilhões, embora a sua importância supere com folga o valor monetário. Realizações complexas de engenharia, as usinas são também aglutinadoras de empresas – acompanhadas de máquinas e funcionários –, contratadas para serviços diretos e indiretos. Além de seu potencial de fornecimento de energia – a linha de transmissão, com 2.381 quilômetros de extensão, atravessará 81 municípios, passando por Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais e São

Paulo –, as hidrelétricas são importantes geradoras de postos de trabalho.

Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Rondônia foi o terceiro estado da Região Norte que mais criou ocupações (8.848) entre janeiro e maio de 2011. O desafio é aproveitar o fluxo atual de trabalhadores, investimentos e negócios para algo duradouro, que não se esgote com o desmonte dos canteiros de obras. “Passamos por um processo de desenvolvimento nunca visto antes em nossa história. Além das usinas, há também a rodovia do Pacífico, que liga o Brasil com os países andinos, trazendo milhões em investimentos e se traduzindo em geração de emprego e renda”,

Inaugurado em 2008, o Porto Velho Shopping foi o primeiro do Estado e superou todas as expectativas de administradores e lojistas, que já projetam uma expansão da área em 14 mil m<sup>2</sup> para 2013. Êxito comercial foi alimentado pelo ingresso de 20 mil trabalhadores das usinas com renda média de R\$ 2.100,00.



explica George Braga, secretário de Planejamento e Coordenação Geral. O trajeto ao Oceano Pacífico, que permite o acesso aos portos peruanos de San Juan, Matarani e Ilo, começa na BR-364, em Porto Velho, e segue pela BR-317, no Acre, continuando até o Peru, onde se divide em duas vias, que tomam rumo ao Oeste e Sul do País. A expectativa é de que esta abertura possibilite a exploração de mercados asiáticos e da Costa Oeste norte-americana.

### Necessidade de planejamento social

Os projetos de construção de uma hidrovía no trecho Porto Velho-Itacoatiara (AM) e de uma ferrovia que deverá conectar a capital rondoniense com Vilhena, quinta cidade mais populosa de Rondônia, complementam as novas alternativas locais. “Além da melhoria em estradas e pontes, a regularização fundiária e ambiental e a gestão de florestas, o governo estadual investirá cerca de R\$ 1 bilhão nos próximos quatro anos em ações sociais”, completa Braga.

O ritmo acelerado da atividade econômica, com destaque para a construção civil, cria a necessidade de um planejamento social. A chegada súbita de trabalhadores trouxe consigo algumas dificuldades. Porto Velho, com perfil de cidade pequena, está se acostumando, em pouco tempo, aos problemas dos grandes centros urbanos, como os engarrafamentos, hotéis lotados e excesso de lançamentos imobiliários. Saber lidar com tantas transformações – e gargalos recém-descobertos – será fundamental para a consolidação de uma nova identidade econômica, menos dependente do setor de serviços (65%) e da agropecuária (23%), e mais aberta ao comércio exterior.

“Todo desenvolvimento traz reverses de ordem social ou ambiental e precisamos nos preparar para a desaceleração da construção das usinas. Novas rodovias e ferrovias, além da conexão com o Pacífico, por exemplo, podem ser um estímulo para a implantação de uma Zona de Processamento de Exportação (ZPE) e de uma política atual de industrialização e agroindústria”, acrescenta Braga.

