



Cadernos da Controladoria

Nova série Ano IV, nº 3 - setembro de 2004

A Profissão do Contador e o Uso de Instrumentos Financeiros

Apresentação

Em prosseguimento aos Seminários da Controladoria em 2004 hoje temos como convidado o Professor Antonio de Araújo Freitas Junior. O Professor Freitas é engenheiro civil formado em Recife pela Escola Politécnica de Pernambuco. É doutor em Economia e Administração pela North Carolina State University e tem pós-doutorado na Universidade de Michigan, ambas nos Estados Unidos.

Entre os cargos já ocupados pelo Professor Freitas estão o de diretor e professor emérito das Faculdades IBMEC, onde foi responsável pela criação e implantação dos cursos lato sensu e stricto sensu no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Belo Horizonte; foi também coordenador dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Atualmente é professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas e diretor executivo do Instituto de Desenvolvimento Educacional da Fundação Getúlio Vargas. É professor titular da Universidade Federal Fluminense e professor do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Na palestra de hoje tratará do tema "A Profissão de Contador e o Uso de Instrumentos Financeiros". Com a palavra, o Professor Antonio Freitas.

Vinícius Costa Rocha Viana

Subcontrolador Geral do Município

A Profissão do Contador e o Uso de Instrumentos Financeiros

Antonio de Araújo Freitas Junior

Rio de Janeiro, 8 de dezembro de 2004

A todos um bom dia. Agradeço o convite de estar aqui, em especial ao Professor Lino Martins, que é um amigo nosso, um colega de muitas datas. O que eu pretendo fazer é conversar com os senhores um pouco sobre carreira, profissão, algo mais geral. Eu gostaria também de receber de vocês comentários para poder trocar informações, além de ficar falando aqui o tempo todo. Vou, de fato, tratar de carreira, da profissão e, obviamente, gostaria de ouvir questionamentos e também a percepção da parte de vocês, porque a minha percepção pode não estar necessariamente certa.

Sobre o mercado de trabalho: o campo de trabalho e o mundo estão mudando muito rapidamente. Quando eu era jovem, uma pessoa de 50 anos era considerada velha, a sua carreira ia até os 50 anos de idade, quando se aposentava de algum lugar e encerrava ali a sua experiência profissional. A partir daquele momento ia ficar de chinelo em casa, coisas do gênero. Tenho alguns colegas que se aposentaram e vivem essa situação. Eu, por acaso, aposentei-me pela Universidade Federal Fluminense, tenho 43 anos de trabalho. Depois de me aposentar volto ao campus porque a cada ano, como aposentados, temos que dizer que estamos vivos e fazer o recadastramento. Os aposentados em definitivo estavam com a barba por fazer, de chinelo, bermudas, meio tronchos. Reparei então que estava diferente daquele pessoal.

Por outro lado, tenho alguns amigos que se aposentaram também, mas compraram uma casa na serra e depois de três anos já não agüentavam mais manter aquele negócio. Eventualmente existem pessoas que vão se aposentar, principalmente as mulheres (que são melhores que os homens porque o homem só sabe trabalhar, trabalhar, trabalhar). As mulheres têm que fazer mais coisas, por isso se mantêm ocupadas de outra forma. Por quê falo isso? Hoje as pessoas vivem mais. Eu, por exemplo, trabalhei na Federal Fluminense, aposentei-me, fiquei mais de 20 anos no IBMEC e em julho de 2004, nesta idade, fui convidado para trabalhar na Fundação Getúlio Vargas. Nunca imaginei que pudesse, na idade que tenho, estar começando uma nova carreira, com pessoas que não conhecia, trabalhando com gente jovem e competindo com eles, porque ninguém facilita o ritmo.

Por isso, uma coisa que temos a pensar é que nossa vida hoje é mais longa: alguém chega fácil aos 70, 80, 90 anos. Novas coisas estão acontecendo na nossa profissão e temos, de alguma forma, chegar aos 70 ou 80 anos em forma e produzindo, se assim desejarmos. O arquiteto Oscar Niemeyer, por exemplo, tem 97 anos e trabalha todos os dias, além de fumar. Temos de pensar o que vamos fazer com as nossas vidas, com a vida dos nossos filhos, primos, sobrinhos.

O mercado de trabalho está mudando para o contador e para todas as profissões muito rapidamente. O que o contador fazia há 10 anos, não faz agora e possivelmente daqui a 10 anos vai estar fazendo outra coisa. O mercado de trabalho está mudando velozmente num mundo extremamente competitivo, num mundo globalizado. As coisas globalizadas significam, lamentavelmente, que o padrão passa a ser externo. Não é o caso da Prefeitura do Rio nem da UERJ onde trabalho, mas hoje numa empresa privada os padrões começam a ser internacionais porque existem os custos e todos têm que competir. Temos que nos preparar para isso, perceber as indicações do que está acontecendo no mercado de trabalho e nas nossas vidas.

O que fazemos para sermos bem sucedidos? Bem sucedido no sentido de ser feliz. Pode ser que uma pessoa se dê bem usando uma bermuda, morando em Búzios e indo à praia todo dia. Esse é o ponto. O que podemos fazer? Temos que ter a capacidade de escolha. Uma pessoa pode falar "O Freitas está falando que o Niemeyer está com 97 anos e trabalha todos os dias. Eu quero mais é me aposentar e ir para Rio das Ostras". Se vai ser feliz assim, ótimo. O importante é que cada um de nós deve ter capacidade de escolha. A maioria das pessoas, porém, não tem capacidade de escolha, é jogada de um lado para o outro e termina em algum lugar doida para cair fora do sistema. Por isso a pessoa que escolhe ir para Rio das Ostras e está feliz, ótimo. Temos que adquirir essa capacidade de escolha para nós e muitos de nós também para nossos filhos, nossos netos.

