REVISTA IBEF

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS

ANO VII - NÚMERO 34 - BIMESTRAL - 2011
www.ibefrio.org.br

Eduardo Machado, diretor da Central 24 Horas.

Embaixador do Uruguai fala do relacionamento estratégico com o Brasil.

Eduarda La Rocque: em 1 ano Rio emitiu 100 milhões de notas cariocas.

Vice-presidente do Santander ressalta o potencial do Rio de Janeiro.

CFO da Gol e a importância da nova classe média brasileira.

1º Prêmio IBEF de Sustentabilidade e as empresas vencedoras.

IBEF
Rio de Janeiro

www.pwc.com/br

Aten

Não importa o tamanho da sua empresa
a atenção que damos a ela é sempre

Para nós, a dimensão do seu negócio não é medida pelo tamanho da sua empresa, mas pela sua vontade de empreender.
Por isso, com proximidade e diálogo, queremos ajudar você a agir, ousar e crescer. Você diz o que é valor para você, a PwC ajuda a sua empresa a chegar lá.

Siga-nos no Twitter @PwCBrasil e facebook.com/PwCBrasil.

pwc

© 2011 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se a PricewaterhouseCoopers Brasil L

ageisobar

ação.

,
e grande assim.

Ltda., firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited, constituindo-se cada firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited pessoa jurídica separada e independente.

Índice

Editorial - Marcos Varejão 03

Entrevista - Eduardo Machado, diretor da Central 24 Horas.....04

Opinião - Carlos Amorin, embaixador do Uruguai.....10

Nacional - Banco da Árvore - Plante essa ideia.....12

Opinião - Eduarda La Rocque - Em 1 ano o Rio emitiu 100 milhões de notas cariocas.....14

Opinião - Fernando Byington Egydio Martins - Rio dois mil e sempre.....16

Internacional - Rio+20: economia verde, governança e desenvolvimento mundial.....18

Nacional - 1º Prêmio IBEF de Sustentabilidade e os vencedores.....20

Day Trade - Coluna de informação.....24

Opinião - Leonardo Pereira e Edmar Lopes - Os executivos financeiros e a nova classe média.....28

Internacional - Olimpíadas 2012 - Contagem regressiva.....30

Perfil Corporativo - Grupo CCR..... 32

Nacional - BNDES e o apoio financeiro para setor de petróleo e gás..... 37

Nacional - Empresa familiar é sim um bom negócio..... 38

Opinião - Paulo Oliveira - O Brasil como polo internacional e investimentos e negócios.....40

Estante - Coluna sobre publicações editoriais..... 41

Opinião - Warren Buffett - Parem de mimar os super-ricos..... 42

Opinião - José Roberto Ferro - Empresas do Rio "revolucionam" sistema de gestão.....44

Jurisprudência - Na Ri Lee Cerdeira - Franchising: instrumento de expansão dos negócios.....46

Opinião - Carlos Matta, da PwC - Ultrapassar fronteiras para o crescimento sustentável.....48

Editorial

Este é o caminho.

O IBEF cumpre o dever de parabenizar a presidente Dilma Rousseff pela iniciativa do programa Ciências sem Fronteiras, - Nunca antes na história deste país - se tomou uma decisão tão positiva em favor de nossa cultura. Ou melhor, sempre se fez pouco ou quase nada para melhorar a educação do povo brasileiro. O governo Dilma desenvolveu um programa para promover o intercâmbio de estudantes brasileiros nas áreas da ciência da tecnologia. É um importante passo a favor da competitividade do setor junto ao mercado global e irá beneficiar todos os envolvidos. A começar pelo aluno de graduação e pós-graduação, que terá a oportunidade de cursar as melhores universidades e instituições de pesquisas do mundo, possibilitando o contato com sistemas educacionais onde a inovação faz parte de um processo contínuo e eficiente.

Também favorece as instituições de ensino superior, pois o estudante leva seu nome aos principais centros de pesquisa no exterior, propiciando visibilidade acadêmica e científica, sem falar da chance de estabelecer projetos de pesquisa em conjunto com parceiros estrangeiros.

A internacionalização da ciência e da tecnologia vai mais além. Auxilia o desenvolvimento do país na área e promove o alcance necessário para nos tornarmos uma referência no setor. Atualmente, o Brasil está no 47º lugar no quesito Inovação e 13º em produção científica, o que motivou o governo a tomar tamanha iniciativa. Também há a expectativa de que o setor privado, motivado pelo sucesso do projeto, custeie outras 25 mil bolsas.

O plano é investir R$ 3,2 bilhões ao longo dos quatro anos de duração do programa. O valor das bolsas é de US$ 870 (mais benefícios) para as universidades nos Estados Unidos e de 870 euros (mais benefícios) para as instituições na Europa. Para alcançar a meta de 35 mil bolsas até 2014, a cada seis meses o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) fará uma nova adição de bolsas.

As primeiras duas mil bolsas de estudo já foram disponibilizadas em agosto e se destinaram a candidatos observando alguns critérios, tais como desempenho acadêmico de destaque, suficiência em inglês ou no idioma do país de destino e experiência em atividades de iniciação científica.

Vamos estudar e boa leitura a todos!

Marcos Chouin Varejão

Outubro 2011

Eduardo Machado, diretor da Central 24 Horas.

Revista IBEF - Por favor, fale sobre sua formação e carreira.

Sou Administrador de Empresas formado pela PUC/Rio, Lead Assessor em Qualidade pelo Quality Management International / FCAV /USP, Pós-graduado em Marketing pela PUC/Rio e MBA Executivo pela COPPEAD/UFRJ.

Minha carreira começou aos 17 anos em uma pequena empresa de serviços de reparo em equipamentos de telecomunicações que foi bem bacana pois fazia um pouco de todos os processos (estoque, orçamentos, precificações, faturamento, cobrança, entre outros). Dois anos depois uma breve passagem por uma associação comercial que considero fundamental para minha formação prática pois participar de movimentos associativos sempre esteve presente em minha trajetória desde então. Aos 20 anos fui para uma indústria também da área das telecomunicações. A empresa tinha atuação nacional e também relacionamento com fabricantes internacionais principalmente da Itália e Alemanha que também me forneceram uma visão mais abrangente sobre a importância de relacionamentos internacionais. Aos 24 anos veio a iniciativa da empresa Central 24 Horas, bastante focada na oferta de serviços de altíssimo padrão, com atendimento diferenciado voltado para o desenvolvimento contínuo dos negócios dos nossos clientes.

Revista IBEF - Poderia nos contar a história da empresa?

A Central 24 Horas nasceu sem clientes. Após o término dos negócios de uma empresa que atuava na área da saúde, restou uma plataforma de tecnologia bem nova e talentos humanos dispostos a não deixar o negócio acabar. O então chamado setor de telemarketing engatinhava na época e, portanto, vimos uma oportunidade de entrada em um setor que tinha enorme potencial de crescimento. O início foi muito complicado, pois os clientes não estavam habituados com o modelo de negócios terceirizado e nem com essa nova forma de relacionamento. Assim foi por quase dois anos, até que o primeiro contrato de maior porte e um cliente de maior visibilidade foi conquistado, por licitação: - a Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Menos de um ano depois, veio a Companhia Estadual de Gás - CEG. Sem dúvida esses dois clientes mudaram o patamar da Central 24 Horas. Nesse momento possuíamos 32 posições de atendimento (PAs) em Botafogo, no Rio de Janeiro. Diante dos fatos, nos mudamos para o centro da cidade e ampliamos nossa capacidade para 52 PAs, onde também montamos uma pequena estrutura para atendimento, chamado de "projetos especiais", que mantemos até hoje. Pouco antes dessa transição nasceu nossa parceria com a Avaya, líder mundial em *contact centers*, de quem somos *Business Partner* até hoje. Logo depois, tivemos

uma nova oportunidade de crescimento e nos mudamos para a Barra da Tijuca, com 180 PAs. Em meados de 2005, surgiu a possibilidade de uma fusão com uma empresa de porte similar que trazia outros dois sócios. A sinergia era muito relevante e o negócio foi viabilizado. O resultado prático foi que, após a fusão, a empresa dobrou de tamanho, diminuiu seus custos operacionais sem cortar nenhum dos seus talentos humanos. No final de 2009 a empresa já possuía capacidade para 365 PAs dentro de seu ambiente e já contava com outras 80 em clientes. Em 2010 a empresa abriu sua primeira filial no Nordeste, mais precisamente em Aracaju/SE. No final do ano, consolidou investimento em uma nova planta operacional no interior do estado, para possibilitar que a empresa dobrasse de tamanho, mas devido a um momento de forte redução do crescimento do mercado interno - e crises consecutivas no cenário internacional, a planta ainda não foi ativada. Hoje a Central 24 Horas é uma empresa de médio porte e fatura sete vezes mais do que em 2005. Possui tecnologia das mais avançadas do mundo e equipe com talentos humanos de primeira linha.

Revista IBEF - Fale-nos um pouco sobre o mercado de *call center* no Brasil e a representatividade da Central 24 Horas diante deste cenário.

Em minha opinião, o mercado de *call/contact center* no Brasil tem peculiaridades e características únicas. As que considero mais relevantes são: a) Mercado ainda altamente concentrado em grandes empresas, principalmente aquelas que possuem *call centers* como empresas coligadas. Isso é basicamente ruim porque uma grande massa de posições de atendimento, que poderia ser terceirizada, fica dentro dos ambientes dessas empresas coligadas, aumentando em muito a concentração de mercado e renda do setor; b) A contrapartida para os demais "*players*" desse mercado não é igual. O setor é regulamentado basicamente por concessões públicas onerosas e com altíssima barreira financeira de entrada. c) Os contratantes, principalmente, exercem ainda grande pressão sobre as empresas de *call/contact center* focada em preços. Isso, além de forçar a qualidade do serviço para níveis menores, estrangula as empresas prestadoras de serviços. Sobre o papel da Central 24 Horas, acredito que ajudamos na modelagem cada vez mais profissional desse mercado. Por ano recusamos cerca de 4 ou 5 grandes projetos junto a grandes clientes que desejaríamos ter conosco, pois consideramos o modelo não sustentável. Essa recusa nunca é fácil, mas é fruto de um trabalho de solidificação financeira, comercial e operacional da empresa. Ainda não somos objeto de desejo dos contratantes de mercado, mas somos cada vez mais reconhecidos por quem opera e operou conosco. Dificilmente perdemos contratos, pois nosso comprometimento é sempre além dos limites impostos pelas frias folhas contratuais. O cliente acaba reconhecendo, ainda que em seu ambiente interno a variável da pressão financeira ainda tenha peso maior. Mas isso está mudando lentamente, e mudando para melhor. E sentimos que colaboramos diretamente para essa melhora.

Revista IBEF - A companhia possui uma longa trajetória de sucesso. Quais são os seus diferenciais?

Seriedade desde o primeiro contato, profissionalismo com entendimento das dificuldades de todas as partes envolvidas, investimentos constantes em atualização tecnológica, talentos humanos competentes e comprometidos com soluções que provoquem impactos positivos para os negócios dos nossos clientes, rigidez de custos e visão de sustentabilidade (longo prazo). De maneira bem objetiva são estes os nossos objetivos.

Revista IBEF - Em 2008, entrou em vigor as novas regras para atendimento telefônico. De lá pra cá, quais foram as principais mudanças para as empresas de *call center*?

Havia uma busca quase que frenética por automação no atendimento, basicamente porque isso era mais barato em termos de custo, principalmente em grandes volumes. Acho que essa foi a principal mudança. O rumo do mercado foi alterado para algo

“Dominamos todas as etapas de um call/contact center. Se o cliente desejar, cuidamos desde o recrutamento até o pós-venda com reposição automática de talentos.”

“mais humano”, digamos assim. A regra estava muito forte para “atender o cliente ao menor custo possível, preferencialmente com ele fazendo todo o serviço”. Isso valia para todos os meios de contato, internet, telefone, sms, “sinal de fumaça”... Fez as empresas pensarem que elas estavam impondo aos bons clientes processos iguais aos clientes problemáticos, e isso gerava insatisfações em quem era fiel à própria empresa. Acho que as novas regras serviram para sensibilizar de alguma forma de que a pressão sobre custos no atendimento já havia ultrapassado limites mínimos aceitáveis. Pena que foi algo direcionado para cinco setores apenas, mas creio que serviu de alerta para o mercado como um todo.

Revista IBEF - E quais foram os principais investimentos realizados pela Central 24 Horas?

Operacionalmente falando, a Central 24 Horas investiu constantemente na adequação dos ambientes de trabalho. Nossos locais de trabalho atendem aos detalhados requisitos das normas brasileiras que regulamentam o setor. Por exemplo, mobiliários adequados em todos os aspectos, iluminação e acústica idem. Treinamentos especializados também representaram e representam investimentos constantes, afinal de contas atualização tecnológica é sempre estratégica para o nosso setor. Em processos também foram feitos investimentos importantes. Fortalecemos equipes internas com a mescla de preparo, desenvolvimento e promoção de profissionais. Também buscamos alguns profissionais externos que vêm com visões e culturas diferentes das nossas. Apoiamos e investimos em atividades voltadas para o desenvolvimento do ambiente empreendedor das empresas brasileiras, com impactos dentro e fora do Brasil.

Revista IBEF - A Central 24 Horas é uma das principais empresas do mercado, com uma carteira de clientes de empresas importantes. Qual a estratégia de CRM adotada pela Central 24 Horas?

Nossa estratégia é sempre de atendimento personalizado, desde o primeiro contato. Além disso, procuramos compreender os objetivos e metas para os quais estamos sendo contratados. Até onde for possível também mergulhamos no entendimento dos aspectos principais dos negócios dos nossos clientes. Isso fortalece nossa cultura organizacional e acaba ajudando muito no processo de fidelização, pois o nosso interesse principal está voltado para relações de longo prazo com clientes de primeira linha em termos empresariais, independentemente do porte do cliente. Outro diferencial importante é que sabemos o que podemos fazer e o que não podemos.

Revista IBEF - Quais as principais soluções oferecidas pela empresa?

Dominamos todas as etapas de um *call/contact center*. Se o cliente desejar, cuidamos desde o recrutamento até o pós-venda, com reposição automática de talentos. Isso é muito importante, pois o cliente tem o direito de moldar sua contratação da maneira que melhor lhe convier. Também projetamos e comercializamos todos os equipamentos envolvidos no processo. Podemos inclusive auxiliar no desenho do mesmo e mantê-lo em termos operacionais com equipe profissional local, híbrida ou remota. Somos representantes Avaya onde atuamos: basicamente na área de *call/contact center*, telefonia IP e comunicações convergentes e ainda fornecemos serviços profissionais de elevado padrão nas áreas de T.I. e Telecom.

Fazer você chegar lá é transformar investimentos em infraestrutura.

agência mood3

Imagem meramente ilustrativa.

CCR. É POR AQUI QUE A GENTE CHEGA LÁ.

- Um dos maiores grupos privados de infraestrutura da América Latina.
- Administra mais de 2.400 km de rodovias, por meio de suas nove concessionárias, nos Estados de SP, RJ e PR.
- Responsável pela operação da Linha 4-Amarela de metrô de São Paulo.
- Um dos maiores investidores em projetos de responsabilidade social do País.
- Contribui para o crescimento e o desenvolvimento das regiões onde atua.