### Entre os maiores exportadores de carne bovina

Atualmente, o Estado é considerado um dos maiores exportadores de carne bovina do País, devido principalmente à chegada de novos frigoríficos. Os mercados andinos, por sua vez, são uma porta que se abre, desper-



Usina Hidrelétrica de Jirau, a 150 km de Porto Velho, é a segunda em construção no Rio Madeira e terá suas primeiras turbinas em funcionamento no final de 2012

tando a atenção de investidores diretos brasileiros interessados tanto em exportar para o Peru e Bolívia quanto em usar Rondônia como um ponto de partida ideal de suas mercadorias para portos do Pacífico. Um estudo do Projeto Norte Competitivo, coordenado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) para detalhar as obras necessárias para facilitar o transporte de cargas na região, revela que os produtores de grãos do Mato Grosso, com uma produção de cerca de 11 milhões de toneladas anuais, teriam um escoamento mais rentável se utilizassem uma hidrovia no Rio Madeira. As empresas Maggi e Bunge, por exemplo, usam terminais de armazenamento e transporte de grãos em Porto Velho: a soja da região de Sapezal, no norte matogrossense, é escoada pela BR-364, na capital rondoniense, e pela hidrovia Madeira-Amazonas. Em Itacoatiara (AM), o recurso utilizado tem sido um porto de transbordo de balsas para navios de grande porte.

### Programa de incentivo tributário

Parcerias e projetos têm sido mantidos para estimular os negócios. O Programa de Incentivo Tributário (PIT), que integra a política de estímulo ao desenvolvimento industrial e agroindustrial, concede crédito presumido de até 85% do valor do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Inter-

tadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), no caso de implantação de empreendimentos, e de parcela do tributo a recolher (incrementada no período em função do projeto) para ampliações ou modernizações de instalações.

Com a Federação do Comércio de Rondônia (Fecomércio-RO) foi firmado acordo para a reativação da construção de um complexo turístico e de lazer na Estrada de Ferro Madeira-Mamoré (EFMM), com orçamento inicial de R\$ 50 milhões. “O empresário deseja lucro. Temos o mais importante: terra, água em abundância, escoamento da produção e a possibilidade de incentivos fiscais”, lista o secretário.

### O primeiro shopping center de Rondônia

Um dos sinais de que Porto Velho tem se revelado promissora para o consumo em geral é a abertura do primeiro shopping center de Rondônia. Inaugurado em 2008, o Porto Velho Shopping superou todas as expectativas de administradores e lojistas pela rapidez, inigualável em outras localidades do País, com o que deixou de ser uma novidade associada ao progresso para se consolidar como o principal centro de lazer de famílias da região. Essa rápida transformação se reflete nos projetos para o futuro. “O crescimento populacional é um indicador de oportunidades. Temos as duas usinas, as maiores obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que trouxe-



### Rondônia em números\*

População: 1,5 milhão de habitantes  
Densidade demográfica: 6,58 hab./km<sup>2</sup>  
PIB per capita: R\$ 11.977  
População economicamente ativa: 834 mil pessoas  
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): 0,784%  
Exportações: US\$ (FOB) 426 milhões  
Importações: US\$ (FOB) 235 milhões  
Principais produções: Gado, aves, mandioca, milho e soja  
ICMS arrecadado: R\$ 2,1 bilhões



## CONCENTRAÇÃO ECONÔMICA

Uma análise pormenorizada do Produto Interno Bruto (PIB) de Rondônia revela uma característica importante da economia estadual: a concentração das riquezas produzidas em poucas localidades. Segundo dados oficiais, dez municípios (Porto Velho, Ji-Paraná, Vilhena, Ariquemes, Cacoal, Jaru, Rolim de Moura, Guajará-Mirim, Ouro Preto do Oeste e Pimenta Bueno) concentram 67,43% do PIB, totalizando R\$ 12,062 bilhões. Essas cidades respondem por 62,72% da população do Estado, que tem 52 municípios. Um outro dado significativo é a contribuição da administração pública para o desempenho econômico nos centros que se destacam no PIB. A atividade é a que mais movimentou recursos em 42 localidades, concentrando cerca de 50% dos resultados do setor de serviços.