Como ajudamos essas pessoas e nos ajudamos? Para isso existem palavras-chaves como tecnologia, globalização, serviços e conhecimento. Existem quatro palavras-chaves que podem agregar valor e aumentar a nossa capacidade de escolha. E escolha significa fazer o que eu desejo, no momento em que desejo: desempenhar melhor minha função na Prefeitura, desempenhar melhor outras atividades que faço, escolher alguma coisa para fazer daqui a dez anos.

Sobre a questão da tecnologia: o mundo atual se move com base na tecnologia. Quando comecei a trabalhar usava como instrumento uma máquina Facit manual, mecânica. Com muita gente foi assim, mas hoje o mundo é da tecnologia e quem quiser se manter competitivo, continuar profissionalmente vivo, deve investir em instrumentos tecnológicos. A tecnologia é extremamente complexa e sofisticada, o computador é extremamente complexo e sofisticado. Mas se trabalho na área de contabilidade da Controladoria e quero ser competitivo, o que devo fazer? Vou até a UERJ e me inscrevo em um curso para usar o Office bem. A maioria das pessoas que usa esse programa pensa que sabe usá-lo, mas a maioria dos contadores,

financistas e economistas usam apenas 10% do programa, os outros 90% ficam sem uso. Qual é a dificuldade de aprender essa tecnologia? Quase nenhuma: qualquer um de nós está apto a aprender. Vejo pessoas de 70, 80 anos aprendendo a usar a tecnologia, mas a maioria de nós não investe tempo algum para fazer isso. Se uma pessoa se matricular em um curso da UERJ, que é muito barato, quase de graça, no espaço de uma semana já aprenderia 30% do que precisa. Depois seria apenas continuar investindo. Qual é a grande vantagem de investir em tecnologia? Para o contador, para o financista, para o economista significa basicamente aprender a usar o Office. Existem outros recursos, mas esse resolve 80% dos problemas se aprender bem. E é fácil de aprender. A vantagem correlata é que se fizermos isso seremos competitivos com o contador em Nova York, com o contador em Londres ou em qualquer lugar do mundo.

Em outras palavras, a tecnologia está à nossa disposição aqui e agora. Em inglês, chama-se world class - poder fazer o que a pessoa mais sofisticada do mundo faz. Para os nossos filhos é absolutamente essencial ter um computador velho em casa, se possível para ficarem brincando e mexendo. E para nós, se não usamos a tecnologia, a porta de entrada é o Office. Qualquer universidade pública tem curso sobre o programa: em três dias aprendemos o suficiente e esse conhecimento pode se expandir. O importante a observar é que sem um conhecimento básico da tecnologia fica difícil continuar competitivo no que fazemos.

Sobre a globalização: hoje não preparo mais uma pessoa para atuar na Prefeitura, para trabalhar no Rio de Janeiro: tenho que preparar uma pessoa para atuar em qualquer lugar do mundo. Atualmente uma empresa brasileira deve se preparar para atuar globalmente. O que significa esse tipo de atuação? É poder atuar em qualquer lugar do mundo. A Embraer, por exemplo, é uma empresa global que vende para os Estados Unidos, a China, a Europa. A Vale do Rio Doce também é uma empresa global. Mas o que é ser global para vocês e para mim? É poder participar de um Congresso nos Estados Unidos ou na Europa e se portar como um profissional de qualquer país. Ou seja, o padrão é global. O melhor disso tudo é que no Brasil temos uma tremenda vantagem: como as dificuldades aqui são maiores, os brasileiros que vão para o exterior acabam se dando muito bem.

Pessoalmente tive a oportunidade de lecionar na Universidade de Michigan. Cheguei lá pensando que corria o risco de ser expulso pelas pessoas por não entenderem o meu inglês. Seria uma boa justificativa, diriam que ninguém entendia aquele professor estrangeiro. No final, me dei extremamente bem porque obviamente me esforcei. Assim, a globalização para nós é a capacidade de qualquer um poder sair, trabalhar ou participar de um evento em qualquer lugar do mundo.

Em relação a serviços, a maioria dos cursos de contabilidade, economia, administração ou engenharia prepara seus alunos para trabalharem em fábricas, para o mundo industrial, quando 80% da economia brasileira estão na área de serviços. O grande empregador está na área de serviços. Quando a Volkswagen elimina 20 empregos, surgem outros 40 mil na área de serviços. O que isso significa? Que numa economia industrial se demite dez soldados e coloca-se um robô que faz o trabalho melhor que os soldados. Na área de serviços, o ser humano é imbatível. Ninguém substitui um contador que passa confiança para o seu cliente ou um médico que passa confiança ao seu paciente. Como ninguém substitui também aquele mecânico para quem se entrega o carro confiando no que ele diz. O ser humano é imbatível nessa nossa economia de serviços. Ao contrário de uma possibilidade negativa estamos entrando numa vertente extremamente positiva, que é a economia de serviços, na qual o ser humano é tudo e a máquina não o substitui. As possibilidades são, assim, imensas.

Para exemplificar apenas com a minha área de atuação: vejam a quantidade de escolas criadas no Rio de Janeiro recentemente. Há 20 anos, quantas faculdades existiam? Hoje são quantas? Em 1930, o Brasil possuía 20 mil universitários. Agora são 3 milhões e 900 mil e ainda é muito pouco. O governo Lula quer chegar a 10 milhões de estudantes universitários no final da década. Significa que hoje existem muitas faculdades tanto no Rio como em todo o Brasil. Imaginem a quantidade de professores, funcionários, contadores que essas instituições terão que contratar. A educação, para informação de vocês, representa 12% do PIB, que é tudo o que se produz no País. A educação envolve mais recursos que petróleo e tecnologia somados. Educação é uma área de serviços, representa um grande empregador: tanto que pode chamar uma pessoa de 60 anos e dar a ela a oportunidade de começar uma nova carreira. Isso é uma maravilha. Enquanto cada um de nós estiver funcionando, ainda que esteja com 70, 80 anos, poderá estar trabalhando se assim o desejar.

