



## ENTREVISTA

# Elcio Anibal de Lucca

# E

lcio Anibal de Lucca é, há 12 anos, presidente de uma das instituições mais conhecidas do país: a Serasa S.A. Bacharel e mestre em Administração pela FGV-EAESP, Elcio construiu sua carreira na área de serviços e no setor financeiro. Em todos estes anos, acumulou enorme experiência na condução de processos de transformação organizacional. Nesta entrevista concedida à *RAE-executivo*, Elcio fala sobre a Serasa, gestão de riscos e sobre o futuro da economia brasileira.

por César Nazareno Caselani FGV-EAESP

**O senhor assumiu a presidência da Serasa há cerca de 12 anos. Nesse período, quais foram as principais realizações em termos de modelo de negócio e modelo de gestão?**

**E:** Assumi a presidência da Serasa em 1991, quando comecei a introduzir o Modelo de Gestão Serasa, que tem três pilares de sustentação: o planejamento estratégico, a política da qualidade e o inédito e exclusivo organograma

matricial bipolar. Poderia passar um longo tempo discorrendo sobre a importância de cada um deles, mas, como exemplo, cito um aspecto de nosso planejamento estratégico em que todos da empresa, nos diversos níveis hierárquicos, acabam partici-

pando do processo. A Serasa é uma empresa que privilegia a inovação e, por isso, tem na gestão de projetos uma ferramenta aliada para alcançar seus objetivos. Posso citar alguns números que ilustram o resultado do modelo adotado desde 1991. Primeiro, o número de clientes saltou de 300 para 300 mil e o número de consultas saiu da marca de 1 milhão por mês para registrar 2,5 milhões por dia. A Serasa ampliou em muito sua atuação no território nacional e firmou parcerias com 50 empresas congêneres no mundo, cobrindo mais de 200 países, facilitando a vida de exportadores e importadores. Com isso, a Serasa também disponibiliza as informações de empresas brasileiras para investidores estrangeiros, o que contribui para a entrada de divisas no país.

**Em termos de *expertise* e de tecnologia, como está a Serasa em relação a instituições de crédito existentes em outros países?**

**E:** A Serasa oferece hoje para o mercado brasileiro o que existe de mais atual em tecnologia de crédito, modelagem estatística de dados e plataformas de decisão e gerenciamento do risco de crédito. Tudo isso apoiado por uma atualizada estrutura de telemática, o que permite disponibilizar soluções para qualquer empresa, seja qual for seu estágio tecnológico. Hoje podemos afirmar que a Serasa está em igual-

Para que o Brasil cresça de forma sustentada, é preciso que o crédito evolua, como ocorre nas economias mais desenvolvidas do mundo. É impossível pensar em crescimento com o crédito fechando o ano em 25% do PIB.

dade de condições com as principais empresas congêneres do mundo e, em muitos aspectos, é referência internacional.

**A Serasa ganhou duas vezes o Prêmio Nacional da Qualidade. Alguns críticos vêem essas iniciativas como “ferramentas de promoção”, que desviam energia da organização para coisas nem sempre prioritárias. O que a Serasa efetivamente ganhou com o prêmio?**

**E:** Nunca ouvi críticas, mas aqueles que as fazem não conhecem o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), que é praticado pelas maiores empresas brasileiras. O prêmio é resultado da avaliação dos seguintes critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processo e resultados. A análise desses aspectos não é subjetiva e o processo de avaliação dura de 8 meses a um ano, considerando três exercícios (anos) de resultados, indicadores e *benchmarking* das empresas. Os examinadores são profissionais especia-