FOTO SUPERIOR: Encontro das águas dos rios Pakáás e Mamoré, no município de Guajará-Mirim. Dados estatísticos do Banco Central (BC), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (Sepplan) e Secretaria de Comércio Exterior (Secex)

FOTO INFERIOR: Nova Mutum, no quilômetro 818 da Rodovia BR 364, é uma vila planejada que está sendo construída pelo consórcio Energia Sustentável do Brasil (Usina de Jirau), para abrigar as famílias de Mutum-Paraná, que tiveram que ser remanejadas por causa da obra da hidrelétrica. A vila conta com 1.600 casas de tamanhos variados — 45 m<sup>2</sup>, 53 m<sup>2</sup> e 75 m<sup>2</sup>

ram cerca de 20 mil pessoas com renda média de R\$ 2.100,00. Há um legado que estas obras podem deixar”, diz Cláudio Freire, superintendente do shopping. Ele explica que o crescimento das classes C e D gera uma demanda reprimida por consumo de marcas antes ausentes na região – além de lojas, o centro comercial tem uma universidade instalada, com capacidade para 2 mil alunos por turno, demonstração de sua representação para os negócios locais.

“As vendas cresceram 47% em 2010. Em 2011, esperamos que atinjam R\$ 300 milhões. Por isso, temos um índice muito baixo de fechamento de lojas. Quando o shopping foi inaugurado, a cidade tinha cerca de 350 mil habitantes. Hoje, o número atinge 400 mil, o que favorece o desempenho dos empreendimentos”, destaca Freire. O executivo conta que já está prevista uma expansão de 14 mil metros quadrados em 2013, equivalente a

quase a metade da área atual. Essa ação está fundamentada principalmente no fato de o centro comercial ter se estabelecido em apenas dois anos, quando, no segmento, são necessários cinco anos em média. “Esperamos, no entanto, que a cidade, que sofre um pouco com a chegada de tantos investimentos, saiba se adaptar ao desenvolvimento, especialmente em infraestrutura e serviços”, avalia.

### Serviços em alta

Além das mudanças promovidas pelas obras, o turismo também tem impulsionado uma maior movimentação de pessoas no Estado que, nos últimos oito anos, ganhou mais de 700 quilômetros de estradas. As diversas atividades relacionadas ao Rio Madeira são alguns dos principais interesses dos viajantes. Com o desembarque de mais turistas, associado ao fluxo de trabalhadores, registrar bons resultados tem sido uma constante em diversos segmentos.

“Estamos acompanhando o crescimento que os nossos clientes tradicionais estão tendo com os negócios proporcionados pela construção das usinas. Em apenas dois anos, aumentamos em 50% o número de colaboradores para atender à demanda. Duas companhias de transporte que movimentam os trabalhadores de Jirau e Santo Antônio, por exemplo, dobraram de tamanho, assim como uma distribuidora de alimentos”, observa Ronaldo Hella, da D.Duwe Contabilidade, associada GBrasil no Estado.

Segundo o executivo, a isenção de até 95% do ICMS para as indústrias por até dez anos, pelo Conselho Deliberativo do Estado de Rondônia (Conder), órgão que discute incentivos fiscais para companhias instaladas, é um diferencial para investidores nacionais e



Ronaldo Hella, da D.Duwe Contabilidade: “Isenção de até 95% do ICMS para as indústrias, durante dez anos, é um diferencial para investidores nacionais e estrangeiros em Rondônia”.

estrangeiros. Outra característica a ser levada em conta é o fato de a região, por fazer parte da chamada Amazônia Ocidental, ter a seu favor benefícios fiscais relativos ao Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI). Apesar dessas vantagens, a manutenção de um quadro positivo de atração de recursos estará sujeita à criação de condições favoráveis para as iniciativas empresariais. “Sabemos que este *boom* pode ser temporário. Para se ter uma ideia, os valores do setor imobiliário se comparam hoje aos de Brasília. O desafio é conseguir que indústrias se instalem na região para absorverem a mão de obra

deixada pelas usinas, pois muitos funcionários poderão se deslocar para a hidrelétrica de Belo Monte, no rio Xingu. Aliado a isso, a infraestrutura necessita investimentos”, adverte Hella. □

# EM CONTABILIDADE, **CONFIANÇA É TUDO!** E confiança é o que a Nasajon oferece!

COM A SOLUÇÃO EM SOFTWARE DA NASAJON,  
VOCÊ FICA TRANQUILO, PORQUE:

- ▶ Tem a certeza de que as informações dos relatórios oficiais e gerenciais estão em dia com as exigências legais.
- ▶ Tem total segurança ao processar os dados de seus clientes e conta com a experiência acumulada ao longo de 29 anos de mercado.