Além da educação, a nossa economia de serviços valoriza extremamente o ser humano - as pessoas que desempenham melhor as suas funções são recompensadas. Por isso devemos também ter em mente, para nós próprios e para os nossos filhos e netos, que estamos em uma economia de serviços e não em uma economia industrial. E este não é o caso apenas do no Brasil: nos Estados Unidos e no Canadá acontece a mesma coisa. A economia é de serviços e nela o ser humano é tudo. Em uma economia de conhecimento, mais importante que organizar um curso de contabilidade, de economia ou de finanças, é inocular no aluno a vontade de continuar aprendendo, já que nenhum de nós sabe tudo.

O que aprendemos há 20 anos está obsoleto. O que ensino hoje também. O melhor a fazer pelo aluno são duas coisas: dar uma boa base e deixá-lo com vontade de aprender mais. Nessa economia do conhecimento - algum dia os senhores vão se aposentar na Prefeitura - tenho a impressão de que a maioria aqui presente vai terminar fazendo outra coisa. Ou porque precisará de dinheiro ou porque precisará ocupar a mente - dinheiro nem sempre é o motivo. Para continuarmos vivos na economia do conhecimento temos que estar aprendendo continuamente. Nesse novo mundo globalizado, onde as empresas são globais e tudo muda com grande velocidade, devemos pensar que tecnologia, para um contador, pode ser aprender a trabalhar com o Office, que custa quase zero. Globalização é entender que aquilo que vale não são mais os padrões do Rio de Janeiro, mas os padrões globais. Se existir no Rio de Janeiro um jovem extremamente bem preparado, ele pode estar empregado de um dia para o outro.

Sobre serviços e conhecimento: isso vale para nós, para os nossos filhos e assim por diante. Qual é a formação adequada para o contador? Lembro-me que quando trabalhei na Brascan o profissional mais poderoso era o vice-presidente de finanças, um contador. No exterior o contador é extremamente bem pago: alguém que obtém o título em Harvard é muito valorizado. Portanto, não se prepara o contador apenas para as atividades da profissão, prepara-se para a vida, para conhecer outras áreas. Na apresentação fui identificado como "Antonio Freitas, engenheiro civil". Mas esse título só serviu para me preparar para a vida; poderia ter outra formação - filosofia, por exemplo. O importante é que um bom curso de contabilidade, ou qualquer outro, deve preparar para a vida.

A matemática é absolutamente essencial para o contador. Primeiro porque o contador trabalha com números (essa já é uma boa razão), segundo porque o contador que vai além da rotina é mais valorizado, é aquele que tem uma bola de cristal, consegue olhar para o futuro. O camarada chega na Brascan e afirma que estamos comprando 10% da Embraer. Qual o valor da Embraer? Isso vai depender daquele contador que consegue olhar para o futuro. E o que significa ter essa capacidade de mirar o futuro? É um fluxo de caixa projetado; tenho que ter uma bola de cristal para isso, descobrir o fluxo de capital futuro daquela empresa, descobrir o horizonte daquele projeto. Esse profissional, como contador normal, ganha X; quem faz isso bem ganha 10 X. É um salto.

Não existe ninguém melhor aparelhado para fazer projeções que o contador - não é o engenheiro mecânico, o economista, o administrador que estará em melhores condições que o contador para trabalhar na área de avaliação, na área financeira. O que precisamos aqui é uma matemática básica, simples. Quando faço projeções estou olhando para frente, estou jogando números para frente. Vocês podem pensar que não há quem acerte, porque iriam fazer isso? Mas as pessoas fazem projeções. Pode ninguém acertar, mas as projeções são feitas e profissionais recebem por isso. Há algum tempo li que a avaliação de uma empresa média correspondia a R\$ 1 milhão. Como vêem, as pessoas fazem e recebem por isso. Todas as grandes empresas de consultoria e auditoria trabalham com projeções. A avaliação envolve olhar para frente, que é basicamente o fluxo de caixa projetado, o custo de capital e o que isso irá resultar. Precisamos desse tratamento matemático porque a bola de cristal é o computador. E o modelo matemático será traduzido no Excel.

Além disso imaginem que estivesse fazendo um trabalho para montar no Rio de Janeiro uma fábrica de notebooks: projeto que em dois anos serão vendidos dois mil computadores por ano. Fazemos um brainstorm, discutimos as possibilidades e projetamos que, em dois anos, o preço desse computador será o equivalente a R\$ 5 mil. Qual a possibilidade desse computador daqui a dois anos ser vendido a R\$ 5 mil? Ninguém sabe. Aí entra o outro lado do treinamento do contador, que é a estatística. Usando a estatística, em vez de afirmar que esse computador estará custando R\$ 5 mil em dois anos, posso dizer que o preço mínimo será R\$ 3.500 e o máximo R\$ 6 mil. Se afirmar categoricamente que vai valer R\$ 5 mil, com certeza estarei errado, porque esse valor é um ponto que não existe e acertar exatamente essa quantia é

impossível. Mas se disser que o preço irá variar entre R\$ 3.500 e R\$ 6 mil, tenho uma ótima chance de acertar. Ou seja, é importante introduzir o conceito de estatística, de variabilidade. De fato, o mundo funciona assim. Não é possível prever a quantidade de computadores que serão vendidos daqui a cinco anos. No lugar de afirmar que serão vendidos 8 mil computadores por ano, pode-se prever que se tudo estiver mal serão comercializados 6 mil e se tudo estiver bem serão 12 mil. Faz muito mais sentido, porque é o que acontece no mundo real. Qual seria o custo de produção desse computador? É difícil dizer exatamente qual será, mas pode-se introduzir o conceito de variabilidade para fazer uma previsão.