lizados. Com a conquista do PNQ, a Serasa ganhou muito. Tem seu modelo de gestão totalmente avaliado por indicadores, em todas as relações com seus *stakeholders*, no respeito ao meio ambiente e na responsabilidade social. Com isso, a Serasa pode ter essas referências comparadas com as das principais empresas do mundo, o que lhe permite a melhoria constante em benefício daqueles com que se relaciona. A Serasa é também a única empresa brasileira a receber o Prêmio Ibero-Americano da Qualidade, o que mostra que a empresa está afinada no que há de mais avançado em gestão e na busca da excelência. Sobre esses reconhecimentos serem encarados por alguns como “ferramentas de promoção”, só tenho a dizer que, no Brasil, falta valorizar os bons exemplos e as iniciativas bem-sucedidas. Divulgá-las é criar condições para a recuperação da auto-estima do brasileiro. Portanto, qualquer que seja a “ferramenta de promoção”, ela deve contribuir de forma positiva para a sociedade e também para o país.

**Gestão de riscos é uma *expertise* cada vez mais importante para as**



### **empresas. Qual a dimensão dessa atividade?**

**E.** A gestão moderna de riscos pressupõe uma visão corporativa integrada, que abranja os riscos de crédito, os de mercado e o operacional. A cultura de gestão de riscos vem evoluindo muito rapidamente nas instituições financeiras e tem como grande indutor o Comitê de Basiléia. Nas empresas não financeiras, já temos percebido avanços importantes no gerenciamento dos riscos de crédito e de mercado. As empresas alinharam-se a um movimento, iniciado pelos bancos em meados dos anos 1990, de gerenciamento de risco de mercado com instrumentos mais sofisticados, tais como o VAR (*Value at Risk*) e a Análise de Cenários por *Stress Test*, entre outros. Hoje, as tesourarias de grandes corporações ou *holdings* já utilizam os mesmos instrumentos para o gerenciamento de risco de seus ativos financeiros afetados por movimentos dos mercados de taxas de juros (Selic/Libor), câmbio (Dólar/Euro) e preço de *commodities*. Com relação ao risco de crédito, as empresas também têm evoluído bastante e a Serasa tem desenvolvido tecnologias que têm contribuído para esse desenvolvimento. Quanto ao risco operacional, não só no Brasil, mas em qualquer parte do mundo, o estágio ainda é muito incipiente.

### **Quais os impactos da gestão de riscos sobre os negócios de uma empresa? Uma**

### **competência em gestão de riscos pode ser considerada vantagem competitiva?**

**E.** A variação dos preços e dos índices mencionados na questão anterior influencia diretamente as operações financeiras (ativas e passivas) e os fluxos operacionais de caixa (Ebitda). Sendo assim, um gerenciamento competente dos fatores de risco a que estão expostas as contas de uma empresa, aliado a um eficiente sistema de mensuração que conte com ferramentas eficazes de leitura de carteira e de ambiente econômico, contribuirá, em muito, para salvaguardar o resultado final da empresa. Não menos diferente é o impacto da inadimplência nos ativos das empresas. Assim, melhorar a competência na medição e gestão do risco de crédito é muito importante para adicionar valor à companhia.

### **Como a Serasa vem se preparando para atender melhor à necessidade de sofisticação de gestão de riscos das empresas?**

**E.** A Serasa mantém convênios com as principais universidades e centros de excelência em crédito no mundo, o que a ajuda a assegurar a vanguarda em tecnologia de crédito. Criamos uma série denominada Dinâmica do Conhecimento, que tem como objetivo contribuir para a melhoria da gestão de riscos no Brasil, trazendo para o mercado brasileiro as melhores publicações lançadas no ex-

terior sobre esse tema. Hoje a Serasa está preparada para atender as demandas de gestão de riscos do mercado brasileiro, preconizados por Basiléia II, notadamente em gestão de crédito, tanto em modelos de classificação de risco de empresas e pessoas como na implementação de modelos de gestão de portfólio. Temos informação: possuímos as maiores e mais qualificadas bases de dados cadastrais, comportamentais, econômico-financeiros, setoriais e macroeconômicos da América Latina. Dominamos as mais evoluídas técnicas de modelagens estatísticas de dados, o que nos permitiu desenvolver os mais avançados modelos de mensuração do risco de crédito. A combinação das tecnologias de crédito e de informação possibilitou-nos dar um salto a mais e lançar plataformas de decisão e gerenciamento do risco de crédito, o que torna possível automatizar o processo de crédito, notadamente no varejo, otimizando a relação risco versus retorno das carteiras de empréstimos e contribuindo, assim, para a expansão do crédito no Brasil.