**Sua oportunidade é agora!**

Ligue **4003-9399**

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



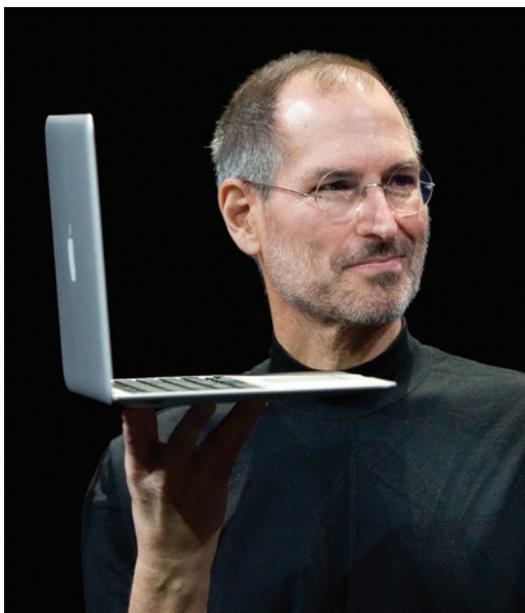
**NASAJON**  
S I S T E M A S  
Software de Confiança





POR DANIEL BARROS

## A cabeça e o instinto de Steve Jobs



Kimberly White/Corbis (DC)/Lainstock

Misto de biografia e guia de liderança, o livro *A Cabeça de Steve Jobs*, de Leander Kahney, mostra como a inovação funciona na prática. Kahney acompanha Jobs desde a década de 80 até os dias de hoje, falando com bastante propriedade sobre os altos e baixos de uma das personalidades mais controversas do mundo.

Jobs é controverso por desafiar os princípios mais básicos de liderança. Age com maniqueísmo e trata seus funcionários como gênios ou burros, chegando a demitir os últimos dentro de elevadores. Também afirma que inovação não pode ser sistematizada; empresas inovadoras são aquelas que contratam os melhores talentos e criam-lhes uma atmosfera propícia para a inovação.

Uma das características mais marcantes do fundador da Apple é a atenção aos detalhes – fato que é atribuído como um dos motivos

do tremendo sucesso de sua empresa. Jobs gasta bastante tempo pensando na embalagem de seus produtos, que julga fundamental para uma experiência positiva com seus consumidores. Organiza lançamentos pessoalmente, controlando desde a iluminação no momento da exibição de um produto novo e a sessão de perguntas e respostas de críticos ávidos.

Além da atenção aos detalhes e do recrutamento (e manutenção) de “gênios”, Kahney explica detalhadamente como funciona o processo de sigilo dentro da Apple – o terceiro elemento de sucesso. Equipes trabalham isoladamente e funcionários não podem compartilhar nenhuma informação da empresa, nem mesmo com suas esposas. Quem desobedece é imediatamente demitido. E quem ousa?