CCR

Ponte NovaDutra ViaLagos RodoNorte AutoBAn ViaOeste RodoAnel Renovias ViaQuatro STP Controlar Actua Engelog EngelogTec SPVias

www.grupoccr.com.br

Revista IBEF - O setor faturou R$ 25,5 bilhões em 2010 e projeta crescimento de 8% em 2011. Para 2011, qual deverá ser a representatividade econômica e qual o desempenho da companhia?

Claro que é importante olharmos para o mercado, sempre. Quando fazemos isso nossos principais objetivos são: verificar tendências diversas e realizar ajustes de rotas sempre que necessário. Procuramos sempre manter e, se possível, ampliar nossas relações com clientes de contratos vigentes. Buscamos sempre novos negócios correlatos por meio da nossa área de "projetos especiais". Em resumo, olhamos para o crescimento, mas de maneira sustentável. Hoje poderíamos ser cinco vezes maiores do que somos, mas a que preço? Com margens saudáveis e positivas ou com margens negativas? Já vimos muita coisa nesses 15 anos de mercado: várias empresas grandes quebraram e "evaporaram" e outras menores cresceram de maneira alavancada. Temos a nossa receita que tem dado certo. Mas não nos furtamos nem nos furtaremos de realizar todos os ajustes que forem necessários.

Revista IBEF - O mercado nacional de *call center* conta atualmente com aproximadamente 1,2 milhão de pessoas. Quais os trabalhos desenvolvidos pela Central 24 Horas para treinar seus funcionários e colocá-los no topo do setor de atendimento?

Primeiro entendemos que nosso negócio não é treinamento, mas que essa é uma atividade-chave dentro do nosso negócio. Portanto, sabemos da necessidade de dedicarmos muita atenção desde o primeiro contato do talento humano com a Central 24 Horas. Temos uma estrutura no setor dos Talentos Humanos que atua com muito critério, bem acima do que temos conhecimento como sendo prática usual no mercado de trabalho. Muitas vezes não conseguimos cobrar por esse diferencial, mas acreditamos que é um dos fatores mais importantes na fidelização e longevidade da operação do cliente com nossa empresa. Operacionalmente realizamos um programa de treinamento/atualização com periodicidade semestral, construído a partir de avaliações mensuradas durante o período.

Revista IBEF - O setor é um dos maiores, no que diz respeito à empregabilidade. Quais foram os investimentos e o crescimento da empresa em número de funcionários?

No tocante aos investimentos podemos considerar o atendimento total às exigências de ergonomia e EPIs da NR-17. Desenvolvemos também um trabalho recorrente de ginástica laboral. Outro item que sempre merece nossa atenção são os treinamentos técnicos, tanto de produtos/serviços dos nossos clientes, quanto os treinamentos nas técnicas de atendimento. A recorrência, revisão e atualização desses procedimentos também fazem a diferença, sendo bem difícil a operacionalização dos mesmos, pois hoje se trabalha praticamente sem "folga operacional" nos serviços em curso. Talvez seja esse o principal desafio do nosso mercado em termos do impacto à empregabilidade. Um desafio e tanto, pois a quantidade de variáveis é muito grande e a correta "leitura" do mercado é também cada vez mais complexa. Em relação ao nosso crescimento, temos a consciência que ele tem que ser sustentável. Não adianta crescer a qualquer custo ou com operações junto a clientes que só tenham a busca do menor custo operacional como foco em nossa relação comercial. Por isso, todas as vezes em que tivemos a oportunidade de crescer, conseguimos melhorar como um todo, e obter vantagens operacionais para nossos clientes que superam o modelo anteriormente existente de prestação de serviços. Este talvez seja também um importante diferencial.

Revista IBEF - A Central 24 Horas acaba de receber o selo de sustentabilidade, concedido pelo IBEF às empresas que praticam ações sustentáveis. Quais ações estão sendo desenvolvidas pela empresa na área?

O cumprimento de todos os nossos deveres é sempre nosso objetivo principal. Junto com esse cumprimento, vem o estabelecimento de diferenciais que impactem positivamente na operação como um

todo e, consequentemente, para a prestação de serviços em patamares elevados de qualidade. Utilizamos um sindicato que, frente a alguns concorrentes, estabelece um piso salarial acima do acordado em outros. Isso faz a diferença, pois se pagamos mais, colaboramos diretamente para a diminuição do "*turnover*". Claro que não é só o salário, também oferecemos benefícios que não são obrigatórios por lei ou convenção coletiva, tais como: ticket refeição (não obrigatório para carga de 6 horas/dia), plano de saúde e odontológico, convênios com faculdades e cursos de inglês, entre outros. Apoiamos o desenvolvimento do empreendedorismo nacional através do apoio direto a diversas entidades. Esse apoio se dá através de palestras gratuitas, envolvimento em patrocínio de eventos voltados para esse fim e do investimento direto de tempo e deslocamento para participação dos sócios e de alguns dos nossos colaboradores. Na resposta anterior também tratamos da questão de crescermos com benefícios como um todo, ou seja, sempre que conseguimos crescer, melhoramos nossa oferta para nossos clientes. Essa é uma característica muito importante também.

Revista IBEF - O setor de relacionamento é o conjunto de serviços que abrange o contato entre empresas, clientes e consumidores. Qual é a filosofia da Central 24 Horas?

A filosofia principal da Central 24 Horas é ser efetivamente um centro de relacionamento pleno entre nossos clientes e seus respectivos clientes/grupos de interesses. Estabelecermos relações duradouras, que acompanhem o seu desenvolvimento e o crescimento - é uma característica muito importante e cada vez mais valorizada pelos mesmos. Muitas vezes, nossos clientes nos trazem "problemas ou desafios" que precisam de uma modelagem exclusiva. Trabalhamos juntos no descobrimento dessas soluções e respostas, tendo a transparência como pilar fundamental. No início, isso era bem mais difícil, mas hoje somos reconhecidamente uma empresa que faz naturalmente mais do que o contratado. Por isso, mantemos relações duradouras. Acredito ser essa nossa principal filosofia, um mix de seriedade, cumprimento e superação contratual, estabelecimentos de relacionamentos voltados para resultados concretos para nossos clientes.

Revista IBEF - Qual a sua opinião sobre o atual cenário econômico nacional e internacional?

No cenário internacional temos turbulências severas desde meados de 2008. EUA, Grécia, Portugal, Itália, Espanha, entre outros sofrem com destemperos econômicos e "festas" realizadas sem lastros para tais. Em um mundo globalizado, claro que o Brasil acaba sendo contagiado. Mas o lado da oportunidade também sorri para aqueles países que enxergarem boas estratégias de atuação. Isso tem que ser aproveitado pelo Brasil. Um dos caminhos que enxergo é através das iniciativas privadas, mas ainda vejo um universo muito restrito de políticas empresariais que motivem grupos brasileiros a ocuparem espaços no exterior. E digo mais, vejo que em termos de alcance, as grandes empresas acabam fazendo uma cadeia produtiva inferior em termos de alcance à que poderia ser feita. As grandes empresas, além de serem fundamentais no processo de abertura, podem ajudar em muito no processo de internacionalização de empresas de menor porte do país. É assim que acontece no caminho contrário. E funciona muito bem. Nesse caso, bons exemplos não são ou são minimamente copiados. No caso dos entrantes no Brasil, empresas de fora também são oportunidades de relacionamento e negócios para empresas brasileiras.

Em resumo, temos um mercado interno que está servindo como atenuante à crise internacional, às dificuldades e oportunidades oriundas de um cenário internacional turbulento. Em momentos como esse que estamos vivendo, as "leituras" são bem mais difíceis, e, em minha opinião, quem se preparou e se planejou melhor tem chances multiplicadas de aproveitar o momento.

Relacionamento estratégico entre Uruguai e Brasil.

*Carlos Amorín**

No dia 22 de julho foi realizado no velho Palácio de Itamaraty, na cidade de Rio de Janeiro, um seminário sobre as relações entre Uruguai e Brasil, com o co-patrocínio da FUNAG e dos Ministérios de Relações Exteriores de ambos os países.

O objetivo do mesmo foi ter uma visão estratégica dessa relação bilateral no médio e longo prazo, daí o título do mesmo: Brasil – Uruguai "Os próximos 20 anos".

A importância dada a esta reunião se vê claramente pela participação na mesma de representantes do mais alto escalão dos governos de ambos os países; começando por suas chancelarias: pelo Uruguai, cuja delegação esteve encabeçada por seu vice-ministro, embaixador Roberto Conde e a do Brasil que foi encabeçada pelo sub-secretário para assuntos da América do Sul, Central e do Caribe, embaixador Antônio Simões e o assessor em temas de política exterior da presidência da república, professor Marco Aurélio García. Ademais, se contou com a destacada representação de outros altos funcionários dos dois países (entre eles representantes dos ministérios de comércio, Indústria e Energia assim como também de Cultura) e de destacadíssimos representantes do setor acadêmico de ambos os países nas áreas de energia, historia de cultura.

Quanto aos objetivos específicos deste seminário e que papel ele pode ter para as relações entre ambos os países, se deve sublinhar, em primeiro lugar, a reafirmação da "parceria" estratégica, deixando explícita e enquadrando esta relação que tem uma existência histórica.

Em termos concretos, esta reunião possibilitou a apresentação das visões e enfoques que tem cada um dos dois países sobre as relações bilaterais.

Neste exame se abordou não somente os aspectos bilaterais, assim como também a função de ambos os países nos processos de integração dos quais fazem parte, em especial o MERCOSUL e a UNASUL.

Começando pelos temas de integração, ambas as partes coincidiram na necessidade de re-valorizar o papel do MERCOSUL e na vigência de suas regras em matéria econômica e comercial em primeiro lugar, porém também no seu sentido político amplo de criação de cidadania (facilitação migratória, instalação de empresas e empresários, reconhecimento de diplomas) e de fortalecimento da identidade regional comum para os habitantes dos quatro países-membros.

No caso da UNASUL, se concordou na importância de aprofundá-la como instrumento político para todos os países da América do Sul. Com um enfoque dirigido especialmente à solução dos possíveis problemas entre estados-membros, procurar a UNASUL pode ser uma voz internacional comum principalmente no que diz respeito a temas da agenda mundial, como o meio ambiente, e problemas financeiros internacionais. Igualmente se enfatizou o papel da UNASUL como instrumento de integração física e em aspectos sociais (saúde, - por exemplo) e de cooperação em matéria de defesa.

Agora, focando-nos temas especificamente bilaterais, reafirmaram-se as principais linhas de ação em áreas de cooperação fronteiriça, projetos de integração física, energia, integração produtiva e em ciência e tecnologia.

Todos estes temas fazem parte da agenda de cooperação estratégica acordada pelos presidentes Lula e José Mujica em abril de 2010; que fora reafirmada pelos presidentes Dilma Rousseff e Mujica em maio do presente ano, quando agregaram às prioridades, a cooperação em ciência, tecnologia e inovação e deram um empurrão à integração energética.

Esta agenda tem como âmbitos políticos as reuniões de presidentes e chanceleres e órgão de seguimento à Comissão Bilateral de Planejamento Estratégico criada em 2010.

Entrando na discussão dos temas econômicos, incluindo o comercial e produtivo e tendo como base o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, podemos ver quais são as linhas de ação específicas a desenvolver.

Em primeiro lugar, seria bom assinalar brevemente os temas de maior interesse para o Uruguai e os pontos de coincidência alcançados entre ambos os países.

Em tal sentido, para o Uruguai são críticos o fortalecimento do MERCOSUL, a integração produtiva, a integração para a segurança energética e o desenvolvimento da ciência, a tecnologia e a inovação.

MERCOSUL

Com referência ao MERCOSUL, para o Uruguai é vital a ação conjunta de ambos os países para lograr o cumprimento de seus objetivos originais de criar um mercado comum com livre circulação de bens e pessoas.

Para o Uruguai, o MERCOSUL não é só um processo de integração mas uma ferramenta central em seus projetos de desenvolvimento econômico. Em tal sentido são centrais dois aspectos, - a ampliação de seu mercado mediante a consolidação de um espaço comum econômico e a ampliação da capacidade de negociação frente a terceiros.

Para isso se entende que é necessário reafirmar a vigência das normas do MERCOSUL para resolver os problemas e disputas comerciais entre seus membros.

No seminário ambos os países re-valorizaram o papel do MERCOSUL como principal instrumento de integração econômica e comercial da região, que não pode ser substituído por outros instrumentos como a UNASUL, que tem outros objetivos.

Para tanto é fundamental eliminar as restrições à livre circulação de bens e fatores de produção e dar maior segurança jurídica aos Estados referente ao cumprimento das normas comuns. Em tal sentido, é vital fortalecer o sistema de solução de diferenças, incluindo os instrumentos jurídicos existentes.

INTEGRAÇÃO PRODUTIVA

Passando à integração produtiva, identifica-se a mesma como forma de alcançar uma maior complementaridade econômica e superar as limitações e problemas que surgem da integração comercial.

Isso também promoveria maiores investimentos no Uruguai por parte de capitais brasileiros, procurando identificar novas áreas que permitam criar produções (produtos) de maior valor agregado. Este tipo de integração é múltipla e deve compreender a cooperação industrial, a complementação produtiva e desenvolvimento de cadeias de valor.

A estratégia de integração produtiva deve ser estimulada pelos estados, porém seus verdadeiros atores são os setores privados de cada país.

ENERGIA

Na reunião presidencial de 31 de maio passado, os presidentes Dilma Rousseff e José Mujica decidiram instruir a suas respectivas administrações a definir as linhas de um projeto que procure uma integração plena de seus setores elétricos, incluindo a factibilidade de constituir um só mercado elétrico.

Estas análises deverão ser finalizadas antes de fins de 2013. Esta data é especialmente significativa dado que, nesse momento, ficaria concluída a planta conversora (para ajustar a diferença de ciclos) e a linha de transmissão de 500 megawatts que dará a base física para a integração de ambos os sistemas elétricos.

Ao avançar na direção de uma integração plena, seria o primeiro exemplo deste tipo na América do Sul e poderia servir de base para um avanço similar entre todos os países do MERCOSUL e ser modelo para integração de mercados elétricos com outros países da região.

CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

A última área a mencionar – ainda que não a última em importância – é o trabalho conjunto em Ciência, Tecnologia e Inovação que também foi lançado na reunião de presidentes de 31 de maio, com a criação de um mecanismo de cooperação em nível ministerial.

Este mecanismo compreende, por um lado as áreas de investigação e desenvolvimento acadêmico nestes temas e, por outro, um componente de aplicação prática em matéria de integração produtiva nas áreas de tecnologias da informação, software, TV digital e conteúdos culturais nos meios.

CONCLUSÕES

Como conclusão se pode afirmar que os objetivos do Uruguai em sua relação com o Brasil, a través das áreas descritas, buscam consolidar o espaço econômico comum, potencializar uma maior inter-relação entre os setores econômicos e de novas tecnologias assim como a criação de uma cidadania regional comum, no marco de um desenvolvimento harmônico para ambos os países inscritos no processo de integração do MERCOSUL.

