REVISTA IBEF

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS

ANO II - NÚMERO 4 - BIMESTRAL - MAIO 2006 - R$ 6,00
www.ibefrio.org.br

José Gabrielli, presidente da Petrobras, em entrevista exclusiva

Maílson da Nóbrega analisa economia brasileira

Presidente da Bovespa fala sobre projetos da instituição

Dante Letti, diretor de RI da Souza Cruz, comenta perfil da empresa

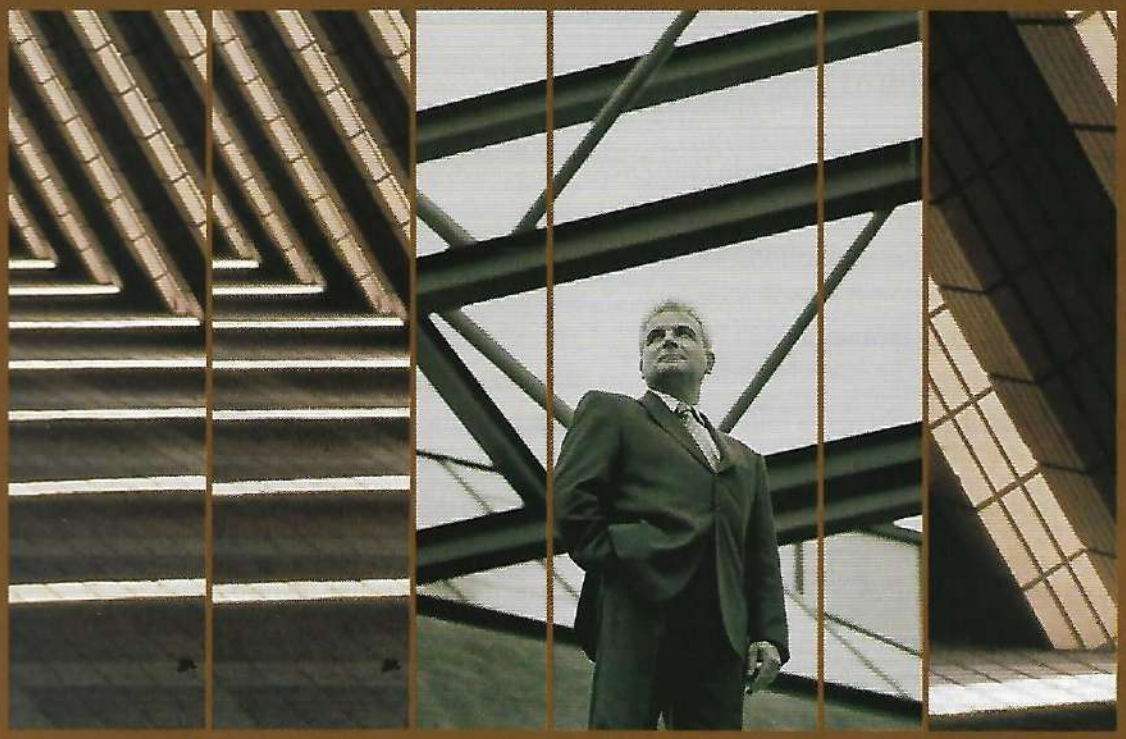
Sidney Rezende analisa a importância da comunicação

IBEF
Rio de Janeiro

Liderança Responsável*

*connectedthinking

© 2006 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers refere-se ao conjunto global de firmas PricewaterhouseCoopers, cada uma delas constituindo uma pessoa jurídica separada e independente. *connectedthinking é marca registrada da PricewaterhouseCoopers. Jacques Gallo foi fotografado por Bertrand Clech



Na PwC, entendemos que não basta simplesmente liderar.

Um líder deve ter participação ativa
na construção de um futuro melhor,
mais digno, mais transparente e mais justo.

A isso, chamamos Liderança Responsável.

www.pwc.com/br

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Índice

Editorial – por Eduardo Facó Lemgruber 03

Nacional – Gabrielli apresenta planos da Petrobras 04

Opinião – Os novos desafios metropolitanos – por Francisco Almeida e Silva 10

Entrevista – Maílson da Nóbrega 13

Nacional – Presidente da Bovespa fala sobre projetos da instituição 18

Panorama Econômico – Os novos nomes da área econômica do governo federal 22

Nacional – Salomão Quadros comenta política monetária, inflação e taxa de juros 24

Indicadores Econômicos 27

Nacional – Economistas analisam os gastos federais 28

Opinião – *Balanced Scorecard*, a estratégia ganha substância – por Marcelo Raducziner 30

Nacional – Presidente da BM&F fala das conquistas e dos planos para o futuro 31

Auditoria e Contabilidade – Gestão de crises – por Edgar D'Andrea 34

Perfil Corporativo – Souza Cruz 36

Estante – Freakonomics, de Stephen D. Levitt Stephen J. Dubner 41

Day Trade – Coluna de informação 42

Opinião – A comunicação faz a diferença - por Sidney Rezende 44

Jurisprudência e Informes Normativos – O consórcio na indústria do petróleo: segmento *up stream* por Severino José da Silva 46

Expediente 47

Opinião – Empresas em recuperação e o mercado de capitais – por Luiz Leonardo Cantidiano ... 48

Editorial

Dois importantes eventos na área de finanças ocorreram no primeiro semestre deste ano. Nos dias 26 a 28 de abril de 2006, professores e pesquisadores da área de finanças se reuniram no Rio de Janeiro para a realização do 13º *Global Finance Conference*, promovido pelo COPPEAD, Instituto de Administração da UFRJ, e pela ANDIMA (Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro), no Hotel Sofitel, em Copacabana. Trata-se de uma conferência que ocorre anualmente em diferentes países com iniciativa da GFA (*Global Finance Association*). O objetivo desse evento é fomentar a pesquisa e debater o aperfeiçoamento da prática da economia financeira global.

Instituições e convidados renomados estiveram presentes. O professor de Política Econômica da *Carnegie Mellon University* e da *University of Califórnia*, em Santa Bárbara, Finn E. Kydland, prêmio Nobel em Economia em 2004, fez uma palestra com o tema "*Time Consistency of Monetary Policy and Business Cycles*". Graciela Chichilnisky, professora da *Columbia University*, abordou o *tema "Kyoto Protocol's Carbon Market Provision and Other Financial Innovation Opportunities for Latin America's Development*". Diversos painéis sobre temas atuais de economia e finanças ocorreram durante os 3 dias de encontro. Os participantes tiveram oportunidade de se reunir com editores de revistas e periódicos internacionais. O congresso foi organizado em 77 sessões, onde foram apresentados mais de 200 trabalhos. Cerca de 15% destes foram realizados por pesquisadores de instituições nacionais.

Nos dias 18 e 19 de maio o **IBEF**-Rio realizará o XVII Congresso Nacional de Executivos de Finanças, no Hotel Sofitel, no Rio de Janeiro. As atividades terão início às 9h e serão encerradas às 17h. Painéis com os mais diversificados temas serão oferecidos. O **IBEF** escolheu como tema central para o encontro "Os Caminhos da Energia e da Economia Brasileira". Autoridades, empresários e executivos da área econômica e de energia do país participarão do evento. Estarão presentes o presidente da Eletrobrás, Aloísio Vasconcelos, o diretor-geral da ANP, Haroldo Borges, o diretor-geral da Aneel, Jerson Kelman, o presidente da BM&F, Manoel Félix Cintra Neto, o presidente da Bovespa, Raymundo Magliano Filho, entre outros.

Em sintonia com essas e outras discussões pertinentes à área de economia e finanças, o quarto número da **Revista IBEF** também deixa sua contribuição para o aprofundamento de questões importantes para nossa cidade, estado e país. Nessa edição, teremos artigos do secretário estadual de Fazenda, **Francisco Almeida**, do jornalista **Sidney Rezende**, do presidente em exercício do **IBEF**, **Luiz Leonardo Cantidiano**, do sócio-diretor da Compass, **Marcelo Raducziner**, e do advogado **Severino José da Silva**, sócio do escritório Gaia, Silva, Rolim e Associados, além do texto assinado por **Edgar D'Andrea**, da PriceWaterhouseCoopers.

Entre as reportagens estão uma entrevista exclusiva com **José Sérgio Gabrielli**, presidente da Petrobras, e matérias com Maílson da Nóbrega, ex-ministro da Fazenda, **Manuel Felix Cintra Neto**, presidente da BMF, **Raymundo Magliano Filho**, presidente do Conselho de Administração da Bovespa, **Salomão Quadros**, responsável técnico do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), além de um perfil da área econômica do governo federal e uma matéria com a opinião de vários economistas sobre o atual momento das contas públicas brasileiras. No Perfil Corporativo, a empresa escolhida foi a Souza Cruz. Na sua quarta edição, a **Revista IBEF** traz uma nova seção chamada Estante, para comentar os principais lançamentos editoriais da área econômica. Na coluna Day Trade, informações rápidas sobre as empresas do estado. Boa leitura!

Eduardo Facó Lemgruber

Gabrielli apresenta planos da Petrobras

Próximo passo é investir mais na internacionalização

foto: Stéferson Faria / PETROBRAS

O presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, recebeu com exclusividade a Revista IBEF em sua sala na sede da empresa no Rio de Janeiro. Os assuntos foram diversos: auto-suficiência, internacionalização, a influência dos conflitos no mundo árabe, mercado interno e externo e os planos para o futuro da empresa, que está entre as 60 maiores companhias do mundo, segundo a revista Forbes.

O executivo José Sergio Gabrielli de Azevedo tem 55 anos e formou-se em economia pela Universidade Federal da Bahia, onde também fez mestrado. Atualmente, é professor titular licenciado da mesma instituição. Em 1987, obteve o título de PhD em Economia pela *Boston University*, com um trabalho sobre o financiamento das estatais no período de 1975 a 1979. Em 2000 / 2001 foi *Visiting Research Scholar*, na *London School of Economics and Political Science*.

Gabrielli foi pró-reitor de pesquisa e pós-graduação, diretor da Faculdade de Ciências Econômicas e coordenador do mestrado em Economia da Universidade Federal da Bahia. Também foi superintendente da Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão (Fapex), além de ser autor de diversos artigos e livros sobre reestruturação produtiva, mercado de trabalho, macroeconomia e desenvolvimento regional.

O atual presidente da Petrobras exerceu o cargo de diretor financeiro e de relações com investidores da empresa de fevereiro de 2003 até julho de 2005, com responsabilidade pelas gerências executivas de contabilidade, finanças, financiamento de projetos, investidores, planejamento financeiro e tributário. É também membro do Conselho de Administração da Petrobras Energía Participaciones S.A. (PEPSA) e da Petrobras Energia S.A. (PESA).

Durante sua gestão, a Petrobras recebeu diversos prêmios, entre eles: O Equilibrista, como o Executivo de Finanças 2004, oferecido pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF). No mesmo ano recebeu ainda o XX Prêmio ANEFAC Profissionais do Ano e a Petrobras foi reconhecida com o troféu Transparência, conferido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), por ter sido escolhida a empresa mais transparente do Brasil. Em 2005 foi eleito o melhor executivo de finanças da América Latina pela *International Stevie Business Awards*, enquanto a Petrobras recebia mais alguns prêmios, como de melhor programa de relações com

investidores individuais, atribuído pela publicação americana *Investor Relations Magazine*, por oferecer tratamento diferenciado ao acionista pessoa física. A seguir, confira a entrevista exclusiva:

Revista IBEF: A Petrobras atua no mais internacionalizado setor da economia brasileira. O preço do óleo é o mesmo para o mundo e ainda é muito volátil. Como deve agir e se preparar uma empresa que pode ser afetada por um fato tão distante, como uma uma guerra no outro quadrante do mundo?