**Muitas análises sobre a economia brasileira são conjunturais, focadas no curto prazo. Como o senhor vê a evolução dos principais indicadores econômicos nos últimos dez anos (qualidade de vida, desigualdade, PIB per capita etc.)?**

**E:** O Brasil evoluiu muito na última década, mas não de maneira uniforme. O país tem setores com tecnologia de ponta, competitivos internacionalmente e que exportam *know how*; mas há também aqueles setores que demoraram mais para realizar investimentos e que agora buscam recuperar o espaço perdido no contexto global. Aqui, volto a destacar a importância de se adotar um modelo de excelência em gestão para acompanhar as constantes mudanças do mercado e da ordem econômica. No âmbito social, ainda que alguns indicadores tenham melhorado, como taxa de natalidade, acesso ao consumo, expectativa de vida etc., o problema mais grave e preocupante é o da distribuição de renda, que acaba limitando o mercado doméstico. Há muito a fazer na educação e na saúde para ampliar a inclusão social, daí a importância das ações das empresas na área de responsabilidade social, para atenuar a questão. O Brasil tem muito potencial e tem evoluído, mas de maneira muito lenta frente aos requisitos globais. Precisamos – empresários, governo e cidadãos – ter a consciência de que o Brasil necessita urgentemente voltar a crescer. Não podemos perder mais uma década.

**Quais são as expectativas e tendências que a Serasa identifica para a economia brasileira? É possível vislumbrar alguns cenários a médio ou mesmo longo prazo?**

O Brasil tem muito potencial e tem evoluído, mas de maneira muito lenta frente aos requisitos globais. Precisamos – empresários, governo e cidadãos – ter a consciência de que o Brasil necessita urgentemente voltar a crescer. Não podemos perder mais uma década.

**E:** Temos grandes expectativas para 2004. O país pode crescer algo em torno de 3% a 3,5%, o que, se pensarmos bem, é baixo perante as potencialidades de que dispõe o país, mas deve ser o melhor ano desde 2000. Para que o Brasil cresça de forma sustentada, é preciso que o crédito evolua, como ocorre nas economias mais desenvolvidas do mundo. É impossível pensar em crescimento com o crédito fechando o ano em 25% do PIB. O governo atual está sensibilizado para isso e aponta para o fato de que o crédito pode chegar a 40% do PIB até o final do mandato do presidente Lula. Ainda assim, estaremos distantes da média internacional, que é de 70%. O crédito é o grande financiador da atividade econômica. Na questão externa, há o equilíbrio das contas e o Brasil deve incrementar suas exportações com os investimentos que estão sendo realizados pelas empresas. Temos o desafio de recuperar e ampliar a infra-estrutura e toda a logística envolvida no intercâmbio comercial, o que pode ser feito com a parceria entre governo e empresas. As negociações

comerciais do país estão fluindo dentro do jogo de interesses característico e que deverá trazer maior flexibilidade às atuais regras. Nas finanças públicas, o superávit primário é um compromisso da equipe econômica, que está sendo rigorosamente honrado, e a política monetária tem sido pontualmente administrada frente às diversas pressões. As reformas estruturais (da previdência e tributária) estão caminhando, mas as constantes rodadas de negociação acabam desviando-as de seus propósitos originais. Mas estou muito otimista com a economia brasileira no médio e longo prazo. Acho que há um bom espaço para o país crescer de forma sustentada.

---

César Nazareno Caselani  
Prof. do Departamento de Contabilidade,  
Finanças e controle da FGV-EAESP.  
Doutorando em Administração na FGV-  
EAESP.  
E-mail: ccaselani@fgvsp.br

Contribuiu Rodrigo Gouvea