Estatística básica, portanto, deveria ser uma disciplina que qualquer curso de contabilidade ensinasse no primeiro período. Se isso acontece ou não é outro departamento. Qualquer um de nós pode aprender estatística. E sabem qual é a vantagem? Quando se calcula o valor da fábrica ou a taxa de retorno, em vez de dizer que a taxa de retorno é de 20%, pode-se dizer que a taxa de retorno é de 20%, com 30% de probabilidade de ficar abaixo de 10%. Ou seja: consigo associar o retorno e o risco. Por isso a matemática é importante para a formação do contador, principalmente porque no mundo moderno o profissional deve olhar para frente, considerar modelos que qualquer um pode estabelecer e não envolvem muito além das quatro operações. Qualquer pessoa pode aprender isso usando a nossa bola de cristal que é o computador. Se fosse um contador olhando a minha carreira para frente gostaria de aprender um pouco de estatística, um pouco de matemática simples. Tudo isso está no Excel, daí a razão de estar afirmando que computação é absolutamente essencial nos dias de hoje.

Sobre língua estrangeira: no mundo globalizado dominar pelo menos o inglês é essencial. Além disso, ter diversas graduações. Uma pessoa da minha idade pode ter uma graduação light, mas uma pessoa jovem deve ter uma graduação mais forte. Aprender outro idioma é essencial. No mundo em que vivemos, quando menos esperamos estamos interagindo com a Prefeitura de Londres, de Nova Iorque: os problemas são comuns e muitas coisas vão se resolver dessa forma. E a comunicação é essencial também em português. A maioria dos contadores (ou dos engenheiros, dos médicos) aprende tudo sobre a profissão mas não sabe vender o peixe. Quem for um pouquinho mais velho, vai se lembrar do Chacrinha - "quem não se comunica se trumbica". É fundamental o contador saber escrever no seu próprio idioma, bem como saber falar. Às vezes ouço alguém dizer que está há 10 anos em uma empresa ou organização e nunca foi promovido. Mas cada um deve aparecer pelos seus méritos. Se a pessoa não cuidar de si, ninguém vai cuidar. E uma forma decente de aparecer é escrever e falar bem o seu idioma.

Estou tratando portanto de uma educação geral de contabilidade. Temos que aprender um pouco de matemática, um pouco de computação, línguas estrangeiras (pelo menos inglês) e comunicação empresarial, que é a língua portuguesa. Como diretor do IBMEC criei esses cursos lá. Mesmo com toda a crise do mercado, no dia da formatura 95% dos alunos estavam extremamente bem empregados. Não estavam empregados, mas sim extremamente bem empregados. Contratei uma pessoa para ser uma espécie de headhunter, encarregada de empregar os alunos. Estes não conseguiam emprego porque eram bonitos, mas porque tinham alguém para fazer isso. O aluno que sabia falar e escrever bem, mesmo que fosse um aluno médio, conseguíamos empregar. Muitas vezes sabemos tudo sobre a nossa área, mas não sabemos comunicar isso para terceiros. Por isso repito que a comunicação é fundamental.

Cito como exemplo uma ex-aluna que se formou há cerca de três anos no IBMEC e hoje deve ter por volta de 25 ou 26 anos. Era diretora financeira de uma empresa das Organizações Globo em São Paulo. Como o marido continuava a morar no Rio, ela resolveu abandonar o emprego, veio para o Rio e em menos de duas semanas já estava empregada como executiva em uma empresa de grande porte de vendas a varejo. Por isso repito que devemos fazer as coisas perfeitas. Para quem faz perfeito existe mercado. O truque é fazer algo extremamente bem feito e sem medo de errar, porque todos nós erramos, quem tem medo de errar não atinge o objetivo proposto. Temos que testar: se deu errado saber porque isso aconteceu. A palavra mágica é excelência.

E por quê é essencial o contador entender um pouco de matemática? Porque ele deve construir, como falei, os modelos. Podem ser modelos simbólicos usando, por exemplo, um demonstrativo financeiro projetado, um modelo simbólico porque usa símbolos, números. Pode até haver modelos físicos. Da mesma forma que há modelos simbólicos (como o fluxo de caixa projetado que usa números que são símbolos), pode existir um modelo simbólico em língua portuguesa (o que faço com números e posso escrever também é um modelo simbólico).

Existem ainda os modelos mentais. Quando participamos de uma reunião, estamos processando o que ouvimos para tomar uma decisão: trata-se de um modelo processado pela mente. Quando saio daqui e digo que vou para a Barra, imagino um caminho - é um modelo mental. Temos modelos físicos como, por exemplo o mapa mundi ou uma maquete.

Normalmente, os modelos que o contador desenvolve - como o de fluxo de caixa projetado para calcular o valor de um negócio - consistem em olhar o mundo real, que é extremamente complexo. Quando estamos fazendo uma avaliação da Vale do Rio Doce consideramos o quê? Preços, quantidades, custo do produto vendido, despesas, investimentos. Mas para isso não consideramos um milhão de coisas. Isso significa que quando estamos construindo um modelo, fazemos uma abstração. Temos que ignorar, por exemplo, se o Bush vai invadir a Rússia, o que pode mudar tudo. Quando fazemos um modelo de fluxo de caixa projetado, estamos trabalhando com abstração.