Gabrielli: *Em primeiro lugar, apesar de estarmos num mercado muito globalizado, que é o mercado de óleo pesado, a Petrobras tem uma situação distinta da maioria das empresas de petróleo do mundo. A maior parte do seu mercado é doméstico. Nós produzimos 85% do nosso petróleo para vender no Brasil, porque vendemos para nossas próprias refinarias. A maioria das grandes empresas do mundo exporta seu petróleo. Essa é uma situação peculiar da Petrobras. Entre as dez maiores de petróleo, tenho impressão que nenhuma tem uma proporção como essa entre mercado interno e externo na sua receita. Porém, não podemos descolar do mercado externo porque a reposição do petróleo produzido é determinada pelo preço mundial. Preparar-se para flutuações do mercado interno exige, ao nosso ver, que você tenha uma integração maior da cadeia produtiva. A Petrobras não só produz, mas também refina e distribui. Estamos ainda diversificando as fontes de receita ao entrar em outras áreas energéticas. Como diz a teoria financeira: quando você diversifica o risco, diminui o risco total.*

Revista IBEF: Além de sua marcante presença na vida brasileira, em todas as áreas, a Petrobras, ao longo dos anos, se consolidou como uma empresa além de nossas fronteiras. O Brasil pode sonhar com uma Petrobras internacional?

Gabrielli: *Já somos uma empresa internacional. Atuamos em quase duas dezenas de países: Nigéria, Angola, Tanzânia, Moçambique, Líbia, Irã, Turquia, EUA, México, Venezuela, Colômbia, Equador, Paraguai, Uruguai, Argentina e Bolívia. A Petrobras está presente também na China, no Japão e em Cingapura.*

Revista IBEF: Não é raro a Petrobras estar no centro das discussão de inflação, como causa geradora ou como ferramenta de solução. Qual o peso desta responsabilidade no dia-a-dia da empresa?

Gabrielli: *Não acho que ela seja nem geradora, nem solucionadora do problema do impacto do preço dos combustíveis na inflação brasileira. O preço dos combustíveis no Brasil depende evidentemente, como na maioria dos países, do preço do petróleo. Mas, além do custo, o mercado brasileiro, por causa da influência dos derivados, tem algumas características que são distintas de outros mercados. Primeiro: é o único mercado do mundo em que no mínimo 25% da gasolina vendida, na verdade, é álcool. Além do álcool anidro que é misturado à gasolina, temos o álcool hidratado que é vendido diretamente como combustível. Segundo: é o único país do mundo em que 2/3 dos carros novos são flexíveis, que podem rodar com nenhuma ou com 100% de gasolina. Somos um dos poucos países do mundo que têm uma frota de carros movidos a gás natural veicular com esse tamanho. Se não estou equivocado, somos a segunda frota mundial. Nós temos uma demanda no mercado brasileiro que faz com que a dinâmica de preços do combustível brasileiro tenha que levar em conta uma série de fenômenos e variáveis que não são as mesmas do Golfo do México. A hipótese de que a inflação brasileira, via combustíveis, é uma variável fortemente influenciadora do consumo brasileiro, está certa. Ela depende da situação internacional, sem dúvida, mas depende principalmente da dinâmica do mercado brasileiro. Vivemos isso recentemente com o episódio da variação do preço do álcool, que não tem relação com o da gasolina, mas sim, está ligado ao preço do açúcar. Portanto, a Petrobras ser usada como instrumento anti-inflacionário não é uma política adequada. A Petrobras não é um instrumento anti-inflacionário. Ela tende a ser claramente uma empresa produtora e, como*

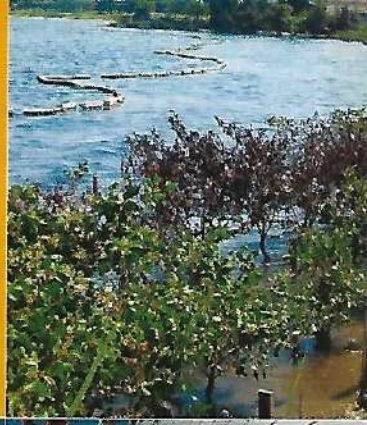
foto: Stéferson Faria / PETROBRAS

qualquer outra desse tipo, ela cuida para não destruir o seu mercado. Uma das maneiras de não destruir um mercado é não variar demasiadamente os preços para não prejudicar a demanda. Principalmente se você é um grande produtor. A Petrobras sabe que ela é price maker, ou seja, define o preço do seu produto. Ela tende a minimizar as flutuações internacionais com o objetivo de manter essa relação com o mercado interno. No entanto, numa economia aberta como a brasileira, é impossível, no longo prazo, manter o preço doméstico descolado dos valores praticados no mercado internacional. A razão é simples: mesmo que você tenha as diferenças que mencionei, existe uma certa convergência no preço dos produtos substitutos. Se mantenho o preço nacional muito acima do internacional, por muito tempo, terei, claramente, um estímulo para as importações. Se fizer o contrário e mantiver os preços nacionais muito baixos, por muito tempo, vou estimular que se compre da Petrobras para exportar. Ao longo da dinâmica do tempo, o mercado vai atuar para viabilizar a convergência do preço doméstico e o internacional.

Revista IBEF: A última alta de preços nos postos de gasolina foram causadas por falta de álcool no mercado. Quais cuidados devem ser tomados para que algo assim não se repita?

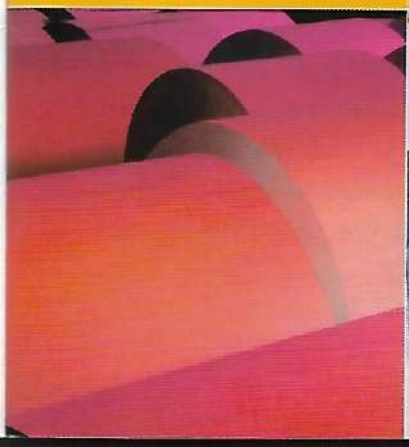
Gabrielli: *É importante chamar a atenção do público financeiro para o fato que a Petrobras não tem relação com a produção de álcool. A Petrobras não produz álcool. A Petrobras produz gasolina A, um tipo mais puro e pesado. O álcool é misturado à gasolina na distribuidora. Existem mais de 270 distribuidoras no país. A BR Distribuidora é uma delas e possui 1/3 do mercado. Ainda hoje, no Brasil, o álcool é um produto do mercado agrícola. Nós achamos que devido à sua dimensão no país, ele deveria ser tratado como combustível, que tem uma regulação diferente de um produto agrícola. Os assuntos do álcool são tratados no Ministério da Agricultura e não pelos profissionais de Minas e Energia, como deveria. A dinâmica de safra provoca uma variação sazonal no preço do álcool, que também depende da cultura de açúcar e da capacidade de produção, mas um combustível deve ter uma certa estabilidade na oferta. O efeito das variações do preço do álcool sobre o preço do combustível brasileiro, tende a ter uma certa convergência, porque, dada a composição do automóvel, você terá no longo prazo o estabelecimento de uma relação que seja tecnologicamente eficiente. Ou seja, o conteúdo energético de um litro de álcool tem uma certa proporção com um litro de gasolina. Essa deverá ser a tendência de longo prazo no relacionamento dos dois preços.*

Revista IBEF: Dois grandes vetores de força que elevam o preço do barril: o crescimento econômico mundial e as crises nas regiões produtoras, estão a pleno vapor. O mundo cresce e, além da guerra do Iraque, há



As empresas mais sólidas são justamente aquelas que nunca ficam paradas.

As Empresas Suzano constituem um dos maiores grupos privados nacionais, com atuação nos setores de papel e celulose e petroquímico. Nosso compromisso é inovar e trabalhar para as próximas gerações, buscando no presente contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do país. Nossos esforços pela excelência em gestão têm trazido reconhecimentos importantes, como o Prêmio Nacional de Qualidade, nos dois setores em que atuamos. A Suzano Papel e Celulose, um dos maiores fabricantes mundiais de papel e celulose de eucalipto, líder no setor, está investindo 1,3 bilhão de dólares na ampliação de sua produção a uma escala global de negócios. Ao mesmo tempo, a Suzano Petroquímica, líder latino-americana em polipropileno e segunda maior produtora de resinas termoplásticas do Brasil, possui um projeto de ampliação de suas plantas industriais que prevê a produção de mais 250 mil toneladas/ano de polipropileno. Mais investimento, mais competitividade, mais valor. Com responsabilidade.



SUZANO

www.suzano.com.br

agora a crise iraniana. O que ainda pode nos trazer mais apreensão no cenário futuro?

Gabrielli: *Eu diria que não há dois grandes vetores que elevam o preço do barril. Há um vetor que eleva o preço do barril: o aumento da demanda. O outro elemento, que são as questões geopolíticas, faz com que o preço varie muito. O primeiro afeta o nível, o outro, a volatilidade. O problema da demanda tem hoje um componente forte que é o crescimento autônomo da China e da Índia, que os têm transformado em grandes consumidores de petróleo e de derivados. Existe outro componente na demanda que é a variação da taxa de câmbio entre dólar e iene e dólar e euro. Ela faz com que a variação do preço em dólar seja muito maior do que a variação do combustível em euro e iene. Dessa forma o consumidor que tem renda em euro e iene não reaje tanto como aquele que tem dólar. Isso faz com que a demanda continue crescendo. Nada disso seria um problema se a oferta não estivesse limitada. Nós temos hoje uma restrição de oferta. O volume de produção é praticamente equilibrado com o volume de demanda e a oferta está muito concentrada em países que têm dificuldade de obter estabilidade geopolítica de longo prazo. Assim a possibilidade de expansão da oferta fica limitada. Observamos hoje que há um aumento dos investimentos na atividade de exploração de novas áreas pétrolíferas e no desenvolvimento de campos já identificados. Isso terá um efeito na produção dentro de quatro ou cinco anos. A produção deverá crescer nesse prazo. Mas existe um segundo problema na oferta, que é a restrição na capacidade de refino. Como essa capacidade está limitada na possibilidade de processar óleo pesado, que é o que tende a crescer mais na oferta, continuaremos tendo um aumento diferencial nos preços dos óleos pesado e do leve e uma incapacidade física do setor de refino de produzir os derivados leves que estão sendo demandados. Isso vai conseguir manter, nos três ou quatro próximos anos, uma tensão muito grande entre oferta e demanda, que faz com que os preços sejam altos. Além dos preços terem a tendência de elevação, no ponto de vista dos fundamentos do mercado, há os elementos de instabilidade geopolítica que trazem volatilidade aos preços. Há ainda outro fenômeno econômico: pelo fato da taxa de juros hoje estar baixa no mundo, a busca de retorno dos investidores financeiros com alta liquidez cresceu no mercado futuro de petróleo, pois é um ambiente de preços altos e de alta volatilidade. Isso aumentou os investimentos de contratos futuros que querem apenas ganhar na variação dos preços, sem precisar da entrega física do produto, o que aumenta ainda mais a volatilidade dos preços. Viveremos ainda um período de preços altos e com grande volatilidade.*

Revista IBEF: Qual a principal vantagem da auto-suficiência?