Os resultados do seminário do Rio de Janeiro nos levam à conclusão de que o Brasil, também, está convencido que estes devem ser os objetivos para as relações bilaterais e o desenvolvimento da integração regional nos próximos anos.

**** Embaixador do Uruguai no Brasil.***

Banco da Árvore. Plante essa ideia.

A neutralização do gás carbônico emitido por empresas e comunidades já é uma realidade.

A emissão de gás carbônico é a principal causa dos desequilíbrios ambientais que presenciamos atualmente e um dos principais fatores que colaboram para o aumento do aquecimento global. Muita gente ainda não sabe, mas contribuir para que esse processo mude e melhorar a qualidade de vida das pessoas, colaborando assim para a preservação do planeta ficou mais fácil, executando ações que neutralizem esses gases.

A ideia de neutralizar, segundo o modelo adotado pelo Banco da Árvore é basicamente plantar árvores. "O Banco da Árvore é uma empresa que veio tentar neutralizar, junto da população e das empresas suas emissões de CO2. Sua metodologia consiste em contabilizar e desenvolver um inventário identificando as fontes emissoras do gás carbônico. Ao diagnosticar a quantidade de carbono dessas fontes, realizamos a neutralização por meio do plantio de árvores", explica o diretor da empresa, Alcino Bicalho.

A colaboração das pessoas e de corporações é basicamente comprar árvores por intermédio da empresa, que disponibiliza uma ferramenta para calcular, a partir de diversos dados - como o consumo de energia elétrica, combustíveis, produção de lixo e consumo de materiais, quantas árvores deverão ser compradas para compensar sua emissão de gás carbônico. Este relatório é elaborado com base nas regras do Protocolo GHG (Green House Gases), um conjunto de normas para medir as emissões de carbono. Os parâmetros são os mesmos utilizados no desenvolvimento de projetos previstos no Protocolo de Quioto. A partir da aquisição das árvores, a empresa cuida de tudo, desde o plantio ao acompanhamento do seu desenvolvimento, sendo suas ações auditadas por uma empresa contratada para tal.

O restauro florestal é realizado em locais específicos, como áreas de preservação permanente e matas ciliares (vegetação no entorno de rios), degradadas. Durante o plantio, o Banco da Árvore utiliza as espécies do ecossistema da região, o que garante a conservação da diversidade regional. Também se leva em consideração o número ideal de árvores por hectare e a diversidade das espécies, fatores essenciais para bons resultados em um projeto como esse. Após o plantio das mudas, uma manutenção intensiva é realizada em conjunto com parceiros locais durante dois anos, o que garante que as mudas se desenvolvam corretamente e formem uma nova floresta.

Para empresas que aderirem ao projeto, independente do tamanho e ramo de atividade, o Banco da Árvore oferece o Certificado de Neutralização de Carbono, um documento que atesta a quantidade de CO^2 neutralizado durante um determinado período. O certificado contém o nome da pessoa que comprou as árvores, a quantidade de CO^2 neutralizada, o número de árvores utilizadas e a especificação da área do plantio.

Segundo estudos, além de contribuir para a preservação do planeta e melhorar a qualidade de vida das pessoas, as ações de neutralização podem até mesmo gerar aumento dos lucros e da produtividade da empresa. Isso ocorre porque estas ações podem reduzir as despesas na produção e na administração, economizando energia, água, matérias-primas e materiais de consumo.

*Grupo Pão de Açúcar. 63 anos de **compromisso** com o **desenvolvimento sustentável** do Brasil.*

Vencedor do Prêmio IBEF de Sustentabilidade na categoria Estrutura da Operação.

***1.** Ciclo Verde Taeq: embalagens produzidas com material reciclado.*

***2.** Lojas Verdes.*

***3.** O Pão de Açúcar lançou seu "Compromisso com a natureza" com metas para até dezembro de 2012.*

***4.** Sacolas retornáveis.*

***5.** Qualidade Desde a Origem: rastreamos desde o campo, para oferecer alimentos fresquinhos e saudáveis a nossos clientes.*

***6.** Descarte correto de medicamentos nas drogarias.*

Nos últimos 10 anos, o Grupo Pão de Açúcar vem desenvolvendo ações para dimunir o impacto de suas atividades no meio ambiente. São mais de 20 programas que mostram nosso compromisso e pioneirismo. E isso inclui toda a cadeia, incentivando fornecedores, colaboradores e consumidores a contribuir também. Juntos podemos fazer mais e melhor pelo planeta e pelas futuras gerações.

Conheça melhor estas e muitas outras ações que ajudam a preservar o planeta:
www.grupopaodeacucar.com.br

Pão de Açúcar | extra | ASSAÍ ATACADISTA | PONTO FRIO | BAHIA

Grupo Pão de Açúcar

Em 1 ano o Rio emitiu 100 milhões de notas cariocas.

*Eduarda La Rocque**

Implantada há um ano pela Prefeitura do Rio, a Nota Fiscal de Serviços Eletrônica, a NOTA CARIOCA, já é um sucesso. Nos 12 meses completados em agosto, foram 100 milhões de notas emitidas, com a média mensal já se aproximando de 9 milhões. Essa marca mostra a forte adesão dos prestadores e tomadores de serviços da cidade ao novo sistema de controle de recolhimento do ISS, agora totalmente eletrônico.

Um dos principais objetivos na criação do novo sistema parece ter sido atingido: o de tornar a vida do prestador de serviços mais fácil e ágil e a concorrência mais justa. Os cidadãos também confiaram na mudança e passaram a usufruir dos incentivos criados em março deste ano – sorteios mensais de prêmios em dinheiro e descontos no IPTU. A consequência dessa parceria fisco-cidadã foi o aumento da arrecadação e a formalização de negócios.

No último Relatório de Transparência Fiscal, que a Secretaria Municipal de Fazenda divulgou em julho, expondo os resultados do 1º quadrimestre de 2011, observa-se que de janeiro a abril deste ano, a receita total do Rio cresceu 12,2% em relação ao mesmo período do ano anterior, atingindo R$ 5,6 bilhões. Esse aumento

foi motivado, principalmente, pela Receita Tributária e pelas Transferências Correntes. No primeiro caso, o destaque foi a arrecadação de ISS que, nos quatro primeiros meses do ano, totalizou R$ 1,2 bilhão, contra R$ 1 bilhão registrado no primeiro quadrimestre de 2010. Ou seja, um crescimento nominal de 17,2% – superando, por larga margem, tanto o IPCA cheio (6,2%) quanto sua componente de Serviços (8,4%).

Pode-se dizer que boa parte desse crescimento deve-se aos efeitos da Nota Carioca. Se compararmos o primeiro semestre de 2010 (antes da implantação da Nota Carioca) com o primeiro semestre deste ano (já com a adesão obrigatória de todos os prestadores de serviços), o incremento no ISS foi de 16,5% (nominal), ou 9,6% (real). Inicialmente, a previsão de aumento da arrecadação anual do ISS era de 5% com a implantação do sistema eletrônico, ou o equivalente a algo em torno de R$ 150 milhões. Com os resultados observados até aqui, é provável que esta estimativa seja ultrapassada até dezembro.

O programa da Nota Carioca vem crescendo mês a mês. Hoje, o número de prestadores cadastrados no sistema já é de mais de 93.000, e o de pessoas físicas chega a 110.000. O setor mais impactado pela Nota Carioca foi o de oficinas mecânicas, com um aumento de arrecadação real de ISS de 376% no primeiro semestre deste ano, se comparado com igual período do ano passado. Em seguida, destacaram-se o setor de representação comercial (+ 107%), estacionamentos (+ 52%) e vigilância ou segurança (+ 48%).

Observa-se ainda que, do ponto de vista da otimização operacional, a Nota Carioca trouxe uma série de benefícios à administração tributária do Município do Rio de Janeiro, pois é ferramenta de excepcional qualidade para o controle das informações de interesse fiscal, permitindo à administração fazendária o acompanhamento em tempo real das operações fiscais. As empresas também se beneficiaram com a nota fiscal eletrônica, pois tiveram seus custos reduzidos pela dispensa da emissão e guarda de documentos em papel.

Há benefícios também não-financeiros com a armazenagem eletrônica de informações fiscais num banco de dados acessível a todos os agentes interessados. Foram eliminados, por exemplo, inúmeros expedientes de apuração da idoneidade de um documento fiscal. Delegacias Fazendárias, Tribunais de Contas e diversos outros órgãos agora podem verificar a autenticidade de um documento pela Internet. Também houve importantes ganhos de produtividade com a liberação de mão-de-obra para as ações de fiscalização.

Mas a principal conquista desse projeto foi no campo da cidadania. Com a Nota Carioca, o cidadão comum se torna parceiro do poder público no combate à sonegação fiscal, gerando assim mais recursos para investimentos na cidade e propiciando um ambiente de concorrência mais justo e mais favorável aos negócios no Rio de Janeiro.
Cadastre-se no site www.notacarioca.rio.gov.br e conheça todos os benefícios do sistema.
Com a Nota Carioca, todos ganham.

Secretária Municipal de Fazenda do Rio de Janeiro.

Rio dois mil e sempre.

*Fernando Byington Egydio Martins**

O Rio de Janeiro foi tomado, nos últimos anos, por uma corrente positiva que passa pelo desenvolvimento econômico e social, mas que se traduz principalmente em autoestima, orgulho de ser carioca e uma vontade enorme de deixar os problemas no retrovisor. É uma sensação de avanço e de otimismo que salta aos olhos e contagia quem visita o estado.

Ouso afirmar que o novo Rio de Janeiro é a melhor notícia deste Brasil que se consolida como potência global. O estado está recuperando seu protagonismo nas mais diversas frentes – seja nos esportes, no turismo, na cultura ou na economia – e voltando a ser nossa referência do que temos de mais avançado. O Rio não é um simples cartão postal que representa a si mesmo, mas uma parte do país que representa o todo; uma fração capaz de simbolizar a imensidão de belezas naturais, a fortaleza econômica e a diversidade cultural encontrados em território nacional. Um lugar que sempre foi marca registrada do Brasil e que reúne tantas outras marcas como Copacabana, Ipanema, Bossa Nova e Cristo Redentor.

Nessa agenda positiva, os avanços que estão em curso no estado são constantes e inovadores. O processo se construiu como um projeto coletivo, que se desenvolve por meio do trabalho conjunto da iniciativa pública, empresas e sociedade civil. Cabem ser destacados e valorizados o rigor, profissionalismo e credibilidade da gestão pública, com ações integradas dos governos municipal, estadual e federal, que impulsionam os investimentos e a capacidade de execução das obras de infraestrutura. Os polos econômicos, os serviços de saúde, a educação, as indústrias criativas e os avanços sociais estão alcançando um novo patamar.

Trata-se de uma relação de ganha-ganha, na qual o Rio de Janeiro e o Brasil, como um todo, são sempre beneficiados. É a vitória da população, sem os vícios do populismo. O renascimento de um lugar integrado, próspero e de bem com a vida.

Algumas conquistas são noticiadas na TV, ocupam as capas de revistas e fazem parte das conversas mais prosaicas das personagens que formam o cativante povo fluminense, sejam as inúmeras garotas de Ipanema, os sambistas da Lapa, os carnavalescos da comunidade ou os executivos sem gravata. Assim foi, por exemplo, na pacificação do Complexo do Alemão; nos recentes títulos nacionais de Flamengo, Fluminense e Vasco; e na conquista dos Jogos Olímpicos.

Mas há ainda outras conquistas que passam em silêncio, quase despercebidas, e que têm valor igual ou maior. Enquanto o Brasil vive um cenário que beira o pleno emprego, o Rio alcança taxas de ocupação ainda mais expressivas, por exemplo. Ancorada nos setores de comércio e serviços, a economia local tem apresentado níveis baixíssimos de desemprego, que em alguns momentos chegam a cair da barreira dos 5%. E a tendência é que a situação continue a melhorar. Estudo da FGV prevê acréscimo de 0,5% ou R$ 987 milhões no PIB do estado só por conta da Copa do Mundo de 2014. Na sequência, o impulso segue forte com o Rio 2016 e o advento do Pré-Sal.

É claro que ainda há uma longa jornada pela frente e que os desafios são inúmeros. Existem muitas comunidades a serem pacificadas, muito trabalho para transformar os dois eventos esportivos em sucesso e grandes janelas de oportunidade nas áreas de educação, capacitação e infraestrutura. Mas não podemos e não devemos deixar de ver o copo meio cheio. Empreendedores, governantes, políticos, investidores, ou simplesmente apaixonados, uni-vos: não é hora de casuísmo ou oportunismo, mas de compromisso verdadeiro com as mudanças em curso.

O Rio continua lindo - mais lindo do que nunca! É o Rio do samba e das batucadas, dos malandros e mulatas, de requebros febris. E também é o Rio do progresso e do desenvolvimento, do orgulho e do otimismo. É o Rio de Janeiro que diziam viver do passado, mas que agora desfruta o presente e constrói com determinação o seu futuro. Não há motivação maior para o Brasil e para os brasileiros. Obrigado, Rio, pelo exemplo e inspiração; receba aquele abraço, e saiba que estamos juntos construindo um Rio e um Brasil melhor.

** Vice-presidente executivo de Marca, Marketing, Comunicação e Interatividade do Santander Brasil.*

Rio+20: economia verde, governança e desenvolvimento mundial.

A cidade do Rio de Janeiro será palco em 2012 da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, cujo objetivo é garantir um compromisso político renovado para o desenvolvimento sustentável, avaliar o progresso alcançado e discutir as lacunas ainda existentes. O evento marca o 20° aniversário da Rio-92, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e o 10° aniversário da Cimeira Mundial de 2002 sobre o Desenvolvimento Sustentável, realizado em Johanesburgo, África do Sul.

Um dos pontos fortes da discussão entre chefes de Estado e representantes do governo é a discussão da erradicação da pobreza e temas relacionados à "economia verde", no contexto do desenvolvimento sustentável. Para elaboração do material a ser apresentado durante a conferência, uma série de reuniões preparatórias está sendo realizada, onde são levantadas questões substantivas e processuais.

Para Sha Zukang, Secretário-Geral da Conferência, o encontro irá fornecer diretrizes e compromissos reais, particularmente na área de tecnologia limpa para os países em desenvolvimento e financiamento sustentável. "A Rio 2012 é a chance da humanidade se comprometer com a transição para uma economia verde e para tirar as pessoas da pobreza", disse.

O embaixador brasileiro Luiz Alberto Figueiredo Machado, coordenador da Rio+20 no Itamaraty, disse que o Brasil está "muito feliz por sediar a conferência" e que será uma oportunidade para a comunidade internacional "finalmente cumprir a promessa de desenvolvimento sustentável". Segundo ele, essa deve ser a maior conferência da história da ONU e deverá atrair cerca de 50 mil pessoas a cidade do Rio de Janeiro. "O foco do mundo estará de novo sobre nós com a diferença de que o Brasil está melhor econômico, ambiental e socialmente. Temos a obrigação de fazer uma conferência melhor do que foi a de 92, que é considerada a melhor conferência que a ONU já fez até hoje", disse em evento promovido pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.