Apesar de tudo, os funcionários da Apple parecem venerar a empresa, o que leva o autor a comparar o fenômeno com a Síndrome de Estocolmo – vítimas podem realmente se apaixonar por seus raptos. Embora o título refira-se “à cabeça” de Steve Jobs, ao final da leitura o leitor perceberá que ele não faz jus ao seu objeto. Jobs é puro instinto. □

TÍTULO: A CABEÇA DE STEVE JOBS

AUTOR: LEANDER KAHNEY

NÚMERO DE PÁGINAS: 263

EDITORA: AGIR

## Inovar não é o bastante

Inovação parecia um tema batido até pouco tempo atrás, porém hoje volta com toda força. O motivo? As empresas descobriram que ter boas ideias e ser criativo não era suficiente. Não estava lhes trazendo inovações. Thomas Edison já havia dito que o trabalho de um gênio consiste de 1% de inspiração e 99% de transpiração, mas ninguém ouviu. Hoje o mun-



do corporativo volta a abordar o tema e o livro *O Outro Lado da Inovação*, de Vijay Govindarajan e Chris Trimble, vem em boa hora.

De maneira muito didática, os autores explicam a máxima de Edison: ser criativo é bom, mas apenas a execução traz inovação. E por que

inovação é mesmo necessária? Porque nos torna mais competitivos, é claro. Veja os exemplos da Apple e Starbucks e como estas companhias criaram uma clientela cativa a partir de ideias de alto valor agregado postas em prática. Govindarajan e Trimble citam a metáfora do alpinismo como exemplo para entender o outro lado da inovação: embora chegar ao topo da montanha seja uma vitória, é apenas meio caminho andado – muito pode acontecer na descida.

O livro mostra que todo negócio já estabelecido possui uma ‘máquina de desempenho’ interna que busca a eficiência, através de *balanced scorecards*, Seis Sigma, e muitas outras ferramentas gerenciais que se baseiam basicamente em dados históricos. Esta mesma ‘máquina de

desempenho’ aprova e reprova projetos baseados em *forecasts* de receitas e lucros. O problema é que projetos inovadores quase sempre não têm referência e *forecasts* tornam-se jogos de adivinhação. Os administradores de empresas são treinados a melhorar processos, trazendo maior eficiência através da especialização. Tudo isso é incompatível com a inovação.

A solução, segundo Govindarajan e Trimble, é criar uma ‘equipe dedicada’, multifuncional, que interaja com a ‘máquina de desempenho’, porém com ferramentas, métricas e planos exclusivos. Como dados para projetos inovadores são escassos e as margens de erro são grandes, o foco deve estar no aprendizado para que não se perca o controle. Além disso, naturalmente, a alta administração da companhia deve estar ciente de que muitos destes projetos falharão. O ideal seria, portanto, criar um orçamento separado para inovação. Um livro obrigatório a todo gestor que se interesse em reconsiderar suas crenças e descobrir o caminho para a inovação. □

TÍTULO: O OUTRO LADO DA INOVAÇÃO - A EXECUÇÃO COMO FATOR CRÍTICO DO SUCESSO  
AUTORES: VIJAY GOVINDARAJAN E CHRIS TRIMBLE  
NÚMERO DE PÁGINAS: 264  
EDITORA: CAMPUS/ELSEVIER

# Dividindo com você nossas conquistas

Somando experiências, multiplicando compromissos

Soluções personalizadas para a sua empresa. Há 36 anos, este é o foco da Marpe, que adquiriu em sua história a experiência necessária para atuar no mercado atendendo pequenas, médias e grandes empresas estabelecidas no Ceará.

Com expertise e profissionalismo comprovados em seu segmento, a Marpe é a união da qualidade e credibilidade a serviço da sua organização, para que você tenha a certeza de que pode contar conosco a cada dia.

## SERVIÇOS:

Auditoria e Assessoria Contábil;  
Escrituração Contábil, Fiscal e Trabalhista;  
Serviços de Paralegal;  
Inventários de estoques informatizados.



“Ebral e Marpe é uma parceria que já dura mais de 10 anos. Por isso, venho em nome de todos os diretores da Ebral parabenizar a empresa Marpe Contabilidade pelos seus 36 anos de dedicação, seriedade e responsabilidade com a qual encara os serviços prestados aos seus inúmeros clientes, em todos esses anos”.