Gabrielli: *A principal vantagem na auto-suficiência estamos percebendo agora com a crise da Bolívia, exatamente por não sermos auto-suficientes no gás. Se não há o fornecimento objetivo do produto energético fundamental e estratégico, o país fica vulnerável. A experiência concreta é exatamente essa que vivemos agora. A auto-suficiência permite uma tranqüilidade sobre o fornecimento físico do petróleo, produto que é básico para garantir o crescimento da economia e do mercado. Todos os países estão buscando alternativas para garantir seu suprimento energético. As opções seriam: acesso a fontes diferenciadas de produção, mobilização de suas forças armadas, acordos políticos com países das áreas produtoras de petróleo ou buscar a auto-suficiência, para quem isso é possível. O Brasil escolheu esse caminho. Hoje esse é um desafio para todo mundo: garantir o fornecimento de combustíveis.*

Revista IBEF: O novo presidente da Bolívia tem feito ameaças de retomar os campos de exploração de gás no país. Qual posição da Petrobras sobre isso?

Gabrielli: *Primeiro, nós não temos que comentar hipóteses. Objetivamente, até agora, não temos nenhum decreto definindo o tema. Existe uma lei boliviana, que foi aprovada antes do atual governo, que diz que a propriedade das reservas de gás*

pertencem ao povo boliviano. Não é do governo, nem do Estado boliviano. Para implementar isso é preciso de um decreto regulamentador, que estabeleça vários elementos operacionais para a definição desse direito. Na medida do andamento desse decreto, iremos saber as implicações disso. Neste momento falta esclarecer os detalhes do decreto para que se viabilize essa lei, que é anterior ao governo atual. Nós já decidimos, em comum acordo com o governo boliviano, que não vamos discutir mais esse assunto através da imprensa.

Revista IBEF: Quais são os principais planos da Petrobras no setor petroquímico?

Gabrielli: *O setor petroquímico está em crescimento no país inteiro. Por uma decisão estratégica, a Petrobras resolveu voltar ativamente ao setor. Tivemos um papel importante, mas depois ficamos afastados, permanencendo apenas como sócios minoritários em diferentes empreendimentos petroquímicos. A partir de 2003 e 2004, voltamos ao setor. Queremos viabilizar projetos que maximizem a cadeia de valor da companhia, particularmente, na área de refino. Queremos entrar seletivamente em alguns segmentos do setor. O plano é passar a ser um sócio mais ativo nos empreendimentos. Não há necessidade de ser majoritário, mas queremos ser sócios ativos no processo todo, e não apenas sócios financeiros que contribuem com recursos, mas não têm a gestão dos negócios. No Rio de Janeiro, junto com a Rio Polímeros, temos investido em determinadas atividades, pois entendemos que o mercado brasileiro de petroquímicos vai se dividir em dois ou três grandes pólos. Há necessidade da expansão do pólo petroquímico do sudeste brasileiro, envolvendo mais os estados do Rio e São Paulo. O pólo do nordeste deve se consolidar e, dessa forma, se integrar, mais cedo ou mais tarde, com o pólo do sudeste. Não exercemos a opção que temos de participar da Braskem, mas continuamos achando que, no médio e longo prazo, a tendência econômica é uma convergência dos pólos do nordeste com o sudeste. A petroquímica exige empreendedores com alta capacidade tecnológica e com volume de capital adequado para a escala, que hoje, o setor tem no mundo todo. Não entendemos a petroquímica apenas como um fenômeno regional ou brasileiro.*

Revista IBEF: Depois da conquista da auto-suficiência, qual o próximo desafio?

Gabrielli: *Nós temos que consolidar no longo prazo a sustentabilidade da produção brasileira e viabilizar a expansão internacional da companhia. Estamos no estágio de manuntenção da auto-suficiência por um período mais longo possível. Depois, vamos expandir as atividades da companhia para além do mercado de gás e óleo. A Petrobras é cada vez mais uma empresa integrada de energia. Seremos mais ativos e vamos crescer na área de biomassa e de energias renováveis.*

Revista IBEF: Para o IBEF é uma satisfação ver que o presidente da Petrobras tem sua origem profissional em finanças. Já houve outro presidente dessa área?

Gabrielli: *Tenho muito orgulho de ter sido escolhido para receber o Prêmio Equilibrista, do IBEF, em 2004 (Prêmio oferecido pelo IBEF para os profisionais de maior destaque no mercado). A idéia do equilibrista, aquele que é capaz de administrar financeiramente as diversos dimensões e tensões da vida empresarial, é potencializada quando você se torna presidente, pois vai administrar não só conflitos financeiros, mas também as tensões em todas as áreas do negócio da companhia, que envolvem discussões sobre prospecção em águas profundas até a parte cultural e política. Na história da Petrobras, eu tenho impressão que não existe outro caso do diretor financeiro ter virado presidente.*

Revista IBEF: Como você resumiria a sensação de comandar esta enorme corporação?

Gabrielli: *De um lado um desafio e de outro, muito orgulho. O volume de decisões e responsabilidades é enorme, mas, por outro lado, é um orgulho muito grande poder participar de uma equipe como a da Petrobras.*

Os novos desafios metropolitanos

*Francisco Almeida e Silva**

A globalização teve como uma de suas principais conseqüências o fortalecimento dos governos locais. Um exemplo foi a Agenda 21, adotada no Encontro do Rio, em 1992, que inclui a tarefa dos municípios adotarem uma Agenda Local 21, com metas de sustentabilidade econômica, social e ecológica. Esta tendência de aumento da autonomia dos governos locais foi acompanhada, nos últimos anos, pela indagação a respeito de como deverá ser formulada a nova governança metropolitana. Nesse sentido, dois questionamentos me chamam atenção:

1. O que mudou em termos qualitativos e quantitativos para os governos locais neste novo século?

2. Quais seriam os "novos" parâmetros a serem adotados pelas administrações municipais neste mundo em constante transformação?

Acredito que as duas perguntas estão interligadas. Assim, mostrarei neste artigo algumas transformações verificadas na cidade do Rio de Janeiro, que devem ser levadas em consideração para se determinar as respostas aos novos desafios metropolitanos em países em desenvolvimento, como o Brasil.

No começo do século XX, cerca de 10% da população mundial residia em cidades. Agora, já são quase 50%. Quando olhamos somente para os países latino-americanos esta porcentagem atinge 74%. Trata-se, portanto, de uma nova "realidade urbana".

Este inchaço da população das cidades desencadeou aspectos positivos e negativos. Pelo lado positivo, é para as metrópoles que se direcionam os maiores investimentos. Pelo lado negativo, essas cidades se vêem às voltas com intensos fluxos migratórios, expansão dos bolsões de miséria, crescimento urbano desordenado, desemprego, violência, exclusão social e degradação ambiental. A combinação desses fatores tem efeitos danosos à integração social.

No começo do século XX, cerca de 10% da população mundial residia em cidades. Agora, já são quase 50%. Quando olhamos somente para os países latino-americanos esta porcentagem atinge 74%. Trata-se, portanto, de uma nova "realidade urbana".

Entre as respostas que vêm sendo dadas pela atual administração da cidade do Rio de Janeiro, destaco a questão dos migrantes. Embora esta seja uma variável exógena à Prefeitura, cabe a nós

A Souza Cruz emprega gente suficiente para encher uma cidade. Quem ganha é o país.

empregos gerados pela Souza Cruz nos dias de hoje.

243.700

empregos gerados pela Souza Cruz em 1903.

16

Em um ano, a Souza Cruz foi responsável por 196.896 empregos diretos e 46.815 indiretos, totalizando 243,7 mil postos de trabalho. O suficiente para povoar uma cidade do tamanho de Caxias do Sul. A Souza Cruz bem que pode ser considerada uma fábrica de empregos. É de fábricas assim que nosso país precisa.

www.souzacruz.com.br

FGV GVconsult

SOUZA CRUZ

promover políticas sustentáveis de ocupação do solo associadas a investimentos públicos para a melhoria das condições de vida da população residente em áreas carentes.

Um exemplo é o programa Favela-Bairro, aplicado pela Prefeitura com o apoio do Banco Mundial. A principal meta é integrar a favela à cidade, dotando aquela de infra-estrutura urbana, serviços, equipamentos públicos e políticas sociais.

No que se refere às políticas de geração de emprego e renda, destaco duas iniciativas: o programa Com licença, eu vou a luta, que procura reintroduzir no mercado de trabalho pessoas de 40 anos ou mais, e o projeto Meu primeiro emprego, que ensina aos jovens informática, direitos humanos e noções sobre ambiente profissional.

Quanto à inclusão social, a Prefeitura do Rio investe em capacitação profissional, educação e inclusão tecnológica. Segundo o Banco Mundial, a educação é a principal variável explicativa do rendimento do trabalhador.

Em relação à violência, a Prefeitura do Rio criou instrumentais de financiamento para o aparelhamento da segurança estadual. Ou seja, procurou praticar políticas cooperativas.

Quanto à inclusão social, investe em capacitação profissional, educação e inclusão tecnológica. Segundo o Banco Mundial, a educação é a principal variável explicativa do rendimento do trabalhador. Por isso, contamos com o apoio desse banco no projeto Rio Criança Maravilhosa, para crianças de zero a cinco anos.

Sobre o aspecto ambiental, o primeiro passo é evitar a degradação do meio ambiente, conscientizando a população. Para isso, definimos projetos em convênio com a sociedade civil, organizações não-governamentais e empresas públicas e privadas. Um exemplo é o projeto de Valorização Ambiental de Rios e Lagos, que difunde hábitos e atitudes ambientais para as populações ribeirinhas. Há, também, o projeto de despoluição da grande área da macrobacia de Jacarepaguá, que conta com o apoio do J-BIC.

Mas as respostas aos desafios metropolitanos não podem ser dadas somente pela esfera pública. A participação da sociedade civil, de organizações não-governamentais, de empresas privadas e de organismos multilaterais de crédito é de fundamental relevância.

Cabe ao setor público definir as prioridades, levando em consideração as especificidades históricas e locais. A capacidade de resposta de cada governo estará diretamente vinculada a este conhecimento e à sua capacidade de prever o futuro em tempo hábil. Em relação ao futuro, os governos locais devem preparar-se para responder a cinco pontos principais:

- Como atingir o desenvolvimento sustentável?
- Como disseminar a necessária preocupação ecológica?
- Como promover a justiça social?
- Como garantir a eficiência econômica?
- Como incentivar o pluralismo cultural sem perder a individualidade local?

O fato é que o século XXI pede às gestões metropolitanas novas maneiras de pensar, novas atitudes e novos valores. A gestão local deve ser planejada considerando que o mundo se encontra em constante transformação. Somente assim é que essas gestões poderão responder, de forma eficiente, aos novos desafios metropolitanos do século XXI.

---

* Advogado e secretário municipal de Fazenda do Rio de Janeiro.

Entrevista

Maílson da Nóbrega

A entrevista do quarto número da Revista IBEF é com o economista Mailson da Nóbrega. Após longa e reconhecida carreira no Banco do Brasil e em outras empresas do setor público, foi ministro da Fazenda de 1988 a 1990. No cargo, presidiu o Conselho Monetário Nacional e o Confaz e integrou os *boards* do FMI, do Banco Mundial e do BID. Atualmente, Maílson é sócio da Tendência Consultoria Integrada, além de participar de conselhos de administração de empresas no país e no exterior. A seguir a entrevista:

P: Qual sua avaliação da economia brasileira no momento?