Em 1992, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a Rio-92, também na cidade carioca. O principal objetivo foi buscar meios de conciliar o desenvolvimento socio-econômico e a conservação e proteção do meio ambiente, consagrando o conceito de desenvolvimento sustentável. Na oportunidade, foram elaborados documentos oficiais, sendo os principais resultados do encontro: a Carta da Terra, declaração de princípios éticos fundamentais para a construção de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica e a Agenda 21, documento que compromete cada país a cooperar para encontrar soluções para os problemas debatidos em questão. No Brasil, o assunto é coordenado pela Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. "O objetivo não é buscar novos acordos internacionais, mas caminhos para a implementação do novo modelo de desenvolvimento, que se reflete na escolha dos dois temas centrais, a economia verde e a governança internacional para o desenvolvimento", concluiu o embaixador Luiz Alberto Figueiredo.

Acaba de nascer a maior empresa de energia renovável da América Latina.

Junto com ela, um novo caminho de muita energia e desenvolvimento para o país.

Da união da CPFL e da ERSA, nasce a maior empresa de energia renovável da América Latina: a CPFL Renováveis. Uma empresa que já chega ao mercado com um amplo portfólio de geração de energia eólica, de biomassa e de pequenas centrais hidrelétricas. Daqui para a frente, é nesse caminho que vamos investir, pois acreditamos que energias renováveis trazem menor impacto para o meio ambiente e maior bem-estar para milhões de pessoas que esperam muito mais de sua empresa de energia.

LEW'LARA\TBWA

CPFL RENOVÁVEIS

www.cpflrenovaveis.com.br

Canal Futura, CBV, CPFL Energia, Pão de Acúcar e Previ foram as grandes vencedoras do 1º Prêmio IBEF de Sustentabilidade.

Empresas Certificadas 1º Prêmio IBEF de Sustentabilidade

AVALIAÇÃO DE GESTÃO	ESTRUTURA DA OPERAÇÃO	GOVERNANÇA CORPORATIVA	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	VALORIZAÇÃO
PREVI *	Grupo Pão de Açúcar *	CPFL Energia *	Confederação Brasileira de Voleibol - CBV *	Canal Futura *
Appi Tecnologia S.A.	Central 24 Horas	Fundação Universitária José Bonifácio - FUJB	L. A. Contab	Neovia Telecomunicações
Banco do Brasil S.A.		Fastclean Estética Automotiva		
CEDAE				
COELCE				
Plurale em Revista				

* *EMPRESAS VENCEDORAS.*

O projeto Padrão IBEF de Sustentabilidade, criado pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF), em parceria com a Vale, Deloitte, Usiminas e Cemig, para reconhecer empresas que se destacam pela adoção de práticas sustentáveis, premiou, em evento realizado no Jockey Club Brasileiro, no Rio, as empresas vencedoras nas cinco categorias: Grupo Pão de Açúcar, na categoria Estrutura da Operação; a Confederação Brasileira de Vôlei (CBV), em Administração de Conflitos; na categoria Governança Corporativa, a CPFL Energia levou o prêmio; a Previ foi contemplada em Gestão e na categoria Valorização, a Fundação Roberto Marinho, com o Canal Futura.

A jornalista Renata Vasconcellos apresentou o evento para os 400 convidados presentes, assim como tem feito nos últimos quatro anos em realizações promovidas pelo IBEF-Rio. “Nas próximas décadas, o conhecimento e a inteligência do ser humano passarão por testes difíceis. Não apenas o crescimento econômico deve estar na pauta, mas também a inclusão social, a positividade ecológica e o respeito à cultura local”, destacou a apresentadora.

O Grupo Pão de Açúcar, levou o prêmio com a bandeira Loja Verde. Atualmente, o grupo conta com três lojas conceituais, cujo objetivo é a redução dos impactos ambientais e a melhor utilização dos recursos, soluções inteligentes e

sustentáveis de construção. “Nessas unidades reunimos as ações sócio-ambientais de maior sucesso da rede, além de novidades que buscamos continuamente dentro da nossa estratégia de inovação e que gerem valor ao cliente”, diz João Edson Gravata, diretor de Operações do Pão de Açúcar. No evento de premiação, Paulo Pompílio, diretor de Relações Institucionais do Grupo, agradeceu pessoalmente o prêmio, ao receber o troféu Ecosofia.

O presidente da Comissão Brasileira de Vôlei (CBV), Ary Graça, destacou que o vôlei brasileiro é uma empresa geradora de negócios. “O Brasil se transformou em uma potência no voleibol mundial e virou um grande negócio, com várias partes envolvidas. Administrar para que todas essas pessoas tenham suas expectativas alcançadas não é uma tarefa simples”, explicou Ary Graça.

André Chaves, assessor de Relações Institucionais e Sustentabilidade da Usiminas, entregou o troféu para o representante da CPFL Energia, empresa vencedora na categoria Governança Corporativa, José Luiz Rampazo. A Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa da companhia é “considerar permanentemente a responsabilidade e a sustentabilidade no processo de gestão dos negócios, através do gerenciamento dos impactos das ações da empresa nos campos econômico, social e ambiental, em sintonia com os legítimos interesses da sociedade e com a legislação pertinente”.

Para o presidente da Previ, Ricardo Flores, “os objetos centrais da atuação de entidades como a Previ são o pagamento de benefícios previdenciários aos participantes e a contribuição para a melhoria da qualidade de vida de cada um deles e de seus dependentes no futuro. Esses objetivos são indissociáveis dos diferentes aspectos envolvidos no que hoje tratamos por sustentabilidade. A empresa acredita que a

Lúcia Araújo, gerente geral do Canal Futura, recebe das mãos de Giane Zimmer, diretora de Sustentabilidade da Vale, o Troféu Ecosofia, na categoria Valorização.

A jornalista Renata Vasconcellos com os diretores do IBEF e das empresas patrocinadoras do Prêmio IBEF de Sustentabilidade.

adoção de uma Política de Responsabilidade Socioambiental ajuda a reforçar os valores éticos e de transparência da instituição, fortalecendo as parcerias com empresas e organizações que mantenham postura semelhante, além de funcionar como um importante indutor tanto da qualidade da organização quanto de sua imagem". A Previ foi a vencedora na categoria Gestão, pelo case Construção e Implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (RSA) na gestão da Entidade.

O Canal Futura, produzido pela Rede Globo em parceria com a Fundação Roberto Marinho e outras empresas, também recebeu o prêmio, este na categoria Valorização. Para Lúcia Araújo, gerente geral do Canal Futura, o prêmio reconhece o esforço e a idealização. "Recebermos este prêmio é extremamente importante, porque ele reconhece as grandes singularidades do Canal Futura. Por um lado, o reconhecimento da Fundação Roberto Marinho ter tido a visão, há 13 anos, de unir a comunicação com a educação como motores estratégicos do desenvolvimento da agência social brasileira. Por outro, reconhece a aposta e a confiança que os nossos parceiros e mantenedores depositaram nesta ideia.

www.petrobras.com.br/ri

F/NAZCA S&S

A PETROBRAS JÁ É A QUARTA EMPRESA MAIS LUCRATIVA DAS AMÉRICAS.

	EMPRESA	LUCRO
1	Exxon Mobil (EUA)	US$ 10,68 bilhões
2	Chevron Texaco (EUA)	US$ 7,732 bilhões
3	Apple (EUA)	US$ 7,308 bilhões
4	Petrobras (Brasil)	US$ 7,010 bilhões
5	Vale (Brasil)	US$ 6,582 bilhões
6	Microsoft (EUA)	US$ 5,874 bilhões
7	JP Morgan (EUA)	US$ 5,431 bilhões
8	Wells Fargo (EUA)	US$ 3,948 bilhões
9	General Eletric (EUA)	US$ 3,764 bilhões
10	Intl Bus Machines (EUA)	US$ 3,664 bilhões

Maiores lucros das Américas no 2º trimestre de 2011.
Fonte: consultoria Economática (agosto 2011)

O BARRIL DE EFICIÊNCIA ESTÁ VALENDO MUITO.

No último levantamento da consultoria Economatica, a Petrobras foi apontada como a quarta empresa mais lucrativa das Américas. Uma posição que é resultado da eficiência e da gestão transparente de uma das empresas com as maiores perspectivas de crescimento do mundo.

BR PETROBRAS

O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA

Ministério de Minas e Energia

GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

ARTRIO

Intervenções urbanas, visitas guiadas, oficinas e a construção de um portal online permanente de arte contemporânea foram apresentadas na ArtRio – Feira Internacional de Arte Contemporânea do Rio de Janeiro. O evento, que já entrou para o calendário oficial da cidade, arrecadou R$ 120 milhões em cinco dias e recebeu 46 mil pessoas no píer Mauá. Cerca de 80 galerias marcaram presença, sendo 50% estrangeiras. Renomados espaços internacionais, como Tristian Koenig (Austrália), Mario Sequeira (Portugal), Crone (Alemanha), Bendana-Pinel (França) e Magnan Metz (Estados Unidos) foram alguns nomes que estiveram no encontro. Entre as galerias brasileiras participaram A Gentil Carioca (RJ), Silvia Cintra + Box 4 (RJ); Anita Schwartz (RJ), Progetti(RJ), Tempo (RJ), Lurixs (RJ), Pinakotheke (RJ), Vermelho (SP), Mendes Wood (SP), Marília Razuk (SP), Oscar Cruz (SP), Quadrum (BH), Celma Albuquerque (BH), Amparo 60 (PE) e Referência Galeria de Arte (DF).

DALAI LAMA

Após viajar por mais de 62 países, um dos maiores líderes globais da atualidade visitou o Brasil, onde participou de conferência, com objetivo de inspirar e refletir sobre a economia do novo milênio. Sob a temática "Nova Consciência nos Negócios – Valores para um Mundo Sustentável – Um Movimento de Transformação", participou de um evento fechado com importantes representantes de empresas, eleitos líderes anualmente por seus pares e que formam o fórum de Líderes Empresariais desde 1977.

MINÉRIO DE FERRO

Recentemente a Usiminas declarou que investirá R$ 4,1 bilhões até 2015 em minério de ferro, cujo objetivo é tornar-se autossufuciente. Wilson Nélio Brumer, presidente da companhia, destacou que a China deve ser o grande exportador mundial de aço e que apenas em 2010, o país produziu 626,6 mil toneladas do metal. Quanto ao investimento para aumento da competitividade, chegará a R$ 2,6 bilhões neste ano. A Usiminas, líder no mercado nacional de aços planos, encerrou o 2º trimestre do ano com lucro líquido de R$ 157 milhões, o que representa um aumento de 877% ante o 1T11. A receita líquida manteve-se estável totalizando R$ 3,026 bilhões, apesar da pequena redução no volume de vendas e do aumento no preço médio de venda praticado durante o período.

MENOS LIXO

Apenas no primeiro semestre deste ano, o Walmart deixou de enviar aos aterros 56% de todo resíduo sólido gerado com a operação de suas lojas. Isso significa mais de 20 milhões de quilos de resíduos reciclados. Para se ter uma ideia, desse montante, 3,4 milhões de quilos foram transformados em adubo e outros 1,2 mil quilos em ração animal. Diversas iniciativas vêm sendo analisadas pela empresa para alcançar uma redução ainda mais relevante. A empresa espera fechar o ano reduzindo em 60% o envio de seu resíduo aos aterros. Além disso, tem a meta de ampliar o número de lojas – hoje são 15 - que já reciclam entre 90% a 95% de todo o resíduo gerado com sua operação.

L.A. CONTAB

Com 38 anos de tradição, a L.A. Contab une o que há de mais novo em contabilidade com as melhores práticas do mercado. O resultado é uma empresa sólida, que adotou práticas sustentáveis para se diferenciar. Prova disso é o reconhecimento concedido pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF) por meio do Prêmio IBEF de Sustentabilidade. A empresa foi um dos destaques e recebeu a certificação na categoria Administração de Conflitos. Além da excelência técnica com que exerce suas funções, a L.A. Contab agrega valor ao negócio de seus clientes ao manter um relacionamento mais próximo, tornando seu atendimento diferenciado.

RIO DE BICICLETA

O Rio de Janeiro poderá agregar ao seu portfólio mais um importante evento internacional em 2014. A Secretaria de Meio Ambiente do Município entregou oficialmente ao comitê organizador da Conferência Internacional "VELO-CITY GLOBAL" a sua candidatura para sediar o evento em 2014. A iniciativa é da Federação Européia de Ciclistas, sendo o mais importante encontro sobre planejamento cicloviário do mundo. Dentre os seus objetivos está o de fomentar o uso da bicicleta como modo de transporte não poluente, eficiente, saudável e ecológico, além de promover a sua maior utilização e integrar o planejamento cicloviário ao planejamento de transportes. Se o Rio de Janeiro for escolhido, será a primeira vez que uma cidade da América Latina sediará um evento desse porte. o Rio conta hoje com 240 km de malha cicloviária em operação e mais 60 km em construção. Até 2012, a previsão é chegar a 300 km de ciclovias construídas, além do incentivo à instalação de bicicletários, pontos de aluguel de bicicletas e equipamentos de apoio e conservação das vias já existentes.

MILES DAVIS

Entre os meses de agosto e setembro, os cariocas tiveram a felicidade de ver a exposição Queremos Miles – Miles Davis, lenda do jazz, no Centro Cultural Banco do Brasil do Rio – uma homenagem a Miles Davis, jazzista e referência na criação e na originalidade na música do século XX. A exposição, concebida pela Cité de La Musique de Paris, organizada com o apoio da família e dos gestores da obra do artista, traça o percurso do músico, desde a cidade de sua infância, East St. Louis (Illinois), até os últimos anos, com fama planetária. Atualmente, a exposição está em São Paulo no Sesc Pinheiros, e ficará instalada até 25 de janeiro de 2012. Dividida em oito sequências temáticas, a exposição traz numerosos documentos e objetos. Entre as fotos expostas estão flagrantes em estúdio – com Herbie Hancock, Charlie Parker, John Coltrane e Wayne Shorter, além de instrumentos do próprio Miles (os trompetes de diversas cores, usados em gravações e concertos históricos).

POEIRA ONLINE

O Rio de Janeiro recebe de braços abertos a loja portuguesa de decoração "Poeira", recentemente inaugurada na Rua Dias Ferreira, no Leblon. A matriz fica em Lisboa e é frequentada há 25 anos por pessoas que procuram objetos, tecidos e móveis de designers estrangeiros. Monica Penaguião, proprietária da loja, garimpa o que vende mundo afora, pesquisando artigos exclusivos em um mix do que há de mais moderno, com o antigo. Algumas marcas comercializadas para os tecidos: Ralph Lauren, Missoni e Designers Guild. Para iluminação: Flos, Artemide e Metalarte e mobiliário Cappellini, Vitra e Knoll. www.poeiraonline.com.