Criamos um modelo para ver se ele é bom, porque a abstração pode ser tamanha que aquele modelo não vale nada. Temos então que fazer o que se chama validação: discutir com colegas, com pessoas que conheçam, para saber se aquele modelo faz sentido. Só depois disso o modelo pode ser utilizado. Para quem sabe trabalhar bem com fluxo de caixa projetado e calcular risco, as possibilidades são imensas porque pode trabalhar com avaliação. Ninguém está mais aparelhado para trabalhar com avaliação do que o contador, que conhece as características das empresas, não é um engenheiro mecânico, um físico nuclear. O contador é campeão nessa área.

O Modelo de Gordon é um fluxo de caixa projetado. Vou explicar o que é isso: imaginem que sou acionista de uma empresa - a Petrobras. Se compro uma ação da Petrobras vou receber dividendos do primeiro e segundo períodos. No final de cinco, dez, 20 anos, eu vendo a ação da Petrobras, recebo o valor daquela ação e terminou a história. Se a Petrobras tem lucro, uma parte do lucro eu pago como dividendos, a outra parte eu reinvesto na empresa (o lucro retido). Como consequência, o patrimônio da Petrobras cresce e se faço isso todo ano ela vai crescendo, depois de dez anos vai ter um crescimento G . Vamos supor que, todo ano, com 50% do lucro eu pago dividendos e 50% do lucro reinvesto na empresa: se fizer isso consistentemente ao longo do tempo ela terá uma taxa de crescimento G . Imaginem esse fluxo de caixa de dividendos: no final vendo a ação e tem esse crescimento dos dividendos porque a empresa vai crescendo.

Essa é a essência do Modelo de Gordon, que diz o seguinte: o valor de uma ação da Petrobras é igual ao dividendo do próximo período. Por exemplo, se a Petrobras pagou R\$ 1,00 por ação este ano, estimo que vai pagar no próximo ano R\$ 1,00 mais 10% de crescimento, dividido pelo custo de capital, que é o custo de oportunidade menos essa taxa de crescimento. Isso é fácil de demonstrar, é um modelo simbólico que o contador usa para avaliar a ação de uma empresa. Qual é a vantagem? Posso chegar ao contador e calcular a taxa de crescimento por ano. Leio no jornal ou ligo para a minha corretora e vejo qual é o preço da ação da Petrobras, o que também é fácil. Na minha corretora consulto qual foi o último dividendo, se R\$ 1,00 por ação coloco mais 10% de crescimento, que foi o quanto ele tem crescido, e vejo que o próximo dividendo estimado é R\$ 1,10. Com esse modelo simples consigo calcular o custo de capital próprio, ou seja, quanto um acionista da Petrobras espera obter de remuneração por ano.

Qual a importância dessa informação? Se estou avaliando um projeto da Petrobras, por exemplo, tenho que projetar o fluxo de caixa da empresa, mas tenho que saber qual o custo de capital da Petrobras, e eu sei que o custo da Petrobras tem capital próprio e capital de terceiros, que é capital de empréstimos. Fazendo esse levantamento sei exatamente quanto é o custo de capital de terceiros da Petrobras: é só ver os contratos. Então custo de capital de terceiros é absolutamente fácil. E o custo de capital próprio? Se tiver os dividendos, o preço da ação e o crescimento posso calcular o custo de capital próprio. Quanto o acionista da Petrobras espera receber de remuneração? Essa é a amostra da aplicação de um modelo essencial para o contador avaliar um negócio, uma empresa. E esse modelo não demanda nada além das quatro operações.

Por isso é importante que, na sua formação, o contador tenha intimidade com a matemática básica. O profissional deve ter intimidade com coisas simples, coisas muito simples mesmo. Intimidade é você poder usar sempre. A maioria da formação do contador é falha nesse aspecto.

Atualmente estou dando aulas em um curso de mestrado em São Luís, no Maranhão. Uma empresa está

encarregada de me receber, cuidar de hotel, esses procedimentos. O proprietário é um jovem, que dirige uma empresa de turismo, mas também faz câmbio e outras seis coisas ao mesmo tempo. A chance de que ele não faça nenhuma dessas coisas bem é muito grande. O truque em qualquer situação é fazer alguma coisa extremamente bem: pode ser algo extremamente simples, qualquer que seja "a" coisa. Normalmente somos atraídos por ações complicadas, que não entendemos bem o que devemos fazer. Queremos fazer o que não sabemos, quando o truque é fazermos excepcionalmente bem o que sabemos. Só assim poderemos realmente brilhar, ter uma vida feliz e fazer as coisas que desejamos.

Quando vou a Salvador, por exemplo, conheço uma senhora que faz acarajé - não sei se é a Dadá - mas a senhora tem uma fila imensa de clientes sempre. Ela possui carro, casa de praia, casa na cidade, mas tem umas quatro concorrentes cujas barracas ficam vazias. Qual a diferença da Dadá para as outras? É imperceptível, mas ela deu um toque diferente ao que faz, que no caso dela é acarajé. Outro dia vi que abriram no Flamengo um botequim. Na cidade existem milhares de botequins, mas esse botequim novo tem um delta diferente, porque vive cheio e agora abriu uma filial. Imaginem se esse cidadão proprietário, em vez de abrir um botequim, abrisse um restaurante francês. Ia ser um fiasco total. Mas ele faz sucesso porque consegue apresentar aquela coisa simples extremamente bem feita.