R: A economia está num processo de recuperação que deve levar o crescimento do PIB a 3,5 ou 4% e ao aumento real na massa salarial esse ano. Isso será possível tanto devido ao crescimento do emprego como do salário médio real. Além disso, o panorama é de continuidade no declínio da taxa de inflação e de juros.

P: Como o senhor analisa a condução das políticas públicas que repercutem diretamente nos mercados e na vida econômica como um todo?

R: O governo Lula vive uma situação única no Brasil. É um governo dos mais competentes na gestão macroeconômica, na medida em que não alterou os rumos do tripé formado por: austeridade fiscal, metas de inflação e o câmbio flutuante. E foi até mais rigoroso nesse aspecto do que havia sido o governo anterior. Deu seguidas mostras da autonomia do Banco Central para tomar medidas importantes para a economia brasileira. Ao mesmo tempo é um governo medíocre em muitas áreas. Deixa a desejar na forma como conduziu as questões de infra-estrutura. É melancólico terminar o governo com uma "Operação Tapa-Buracos". Há prevalência de visões ideológicas, até radicais às vezes, em áreas cruciais para o desenvolvimento do país, como reforma agrária e meio ambiente. O aparelhamento das agências reguladoras, em que a qualificação não é da competência, mas sim da filiação partidária e da militância, também é problemático. Eu diria, porém, que apesar dessas contradições entre as competências e as mediocridades, o saldo final é até positivo. O Brasil poderia estar muito melhor, mas seguramente estaria pior se o Lula não tivesse a lucidez de perceber que não tinha alternativa a não ser preservar a política econômica. Se ele tivesse ouvido os companheiros do partido e seguido as suas próprias visões de mundo, explicitadas em eleições anteriores, o país teria entrado numa crise de confiança

que provavelmente jogaria por terra todo o esforço de estabilização que foi realizado de 1994 pra cá. Por incrível que pareça, nós temos que comemorar essa situação, principalmente, em função de uma expectativa que era muito pior. Isso ficou claro nas reações dos mercados no segundo semestre de 2002.

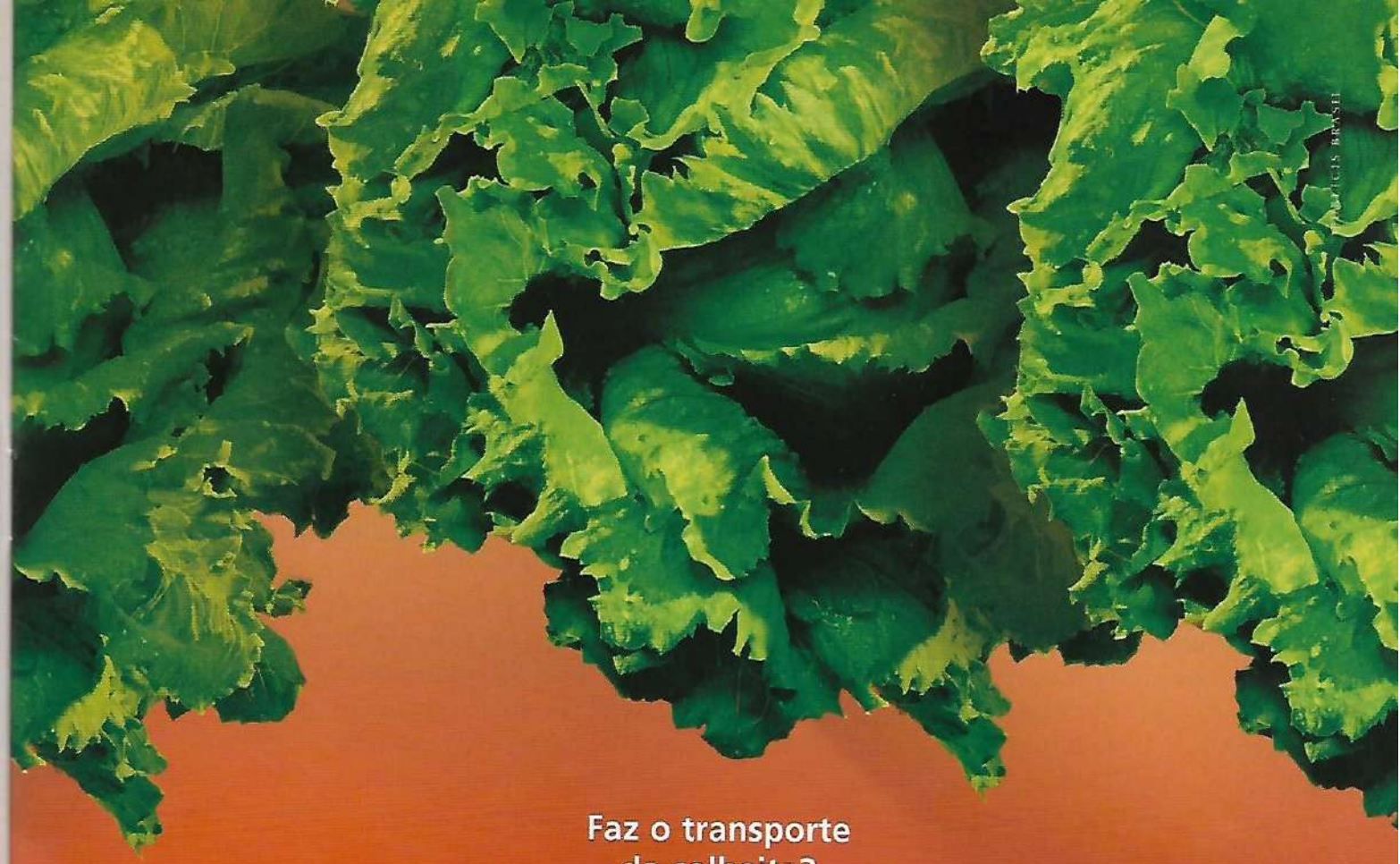
P: Qual destaque positivo da atual política fiscal? E qual aspecto negativo?

R: A política fiscal tem altos e baixos. Pelo lado positivo, o compromisso que foi reafirmado com a austeridade e a responsabilidade da gestão pública. O governo Lula, ao contrário do que se esperava, ampliou as metas do superávit fiscal e resistiu, seja no Ministério da Fazenda, seja no Planejamento, às pressões dos ministérios setoriais e do próprio PT para a ampliação injustificada e insustentável dos gastos. Ao mesmo tempo, o governo Lula piorou a situação fiscal do país e a sua estrutura. Hoje, o grande problema fiscal brasileiro é a prevalência de uma rigidez sem paralelos no mundo. Mais de 90% das despesas do governo federal se referem a gastos obrigatórios, estabelecidos pela Constituição, ou seja, muitas vezes, não realizá-los pode caracterizar crime, como é o caso dos gastos em educação e saúde. Isso limita muito a gestão, a formulação e execução de políticas públicas que atendam aos interesses do crescimento. O governo Lula piorou o lado mais complicado dessa dura realidade que são os gastos previdenciários. Foram aumentos irresponsáveis do salário mínimo. Irresponsáveis, pois ele afeta mais da metade dos benefícios previdenciários, a totalidade dos benefícios assistenciais e os gastos da grande maioria das prefeituras e de alguns estados. Ou seja, o aumento do salário mínimo elevou a rigidez orçamentária e piorou a qualidade do gasto no Brasil, o que contribuiu para um piora também do sistema tributário, pois foi preciso arrecadar mais. Nesse ponto, o presidente seguiu suas visões do passado. Provando que ainda prevalece a idéia no PT e em outros partidos que o salário mínimo é a forma correta de distribuir renda no Brasil. Há estudos recentes que provam que essa não é a melhor maneira. A melhoria na distribuição de renda que se observou no Brasil de 2001 para cá, não é relacionada com ganhos no salário mínimo, pois ele responde por apenas 4% dessa melhora. Os outros 96% foram motivados por investimentos em educação e as transferências de renda através de programas assistenciais como o Bolsa Família.

P: Qual destaque positivo da atual política monetária? E qual aspecto negativo?

R: De positivo, a responsabilidade. Ao contrário do que se imaginava, o presidente Lula permitiu que o Banco Central decidisse com autonomia, sem precisar consultá-lo. Na minha avaliação, o BC seguiu uma política monetária correta e avaliou corretamente as ameaças à estabilidade do país. Pontualmente, você pode ter críticas e acusar o BC de ser excessivamente conservador, mas só quem está lá sabe avaliar mais acertadamente os riscos. Eu diria, em linhas gerais, que o governo conduziu de forma satisfatória a política monetária. A continuidade da autonomia do BC contribuiu para aumentar a confiança no país e a credibilidade do governo Lula. É bom lembrar que esse governo começou com um grande déficit de credibilidade, porque seus principais representantes haviam prometido, nos últimos 25 anos, fazer exatamente o contrário do que fizeram. A crítica é que o presidente não conseguiu vencer as resistências do seu partido à autonomia formal do BC. A literatura econômica mostra que os bancos centrais que são autonômos apenas na prática, como no Brasil, tendem a ser mais conservadores. É como se ele tivesse que provar, a cada decisão que não precisa consultar o presidente, que não obedece orientação do ministro da Fazenda e que tem independência para resistir às pressões. Então, temos hoje no Brasil, o pior dos mundos: o Banco Central é autonômo mas sem a

"Pontualmente, você pode ter críticas e acusar o BC de ser excessivamente conservador, mas só quem está lá sabe avaliar mais acertadamente os riscos."



Faz o transporte
da colheita?

Sua empresa
é de agronegócio?

É uma cadeia
de supermercados?

Bradesco Empresas. Não importa a área de atuação, nós temos soluções de crédito para acompanhar o crescimento da sua empresa.

O Bradesco Empresas é um Banco completo, especializado nos negócios da sua empresa. Não importa em qual fase da cadeia produtiva ela se encaixe nem o seu ramo de atividade. **Você sempre vai encontrar uma solução de crédito adequada,** pensada para cada tipo de necessidade. Além de todo o suporte de um Banco completo: agências, gerentes, produtos e serviços exclusivos para pessoa jurídica. Conheça o Bradesco Empresas. E tenha um Banco tão exclusivo quanto a sua empresa.

Bradescompleto

Empresas

www.bradescoempresas.com.br

Um Bradesco exclusivo para a sua empresa.

obrigatoriedade de prestar contas à sociedade e de ser mais transparente, comparecendo de forma institucional mais freqüentemente ao Congesso Nacional. A independência formal estabeleceria esse conjunto de obrigações e obrigaria a prestação de contas do BC.

P: Qual destaque positivo da atual política cambial? E qual aspecto negativo?