GOL E WEBJET

A GOL comunicou recentemente ao mercado que fechou acordo com a Webjet para a aquisição de seu capital total. O valor do negócio é de, aproximadamente, R$ 311 milhões, dos quais cerca de R$ 96 milhões serão pagos aos atuais sócios. A Webjet, também uma empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa, opera atualmente 154 voos diários para 14 cidades no Brasil. A operação conjunta fortalecerá a posição do Grupo GOL nos principais aeroportos do Brasil. "Estamos confiantes de que, com essa aquisição, a GOL aproximará cada vez mais pessoas com segurança e inteligência, continuará com sua missão de popularizar o transporte aéreo e se consolidará como uma das líderes no segmento de aviação de baixo custo no mundo", afirma Constantino de Oliveira Junior, Presidente da GOL

CASA COR RIO

O passado e presente nunca estiveram tão próximos. A 21ª edição da Casa Cor Rio ocupa o Palacete Linneo de Paula Machado, na Rua Dona Mariana 21, em Botafogo, de 4 de outubro a 16 de novembro. O mote deste ano são interferências modernas num casarão do século XIX, em estilo renascentista francês, tombado pelo Inepac. Os 86 arquitetos, decoradores e paisagistas criaram 54 ambientes com 9.285 m² de área total, 2.000 m² de área construída, 6.470 m² de jardins.

A previsão da 3 Plus, empresa organizadora do evento, é de crescimento em torno de 20% em relação ao ano passado e de um público de 70 mil pessoas.

O Palacete tem telhado em ardósia, vitrais, pisos em parquê e azulejos art nouveau. O Palacete pertenceu, de 1908 a 2011, à tradicional família carioca Guinle de Paula Machado. Não deixe de ir. www.casacorrio.com.br

ITAIPU É brAAA

Pela segunda vez, a Itaipu Binacional obteve a classificação brAAA na Escala Nacional Brasil da Standard & Poor's, agência internacional de avaliação de risco. O rating reflete a opinião da agência sobre a capacidade financeira global da Itaipu para honrar suas obrigações financeiras na data de seu vencimento. Com validade de um ano, ele reitera a confiança da agência na gestão da empresa e a coloca entre as mais confiáveis corporações do Brasil. Receber uma classificação como essa é conveniente para empresas que precisam captar recursos ou que pretendem fazer parte da Bolsa de Valores. A Eletrobras, que já tem suas ações negociadas, vem sendo avaliada há alguns anos. Para a diretora financeira executiva, Margaret Groff, a avaliação "reflete a eficiência na gestão financeira da entidade e sua preocupação com a transparência e a perenidade do equilíbrio econômico financeiro".

PROJETO DE REÚSO

Referência no mercado de água de reúso, captação de água da chuva, potabilização de águas de mananciais e tratamento para fins não potáveis, a Acquabrasilis está comemorando 10 anos em grande estilo. Foi contratada para participar do empreendimento coorporativo Brookfield Malzoni Faria Lima, da Brookfield Incorporações e Grupo Victor Malzoni. A Acquabrasilis é a responsável por projetar, fornecer e instalar um conjunto de sistemas para o tratamento de águas cinzas para reúso; tratamento de águas pluviais e de dreno de ar-condicionado para aproveitamento da água tratada em fins não potáveis. Conhecido como "Casa Bandeirista" este projeto será um marco para o patrimônio histórico da cidade de São Paulo, além de ser um projeto de destaque na Avenida Faria Lima, pela sua arquitetura e vão livre.

Os executivos financeiros e a nova classe média.

*Leonardo Pereira e Edmar Lopes**

Durante muitos anos, com o objetivo de formular os seus orçamentos, planos de negócio ou planejamentos estratégicos, as empresas utilizaram como fontes de informação as análises de bancos, consultorias e especialistas que tratassem das grandes variáveis macroeconômicas.

E era o que bastava. Desde a imagem da Belíndia formulada por Edmar Bacha anos atrás para explicar o Brasil, para entender um mercado de no máximo 30 milhões de consumidores, escala reduzida e uma economia de pouca exposição ao exterior, alguns poucos indicadores eram suficientes. Inflação, dólar, juros, elasticidade do setor em relação ao PIB e já se tinha boa parte das grandes questões resolvidas. Olhava-se para a Bélgica. A Índia ficava para alguns poucos.

Mas isso não é mais verdade. Nos últimos anos e numa velocidade jamais imaginada pela maioria de nós, a ascensão da chamada Nova Classe Média obrigou os profissionais de todas as áreas a se debruçar sobre um novo mundo que antes era olhado apenas pelos cientistas sociais e por alguns poucos profissionais de marketing e vendas. A parte "Índia" da Belíndia surgiu, cresceu e apareceu. O Brasil acordou, via mercado consumidor, para classes sociais e regiões que antes não eram consideradas em planos de negócio.

E qual é a proporção desse avanço? Como mostra Marcelo Neri, da FGV, em mais uma de suas pesquisas, o Brasil, em alguns indicadores sociais, avançou 25 anos em apenas 8 anos. Por exemplo, a pobreza medida pela combinação PNAD/PME caiu 50,64% entre dezembro de 2002 e dezembro de 2010. A Primeira meta do Milênio da ONU, que era reduzir a pobreza em 50% entre 1990 e 2015 só precisou de dois

mandatos presidenciais para ser alcançada no Brasil. Desde o Plano Real a queda da pobreza é de impressionantes 67,3%. As empresas agora têm que olhar para essa nova classe C de quase 100 milhões de brasileiros, que é capaz de decidir uma eleição presidencial sozinha e que já consome mais que as classes A e B juntas.

Essa grande massa de consumidores ávidos por todo tipo de produto e serviço e com acesso ao crédito obrigou as empresas a dialogar com os "especialistas" em Nova Classe Média. Pesquisas feitas com populações de bolsões de pobreza, comunidades de renda média ou baixa, ONGs com legitimidade junto a comunidades carentes e dados do IBGE passaram a ser alvo de todas as áreas das empresas – inclusive, aquelas que nem sabiam de sua existência até pouco tempo atrás.

Aqui na Gol não é diferente. A empresa, em seus poucos mais de 10 anos de vida, tem vivido essa nova realidade. Com a sua proposta inovadora de inclusão via estímulo à viagem aérea, a Gol viu o mercado de passageiros no Brasil aumentar de 27 para 70 milhões de passageiros no período de 2001 a 2010. A taxa anual de crescimento tem sido superior a 15% ao ano, tendo, inclusive, acelerado nos últimos meses. Em 2010, pela primeira vez na história brasileira, mais pessoas viajaram de avião do que ônibus interestaduais. E os últimos dados da IATA mostram que, em 2011, o mercado brasileiro é aquele que mais tem crescido no mundo – mais até do que o da China. Apesar dos desafios com a infraestrutura, as companhias têm usado de sua criatividade e competência para atender a essa demanda. E as perspectivas para os próximos anos não são muito diferentes das do passado recente. O transporte aéreo continuará aumentando mais do que o PIB e a Gol acredita que a indústria pode e deve continuar a crescer de maneira responsável e lucrativa.

O crescimento vigoroso exige uma administração mais do que responsável por parte dos executivos financeiros. A demanda existe, está lá e é sensível a preço. Num cenário de pressão inflacionária e aumento da competitividade, além da maior exposição à competição internacional, a responsabilidade dos executivos financeiros aumenta. A margem de erro diminuiu de maneira significativa, ao mesmo tempo em que as incertezas aumentam a cada dia. Várias empresas brasileiras já têm hoje o seu faturamento na casa dos bilhões de reais e pequenas decisões no dia-dia podem representar a diferença entre o lucro e o prejuízo no final do ano.

Nesse contexto, as corporações são pressionadas a, mais uma vez, reinventar-se. Se nas décadas passadas os executivos brasileiros ganharam preparo sendo obrigados a conviver com uma inflação única no mundo, agora é hora de aprenderem com esse novo cenário de inclusão social, alto crescimento, maior competitividade e pouco – ou nenhum - espaço para erros. Como dizia Nelson Rodrigues, o país precisa perder o complexo de vira-lata e mostrar que o "jeitinho brasileiro" pode dar certo em outras áreas além do futebol.

**** Leonardo Pereira, CFO da Gol, e Edmar Lopes, diretor de Mercado de Capitais da companhia aérea.***

Olimpíadas 2012. Contagem regressiva.

A noite de encerramento das Olimpíadas em Pequim, em 2008, deu início aos trabalhos de uma nova super produção: os jogos olímpicos em Londres, programados para 2012. Com isso, surgia um novo desafio – o de superar aquela que poderia ser uma das mais bem executadas do planeta, se não pelo menos, a mais cara da história. Desde que recebeu a missão de sediar as Olimpíadas, a cidade londrina sofreu transformações positivas em se tratando de infraestrutura, meio ambiente, reurbanização e uma série de mudanças significativas no país como um todo.

Em seis anos, Londres executou seu projeto com investimento de aproximadamente nove bilhões de libras. Pode-se dizer que o valor não foi baixo, mas com certeza é um dos mais sustentáveis. Toda instalação foi pensada para ser reutilizada em algum lugar do país depois dos jogos, a começar pela construção de um parque olímpico desmontável, cujas montagens serão aproveitadas em estádios e arenas esportivas.

Além disso, já para a construção do Parque Olímpico, foram reaproveitados 97% do entulho das demolições feitas no distrito de Stratford, no leste da cidade, onde havia uma alta concentração de fábricas. Essa ação evitou o transporte de toneladas de lixo para aterros sanitários em outros locais da cidade e o transporte de material de construção, feito por meio de caminhões.

O documentário *Gooing for Green – Britain´s 2012 Dream*, apresentado por Dan Epstein, diretor da ODA – Autoridade Olímpica Britânica, que esteve recentemente no Brasil, mostra o processo de construção do complexo esportivo. Segundo o documento, cerca de 80% do solo foi recuperado e limpo (continha metais e resíduos industriais). A Vila Olímpica que recebeu quase três mil residências será transformada em um "bairro verde", projetado com eficiência energética e controle do uso da água. A meta é utilizar 40% menos água do que construções equivalentes, aproveitando a água das chuvas coletada nos telhados, por exemplo.

A revitalização do local também contou com a transformação do sistema de transporte, que recebeu quatro estações de trem e metrô, além da construção de escolas e hospitais. A menos de um ano para a realização dos jogos, o principal Estádio Olímpico de Stratford já está pronto. Suas características seguem o mesmo conceito ambiental – foi projetado para receber 80 mil pessoas para o evento e será readequado para realizar partidas de futebol.

Herança Olímpica

Todo mundo sabe dos benefícios de sediar uma Olimpíada. Pequim viveu seu auge em 2008, ergueu verdadeiros projetos arquitetônicos, recebeu 87 quilômetros de trilhos de metrô, reformou seu aeroporto tornando-o o maior do mundo. Investiram cerca de 20 bilhões de dólares em ações ambientais, limparam rios e lagos e a cidade ganhou uma nova área verde, o Forest Park com quase 1700 acres de madeira e plantas.

A herança olímpica que a população de uma cidade sede pode receber é grandiosa, desde que o projeto seja bem executado e pensado para ser adequado às necessidades da cidade, construindo um espaço urbano subutilizado. Os exemplos de Olimpíadas bem executadas o Rio de Janeiro já tem.

terminais marítimos

Operamos dois terminas adjacentes no Porto do Rio de Janeiro, o Terminal de Contêineres MultiRio e o Terminal de Veículos MultiCar, ambos sob concessão da Cia Docas do Rio de Janeiro

portos secos

Localizados estrategicamente nas cidades do Rio de Janeiro, Resende e Juiz de Fora, recebemos carga importadas e a exportar sob diversos regimes aduaneiros

terminais aeroportuários*

Geograficamente localizado entre os principais aeroportos brasileiros, o Aeroporto Regional da Zona da Mata está equipado para decolagem e pouso dos maiores aviões cargueiros e de passageiros

logística integrada

Através da nossa rede integrada de portos marítimos, portos secos e terminais aeroportuários, oferecemos soluções customizadas de logística integrada

Usando tecnologia de ponta como: SAP R/3, Navis SPARCS e também software proprietário, oferecemos rastreamento em tempo real de toda a cadeia logística.

*Totalmente operacional até Junho 2011

MULTITERMINAIS
LOGÍSTICA INTEGRADA

Av. Nilo Peçanha 11 - Grupo 405
Rio de Janeiro, Brasil - 20.020-100
Tel +55 21 3095-6600
Fax +55 21 2262-9486

contato@multiterminais.com.br
www.multiterminais.com.br

Grupo CCR

O setor de infraestrutura no Brasil está mais aquecido do que nunca, graças à realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas no país, marcadas para 2014 e 2016, respectivamente. A participação da iniciativa privada tornou-se fundamental para garantir o sucesso desses megaeventos esportivos, investindo em áreas prioritárias, tais como aeroportos, transporte, rodovias e portos.

O Grupo CCR, uma das maiores empresas de concessão de infraestrutura do mundo, controlador de sete concessionárias de rodovias nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná - CCR Ponte (RJ), CCR NovaDutra (SP-RJ), CCR ViaLagos (RJ), CCR RodoNorte (PR), CCR AutoBAn (SP), CCR ViaOeste (SP) e CCR RodoAnel (SP) – também espera

contribuir com investimentos em seus setores de atuação. O Grupo CCR também age em negócios correlatos, tendo participação de 38,25% na STP, que opera o serviço de cobrança automática de pedágios e estacionamentos, e de 45% no capital social da Controlar, concessionária que realiza o programa de inspeção veicular da Cidade de São Paulo. Além disso, está presente no segmento de transporte de passageiros com a Linha 4-Amarela do metrô de São Paulo, por meio da Concessionária ViaQuatro, com participação de 58% no capital social da empresa.

Arthur Piotto - Diretor de Relações com Investidores da CCR

Segundo o diretor financeiro e de Relações com Investidores da companhia Arthur Piotto, a CCR está analisando possíveis investimentos. "levamos em conta se eles serão interessantes para as cidades após estes eventos. Ou seja, nosso objetivo é atuar em projetos que deixem um legado e realmente contribuam com o desenvolvimento da infraestrutura do país". A companhia inaugurou recentemente um escritório comercial no estado carioca, para acompanhar mais de perto oportunidades de investimento. "Em pouco tempo, já tivemos o primeiro resultado. A prefeitura do Rio de Janeiro autorizou que a CCR inicie os estudos técnicos necessários para a viabilização de uma concessão ou parceria público-privada para a implementação de um sistema de Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) entre o centro da cidade e a região portuária", disse.

Em posição de destaque no setor, a CCR foi criada a partir da unificação de ações detidas pelos Grupos Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa e Odebrecht, as acionistas originais. Pioneira no ingresso ao Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&Fbovespa), abriu seu capital em 2000 e realizou emissão primária de ações em 2002. Atualmente, integra os mais importantes índices do mercado acionário brasileiro, conforme as próprias palavras de Piotto. O IBrX-50, que lista as 50 ações com maior liquidez da bolsa, o índice de ações com TagAlong, o Índice de Governança Corporativa (IGC) e o Ibovespa. A CCR também ingressou no Índice Carbono Eficiente (ICO2), criado em 2010 e que tem como objetivo listar as empresas que adotam práticas transparentes em relação a suas emissões de gases efeito estufa (GEE). "Felizmente, nosso planejamento estava correto e os resultados mostraram que seguimos o caminho correto. Hoje, mais de 100 empresas fazem parte do Novo Mercado, que completará 10 anos em 2012. Saber que demos a nossa contribuição para o desenvolvimento do Novo Mercado e, consequentemente, para a evolução da governança corporativa no Brasil é algo que nos orgulha muito", destacou.