Newton Padilha,  
diretor regional  
da Empresa Brasileira de  
Lançamentos Ltda. – Ebral  
Cliente Marpe

[www.marpecontabilidade.com.br](http://www.marpecontabilidade.com.br)  
Av. Pontes Vieira, 1091 – Dionísio Torres  
Fortaleza/CE – F: (85) 3401.2499

## Seminário em Natal mostra revolução administrativa vivida pela Rui Cadete | GBrasil

Fotos: Ricardo Junqueira

A Rui Cadete Consultores e Auditores, de Natal-RN, recebeu em 28 e 29 de maio, 75 membros do GBrasil para um seminário sobre o profundo processo de reestruturação por que passou a organização em 2010 e que permitiu elevar ainda mais seus níveis de eficiência e comprometimento de prazos junto aos clientes. Com o intuito de compartilhar todo o processo de transformação com as lideranças das 32 empresas que compõem a aliança empresarial, os principais gestores da Rui Cadete abriram seu planejamento estratégico e os bastidores da operação que, entre outros bons resultados, obteve o índice de sucesso de 98% no cumprimento de prazos da entrega dos balanços anuais.

A empresa contábil teve o acompanhamento da K&M Consultoria Empresarial, que participou de todas as etapas do processo de mudanças, inclusive da elaboração do seu planejamento estratégico e do Balanced Scorecard -BSC, ferramenta que busca traduzir a estratégia em termos operacionais e garantir que os componentes dessa estratégia estejam alinhados e vinculados.

A Rui Cadete Consultores e Auditores, instalada em um edifício de 2 mil m<sup>2</sup> no bairro Cidade Alta, em Natal, tem hoje um quadro de 125 colaboradores e 318 empresas clientes, nos ramos de comércio, indústria e serviços. Para o empresário, o contador Rui Cadete, um dos números mais impactantes dessa reengenharia que mapeou todos os processos e procurou organizá-los de modo mais eficaz e produtivo, foi a redução de 39% no número de colaboradores. A implantação da ferramenta BSC também conseguiu reduzir a zero o passivo de férias de sua equipe, que atingia 1.540 dias em fevereiro de 2010, e o banco de horas diminuiu em 34,4%.

"Estávamos verdadeiramente com uma estrutura inchada. O que fizemos foi ajudar a planejar o dia a dia do colaborador usando metodologia de avaliação de desempenho e de feedback por escrito", avalia o empresário que hoje ocupa a presidência do conselho de administração da empresa, criado para dar suporte à nova fase da organização. "Hoje temos uma equipe madura e treinada", avalia Cadete, complementando que os relatórios diários sobre as atividades do dia anterior são entregues até as 12h00 do dia seguinte.

Outra medida estratégica foi a segmentação da empresa em unidades de negócio, de forma a atender clientes de indústrias, comércio e serviços em núcleos distintos. A implantação de uma ouvidoria foi também preponderante para estabelecer uma comunicação mais eficiente e ágil com o cliente, permitindo que este externasse suas dificuldades e insatisfações em relação aos serviços que estão sendo prestados. A ouvidoria, assim



O empresário Rui Cadete recebeu em maio, durante dois dias, 75 membros do GBrasil para compartilhar o processo de reengenharia vivida em sua organização contábil no ano de 2010.

como as atividades das equipes de trabalho, tem acompanhamento diário por meio dos gestores.

As novas rotinas adotadas pela organização contábil trouxeram bons números, mas o principal legado, segundo a equipe gerencial, foi a quebra de paradigmas e o combate às resistências. "A cultura de pessimismo representava uma verdadeira muralha da China. Isto demandou compreensão dos gestores, reconhecimento das fragilidades e priorização dos objetivos", explica Liane Cadete, diretora geral da empresa.