R: Não há pontos negativos. O BC no governo Lula preservou o regime de câmbio flutuante, que é praticamente universal. Dificilmente se encontra um país com câmbio fixo. A diferença está na maior ou menor intervenção para evitar eventual excessiva volatilidade do câmbio. Foi o que se fez no Brasil. Nos momentos de volatilidade, quando havia clima para a formação de movimentos especulativos, o BC teve capacidade de intervir, seja comprando ou vendendo moeda no mercado à vista, seja atuando nos seus derivativos. Eu diria que é uma gestão impecável do BC, pois sua direção vem resistindo a medidas administrativas para mudar o curso da taxa cambial. No passado elas foram adotadas, mas era outra realidade. No momento, o governo e o BC resistem a propostas de retrocesso como o controle de capitais e intervenções mais amplas no mercado. Isso foi um ganho que vai ser avaliado na frente. Acusa-se o BC de ter contribuído para uma valorização excessiva do câmbio com o aumento da taxa de juros e a resistência de intervir no mercado de câmbio para adquirir moeda estrangeira. Na minha avaliação a taxa de juros não explica a valorização do câmbio. Ela tem influência mas não é a principal variável. A mais importante é o êxito do agronegócio brasileiro, a grande competitividade que a economia adquiriu nos últimos 10 anos e que gerou, junto com o ciclo positivo das *commodities* metálicas e minerais, um *boom* de exportações, que é o maior na história recente do país, gerando supéravits comerciais superiores a U$ 40 bilhões. Isso evidentemente tem implicações e influencia a taxa cambial. O BC e o Tesouro adquiriram no ano passado mais de U$ 40 bilhões no mercado à vista. Se não fosse essa atuação, a taxa de câmbio estaria seguramente mais baixa. Para concluir, não encontro nenhum reparo de maior importância a ser feito na atuação do BC e do Tesouro na área cambial.

> **"Na minha avaliação a taxa de juros não explica a valorização do câmbio."**

P: Por que o Brasil não acompanhou os índices de crescimento do resto do mundo no ano passado?

R: Por várias razões. Uma delas, a mais óbvia, é que o BC em 2004, diante de uma ameaça inflacionária, aumentou a taxa de juros para preservar esse bem público inestimável que a sociedade brasileira conquistou, que é uma moeda estável. É bom lembrar que o Brasil tem uma história trágica de inflação alta, resultado da nossa resistência por duas gerações à idéia de que ela tem uma função no desenvolvimento econômico. Isso se mostrou completamente equivocado na prática mas, infelizmente, essa idéia errada ainda domina o pensamento de uma minoria. Quem lê, estuda e acompanha o assunto no Brasil e no exterior sabe que medidas para vencer movimentos inflacionários trazem o benefício da preservação da estabilidade, mas têm custos como a redução da atividade econômica e do emprego. Essa é uma explicação conjuntural. O BC, vencida essa ameaça, já começou um ciclo de redução da taxa de juros que deve continuar ao longo de 2006. Com isso, o país voltará a crescer cerca de 4%. O que explica o baixo crescimento brasileiro comparativamente com outros países em desenvolvimento são questões muito mais complexas e estruturais. A gente vê líderes do empresariado, políticos e intelectuais afirmarem que o problema do Brasil é a política econômica. Eles defendem a idéia de que se o BC baixar a taxa de juros e elevar o câmbio, se dará a felicidade geral da nação e alcançaremos o desenvolvimento sustentável. Isso é um grande equívoco e é resultado da preguiça mental de alguns analistas, pois eles não estudam as verdadeiras causas do baixo crescimento do país. Elas estão no campo estrutural: por exemplo, na área fiscal, herdamos uma crise derivada da exaustão do modelo anterior de desenvolvimento e os problemas se agravaram ainda mais com a Consituição de 1988, devido ao seu efeito desastroso nas contas públicas. O Brasil gasta hoje 13% do PIB em aposentadorias e pensões, o dobro da média mundial e duas vezes mais

do que os EUA. O Brasil gasta também com o funcionalismo outra parcela expressiva das receitas públicas. A soma apenas desses dois gastos chega a 23% do PIB. Por isso o Brasil precisa de uma alta carga tributária, que chega a 38% do PIB. É bom lembrar que o governo ainda tem obrigações de investimento em saúde e educação. Outro número importante é o seguinte: somados todos os gastos públicos obrigatórios aos juros chegamos a 33% do PIB. O grave dessas contas é que além do aumento da carga tributária para fazer frente aos gastos correntes, ampliados pela Constituição de 88, o governo diminuiu os investimentos públicos, pois o aumento dos tributos e do endividamento não foram suficientes. O Brasil gasta, proporcionalmente ao PIB, cerca de 1/5 a mais do que gastava antes de 1988. Não há nenhum país em desenvolvimento nessa situação.

P: O senhor acha que a China e a Índia podem ser modelos para o Brasil ?

É equivocado fazer comparações do Brasil com a China e a Índia, sem levar em consideração o que nos diferencia estruturalmente. A China tem gastos previdenciários que não chegam a 2% do PIB. A Índia tem carga tributária ao redor de 20% do PIB. Nenhum deles passou pelo desastre de 1988, nem experimenta o caos tributário que temos aqui. Entre as conseqüências dessa confusão tributária está a impossibilidade de se conquistar ganhos de eficiência e o atraso dos créditos que deveriam ser imediatamente transferidos aos exportadores. Ao longo desse modelo de desenvolvimento negligenciamos também a educação. A média de escolaridade brasileira está em torno de 5 anos. Na Coreia é 13 anos, e na China está em quase 10 anos. Aqui as prioridades são invertidas, pois no Brasil os idosos são o foco das políticas sociais. Eles recebem 70% desses gastos, através da previdência social. A prioridade nos outros países são as crianças, a sua educação básica através do ensino fundamental. No Brasil, privilegiamos o ensino superior gratuito, que beneficia a classe média e os ricos, ou seja, temos uma situação de *Robin Wood* ao contrário: os pobres pagam os impostos para gerar benefícios aos não pobres. No passado era pior, o país crescia e mandava a conta para os pobres via inflação. Para o Brasil crescer num ritmo semelhante ao Chile e outros países que somos comparados, é preciso que tenhamos condições iguais a eles. E para isso ocorrer, é preciso dar seguimento às reformas.

"No Brasil, privilegiamos o ensino superior gratuito, que beneficia a classe média e os ricos, ou seja, temos uma situação de *Robin Wood* ao contrário: os pobres pagam os impostos para gerar benefícios aos não pobres."

P: Viveremos em 2006 de novo um ano que poderia ser excelente mas que também decepcionará?

R: Acho que o Brasil vai continuar abaixo da média mundial. A expectativa é de que a economia mundial cresça mais de 4,5%. Iremos ficar, inclusive, abaixo da média dos países em desenvolvimento. Isso é resultado das nossas deficiências estruturais. Tudo indica que no próximo governo o país possa dar passos firmes rumo às reformas de nossas instituições, às mudanças no sistema tributário e, talvez, à independência formal do BC. Devemos continuar o processo de aprofundamento financeiro que poderá fazer surgir no Brasil grandes mercados de crédito imobiliário e de crédito privado de longo prazo, inclusive para os investimentos. Isso facilitará uma continuidade na redução na taxa de juros. Em 2008, a possível obtenção do *Investment Grade* dos papéis brasileiros e a remoção dos obstáculos ao bom funcionamento do Judiciário, também ajudarão nesse processo. Há vários projetos no Congresso que vão diminuir os efeitos negativos do complicado sistema judiciário brasileiro. Tudo isso irá gerar um aumento no potencial de crescimento para que o país possa retomar índices mais acelerados. Tudo depende da nossa capacidade de formular, conduzir e aprovar as reformas.

Presidente da Bovespa fala sobre projetos da instituição

Para comentar os principais planos da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a Revista IBEF conversou com Raymundo Magliano Filho, presidente do seu Conselho de Administração. O executivo explicou quais os desafios da instituição no próximo período e qual papel e importância que ela tem para as empresas brasileiras.

Constituída em 23 de agosto de 1890, a Bolsa de Valores de São Paulo é uma instituição sem fins lucrativos, pertencente às sociedades corretoras. Com o acordo de integração firmado com as outras oito bolsas, em março de 2000, passou a ser o único centro de negociação de títulos emitidos por companhias abertas do país.

A modernização da economia brasileira nos anos 90, elevou a instituição à condição de maior bolsa de valores da América Latina. Na Bovespa, são negociados vários ativos mobiliários, como ações, debêntures, cotas de fundos, Certificados de Recebíveis Imobiliários, além de outros títulos emitidos por empresas sediadas no Brasil.

Confira na entrevista a seguir as idéias e os projetos do presidente do mais importante centro de investimentos do país.

Revista IBEF: O índice Bovespa está em um patamar elevado, assim como o volume de movimentação financeira da Bolsa. Isso não se deve única e exclusivamente ao apetite do investidor por renda variável, mas também pela consolidação de boas práticas na Bovespa. O que ainda pode ser feito para que o mercado acionário fique cada vez mais forte e sólido?

Raymundo Magliano Filho: O índice Bovespa reflete não só o comportamento das ações mais líquidas da Bolsa de Valores de São Paulo, mas também indica a confiança no mercado brasileiro de capitais. As boas práticas de governança são, sem dúvida, um grande atrativo para o investidor. Hoje, temos um total de 70 empresas nos níveis especiais de governança da Bovespa. São 23 companhias listadas no Novo Mercado, 11 no Nível 2 e 36 no Nível 1 de Governança Corporativa. A governança corporativa não é modismo. Ela veio para ficar. Todo o mercado – sejam compradores, vendedores ou intermediários – quer que as companhias sejam transparentes, que respeitem os acionistas minoritários, que dêem informações sobre seus negócios. Por isso, esse é um passo importante para o fortalecimento do mercado de capitais. Outra iniciativa nesse sentido é a popularização. A Bolsa de Valores tem de se firmar como uma opção de investimento popular, aberta a todas as camadas da sociedade. Para isso, ela tem de ser transparente e acessível aos diferentes públicos. Esse é o propósito

Venha trabalhar onde você sempre sonhou.

Othon Business. Seu melhor ambiente de trabalho.

HOTEIS OTHON
O seu jeito de ficar bem.

Rio Othon Palace - Leme Othon Palace - Bahia Othon Palace - Belo Horizonte Othon Palace - Othon Palace Fortaleza
central.reservas@othon.com.br www.othon.com.br
0800 285 1500 (21)2522 0262 (11)3291 5001

artplan

Embratur 01144.0021.0 / ABAV 023 AF RJ

"Os investidores (pessoa física) aprenderam a pensar no longo prazo e compreenderam que o mercado de capitais é uma boa alternativa financeira. O resultado está aí para todo mundo ver. Atualmente, as pessoas físicas participam do mercado de capitais tanto individualmente, quanto por meio de clubes de investimento."

do nosso programa de popularização, o Bovespa Vai até Você. Desde o lançamento, em 2002, foram criados 1.031 clubes de investimento em ações. Hoje, são 1.388 clubes de investimento listados na Bolsa, que reúnem 115 mil cotistas e têm patrimônio líquido de R$ 8,1 bilhões. Quanto mais investidores tivermos, mais forte será a Bovespa. E uma Bolsa de Valores forte é condição essencial para o desenvolvimento e o fortalecimento econômico de um país.

Revista IBEF: Quais são os principais desafios e principais resistências?

Raymundo Magliano Filho: Por incrível que pareça, ainda hoje temos de provar que Bolsa de Valores não é jogo, nem aposta. Comprar ações é investir. Quem compra ações torna-se sócio de uma empresa porque acredita no negócio. Quando iniciamos o programa de popularização da Bovespa, muitos duvidaram. Afinal, o mercado de capitais era historicamente elitista, voltado para grandes aplicadores. Isso está mudando, principalmente com a chegada do pequeno investidor. Os investidores pessoa física aprenderam a pensar no longo prazo e compreenderam que o mercado de capitais é uma boa alternativa financeira. O resultado está aí para todo mundo ver. Atualmente, as pessoas físicas participam do mercado de capitais tanto individualmente quanto por meio de clubes de investimento. O resultado é bom para todo mundo. Ganham as empresas, que conseguem se capitalizar a um custo mais baixo; ganham os investidores, que conseguem um retorno financeiro maior no longo prazo; e ganha o mercado, que se desenvolve.