"Esperamos que 2012, pela proximidade com Copa do Mundo e Olimpíada, seja um ano próspero em oportunidades de investimento para o Grupo CCR e para o desenvolvimento e crescimento da infraestrutura do país."

PERSPECTIVAS

Diante de um cenário econômico crescente, a CCR espera dar prosseguimento ao seu ritmo de crescimento qualificado, por meio de licitações ou pelo mercado secundário, como foi feito no ano passado, com a aquisição da concessionária SPVias. "A participação em licitações e a aquisição de empresas são alguns dos pilares para o crescimento qualificado da CCR, sempre baseados nas premissas da boa governança corporativa e do crescimento sustentável. Esperamos que 2012, pela proximidade com Copa do Mundo e Olimpíada, seja um ano próspero em oportunidades de investimento para o Grupo CCR e para o desenvolvimento e crescimento da infraestrutura do país", ressaltou o diretor financeiro da companhia.

A Linha 4 do Metrô de São Paulo, com previsão de término total para 2014, é administrada pela empresa ViaQuatro, pertencente ao grupo CCR, cuja conquista da concessão marcou o ingresso da companhia no setor metroferroviário. Piotto se diz satisfeito com a estratégia da companhia. "Estamos muito satisfeitos com a operação desta linha, que teve início com as estações Paulista e Faria Lima em maio de 2010. Depois, foram inauguradas as estações Butantã e Pinheiros no primeiro semestre de 2011. A partir do dia 15 deste mês, entram em operação República e Luz, concluindo a primeira fase da linha e aumentando o volume de passageiros de 200 mil por dia para 600 mil".

CONQUISTAS

Pelo segundo ano consecutivo, a empresa recebeu o IBTTA Awards, premiação da maior associação internacional de concessionárias de rodovias. Desta vez, na categoria Administração pela criação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Grupo CCR. O principal objetivo do programa é desenvolver os líderes nas competências do Grupo CCR, por meio de um processo alinhado às definições empresariais básicas, aos desafios estratégicos, ao modelo de gestão, à ideologia central e às ferramentas de gestão da empresa.

Além disso, a boa gestão de nossas rodovias foi reconhecida novamente pelo Guia Quatro Rodas. Das dez melhores rodovias apontadas pelo guia, quatro são administradas pelo Grupo CCR. Além da Bandeirantes (eleita a melhor do país), apareceram na lista a Castello Branco (SP-280), na quarta colocação, e a Anhanguera (SP-330), em décimo lugar. A Rodovia Adhemar de Barros, administrada pela Renovias (concessionária em que a CCR detém 40% do capital social), manteve a quinta colocação. Nos rankings por região, a Rodovia do Café (BR-277/BR-376) e a rodovia que liga Ponta Grossa e Piraí do Sul (PR-151), administradas pela CCR RodoNorte, também estão novamente entre as cinco melhores da região Sul.

MOTTA, FERNANDES ROCHA

ADVOGADOS

Áreas de Atuação

- Administrativo
- Arbitragem
- Constitucional
- Contencioso
- Contratos
- Energia, Óleo e Gás
- Família e Sucessões
- Financiamentos, Operações Financeiras Estruturadas e Fundos de Investimento
- Fusões e Aquisições
- Imobiliário
- Infraestrutura e Financiamento de Projetos
- Mercado de Capitais
- Previdenciário
- Private Equity
- Reestruturação e Recuperação de Empresas
- Regulatório
- Societário
- Telecomunicações
- Trabalhista
- Tributário e Planejamento Fiscal

WWW.MFRA.COM.BR

Desde 1956

RIO DE JANEIRO Av. Almirante Barroso, 52 - 5º andar Centro CEP 20031-000
Rio de Janeiro RJ Brasil Tel 55 (21) 2533 2200 | 3257 2200 | Fax 55 (21) 2262 2459

SÃO PAULO Alameda Santos, 2335 - 10º, 11º e 12º andares Cerqueira César CEP 01419-002
São Paulo SP Brasil Tel 55 (11) 3082 9398 | 2192 9300 | Fax 55 (11) 3082 3272

designground

SUSTENTABILIDADE

Empresa socialmente responsável, o Grupo CCR investe fortemente no desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua. São projetos culturais, sociais, esportivos e de meio ambiente que beneficiam usuários, comunidades e a população em geral. Em 2010, o investimento social privado do Grupo CCR totalizou R$ 12,5 milhões e beneficiou diretamente mais de 750 mil pessoas.

Esses recursos viabilizaram a expansão do Programa Estrada para a Cidadania, mais um ano do Programa Estrada para a Saúde, o apoio aos projetos esportivos voltados à popularização do esporte como instrumento de inclusão social e os projetos culturais Cine Tela Brasil, Circo Roda Brasil e Festa do Teatro. E o nosso objetivo é ir além e ajudar o Brasil crescer apoiando cada vez mais projetos de educação, de cultura, meio ambiente e esporte.

Empresa socialmente responsável, o Grupo CCR investe fortemente no desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua.

BNDES cria programa de apoio financeiro para setor de petróleo e gás.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) acaba de criar um Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Cadeia de Fornecedores de Bens e Serviços relacionados à área de Petróleo e Gás Natural, que prevê a liberação de R$ 4 bilhões para o setor até o fim de 2015.O objetivo do programa é buscar soluções para alguns dos entraves à competitividade e ao desenvolvimento do setor, como a dificuldade de acesso ao crédito, o elevado custo de capital e o acesso à tecnologia de ponta. As taxas de juros irão variar de 4,5% ao ano, para inovação, até 11,04%, para o financiamento a capital de giro, nas operações diretas. O programa flexibiliza as condições de acesso ao crédito para as micro, pequenas e médias empresas. "O alto volume de investimentos esperado nos próximos anos evidencia um panorama altamente favorável ao fortalecimento da cadeia de fornecedores do setor de petróleo e gás, com aumento de competitividade das empresas brasileiras no mercado doméstico e internacional", afirmou o banco em comunicado.

DMAZ/B
Confiança, Compromisso, Segurança...
Estas palavras ficariam soltas se não houvesse o trabalho de 10 anos dedicados a você e a sua empresa.
10 ANOS
BRANCO
Uma história de sucesso.
brancoconsultores.com.br
ADVOGADOS
CONSULTORES TRIBUTÁRIOS
PERÍCIAS CONTÁBEIS

Empresa familiar é sim um bom negócio.

A afirmação é de José Renato de Miranda, autor de livro lançado pela Editora Saraiva

No Brasil, em média, 85% das empresas são familiares, em alguns setores como transporte coletivo, supermercados, gráfica, mídia e auto-postos, chegam quase a totalidade. A proliferação de fontes de capital e financiamento tem auxiliado, como nunca, a criação de novos empresários e a realização do sonho de administrar a sua própria empresa, ou quem sabe, deixar de herança para que seus filhos também possam seguir seus passos. Porém, muitos profissionais ou mesmo empresas que procuram fazer negócio com instituições familiares possuem um certo desconforto em fazê-lo, pois o ambiente é normalmente marcado por conflitos e problemas entre gerações, o que pode influenciar no comportamento e decisões da empresa.

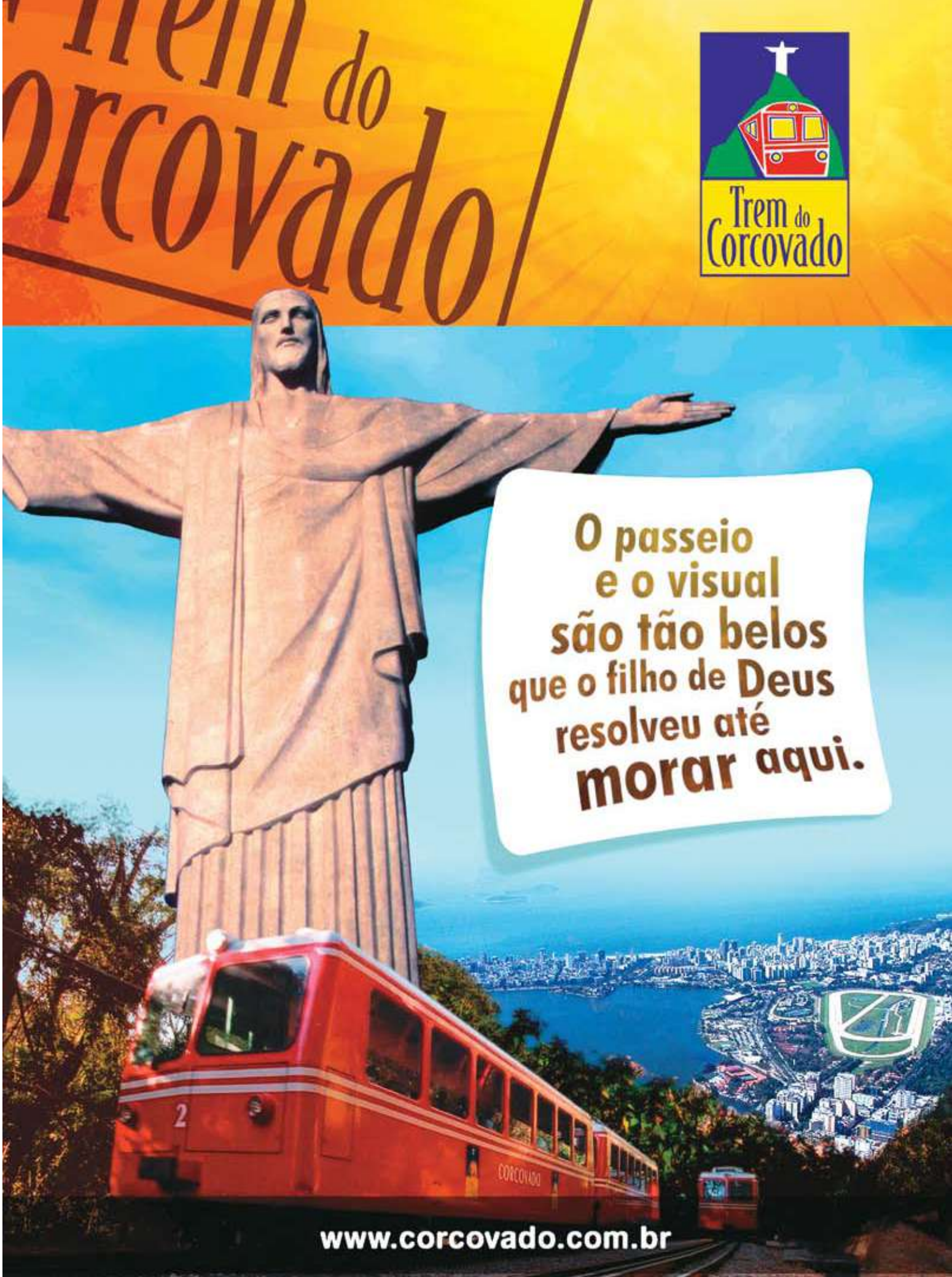
A boa notícia é que essas características negativas das empresas familiares estão mudando. Segundo uma pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers junto a 1.600 empresas familiares em 35 países, inclusive no Brasil, o perfil dessa instituição está sofrendo alterações positivas. Segundo o documento, 82% das famílias estão preocupadas com a gestão, preparação dos parentes e a qualificação das equipes.

Com base nessa pesquisa e no elevado número de empresas familiares, entre pequenas, médias e grandes, José Renato de Miranda, Diretor da Consultoria de Impacto - Gestão & Marketing Ltda, lança o livro Empresa familiar – é sim – um bom negócio! pela editora Saraiva. Com apresentação de Henrique Luz, sócio da PricewaterhouseCoopers, e de Carlos Di Giorgio, vice-presidente da FIRJAN, o trabalho mostra diferentes aspectos que envolvem desde a gestão e as atitudes que devem ser tomadas diante dos conflitos familiares.

Segundo o autor, o livro atende ao interesse de todo empresariado, porque a empresa é familiar, vai ser ou tem importantes clientes com este perfil. “Mostro como lidar com a gestão para que a família trabalhe para a empresa, e não, a empresa para família; os erros mais comuns e atitudes essenciais para corrigi-los; como fazer para que todos atuem pelos resultados, coletivamente. Os argumentos são práticos, positivos, baseados no meu método e nas experiências bem identificados com o jeito de ser do nosso empresário”, diz Miranda.

Outra novidade é a sua visão sobre o mercado: “As crises acontecerão em espaços cada vez menores, por causa da pulverização da competição, da renda e do consumo. Exemplo prático acontece quando o empresário encontra dificuldade para marcar preço de acordo com o que verdadeiramente vale o seu produto ou serviço, ou quando um profissional pretende um salário compatível com o seu currículo. Daí, a importância do amadurecimento das famílias em relação aos seus negócios, refletirá em qualidade de vida para os titulares, e segurança de futuro para as novas gerações”.

José Renato de Miranda é também palestrante e consultor da Escola Nacional de Seguros – Funenseg e Sebrae, professor do módulo “Empresa familiar” no Curso Superior de Gestão de Varejo da Universidade Corporativa CDL-Rio-Universidade Cândido Mendes e autor do livro Gestão e marketing: agressiva solução para levar a sua empresa ao lucro, 3ª edição.


Trem do Corcovado
Trem do Corcovado
O passeio e o visual são tão belos que o filho de Deus resolveu até morar aqui.
www.corcovado.com.br

Atratividade do Brasil como polo internacional de investimentos e negócios.

*Paulo Oliveira**

O Brasil passa por um momento ímpar. A resiliência demonstrada durante crise de 2008 fez com que o país ganhasse destaque mundial. Na política, com a eleição da primeira presidente mulher, e no esporte, ao ser eleito para hospedar a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos. Sinal inequívoco do interesse estrangeiro é o fato de a edição de novembro de 2009 da respeitadíssima revista *The Economist*, que trata da 'decolagem do Brasil', (*Brazil takes off*), ter sido a mais vendida daquele ano. É preciso tirar proveito do momento, identificando fortalezas, deficiências e promovendo maior integração econômica. Se a tarefa for bem-sucedida, beneficiará a América Latina: um polo forte que irradia pujança aos parceiros regionais por meio dos fluxos comerciais, de capitais e de negócios.

Lançada em 2010, a BRAiN - Brasil Investimentos & Negócios - é uma entidade criada para catalisar a implementação da visão do Brasil como polo de investimentos e negócios. É uma associação privada, mas com direto envolvimento direto do setor público.

As principais regiões do mundo estão estruturadas em redes de negócios, que, por sua vez, são formadas polos. América do Norte, Europa e Ásia concentram a maior parte da atividade econômica global e já se estruturam em redes articuladas com diversos tipos de polos. Porém, as áreas desenvolvidas estão passando por crises e transformações que criam um novo entorno de desafios e oportunidades para a América Latina e o Brasil.