O consultor Kelermene de Souza Martins, da K&M Consultoria Empresarial, foi um dos expositores no seminário. Ele discorreu sobre o desafio de mudar o *status quo* no ambiente empresarial. "O teórico e o estratégico é difícil de ser assimilado e parece muito distante da prática." Kelermene salientou ainda que, na Rui Cadete, o êxito alcançado teve estreita relação com a confiança depositada pelo líder nas



Seminário ocorrido na sede da Rui Cadete| GBrasil teve a participação dos principais gestores da empresa contábil e do consultor Kelermane de Souza Martins, da K&M

estratégias definidas pelo conselho de administração.

Membros do GBrasil foram unânimes ao avaliar a experiência do seminário na empresa associada de Natal-RN. Eles consideraram a experiência enriquecedora, sobretudo pela transparência absoluta do processo vivido na Rui Cadete Consultores e Auditores. "Pudemos perceber de modo claro quais eram as deficiências, os pontos de melhoria que existiam e como foi montada a estratégia para alcançar a solução", comentou Reinaldo Cardoso, da Organização Silveira, de Salvador-BA.

Mário Mateus, da Matur, destacou o momento semelhante que sua organização vive em Belo Horizonte-MG e a importância de compartilhar a experiência do associado do Rio Grande do Norte. "Isso ajuda a sustentar as nossas convicções, com foco nas melhorias dos processos. O que assistimos aqui foi um momento de pura doação do colega", afirmou.

Euclides Locatelli, da Eaco, de Curitiba-PR, salientou durante os debates que este "é o verdadeiro espírito do GBrasil, de troca de experiências entre seus associados com foco na desenvolvimento organizacional".

# A contabilidade para nós, antes de tudo, é uma tradição

"Durante mais de 20 anos nossa contabilidade é processada com exatidão e esmero, graças ao empenho e a qualificação dos profissionais que fazem parte da Gatti. Esperamos continuar sempre com a assessoria desta equipe."

Líliá Maria Techio - Gerente Adm. Financeiro -  
CL Comercial e Importadora Ltda

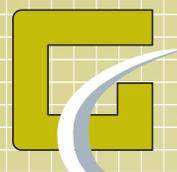
"A Contabilidade será a ciência do futuro. Somente desta forma uma estrutura empresarial terá seus pilares fortalecidos para enfrentar adversidades de qualquer natureza."

João Claudio S. de Oliveira - Diretor Comercial  
CL Comercial e Importadora Ltda

A GATTI CONTABILIDADE começou sua história de sucesso em 1963, pelas mãos do contador Ivan Carlos Gatti. Desde então ela cresceu e se solidificou em Porto Alegre, ajudando a centenas de empresas a desenvolverem-se no mercado.

Em sua segunda geração de líderes e com 48 anos de tradição, a GATTI é hoje referência em terceirização de serviços contábeis no Rio Grande do Sul.

Uma das idealizadoras do Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade - GBrasil, a GATTI mais uma vez está fazendo história. Sediada numa área de aproximadamente 1.100m<sup>2</sup> ela oferece toda a infraestrutura tecnológica para acompanhar a gestão contábil nos mais robustos e modernos sistemas de empresas de serviço, industrial e comercial.



**gatti contabilidade**

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

## Fenacon homenageia lideranças do GBrasil por representatividade no meio empresarial de contabilidade



O presidente da Fenacon, Valdir Pietrobon (à esquerda nas duas fotos), no momento da entrega do prêmio *Empresário Brasileiro de Serviços - Região Sul* a Nilson Goedert, da RG Contadores, de Florianópolis-SC. Na foto à direita, Pedro Coelho Neto, da Marpe Contadores | GBrasil, recebe homenagem como ex-presidente da federação.