Outro dia estava vendo uma entrevista de um cabeleireiro - Ruddy, se não me engano. Um corte de cabelo de uma senhora ou de homem pode custar R\$ 30,00 normalmente, mas ele cobra R\$ 100,00 e está cheio. O que ele faz? Tem um toque diferente que eu não sei o que é. Se ele quisesse aprender medicina, talvez não fosse bom para ele. Por isso, uma coisa que temos a fazer é simplificar as nossas vidas e fazer algo extremamente bem feito. A palavra mágica é excelência, repito. O maior impulso é esse: surge uma nova coisa em contabilidade e fazemos o trabalho muito bem feito e outro porcamente - está errado. Temos que fazer bem feito qualquer coisa e valorizar aquilo que fazemos. Eu me lembro do pediatra dos meus filhos, quando eles eram pequenos, que cobrava uma nota por uma consulta. Pegava no colo o menino sadio, colocava numa balança, dizia que o peso aumentou 100 gramas e orientava a mãe a dar uma papinha de cenoura. Em valores atuais deveria custar R\$ 200,00 ou R\$ 300,00 a consulta, mas ele fazia isso melhor que os outros.

A área de contabilidade é extremamente rica e ampla, toda a área financeira está aos pés da contabilidade, mas geralmente não tiramos proveito dessas possibilidades. Permitimos que um engenheiro naval estude o assunto, transforme-se em diretor e ficamos como funcionários. Existe um erro nesse caminho. Temos que ter interesse em buscar cursos para nós e para as pessoas com as quais nos importamos, escolas que ensinem a raciocinar, a desenvolver a criatividade, a imaginação. Nós, contadores, temos que aprender todas as regras contábeis, mas apenas isso não é suficiente, até porque nenhum problema do mundo real vai estar descrito ou resolvido em algum livro.

No mundo real temos que combinar uma gama de informações para resolver problemas que não fazem parte do conteúdo de livros específicos: dependemos antes de uma série de experiências profissionais pessoais. Como professor devo ajudar o aluno a raciocinar, desenvolver sua criatividade, inventar coisas. O nosso modelo de ensino atual é uma desgraça total. Se o menino é rebelde deve ser castigado para que seja enquadrado. Mas ser enquadrado é ruim, não se chega a lugar nenhum. Só progredimos quando ousamos. Nos mais de 20 anos como diretor do IBMEC posso garantir que nunca enquadrei ninguém. Pelo contrário, incentivava o fazer, o testar. Apenas observava de perto para ver se não havia danos ou erros, porque se todos fazem muita coisa, uma boa parte dará certo, mas se inibo as iniciativas, se tudo deve passar pela minha aprovação, ter oito carimbos, então os resultados tendem a aparecer devagar ou não acontecerem.

Claro que a dinâmica empresarial é diferente; como no setor público é diferente - e neste até mesmo porque as responsabilidades públicas são maiores e distintas. Mas numa empresa privada temos que extrair o melhor do profissional: isso é liberdade, deixar ousar. Se a pessoa errar, devemos deixar que sirva de aprendizado. Isso também vale para os nossos filhos. Se formos excessivamente repressores com eles, terão medo de ousar, provavelmente irão arranjar um emprego para ficar quietos, onde nada vai acontecer. O equilíbrio entre ousar e não exagerar é difícil. Depende da forma de ensinarmos cada um a raciocinar, desenvolver a sua criatividade, a sua imaginação, o espírito de iniciativa.

Imaginem se o Lula não tivesse espírito de iniciativa? Independente de gostar ou não do Lula, caso ele não

tivesse ousado e se candidatado ainda estaria em Garanhuns plantando cana. É o caso de qualquer pessoa que obteve sucesso na iniciativa pública ou na privada. Na área pública existem pessoas e feitos de enorme importância, que se desenvolveram porque tudo partiu de uma iniciativa. Por isso temos que entusiasmar o aluno e o funcionário.

Ainda trabalho no serviço público como professor em tempo parcial na UERJ. Sempre tive o maior entusiasmo trabalhando ali: quando aparecia uma situação nova, eu procurava resolver pelo lado positivo, o que foi ótimo para a universidade e para as pessoas, que se beneficiaram, e foi melhor ainda para mim porque criou um clima positivo para tudo. Quando me envolvia em um projeto, a resposta era sempre positiva, havia um retorno decorrente do tipo de investimento.

Assim, devemos entusiasmar as pessoas para o conhecimento. O mundo todo está mudando e quando trato da contabilidade, estou pensando em contabilidade de finanças, com tudo mudando continuamente. A mudança no Rio é imensa, assim como em São Paulo, no Brasil e no mundo todo. Nesse contexto é mais do que justo reservarmos uma hora por dia para estudar, para ler. Mas terminamos por não cuidar de nós mesmos e seguimos ignorando que tirar uma hora para ler significa estarmos crescendo.

Não sei quantos de vocês leram a edição da revista Veja que trazia na capa os dez melhores cientistas brasileiros. A primeira recomendação de todos era leiam, leiam muito, leiam qualquer coisa. Se alguém gosta de romance, então que leia romances. Como profissionais de contabilidade, de finanças, devemos reservar pelo menos uma hora por dia para ler, não é exagero algum. Os médicos competitivos, por exemplo, lêem sempre e não abrem mão de ir a um ou dois congressos por ano. Muitas vezes acontece um congresso de contabilidade na nossa cidade e deixamos de participar. Se fossemos ao evento, no mínimo encontraríamos novas pessoas, teríamos uma noção do que estão fazendo ou estudando os nossos pares.

Queiram vocês ou não existe uma vida pós-Prefeitura. Queiramos ou não, todos vamos nos aposentar um dia. E o que faremos então? Vestiremos um pijama, deixaremos a barba crescer? Nesse aspecto, repito mais uma vez, as mulheres estão melhores que os homens, porque geralmente desempenham muitas tarefas. Os homens tendem a se concentrar apenas no trabalho, mas a mulher cuida da família, dos filhos, da casa, têm outras atividades. Os homens geralmente têm uma única atividade e somente quando se vêem fora dela se perguntam como é que ficam...