O fator-chave que determina o potencial para ser polo regional e internacional é a sua atratividade. O relatório "Atratividade do Brasil como Polo Internacional de Investimentos e Negócios", lançado pela BRAiN em junho, identifica sete pilares de atratividade: Ambiente Macroeconômico, Ambiente Institucional, Talentos e Capital Humano, Infraestrutura Física, Infraestrutura Financeira, Conectividade e Imagem. Para cada pilar, a entidade se propôs a compilar um plano de iniciativas. Os primeiros grupos de trabalho (GTs) já foram formados e esperam-se resultados num futuro próximo. Entre as fortalezas e deficiências identificadas pelo relatório, destacam-se:

Ambiente Macroeconômico: Pontos positivos: o país é o sétimo PIB mundial, com previsão de chegar à quinta posição em 2030, segundo a The Economist. Além disso, a taxa média anual de crescimento saltou de 2,0% de 1996 a 2000 para 4,4% de 2006 a 2010. Desafios: aumentar o investimento, a poupança doméstica e manter a inflação sob controle.

Ambiente Institucional: Democracia sólida, em patamar próximo da de países como França e Estados Unidos são fortalezas. Pontos a aperfeiçoar: excesso de novas leis, morosidade judicial e a dificuldade de abrir e fechar uma empresa.

Talentos e Capital Humano: Item com grande número de aspectos a serem melhorados. Exemplos: taxa de matrícula no ensino superior de 30%, abaixo da média global e baixo alinhamento do ensino de idiomas com as necessidades do mercado. O ponto positivo é o bônus demográfico - maior economia em que o crescimento esperado da PEA é suficiente para atender ao crescimento previsto para a demanda por pessoas para o trabalho.

Infraestrutura física: Os destaques positivos são a alta cobertura de telecomunicações e o acesso a serviços de água e saneamento. Por outro lado, há deficiências nos aeroportos, altos custos de telecomunicações e elevados índices de congestionamento em SP e RJ.

Infraestrutura financeira: Dimensão marcada por fortalezas, como um mercado financeiro forte e bem regulamentado e um modelo de negociação e registro de derivativos reconhecido mundialmente. O desafio é desenvolver os mercados de seguros, commodities e títulos privados e atrair as pequenas e médias empresas para o mercado de capitais.

Conectividade: O Brasil lidera a atração de investimentos estrangeiros diretos na América Latina e possui acordos de livre residência com países da região – fatores positivos. Destaques negativos: (1) as multilatinas ainda têm posição limitada no mundo; (2) há um baixo alinhamento da regulação e pouca integração de sistemas e registros entre os países latinos.
Imagem: Os aspectos positivos estão relacionados à cultura, à receptividade e ao turismo de lazer; os negativos à baixa atração de turistas e à má avaliação de SP e RJ como cidades para se morar.

O Brasil reúne as qualidades necessárias para se tornar o grande polo catalisador da nova arquitetura regional. Já houve períodos em que investir no país era uma decisão de caráter oportunista; depois, o Brasil passou a ser uma oportunidade. Agora, fazer parte do mercado brasileiro é uma necessidade. Este é um projeto para o país e para a América Latina e só será bem-sucedido com o envolvimento de toda a sociedade. Entre em nosso site e saiba mais: www.brainbrasil.org.

** Diretor presidente da BRAiN Brasil.*

"Saga brasileira, a longa luta de um povo por sua moeda"

"Saga brasileira, a longa luta de um povo por sua moeda", de Miriam Leitão, é um livro definitivo sobre a história econômica recente do país. Lançado pela **Editora Record**, mistura análise econômica com histórias individuais de brasileiros e brasileiras. Miriam traça a trajetória da moeda no Brasil desde a hiperinflação, passando por variadas indexações, congelamentos, confisco de poupança, planos econômicos diversos. E mostra como a busca pela estabilidade monetária tornou-se elemento fundamental na construção de um caráter nacional.

"Dentro dos gabinetes dos governos e das salas das famílias, uma grande história foi vivida. Milhões de pessoas participaram da construção coletiva que não teve figurantes. Foram, todos, peças centrais de uma grande saga", escreve Miriam.

Do descontrole inflacionário – 13,3 trilhões por cento foi a inflação acumulada nos 15 anos que antecederam o Plano Real – ao equilíbrio dos dias de hoje, algumas gerações de brasileiros sofreram enormes perdas, conheceram sucessivos planos econômicos, enfrentaram desabastecimento, aprenderam a fazer as contas mais sofisticadas para simplesmente comprar pão. O brasileiro trocou de moeda cinco vezes em oito anos, suportou agressões a seus direitos de cidadão, enfrentou filas, varou noites, perdeu renda, patrimônio e, em não poucos casos, a saúde física e emocional.

Mas também reagiu e acreditou quantas vezes foram necessárias. Miriam lança mão de sua vasta experiência jornalística aliada a uma sensibilidade ímpar para contar esta história neste livro essencial.

Miriam Leitão tem coluna diária no jornal O Globo desde 1991, é comentarista de economia da TV Globo, rádio CBN, tem um programa na Globonews. Mineira de Caratinga, começou o jornalismo em Vitória e trabalhou também na Gazeta Mercantil, Veja, Abril Vídeo, Jornal do Brasil e O Estado de São Paulo. Ganhou vários prêmios, entre eles o prestigiado Maria Moors Cabot Prize, conferido pela Escola de Jornalismo da Universidade de Columbia.

www.gaiasilvagaede.com.br

GAIA · SILVA · GAEDE & ASSOCIADOS

ADVOCACIA E CONSULTORIA JURÍDICA

Tributário · Societário · Energia · Oil & Gas · Navegação
Telecomunicações · Financeiro · Econômico

ESCRITÓRIOS

SÃO PAULO, SP
Rua da Quitanda, nº 126
Fone: +55 11 3797-7400
e-mail: gaiasp@gaiasilvagaede.com.br

RIO DE JANEIRO, RJ
Av. Rio Branco, 116 - 9º E 10º andares
Fone: +55 21 2506-0900
e-mail: gaiarj@gaiasilvagaede.com.br

CURITIBA, PR
Rua Mal. Deodoro, 344 - 14º andar
Fone: +55 41 3304-8800
e-mail: gaiapr@gaiasilvagaede.com.br

BELO HORIZONTE, MG
Avenida do Contorno, 7069
Salas 508 a 512
Fone: +55 31 2511-8060
e-mail: gaiabh@gaiasilvagaede.com.br

BRASÍLIA, DF
SRTVN Quadra 701 Conj.C nr. 124
Ala A Salas 519 e 521
Fone: +55 61 3327-9947
e-mail: gaiadf@gaiasilvagaede.com.br

SÃO PAULO · RIO DE JANEIRO · CURITIBA · BELO HORIZONTE · BRASILIA

ESCRITÓRIOS CORRESPONDENTES: **BUENOS AIRES · LIMA · SALT LAKE CITY · MIAMI · NEW YORK**

Parem de mimar os super-ricos

*Warren Buffett**

TREMOR GLOBAL: Megainvestidor defende impostos maiores para americanos que ganhem mais de US$ 1 milhão.

Nossos líderes pediram por "sacrifício compartilhado". Mas quando fizeram esse pedido, eles me pouparam. Contatei meus amigos megarricos para saber qual a pancada que eles esperavam. Mas eles também foram poupados.

Enquanto os pobres e a classe média lutam por nós no Afeganistão, e enquanto a maioria dos americanos luta para fechar as contas do mês, nós megarricos continuamos com extraordinárias isenções fiscais. Alguns são gestores de fundos que obtêm bilhões do nosso trabalho diário, mas podemos classificar nossa renda como "lucro diferido", pagando alíquota de imposto de 15%. Outros possuem futuros de ações por apenas dez minutos e conseguem que 60% do seu lucro seja taxado a 15%, como se fossem investidores de longo prazo.

Estas e outras bênçãos nos são concedidas por parlamentares em Washington que se sentem na obrigação de nos proteger, como se fôssemos uma espécie em extinção. É bom ter amigos em cargos elevados.

No ano passado a conta dos meus impostos federais — o Imposto de Renda, bem como a contribuição para a Previdência, a pessoal e a de meus funcionários — foi de US$ 6.938.744. Parece um bocado de dinheiro. Mas foi apenas 17,4% do meu rendimento tributável — e é uma porcentagem menor que aquela paga por qualquer das 20 pessoas que trabalham em meu escritório. A carga fiscal delas ficou entre 33% e 41%, numa média de 36%. Se você ganha dinheiro com dinheiro, como muitos de meus amigos super-ricos, sua alíquota pode ser menor que a minha. Mas se a sua renda vem do emprego, ela certamente será superior — provavelmente, muito superior.

Para entender o porquê, é preciso examinar as fontes de receita do governo. No ano passado, cerca de 80% veio do imposto sobre a renda de pessoas físicas e da contribuição para a Previdência. Os megarricos pagam 15% de IR sobre a maior parte de seus ganhos, mas não pagam quase nada de contribuição previdenciária. Para a classe média, é outra história: ela normalmente fica na faixa de IR entre 15% e 25%, e ainda arca com uma pesada contribuição previdenciária.

Nas décadas de 1980 e 1990, os impostos para os ricos eram muito maiores. Segundo uma teoria que às vezes escuto, eu deveria ter tido um ataque e me recusado a investir por causa das elevadas alíquotas sobre ganhos de capital e dividendos pagos.

Eu não me recusei, assim como outros. Trabalho com investidores há 60 anos e ainda estou para ver um deles — mesmo em 1976-77, quando a alíquota de IR sobre ganho de capital era de 39,9% — fugir de um investimento por causa do imposto. As pessoas investem para ganhar dinheiro, e impostos potenciais nunca as assustaram.

E para quem argumenta que impostos maiores prejudicam a criação de empregos, ressalto que quase 40 milhões de vagas foram abertas entre 1980 e 2000. Vocês sabem o que veio depois: impostos menores e menos criação de empregos.

Desde 1992, o Fisco compila dados dos 400 americanos de maior renda. Naquele ano, esses 400 tiveram, juntos, renda tributável de US$ 16,9 bilhões e pagaram em impostos 29,2% desse valor. Em 2008, a renda agregada desses 400 saltara para US$ 90,9 bilhões — uma média atordoante de US$ 227,4 milhões —, mas a alíquota paga caiu para 21,5%.

Esses impostos não se resumiam ao IR, mas estejam certos de que qualquer contribuição previdenciária para esses 400 era ínfima se comparada à renda. Em 2008, 88 desses 400 informaram não ter recebido qualquer salário,

mas todos declararam ganhos de capital. Alguns de meus colegas podem fugir do trabalho, mas todos gostam de investir. Conheço bem muitos dos megarricos, e eles são pessoas honestas. Eles amam a América e apreciam a oportunidade que o país lhes concedeu. A maioria não se importaria de pagar mais impostos, especialmente quando muitos de seus concidadãos estão sofrendo tanto.

Doze membros do Congresso assumirão em breve o trabalho decisivo de rearrumar as finanças de nosso país. Eles têm de elaborar um plano para reduzir o déficit em pelo menos US$ 1,5 trilhão. Mas é vital que eles consigam mais do que isso.

Os americanos estão perdendo a fé na capacidade do Congresso em lidar com os problemas fiscais do país. Apenas uma ação imediata e significativa evitará que essa dúvida se transforme em desespero. É muito dinheiro para cortar.

Os 12 deveriam, então, olhar para o lado da arrecadação. Eu deixaria intactos os impostos para 99,7% dos contribuintes e manteria a atual redução de dois pontos percentuais na contribuição previdenciária dos empregados. Esta ajuda os pobres e a classe média.

Mas para aqueles que ganham mais de US$ 1 milhão — em 2009, eram 236.883 —, eu elevaria imediatamente o impostos sobre a renda tributável acima desse valor, incluindo, claro, dividendos e ganhos de capital. E para aqueles que ganham US$ 10 milhões ou mais — havia 8.274 em 2009 —, sugiro uma alíquota adicional. Meus amigos e eu fomos mimados por muito tempo por um Congresso favorável a bilionários. Chegou a hora de o governo ser sério sobre compartilhar o sacrifício.

* Este artigo foi publicado inicialmente no New York Times e posteriormente no Jornal O Globo - Economia no dia 16/08/2011. Tradução de Claudia dos Santos.

**** Presidente da Berkshire Hathaway.***

PPF Brazil
Contadores
www.ppfbrazil.com.br

Para ganhar competitividade, empresas do Rio de Janeiro 'revolucionam' sistemas de gestão

*José Roberto Ferro**

Grandes empresas do Estado do Rio de Janeiro estão descobrindo, na prática, que reformular completamente o sistema de gestão, de administração da companhia, pode, sem fazer investimento algum, aumentar enormemente a produtividade, diminuir brutalmente os custos, aumentando assim a economia de recursos e, como conseqüência, gerar um forte incremento de competitividade no mercado.

Trata-se de uma série de grandes empresas fluminenses que estão, neste momento, implementando em seus negócios o Sistema Lean de gestão – filosofia de gestão inspirada no modelo Toyota, que tornou a montadora japonesa a maior do mundo e hoje é adotada por 10 entre 10 empresas, de todos os setores, tamanhos e produtos.

Após a 2ª Guerra Mundial, no então Japão devastado pelo conflito, a Toyota foi obrigada a inventar um modo de produção, pois precisava produzir com diversidade, em pequena escala, com baixo custo para competir com as já gigantescas empresas norte-americanas, em particular GM e Ford.

Hoje, o Sistema Lean evoluiu é se tornou muito mais do que um sistema de produção. Trata-se de um sistema de gestão empresarial, uma filosofia de administração da empresa. Em resumo, ela visa identificar as atividades que agregam valor aos clientes (o que eles estão realmente dispostos a pagar) e eliminar os desperdícios (o que eles não estão dispostos a pagar). Atualmente, o chamado "pensamento Lean" parte do princípio de que todo processo produtivo está recheado de atividades que não agregam valor ao produto oferecido ao cliente.

Pois no Estado do Rio, a Fresenius, por exemplo, empresa especializada em pacientes renais, há mais de 25 anos no Brasil, parte de um grupo alemão em mais de 100 países, adotou o Sistema Lean e assim aumentou o "giro de estoque", diminuindo o estoque em mais de 35%. E também aumentou a produtividade por colaborador, informou Bruno Vieira Lopes, Gerente Lean System da empresa. E ainda liberou espaço em sua clínica, além de diminuir custos de processos.

Ou o laboratório BBraun, que fabrica produtos para anestesia, medicina intensiva, cardiologia, terapias de substituição renais e cirurgias, presente em mais de 50 países, com sede brasileira em São Gonçalo, no Rio, cuja aplicação do Lean tem gerado melhorias significativas na gestão da qualidade da empresa. Só para se ter uma idéia, a BBraun está na "jornada lean" há vários anos, com resultados expressivos em diversos processos dentro da companhia – até mesmo na utilização da água, uma das principais matérias-primas necessárias para a produção das soluções medicamentosas, e também no consumo de energia elétrica.

Também a GE Celma, de Petrópolis, parte do grupo GE, especializada em manutenção de turbina de avião – e que já revisou, segundo o site da própria empresa, mais de 8.000 turbinas para cerca de 60 companhias aéreas – está economizando tempo e aumentando produtividade ao adotar o Sistema Lean. A empresa informou que isso "tem sido crítico" para o atendimento dos prazos contratuais de revisão de turbinas e para, através do aumento da produtividade, atender à crescente demanda e introdução de novos produtos.