Revista IBEF: Muitas empresas abriram seu capital e obtiveram sucesso. Este movimento deve continuar?

Raymundo Magliano Filho: Creio que sim. Em 2005, a Bovespa registrou 20 distribuições públicas de ações, que totalizaram R$ 16,2 bilhões. Desse total, nove foram lançamentos iniciais de ações, os chamados IPOs. Este ano, já registramos cinco ofertas iniciais de ações. E todas ocorreram nos segmentos especiais de governança corporativa da Bolsa. Foram quatro empresas no Novo Mercado e uma no Nível 2. O mercado de capitais brasileiro vive um bom momento tanto do lado dos investidores quanto do lado das companhias listadas, que hoje estão mais maduras e conscientes de suas obrigações em relação a seus acionistas. Mas é importante ter em mente que o mercado de capitais é um mercado de risco e de retorno a longo prazo.

Revista IBEF: Teremos cada vez mais o mercado de capitais como um real captador de recursos para os empresários?

Raymundo Magliano Filho: O mercado é a melhor fonte de recursos que uma companhia pode conseguir. O verdadeiro empresário, aquele que é empreendedor, que sabe fazer contas e quer ver o seu negócio crescer, sabe disso. Ainda mais o empresário brasileiro, que conhece o alto custo de se capitalizar via rede bancária – basta lembrar o altíssimo nível da taxa de juros no país. Na Bolsa, o empresário consegue acionistas, sócios para o seu negócio. Além disso, o mercado de capitais ajuda a aprimorar as empresas porque, uma vez listadas, têm de seguir uma série de regras que as deixam mais profissionalizadas, com melhores níveis de controle e transparência. Já os investidores cobram resultados e dividendos. No final, todos saem ganhando.

Revista IBEF: Qual o papel que se almeja para uma Bolsa de Valores na economia nacional?

Raymundo Magliano Filho: Bolsa de Valores é sinal de desenvolvimento econômico. Nenhum país atinge a maturidade sem um mercado de ações forte e dinâmico. A Bovespa é a principal Bolsa de Valores da América

Latina. Nosso volume diário de negócios já ultrapassa a marca de R$ 2 bilhões. E o valor de mercado das empresas negociadas na Bovespa superou R$ 1,2 trilhão em fevereiro. É indispensável destacar, ainda, o ciclo virtuoso que o mercado de capitais desencadeia. Porque, uma vez na Bolsa, as companhias capitalizam-se, expandem seus negócios e geram empregos. E todos sabemos que é disso que o Brasil precisa: empregos.

Revista IBEF: Qual o nível de proteção que desfruta hoje o pequeno investidor?

Raymundo Magliano Filho: A maioria dos investidores sempre busca diminuir seu risco, e isso é ainda mais verdadeiro para os pequenos investidores e trabalhadores, sobretudo os que chegaram recentemente no mercado de capitais. Durante muitos anos o mercado preocupou-se basicamente com os grandes investidores, os chamados investidores institucionais, mas isso está mudando e uma das razões foi a criação, pela Bovespa, dos níveis diferenciados de governança corporativa, ou seja, os Níveis 1 e 2 e o Novo Mercado. Nesse segmento especial os chamados acionistas minoritários contam com proteção maior. Por exemplo, o *tag along*, que é a garantia de que, em caso de venda do controle da empresa, as mesmas condições obtidas pelo controlador serão repassadas aos minoritários. Outro exemplo ocorre no Novo Mercado, onde as companhias só podem emitir ações ordinárias, que dão direito a voto. São sinais importantes de transparência e de respeito para com o pequeno investidor.

Revista IBEF: Quanto do volume financeiro da Bolsa é de pequenos investidores?

Raymundo Magliano Filho: O investidor pessoa física é o foco do nosso programa de popularização, o Bovespa Vai até Você. Não medimos esforços para esclarecer o pequeno investidor. Vamos atrás dele na praia, na escola, na universidade, no aeroporto, no metrô, nas fábricas e até nas academias. Quando começamos, em 2002, as pessoas físicas representavam cerca de 21% do volume de negócios da Bovespa. Hoje, são quase 26%. São pessoas que tomaram conhecimento do mercado de ações e se juntaram a um clube de investimento com amigos, parentes ou colegas de trabalho. Outros passaram a aplicar em ações por meio do *Home Broker*, o sistema que permite, por intermédio de uma conta em uma corretora, acessar a Bolsa pela internet. Hoje, 51 corretoras já oferecem esse sistema a seus clientes. Em fevereiro, foram 52.414 acessos ao *Home Broker*, um recorde. Não importa se em grupo ou individualmente, o importante é que cada vez mais brasileiros estão descobrindo as vantagens de se tornar um investidor do mercado de capitais.

"Bolsa de Valores é sinal de desenvolvimento econômico. Nenhum país atinge a maturidade sem um mercado de ações forte e dinâmico. A Bovespa é a principal Bolsa de Valores da América Latina. Nosso volume diário de negócios já ultrapassa a marca de R$ 2 bilhões."

Revista IBEF: O que representa o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada para investidores, empresas e para a Bovespa?

Raymundo Magliano Filho: O Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada, conhecido como IGC, é composto por ações de companhias que se comprometem a oferecer boas práticas de governança. Por isso, ele é composto de empresas listadas no Novo Mercado e nos Níveis 1 e 2 de governança corporativa da Bovespa, que já mencionamos. Lançado em 2001, o IGC conta hoje com 87 ações de 69 companhias. Essas empresas vão além do que é exigido pela legislação brasileira e adotam como linha de ação a transparência, a prestação de contas e o tratamento igualitário entre os acionistas. Dessa forma, elas ampliam os direitos dos acionistas e melhoram a qualidade das informações divulgadas ao mercado. E o mercado valoriza esse tipo de iniciativa. Tanto que, de janeiro até o dia 17 de março, o IGC acumulava alta de 17% contra 13,7% do Ibovespa no mesmo período. Uma prova de que a boa governança corporativa dá retorno.

Os novos nomes da área econômica do governo federal

O país está envolvido nos últimos meses em debates acirrados sobre assuntos econômicos e financeiros cruciais, como a alta dos juros e a gestão dos gastos públicos. Desde o início sem promover grandes alterações no rumo da economia nacional, o governo federal estabeleceu como prioridade a manutenção dos rumos da política econômica. No início de abril, o presidente Lula definiu sua equipe econômica, os novos diretores do Banco Central e os executivos da Caixa Econômica Federal e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), sem grandes surpresas. A Revista IBEF traçou o perfil dos novos ocupantes dos principais cargos da economia nacional. Confira:

Guido Mantega, ministro da Fazenda

Nascido em Gênova, na Itália, o novo ministro da Fazenda é formado em economia pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) e fez doutorado em sociologia do desenvolvimento na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, com especialização no *Institute of Developing Countries* (IDS) da Universidade de Sussex, na Inglaterra, em 1977. Professor de economia no curso de mestrado e doutorado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) de 1984 a 87 e diretor de Orçamento e chefe de gabinete da Secretaria Municipal de Planejamento de São Paulo no período entre 1982 a 1992, Mantega tem vários livros publicados sobre temas econômicos.

O novo ministro da Fazenda contribui com o PT desde a eleição de 1989. Em 1993 tornou-se assessor econômico de Lula, sendo um dos coordenadores do programa de 2002. Quando ainda estava a frente do Ministério do Planejamento, Mantega fez críticas duras à política econômica, especialmente em relação à trajetória da taxa de juros e à pouca ousadia do Banco Central para baixar as taxas.

No governo, mesmo se mantendo fiel às propostas históricas do PT, ganhou a confiança do mercado. Na passagem pelo Ministério do Planejamento, mesmo quando discordava de algumas medidas nos bastidores, mostrou-se leal na defesa da política e da equipe econômica. A gestão de Mantega no BNDES sempre foi elogiada por assessores do Palácio do Planalto e pelos analistas do mercado. Nesse momento de crise política, há um aspecto na biografia do novo ministro da Fazenda que ganha peso: a ética. O nome de Mantega nunca foi envolvido em escândalos durante sua gestão tanto à frente do Ministério do Planejamento, como no BNDES.

Bernardo Appy, secretário-executivo do Ministério da Fazenda

O novo secretário-executivo do Ministério da Fazenda já ocupou o cargo entre 2003 e abril de 2005, quando foi transferido pelo então ministro Palocci para a Secretaria de Política Econômica, no lugar de Marcos Lisboa, que se demitira do cargo. Tido como ortodoxo, Appy chegou a afirmar, no ano passado, que o país teria condições de elevar seu superávit primário para acelerar a queda da relação dívida/PIB – um dos principais obstáculos para que o Brasil alcance o grau de investimento das agências de risco. Appy volta ao segundo posto mais importante da Fazenda no lugar de Murilo Portugal.

Carlos Kawall, secretário do Tesouro Nacional

O ex-diretor de Finanças e Mercado de Capitais do BNDES é o novo secretário do Tesouro Nacional em substituição a Joaquim Levy que vai assumir a vice-presidência do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Carlos Kawall também conta com o apoio do mercado. Além de uma formação acadêmica consistente – é professor da PUC de São Paulo há 18 anos – tem passagens pela iniciativa privada. Por oito anos, Kawall foi o economista-chefe do Citigroup no Brasil.

Demian Fiocca, presidente do BNDES

Para o lugar de Guido Mantega no BNDES, o presidente Lula nomeou o atual vice-presidente da instituição, o economista Demian Fiocca. A maior parte da sua carreira foi na iniciativa privada: além de economista-chefe do HSBC, dirigiu a área de pesquisas econômicas do grupo espanhol Telefônica. Em 2003, foi convidado para integrar a equipe de Guido Mantega, no Ministério do Planejamento, assumindo o cargo de secretário de Assuntos Internacionais.

Em 2004, foi nomeado chefe da assessoria econômica do Ministério e teve como principal incumbência a elaboração e negociação no Congresso do projeto de Parcerias Público-Privadas (PPPs) — um dos principais trabalhos de Mantega à frente da pasta.