Por isso defendo que devemos tirar pelo menos uma hora por dia para nos mantermos atualizados, refrescarmos as idéias. E isso pode ser feito brincando na Internet, porque navegando podemos conferir assuntos de interesse e entender que ali existem milhões de informações, de dados, sobre os mais variados temas. Pela Internet podemos localizar o melhor profissional do mundo, achar alguém que trabalha em Nova Iorque, um professor famoso que podemos frequentar as suas aulas a custo zero, porque ele colocou o curso inteiro na Internet, o que ele faz está ali disponível. Isso envolve o uso do computador, a vontade de investir algum tempo em pesquisa. Qual a vantagem dessa atitude? Não tenho resposta para tudo, mas entendo que a vantagem pode ser a seguinte: aos 60 anos perguntaram se eu gostaria de trabalhar em um lugar, receber um bom salário e um tratamento digno. Ou seja: o investimento em nós mesmos garante a nossa empregabilidade e, mais que isso, o nosso poder de decisão aumenta bastante.

Na economia moderna haverá menos gente mandando e mais gente trabalhando. Na empresa moderna - obviamente o setor público tem uma dinâmica diferente de uma empresa privada, que visa o lucro - acabou aquela estrutura de presidente, vários vice-presidentes. Minha experiência mostra que, às vezes, um boy é mais importante que um gerente porque o presidente, o diretor, ouve o boy. É como um craque: há o treinador e o jogador. Se o treinador briga com o jogador, na maioria dos times o treinador fica em uma situação difícil. Ou seja, tem menos gente mandando e mais gente produzindo. É importante liberar mais as pessoas para que possam decidir. Nesse ambiente em que todos estão aprendendo - e que as empresas chamam de learning organizations - estamos em um processo de aprendizado o tempo todo, porque ninguém sabe tudo. Há muitos livros que tratam desse contexto da empresa moderna. Existe um autor, Peter Senge, que escreveu sobre o tema learning organizations. Ainda que tenhamos pós-doutorado não sabemos tudo, estamos em processo contínuo de aprendizado, seja na Prefeitura como em qualquer empresa.

A maioria das empresas está fazendo downsizing. Isso significa que há menos gente trabalhando para

produzir mais. Se considerarmos a CSN, por exemplo, constatamos que hoje opera com menos da metade dos trabalhadores que possuía há dez anos e mesmo assim produz mais e melhor. O Banco do Brasil já chegou a ter entre 120 e 130 mil funcionários; hoje estes não chegam a 60 mil. Podemos considerar uma maldade, uma situação irreal, mas é um fato. E, como é fato, o meu papel como professor é preparar as pessoas para esse mundo, que é assim cruel e temos que nos preparar para viver nele.

Já disse aqui que a tecnologia duplica a sua capacidade a cada dois anos. Cada vez mais devemos usar o empowerment que, entre outras coisas, significa eu estar aqui com vocês e ter confiança de que todos os meus funcionários estão trabalhando com poder para tomar decisões certas ou erradas e eu estou feliz com isso. Para ilustrar melhor, trago um exemplo: em determinada época trabalhei na Bolsa de Valores e lá havia um executivo que assinava todos os papéis. Quando o funcionário saía com um pacote de documentos, esse executivo colocava a assinatura no pacote. Isso é pesado, é duro. Hoje o conceito é outro, é de empowerment, no qual as responsabilidades são distribuídas e as pessoas assumem responsabilidades. Vamos trabalhar menos, o sistema irá funcionar melhor e as pessoas ficarão mais motivadas.

Além disso, tudo o que puder ser substituído por uma máquina o será. Quem se lembra daqueles bancos com vários caixas? Acabar com esse sistema foi algo desumano, os sindicalistas da categoria foram para a porta do banco protestar. Não estou dizendo se foi certo ou errado, mas sim que se trata de um fato. E é um fato universal. Por onde andemos, hoje, vemos que os bancos têm poucos caixas atendendo. Nos Estados Unidos eu me espantei ainda mais: chegava no banco e havia dois ou três caixas porque lá todos usam o caixa eletrônico. Essa mudança tirou o emprego de muita gente provavelmente. Não tenho dados sobre isso, mas por outro lado sei que surgiram milhares de empregos em outras áreas, como saúde, educação, turismo, lazer, atendimento a pessoas idosas.

No início do século XX a expectativa de vida era de 40 e poucos anos; com 47 anos o sujeito já havia morrido. Agora as pessoas vivem até 70, 80 90 anos. Por isso essa área de serviços tornou-se mais prazerosa: é muito melhor estarmos trabalhando com turismo, no Pão de Açúcar com uma bermuda, do que em uma fábrica soldando. O importante é que existem outros tipos de emprego. Cancun, no México, recebe seis ou sete milhões de turistas por ano, enquanto no Brasil - juntando tudo Amazônia, Pantanal, etc - o total de visitantes chega a cerca de cinco milhões, menos do que Buenos Aires recebe. Se considerarmos a Espanha, vemos que recebe 100 milhões de turistas. Imaginem essa quantidade. Chegam de avião, de trem ou de ônibus na Espanha 100 milhões de pessoas com a carteira cheia de dinheiro querendo gastar, curtir, que coisa boa. No Brasil não é essa a realidade, por inúmeras razões.