Em bela festa, com a participação de mais de 500 empresários, a Fenacon – federação que congrega empresas de contabilidade de todo o País por meio de seus sindicatos regionais – comemorou 20 anos de fundação e de luta em defesa das causas do setor de serviços. O evento, ocorrido no dia 31 de maio, em Brasília, reuniu os ex-presidentes da entidade e teve como ponto alto a entrega de troféus e certificados aos empresários destaque. A RG Contadores, representante GBrasil em Florianópolis-SC, foi uma das cinco empresas destaca-

das pela Fenacon. Nilson Goedert, presidente da organização contábil e também atual líder do GBrasil, recebeu o prêmio *Empresário Brasileiro de Serviços - Região Sul*. Outro membro da diretoria do GBrasil homenageado na solenidade foi Pedro Coelho Neto, da Marpe Contadores, de Fortaleza-CE, um dos seis empresários que já ocuparam a presidência da federação. Pedro foi o quarto líder da entidade. A Fenacon tem sob sua coordenação 36 sindicatos empresariais, representando mais de 400 mil empresas de serviço de todo o Brasil, que atuam nas áreas de contabilidade, assessoramento, perícias, informações e pesquisas.



Os ex-presidentes da Fenacon reunidos na festa dos 20 anos da entidade, em Brasília - à esquerda, Carlos José de Lima Castro, presidente em 2004, Irineu Thomé (1995), Valdir Pietrobon, atual presidente em segundo mandato, Eliel Soares de Paula (1998) e Pedro Coelho Neto (2001). A Fenacon prestou ainda homenagem póstuma ao empresário Annibal de Freitas, que ocupou a primeira presidência da entidade, em 1991.

A festa dos 20 anos da federação teve a presença maciça dos associados do GBrasil, prestigiando o seu presidente Nilson Goedert pela honraria recebida. As homenagens foram entregues pelo presidente Valdir Pietrobon e pelos ex-presidentes da Fenacon Irineu Thomé, Eliel Soares de Paula, Pedro Coelho Neto e Carlos Castro.

Animada pela banda "Família Lima", a festa foi das mais concorridas e contou com a presença de inúmeros deputados, além das entidades representativas da classe contábil, de entidades co-irmãs representativas de outros segmentos, tais como Fenavist e Febrac e de comitivas de todos os estados brasileiros.

### Homenagens no Senado Federal

No dia 30 de maio, no auditório do Senado Federal, uma sessão especial homenageou a criação do *Dia do Empresário Contábil*. O auditório lotado abrigou parlamentares e lideranças da classe, entre elas, o presidente do Conselho Federal de Contabilidade, Juarez Domingues, e da Fenacon, Valdir Pietrobon. A homenagem aconteceu em clima de reconhecimento pelos relevantes serviços prestados pelo profissional da contabilidade para o desenvolvimento brasileiro. A instituição do *Dia do Empresário Contábil* (12 de janeiro) foi feita por meio de lei sancionada pela presidente Dilma Rousseff em março último. Vários associados GBrasil marcaram presença no Senado ■



Representantes da aliança empresarial GBrasil marcaram presença nos 20 anos da Fenacon, prestigiando colegas homenageados e também representando sindicatos que compõem a federação.

KNOWLEDGE



KNOWLEDGE



KNOWLEDGE



KNOWLEDGE



BELIEF



É preciso muito mais do que **conhecimento** para vencer desafios e superar limites: **é preciso acreditar**. A Senior desenvolve soluções inovadoras e eficientes para gestão empresarial porque acredita no poder da tecnologia para gerar melhores resultados. Acredita na parceria com seus clientes e no talento de seus colaboradores. E acredita que para serem competitivas, as empresas devem se reinventar todos os dias. Por isso, se o seu negócio é chegar mais longe no mercado, é hora de conhecer a Senior. **Acredite em você. Conte com a gente.**

A **terceirização contábil** pode ser o caminho mais curto e a escolha economicamente mais viável para a sua empresa.

Mas ela também pode ser mais: a garantia de **eficiência** e a **segurança** de que seus controles estão nas mãos de especialistas com o conhecimento mais abrangente e atual possível...

... especialmente quando ela é feita por uma empresa contábil do **GBrasil**.

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