De forma similar, a fabricante dos caminhões e ônibus Volkswagen, a MAN Latin America, também do Rio de Janeiro, está obtendo ganhos em produtividade, em agilidade na separação de peças, em liberação de espaço, além de melhor controle de processos e melhor ergonomia. Adilson Dezoto, Diretor de Manufatura e Logística da MAN Latin America, cuja fábrica de Resende, no Rio, tem média de produção diária de 300 veículos e conta com seis mil colaboradores, afirma que, estendida por toda a organização, o Sistema Lean "facilita o andamento dos projetos como um todo, alavancando a competitividade do negócio".

Em resumo, o fato que já está mais do que comprovado é que o Sistema Lean pode aumentar a produtividade das empresas em mais de 50% ao diminuir desperdícios, retrabalho, economizando recursos e espaço, gerando mais qualidade.

Um dos cases mais exemplares disso vem da maior produtora mundial de alumínio e alumina, com 59 mil funcionários em 31 países e receitas de 21 bilhões de dólares em 2010: a Alcoa mantém, há mais de 14 anos, um sistema de gestão inspirado no Sistema Lean que já gerou resultados impressionantes à empresa. Trata-se do "Alcoa Business System (ABS)", que visa satisfazer os clientes pela eliminação contínua de desperdícios. João Bayma, Diretor do Alcoa Business System (ABS), explica que desde que esse sistema de gestão foi consolidado na Alcoa mundialmente tem gerado à empresa uma economia de mais de 1 bilhão de dólares por ano.

Pois com apoio da Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), nove grandes empresas vão detalhar como estão revolucionando seus sistemas de gestão ao adotarem o Sistema Lean, no 1º Fórum Lean Rio, dias 18 e 19 de agosto, no Rio.

Serão dirigentes de 10 grandes empresas de setores estratégicos do meio empresarial fluminense, que vão apresentar seus cases detalhados de aplicação do Sistema Lean: PSA (Peugeot-Citroën), MAN Latin America, Michelin e Benteler, do setor automotivo; BBraun, Fresenius Medical Care, Gerbet e GlaxoSmithKline, do setor de saúde; além da Alcoa e da GE Celma, do grupo GE.

Trata-se de um encontro fundamental. Pois na "cultura" do Sistema Lean uma das formas mais importantes de disseminar os conceitos e conseguir adotá-los é compartilhando experiências. Vendo e ouvindo quem já fez. Para então fazer. Nestes tempos bicudos em todos os mercados – com consumidores cada vez mais exigentes – o Sistema Lean pode ser a solução que muita empresa procura para continuar firme no mercado, na geração de renda, emprego e riqueza ao país. Nada mau para quem precisa crescer no atual ambiente de hiper competição global.

**** Presidente do Lean Institute Brasil.***

Franchising: instrumento de expansão dos negócios.

*Na Ri Lee Cerdeira**

O desejo de todo empresário é ter sua marca e seu negócio reconhecidos pelo mercado nacional e, por que não vislumbrar mais longe, também pelo mercado internacional. Este desejo, aliado a um investimento relativamente baixo (já que, no franchising, o franqueado aporta o capital necessário à abertura de sua própria unidade), vem atraindo um número cada vez maior de empreendedores. Principalmente aqueles que têm uma marca expressiva, um bom produto ou serviço, mas não contam com recursos financeiros para uma expansão em grande escala.

É importante, no entanto, lembrar que nem todo negócio é franqueável. Por isso, recomenda-se submeter o negócio a uma análise de franqueabilidade, antes de se optar pela franquia como forma de ampliá-lo. Essa análise permite verificar o preenchimento dos requisitos necessários para a formatação de uma rede de franquia. Elementos que deverão ser facilmente reproduzidos e multiplicados pelos futuros franqueados.

Também não se pode esquecer que o crescimento desorganizado e desestruturado, em qualquer negócio, é um fator-chave para o fracasso, podendo culminar, inclusive, na desmoralização definitiva da marca.

De fato, não são raros os exemplos de franquias estrangeiras bem-sucedidas em seus países de origem e que, na última década, experimentaram prejuízos no Brasil. Essas redes precisaram não apenas rever sua expansão, mas, em muitos casos, foram forçadas a recuar. O que confirma a necessidade de uma série de precauções antes de embarcar nessa iniciativa comercial.

A expansão de qualquer negócio, independentemente do tamanho, deve ser realizada com planejamento. Cada hora de planejamento economiza muitas horas de correção de rota. Especialmente porque a responsabilidade, na franquia, é agravada em função da própria natureza da relação jurídica estabelecida, dado que o franqueado busca reduzir os riscos envolvidos em relação a qualquer outro empreendimento.

E o planejamento representa muito mais do que traçar planos e metas a serem cumpridos no futuro. Deve-se levar em consideração que, proporcionalmente ao crescimento da rede, os custos e investimentos com a administração, suporte e a assistência também aumentam.

Outro aspecto que deve ser considerado, principalmente nas redes de distribuição, é a capacidade de atendimento eficaz da demanda, uma vez que existe o risco de ver-se diante de uma procura superior à capacidade de produção. Além disso, para que os pontos de venda não corram o risco de desabastecimento, é aconselhável que a velocidade de expansão da rede de distribuição seja previamente planejada em etapas.

Da mesma forma como ocorre com a opção de franquear o negócio, decidir quando e como expandir sua rede é fundamental para a garantia do sucesso. Segundo diversos especialistas, a expansão da rede somente é aconselhável após a maturação e o esgotamento de exploração do mercado em que atua. Isso permitirá ao franqueador acompanhar com maior facilidade o desenvolvimento e progresso de seus franqueados, inclusive para reavaliar eventuais conceitos que se demonstrarem deficientes ao serem aplicados.

Dentre as principais formas de expansão de rede de franquia, destacam-se o master franchising e a franquia de desenvolvimento de área.

O contrato de master franchising é a forma mais utilizada para expansão internacional de uma rede de franquia. É aquela estabelecida entre o franqueador e um subfranqueador, conhecido como master franqueado, que tem por finalidade o desenvolvimento, por parte do segundo, de uma rede de unidades, em determinado território, geralmente longe da sede do franqueador.

Nesta estrutura, o franqueador concede os direitos de exploração de um território ou parte deste, por um período determinado, orientando o master franqueado para que este desenvolva uma organização espelhada na organização do

franqueador. E aplica todo o sistema de suporte necessário para prover o crescimento da rede, agindo efetivamente como o franqueador naquele território particular.

É comum, que em um contrato de *master franchising* seja exigido do master franqueado que instale e opere com sucesso algumas unidades próprias, antes de iniciar a expansão com sub-franquias.

Já a franquia de desenvolvimento de área é aquela em que o franqueado desenvolve, através de recursos próprios, os pontos de venda a serem franqueados em áreas de determinada região, estado ou país.

A distinção entre a franquia de desenvolvimento de área e o *master franchising* é que o master pode franquear o negócio para outros, enquanto o franqueado desenvolvedor de área é aquele que instala e explora diretamente todas as unidades franqueadas da área que lhe corresponde, obrigando-se ao desenvolvimento do negócio franqueado no local.

Nesse tipo de relacionamento, é frequente, mas não obrigatório, que o franqueador conceda a área a ser explorada em caráter de exclusividade e que o franqueado, por sua vez, pague, além dos *royalties* e taxa de propaganda, a taxa correspondente à licença para cada nova unidade instalada.

Pela responsabilidade conferida ao franqueado desenvolvedor de área, esta estrutura de desenvolvimento é, geralmente, restrita a extensões territoriais menores se comparadas às concedidas ao master franqueado.

Contudo, para ter sucesso na expansão da franquia é necessário que o franqueador mantenha uma posição sólida no mercado em que atua, iniciando seu crescimento por regiões mais próximas. Isso favorece um maior controle dos franqueados e um acompanhamento mais próximo dos fornecedores, evitando a perda da identidade e padronização da rede. É um ótimo começo.

**** Advogada do escritório Kurita, Bechtejew & Monegaglia – KBM Advogados.***

Expediente

IBEF Rio - *Criado em 1971, na cidade de sua sede nacional, o Rio de Janeiro, O IBEF - Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças é uma entidade de utilidade pública federal, estadual e municipal, sem fins lucrativos, apartidária e que reúne os principais executivos e empresários do país.*
Avenida Rio Branco, 156/4º andar Ala C - Centro - Rio de Janeiro, RJ - CEP:20040-003 - Telefone: (021) 2282-1233 - www.ibefrio.org.br

BIÊNIO 2011/20013 - IBEF RIO DE JANEIRO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente - *Theóphilo de Azeredo Santos*

Vice-Presidente - *Márcio João de Andrade Fortes*

Membros - *Henrique Luz, João Carlos França de Luca, José Carlos Monteiro, Luiz Leonardo Cantidiano, Manuel Fernandes Rodrigues de Sousa, Ricardo E. Vieira Coelho e Thomas Klien.*

DIRETORIA

Presidente
Roberto Lima Netto

Diretor -Executivo
Marcos Chouin Varejão

CONSELHO FISCAL

Presidente - *Severino José da Silva*

Membros e Suplentes - *Antonio A. B. de Andrade, João Carlos Reichmann Mader , Luiz Affonso Romano, Luiz Eduardo Marinho e Ricardo Duarte Carneiro Monteiro.*

Conselho Consultivo
Ary da Silva Graça Filho, Marcos Chouin Varejão, Ney Roberto Ottoni de Brito, Orlando Galvão Filho, Reynaldo Vilardo Aloy, Theóphilo de Azeredo Santos e Valmar Souza Paes.

Revista IBEF

Conselho Editorial
Eduardo Facó Lemgruber, Henrique Luz, João Paulo dos Reis Velloso, José Gandelman, Luiz Leonardo Cantidiano, Márcio Fontes, Marcos Chouin Varejão, Merval Pereira, Nilton Molina, Renato Flores, Roberto Lima Netto, Sidney Rezende, Theóphilo de Azeredo Santos, Valmar Paes

Editor Responsável
Eduardo Cantidiano

Coordenação Editorial
+Mara Iglesias
comunicacao@ibefrio.org.br

Jornalista
Vilma Goulart (MTB 18585)

Programação Visual
Red Design Comunicação
contato@reddesign.com.br

Fotos
Editora Globo
Acervos: CCR e IBEF.
Banco de imagens Red Design

Publicidade e Marketing
EC - Editora e Comunicação
Eduardo Cantidiano
e.cantidiano@openlink.com.br
(21) 9619-0771

Distribuição
Aloysio S. F. de Azevedo
atendimento@ibefrio.org.br

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução de artigos publicados na Revista IBEF, desde que citada a fonte.
O IBEF não se responsabiliza por opiniões emitidas em artigos assinados.

Ultrapassar fronteiras para o crescimento sustentável.

*Carlos Matta**

A indústria de seguros está passando por uma profunda transformação. As novas demandas geradas por um cenário em franca mutação são os propulsores dessas mudanças, assim como as condições econômicas mundiais, as questões regulatórias e a gestão de riscos de seguros.

De acordo com uma pesquisa mundial da PwC, 46% dos CEOs do mercado de seguros modificaram significativamente suas estratégias de negócios nos últimos dois anos - o maior percentual no setor de serviços financeiros. E outros 44% fizeram alguma mudança, ainda que de menor relevância.

Dentre as ameaças ao crescimento dos negócios, o excesso de regulação é de longe a mais preocupante, mencionada por 79% dos líderes empresariais. Tudo indica que as seguradoras terão de atender a exigências regulatórias ainda mais rígidas, especialmente nos mercados desenvolvidos, a exemplo do que ocorreu no setor bancário. A implementação da Solvência II é um enorme desafio, mas também pode ser uma excelente oportunidade para as empresas com visão de futuro se tornarem mais competitivas. Os investimentos em capital, mesmo do ponto de vista de requerimento regulatório, podem ser aplicados na melhoria continua dos processos, redução de custos e investimentos em produtos diferenciados.

As questões regulatórias somadas às incertezas do cenário econômico pós-crise reforçam a posição dos países emergentes como alternativa para o crescimento. Para mais da metade dos executivos entrevistados, os mercados emergentes são a principal fonte de oportunidades. A China é o alvo prioritário para a expansão dos negócios, seguida pelos Estados Unidos, Brasil e Índia. O potencial desses países é evidente. O segmento de vida e previdências aumentou mais de 10% no Brasil, China e Índia em 2009. No mesmo ano, teve queda de 15% nos Estados Unidos, segundo o *Swiss Re Sigma Insurance*. A penetração de seguros está em torno de 3% do PIB no Brasil e na China e 5% na Índia, indicando um vasto terreno a ser explorado.

Entrar nesses novos mercados emergentes não será fácil. As fusões e aquisições se constituem no melhor caminho, já que o crescimento orgânico requer tempo para firmar posição nos mercados que permitam concorrer com *players* locais já estabelecidos. Entre os entrevistados, 25% pretendem fazer uma aquisição internacional nos próximos 12 meses. A Ásia é o principal alvo (43% planejam aquisições na região). As restrições ao controle estrangeiro, existentes na maioria dos países em desenvolvimento são um obstáculo a superar. Quase a metade dos CEOs, 47%, declaram ter receio de que as tendências protecionistas impeçam seus planos de crescimento.

A transformação da indústria de seguros para fazer frente aos atuais desafios passa também por uma boa dose de inovação em produtos, ramos de atuação e serviços. A oferta de produtos mais massificados e custo-eficientes, por exemplo, poderia gerar ganhos de escala e de eficiência. O estabelecimento de relações diretamente com os segurados, permitiria conhecer melhor suas necessidades e desenvolver produtos customizados para atendê-las. E explorar tendências e nichos pode melhorar a rentabilidade da expertise adquirida na análise de riscos. Ultrapassar as fronteiras da segurabilidade e oferecer aos clientes maneiras efetivas para lidar com um ambiente complexo e incerto fará surgir inúmeras oportunidades.

*** Sócio da PwC_Brasil e especialista em seguros.***

AVAYA
BusinessPartner

SUA SOLUÇÃO EM CONTACT CENTER E TELECOM

QUALIDADE + BOM ATENDIMENTO = **FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE**

A Central 24 Horas se propõe e faz muito mais que um simples atendimento, Nós cuidamos das necessidades do seu cliente. SAC, pesquisas, venda e pós-venda, cobrança e outros serviços por telefone e via web.

Também implantamos soluções avançadas de comunicação para a sua empresa: telefonia tradicional, híbrida ou IP. Entre em contato para conversarmos sobre soluções sob medida para a sua organização.

central 24 horas

www.central24horas.com.br
comercial@central24horas.com.br
(21) 3512 1226

F/NAZCA S&S

SUSTENTABILIDADE É A PALAVRA DA MODA. NO FUTURA, ESSA MODA É RETRÔ.

o canal **que liga você**

O Futura ganhou o Prêmio IBEF de Sustentabilidade na categoria Valorização.
Mais do que um prêmio pelo que fizemos nos últimos 13 anos, resultado do investimento dos parceiros mantenedores, é um prêmio pelo que estamos fazendo pelos próximos anos do planeta.

Parceiros mantenedores

Sintonize e assista ao Canal Futura: Parabólica polarização vertical 20 - TVs Universitárias em todo o país - NET canal 32, SKY canal 8 e nas melhores operadoras do Brasil. www.futura.org.br