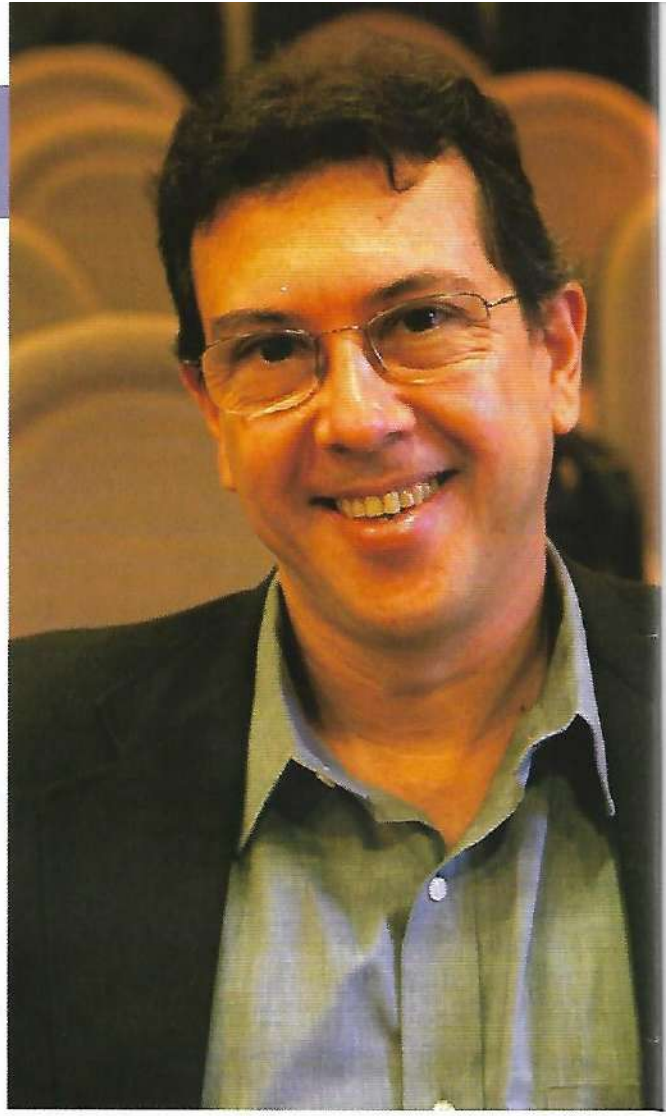
De perfil discreto, a Fiocca cabia também o acompanhamento e a execução dos projetos e programas da instituição. Junto com Mantega, ele fez do BNDES o que o presidente Lula queria desde o início do seu governo: uma instituição voltada ao financiamento do setor produtivo, sem a excessiva preocupação com o desempenho financeiro, como no governo anterior.

Maria Fernanda Ramos Coelho, presidente da Caixa

Funcionária de carreira da Caixa há 22 anos, embora sem militância política, foi a primeira mulher a ocupar um cargo de diretoria, onde foi colocada por Jorge Mattoso, ex-presidente da instituição. É também a primeira mulher a assumir a presidência da Caixa Econômica Federal.

Pernambucana, ocupava a superintendência nacional de Desenvolvimento e Estratégias Empresariais, cargo diretamente subordinado à presidência da Caixa. Além disso, Maria Fernanda acumulava a função de presidente da diretoria-executiva e era substituta do chefe de gabinete, Luiz Phillipe Torelli, na ausência do titular.

Salomão Quadros comenta política monetária, inflação e taxa de juros



Para falar da política monetária e sua relação com os índices de inflação e os juros, a Revista IBEF foi conversar com o economista Salomão Quadros, responsável técnico do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) e coordenador de análises econômicas e professor de macroeconomia nos cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

O pesquisador atendeu a revista e respondeu a diversas questões sobre o comportamento dos preços administrados e seu impacto na inflação, os gastos públicos, a inflação, as taxas de juros, o crescimento econômico e sua relação com a estabilidade da moeda, além de analisar quais são os desafios do novo ministro da Fazenda, Guido Mantega e como a economia nacional deverá se comportar nesse ano de eleição. A seguir os principais trechos da entrevista:

Preços administrados

Os preços administrados pelo governo terão pouco impacto na inflação em 2006. Mesmo aqueles condicionados pelo IGP, que orientam e estão na base de alguns contratos, não sofrerão reajustes significativos. As tarifas de água e passagens de ônibus, por exemplo, são inteiramente livres. Cada município toma a sua decisão. Os custos de energia elétrica e telefonia também não terão grande influência, especialmente da segunda, que esse ano entrará numa fase de transição e passará a usar o IGP junto ao novo índice a ser estabelecido para os serviços de telefonia. De qualquer maneira, com o IGP muito baixo, como tivemos no ano passado, e que ainda continua no começo desse ano, é uma evidência de que os preços administrados, pelo menos os que são mais diretamente relacionados ao IGP, vão ter reajustes bem menores. Nessa esteira de reajuste menores, outros índices terão a mesma configuração. Por exemplo, recentemente houve uma concentração grande no reajuste do preço da tarifa da água. Há diversos índices e resultados distintos, mas têm sempre aqueles que seguem o IGP. Por isso, teremos uma contribuição importante para que esses componentes, que nos últimos anos têm sido responsáveis por uma certa dificuldade de desacelerar a inflação, pois eles estão crescendo mais que a maioria dos preços, não impactem na inflação. Dessa vez, acredito que vamos inverter a tendência ou, no mínimo, igualar. Dessa forma teremos mais facilidade de cumprir a meta de inflação, ficando abaixo de 2005.

Inflação e política monetária

Quanto mais ajustado e menos deficitário for o setor público, menos restritiva será a política monetária. Se o governo está desajustado, com déficit e gastando mais que a receita, o setor público aumenta sua contribuição para o aquecimento da demanda agregada, o que certamente

requer uma política monetária mais restritiva. É muito importante que, além da política monetária, se possa contar com uma política fiscal correta. Hoje temos uma situação um pouco contraditória: ao mesmo tempo que se tem superávit primário da ordem de 4,8%, um dos maiores que já houve no país, nem por isso as despesas estão controladas. Há evidências que esse superávit é resultado de uma tributação que não pára de crescer. Por isso que não basta que se tenha o setor público ajustado, pois, se houver déficit, não tem jeito: ficará estabelecido um caráter expancionista e inflacionário que vai requerer uma política monetária mais restritiva. Quando se tem um setor público superavitário, mas as despesas também estão crescendo, você está injetando demanda no sistema econômico. É importante que nosso ajuste fiscal, que vem sendo feito gradativamente, mas que está se consolidando, passe por uma recomposição para que se possa começar a diminuir despesas e conseqüentemente impactar a tributação. Isso não será feito da noite para o dia. Diminuir despesas é extremamente difícil. Hoje, o principal foco é diminuir os custos da Previdência. Isso só será possível com mais uma rodada de negociações sobre a reforma previdenciária, o que, como sabemos, exige uma sustentação política importante, não devendo acontecer de imediato. Com os impostos aumentando, o país só está conseguindo ter superávit porque estamos acomodando os aumentos das despesas. Um ajuste fiscal não pode ser assim. Ele deve equilibrar corte de despesas e aumento de receitas, pois senão fica difícil de se sustentar. No Brasil a exegerada tributação tem inibido o crescimento e os investimentos. Em breve teremos que diminuir essa carga tributária. Para fazer isso sem voltar a ter déficit ou aumentar a dívida, retornando a uma dinâmica perversa e inflacionária, terá que haver uma diminuição da despesa. A única despesa que tem diminuido nos últimos tempos é de investimentos. Diminuir investimentos é um corte ilusório, pois não há como deixar de investir. Essa atitude apenas adia o investimento. E, pior, se demorar muito as coisas começam a desabar, como estamos vendo com a infra-estrutura de estradas. Então, em algum momento teremos que repor esses investimentos que ficaram reprimidos. As despesas correntes e permanentes é que terão que ser redimensionadas.

Inflação alta x juros altos

Nos livramos para sempre de um problema e estamos tendo, por algum tempo, um outro no lugar. Há uma troca, mas acredito que em breve ela vai se tornar nitidamente vantajosa. A inflação ficou definitivamente no passado e os juros não ficarão eternamente nesse patamar. Vai chegar um momento que os juros irão baixar, pois o setor público está diminuindo o endividamento. Com alguns anos seguidos, por pior que seja a qualidade do ajuste fiscal, pelo menos contabilmente, ele permitirá que se tenha uma diminuição da trajetória de endividamento e isso reduzirá um pouco o risco e começará a permitir uma queda nos juros. Não acontece de uma hora para outra, mas acho que iremos passar por esse momento que aparenta ser uma troca de um problema pelo outro, para uma situação em que esse problema que temos hoje, no lugar da inflação, também irá desaparecer. Daqui a algum tempo, nos livraremos da inflação e não teremos que ter necessariamente juros tão altos, como hoje.

Queda dos juros

Os juros não abaixam com declarações, nem por vontade política, mas com o bom funcionamento da economia. Desde que se mantenha a política econômica orientada para isso, ou seja, que se produza continuamente superávits primários no setor público para que se possa reduzir o endividamento e, através disso, se ter uma redução de juros baseada na própria dinâmica do mercado. Não adianta tentar forçar uma redução dos juros antes do tempo. Cada vez mais a percepção da maioria das pessoas é que a queda dos juros irá acontecer: a Bolsa cresce e os mercados já procuram alternativas pensando nesse momento em que os juros não estarão tão altos. Já há uma previsão dessa queda, mas isso não irá ocorrer da noite para o dia.

Real valorizado

O IGP para os preços no atacado, que são mais sensível à taxa de câmbio, já está sendo afetado. As exportações de *commodities* agrícolas e industriais estão com variações muito baixas ou negativas. Isso são sinais que o câmbio está contribuindo para manter a inflação mais baixa. O ano passado essa contribuição foi muito expressiva, pois tivemos cinco meses consecutivos de deflação pelo IGP. Mas também tivemos uma valorização cambial de mais de 20%. Esse ano, isso não deverá se repetir, embora eu acredite que ainda há espaço para o câmbio se valorizar durante o ano. Nossas contas externas estão muito boas e a percepção de risco do país está diminuindo. Nos últimos tempos tem havido ingresso de capitais e a balança comercial está favorável, o que abre espaço para ter o câmbio ainda mais baixo do que atualmente. Isso certamente terá impacto favorável na contenção da inflação.

Produtos que afetam a inflação

Não estou preocupado especificamente com nenhum produto. O caso do álcool, que esteve nas manchetes recentemente, eu acredito que daqui a um ou dois meses estará normalizado. Teremos os efeitos da safra. No momento, o álcool passa por um momento de entressafra e de aceleração do consumo. Basicamente, acho que o problema foi o aumento do consumo na entressafra, que produziu essa disparada nos preços. Mas, assim que chegar o período de colheita, a tendência é normalizar. É uma questão de tempo para essa ameaça desaparecer. O comportamento dos preços administrados costumavam ser objeto de grande preocupação, mas esse ano eles terão um comportamento muito mais favorável do que nos últimos cinco anos. As *commodities* internacionais, como o petróleo, que subiram muito em 2004 e 2005, devem aumentar menos esse ano. Isso é verdade para o aço também. A safra agrícola também deve ter resultados promissores. A economia não está super aquecida, então tenho dificuldade de identificar grandes problemas.

Ano de eleição

Em ano de eleição a economia pode ficar mais aquecida. Alguns setores como a construção civil podem ser um pouco mais ativados. Mas é preciso ressaltar que nesse setor há grande capacidade ociosa. O caso do cimento é emblemático: o preço já vem subindo há quase dois anos. Se houver uma reativação da construção civil motivada pelo ano eleitoral, ainda haverá gordura para queimar, pois os preços nesse setor caíram cerca de 20% no ano passado. Mesmo se ele disparar, não será motivo de preocupação. Além disso, se houver algum setor que se torne uma ameaça à estabilidade inflacionária, não tenho dúvida que o Banco Central vai tomar as devidas providências.