Por isso digo que temos de ficar alerta porque tudo que puder ser substituído por uma máquina o será. Temos que fugir desse tipo de trabalho mecanizado e aproximarmo-nos de trabalhos que valorizem a inteligência, a criatividade e a capacidade de lidar com pessoas. Imaginem o Silvio Santos com mais de 70 anos segurando Baú da Felicidade há mais de 30 anos. Quem é que tem sucesso na Prefeitura? É o melhor contador, o que teve maior nota na escola ou aquele que sabe lidar com pessoas? Na Prefeitura, na Marinha, na Fundação Getúlio Vargas, na IBM, em qualquer lugar é assim.

Se estivesse formando contadores hoje estaria me esforçando ao máximo para movimentar a garotada de forma que eles aprendessem a saber lidar com gente. Essa é a chave, especialmente em uma economia de serviços. Desenvolver a inteligência, a criatividade. E como se faz isso? É aquela regra básica: ler. Ler sempre qualquer coisa - assunto técnico, de entretenimento, qualquer coisa. Quando estamos lendo um autor qualquer estamos compartilhando as suas idéias, ajuda a desenvolver a capacidade de interagir com pessoas, lidar com gente. Sabem aquela pessoa que quando apertamos a mão, nos sentimos mal? Vemos logo que ali não pode dar certo. Isso é comum e queremos que não seja nenhum de nós. Imaginem os fluidos negativos sobre essa pessoa... Mas e sobre alguém que consegue levantar o astral do seu grupo? Esse é um profissional que deve ir longe.

Com os avanços tecnológicos atuais, as pessoas podem realizar qualquer atividade. Do Rio de Janeiro conseguimos comprar aço e entregá-lo na China sem sair daqui. Compramos de um fornecedor na Austrália, que entrega na China. Compramos, vendemos, estocamos, movimentamos, fazemos negócios em tempo real, em qualquer lugar do mundo. Mais uma razão para, qualquer que seja a nossa idade, nos interessemos por isso. Se formos à UERJ para assistir cinco horas de aula entraremos em outro mundo. A

UERJ é uma universidade pública. O Dr. Lino tem o maior prestígio na UERJ, o que ele pedir o pessoal faz. Se quiserem fazer um curso de reciclagem podem fazer. O importante é fazer, não ficar parado - tanto para o benefício da Prefeitura, que é muito importante, mas também para a vida de cada um de vocês.

Mas não adianta querer aprender tudo de uma vez só. Devemos começar pelo básico, fazer um curso que dure três meses, iniciando - por exemplo - com Internet. Depois desses três meses podemos fazer outro curso. Se lidarmos mais com textos devemos aprender a usar o Word, se for com números devemos aprender como funciona o Excel. O importante é fazer uma coisa de cada vez, começando pela Internet.

Como viajo muito, algumas vezes vou a Recife por motivos pessoais. Uma passagem aérea normal para Recife custa cerca de R\$ 2.400,00, mas eu compro a mais barata, que custa cerca de R\$ R\$ 1.500,00. Mas a minha filha descobriu na Internet há alguns dias que poderia comprar a mesma passagem ainda mais barato: conseguiu uma viagem de ida e volta para Recife por pouco mais de R\$ 400,00. Na Internet é assim: podemos comprar coisas mais baratas, aprendemos mais, podemos ganhar dinheiro. Imaginem economizar R\$ 1.000,00 apenas por usar a Internet. Quem não faz uso da Internet está fora dessas possibilidades, como encontrar e ler um trecho de livro sem pagar nada, de graça. Pela Internet lemos qualquer jornal do Brasil ou do exterior. Se estivermos interessados em contabilidade de custos, garanto que há milhares de pessoas na internet com o mesmo interesse, dispostas a compartilhar informações. Se o interesse é sobre Controladoria Municipal, com certeza haverá alguém de uma Controladoria Municipal em outro país, em Portugal ou outro país, com o mesmo interesse. Portanto, se estivermos fora da Internet não estaremos tirando todo o proveito do que existe hoje em tecnologia.

Com a globalização, o mercado representa o mundo inteiro e o público alvo significa todos os povos. Quando montamos uma empresa estamos vendendo para todo o mundo. Por isso tratei aqui nesta conversa de assuntos mais gerais, sobre o que está acontecendo em educação e em contabilidade e que é comum a outras áreas do conhecimento. Creio que isso tem se mostrado útil de modo geral, porque devemos planejar agora a nossa vida na Prefeitura e pós-Prefeitura. O problema é não termos opção, por isso temos que nos preparar.

A formação contábil moderna está voltada para o contador financista: tudo o que aprendemos em contabilidade junto com tudo o que deveríamos saber sobre finanças. Nessa educação existem variáveis comportamentais importantes: saber lidar com gente e usar a tecnologia. É o que se precisa para trabalhar em controladoria. Não adianta existir áreas de planejamento financeiro, de orçamento e outras se não há controle. Não adianta planejar sem controlar. Todas as empresas mais ou menos organizadas fazem planejamento financeiro e, para que tenha sentido, exercem o controle. Esta é uma área típica do contador, cuja formação, além da área técnica de contabilidade, deve abranger noções básicas de finanças e do uso aplicado da tecnologia. Era o que eu tinha a comentar. Muito obrigado pela atenção.

[Expediente](#)

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Prefeito: Cesar Maia

Vice-Prefeito: Marco Antonio Vales

Controladoria Geral do Município

Controlador Geral: Lino Martins da Silva

Sub-controlador: Vinícius Viana

Assessoria de Comunicação

Assessora: Sonia Virgínia Moreira

Cadernos da Controladoria

Organização de Eventos: Graça Louzada

Administração de Eventos: Vanda Pastro

Edição de Texto: Sonia Virginia Moreira

Capa: Georgeana Dummar

Editoração: Fernando Sperandio

Transcrição de Áudio: Aline Thomaz
Versão Online: Giovanni Vivacqua Menezes