Crescimento econômico x estabilidade da moeda

Esse antagonismo tem que ser feito baseado num conceito mais restrito do que seja crescimento econômico ou, pelo menos, do que sejam as medidas incentivadoras que o estimulam. A estabilidade da moeda é um problema do BC que se resolve com taxa de juros. Mas a taxa de juros não é o fator mais determinante para o crescimento econômico. Para ter crescimento tem que haver uma série de coisas: ambiente estável e mais investimento e segurança institucional para que se possa alcançar uma taxa de investimento maior que se tem hoje. Para isso é necessário ter uma poupança mais robusta. Precisamos tornar o governo superavitário, pois ainda hoje ele é o grande sorvedor da poupança do setor privado. Mesmo com o superávit primário, o governo tem déficit quando leva-se em consideração todas as despesas, inclusive juros. Ou seja, o setor privado está financiando esse déficit. Os juros podem ser um fator de desestímulo, mas o conceito de crescimento econômico requer um conjunto de variáveis muito maior e diversificado. Quando falamos de investimentos e poupança, temos que falar daquilo que realmente incentiva o investimento e a formação de poupança. Um país como o Chile, que cresce continuamente e tem uma taxa de poupança muito maior que a nossa, em certo ponto, o que faz ele ter essa taxa maior é seu sistema previdenciário. No Chile, o sistema estimula a formação de poupança, pois a pessoa terá no futuro, na aposentadoria, um resultado proporcional ao que ela poupou. Isso já produz um estímulo para que as pessoas queiram poupar mais, sejam mais vigilantes com o que está sendo feito com as suas poupanças. Sem dúvida, existe essa dicotomia levantada por essa comparação, porque ela admite o crescimento econômico muito dependente da variável taxa de juros, o que não é verdade.

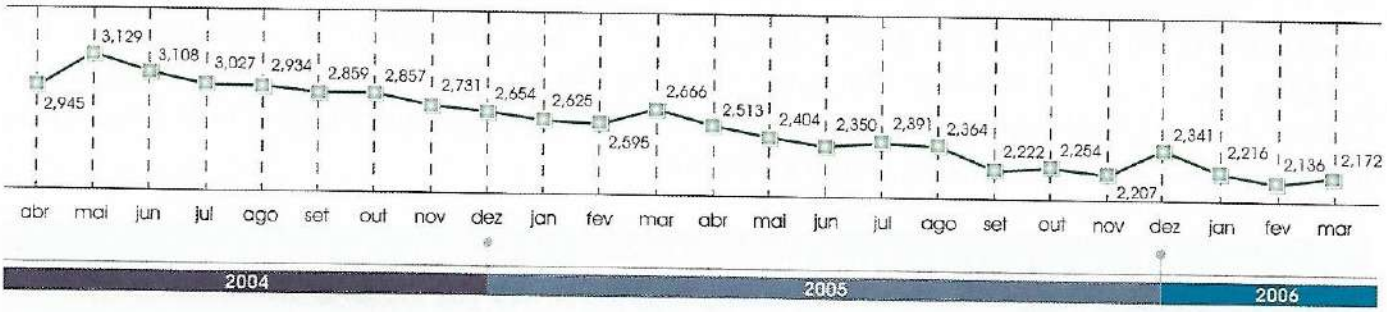
Guido Mantega

A expectativa geral é que haja uma manutenção da política econômica, pois é muito díficil realizar uma alteração de alguma envergadura em nove meses, inclusive porque a política econômica tem dado resultado. A inflação está baixa e os indicadores de confiança têm se mantido em elevação e essa mudança de ministro deve ser apenas complementar ao que vinha sendo feito. Não é de esperar que seja desenvolvido um novo programa de programa econômico a partir dessa troca. Não acredito nisso e por isso vejo o momento com tranqüilidade. E se a mudança foi possível sem nenhum trauma, ficará claro que a política econômica já está mais institucionalizada, não dependendo mais da vontade dessa ou daquela pessoa, e que ela já tem algumas regras bem estabelecidas, como a lei de responsabilidade fiscal. Agora, temos que avançar mais com o processo de independência do BC para garantir a previsibildade necessária para se ter mais investimentos. A troca de ministro foi um teste importante, mas a economia brasileira superou com tranqüilidade essa fase.

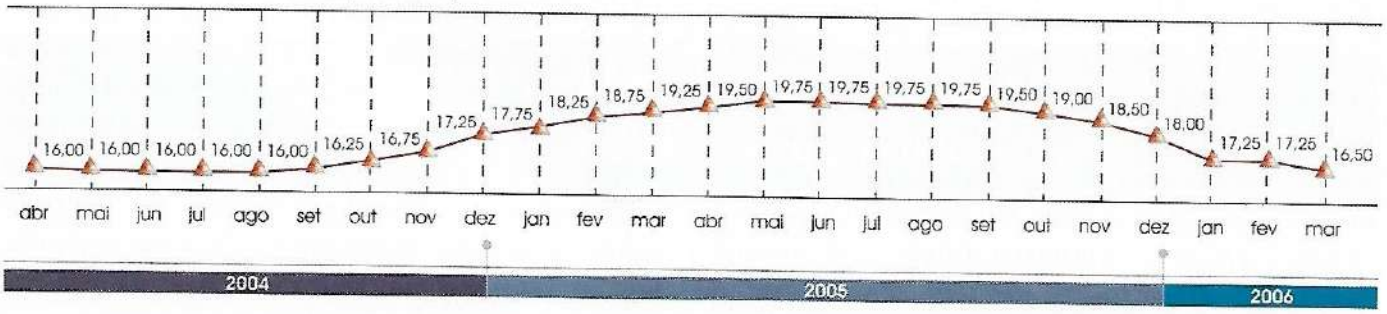
Indicadores Econômicos

Índice Bovespa em pontos no último dia do mês.

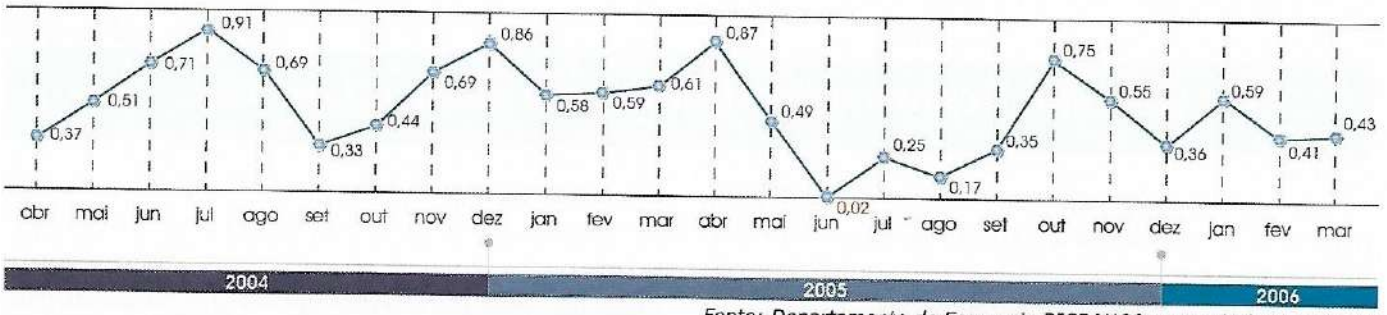
Dólar P-TAX, venda, em R$, no último dia do mês.



Taxa Selic COPOM, anual em percentual.



IPCA variação mensal em percentual.



Fonte: Departamento de Economia BICBANCO - www.bicbanco.com.br

Economistas analisam os gastos federais

Nas entrevistas, matérias e artigos dos primeiros números da Revista IBEF um tema tem sido abordado com bastante freqüência por nossos colaboradores e entrevistados: as contas do governo federal. Vários economistas têm destacado questões importantes e demonstrado preocupações a respeito do comportamento dos números relativos a essa matéria fundamental para a economia do país.

A Revista IBEF foi ouvir as opinões de profissionais com destacada atuação no setor empresarial e público sobre como encaminhar a questão do gasto público federal. Um dos pontos levantados foi a urgente necessidade de reformas. Para aprofundar o debate, e saber que mudanças são essas, conversamos com Maurício Chacur, secretário estadual de Desenvolvimento Econômico, Francisco Almeida, secretário de Fazenda do Município do Rio de Janeiro, os ex-presidentes do Banco Central, Gustavo Franco e Gustavo Loyola, e o economista Ivan Dumont, diretor de Tesouraria do Banco Alfa, que nos ofereceram suas opiniões. Confira a seguir:

Maurício Chacur, secretário de Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro:

"O governo federal gasta muito e gasta mal. É preciso rever o lado da despesa. O superávit está crescendo, mas as despesas também. Portanto, o descomunal esforço fiscal realizado pelo país está sendo anulado. Esse desequilíbrio influencia a taxa de juros que afeta a taxa de câmbio que, por seu turno, retira a competitividade das nossas indústrias. Além dessas questões, tenho especial preocupação com o sistema tributário, que é muito complexo e onera demasiadamente a produção. Nesse aspecto seria preciso reduzir o valor e o número de impostos cobrados hoje do setor produtivo. Na minha opinião, deve-se taxar a renda e o consumo e não o investimento e a produção. O ICMS, por exemplo, necessita de mudanças urgentemente. Esse tributo deveria ser cobrado apenas no destino, para que o estado que consome seja aquele beneficiado pela renda gerada por ele. Além disso, a cobrança no destino contribuiria para o fim da guerra fiscal."

Gustavo Franco, ex-presidente do Banco Central:

"Nosso problema é a despesa. Mais precisamente, orçamentos irreais que recriam continuamente um nível de despesa impossível, não importando o nível da carga tributária. Tudo se passa como se a Receita perseguisse uma meta móvel, ou seja, a cada novo recorde de arrecadação, nos deparamos com mais e mais desejos de gasto público. Nosso orçamento tem os vícios do tempo da inflação, pois é feito não para restringir o gasto à receita existente, mas para listar tudo o que for meritório, não importando se não existir dinheiro para executar."

Ivan Dumont, diretor de Tesouraria do Banco Alfa:

"Os principais problemas nas contas do governo federal, apesar da melhoria dos últimos anos, ainda estão diretamente ligados aos gastos da previdência e da máquina administrativa. As questões estruturais que impedem o Brasil de crescer são o tamanho e ineficiência do Estado e a ausência de um ambiente de negócios propício ao desenvolvimento de uma verdadeira economia de mercado. As reformas da previdência social e administrativa foram parcialmente realizadas, e as mudanças mais importantes e impopulares ainda não foram implementadas: nova reforma da previdência, flexibilização do orçamento público e a reforma trabalhista."

Gustavo Loyola, ex-presidente do Banco Central:

"O Brasil é um país pobre, com diversas necessidades, não dá para falar em Estado mínimo. O que pode se falar é num Estado qualitativamente melhor do ponto de vista das suas despesas e da sua arrecadação. Tem que ser um Estado que use as suas receitas, tiradas da sociedade via tributos, para devolver esse valor em forma de serviços que alavanquem o crescimento do país e promovam o fim da desigualdade social. O Brasil é muito grande. O país tem em torno de 20 a 25% de carga tributária e em relação ao PIB, chega a 35%. Há espaço para diminuir um pouco o tamanho do governo em relação ao PIB. Mas isso é mais fácil de fazer com o crescimento do PIB do que com uma redução abrupta. Há um esforço muito grande a ser feito para melhorar a qualidade do gasto público no Brasil."

Francisco Almeida, secretário de Fazenda do Município do Rio de Janeiro:

"O governo federal vive um dilema, que é a taxa de juros elevadíssima, a maior de todas no mundo, e uma incapacidade, diante disso, de conter seus gastos. O tamanho do governo federal é cada vez maior. Se analisamos as contas, os gastos são crescentes. O economista José Roberto Afonso, numa palestra recente para o secretariado municipal, abordou com muita propriedade alguns assuntos relativos aos gastos sociais no Brasil. Na verdade, o grave é que o governo está trocando os investimentos por gastos sociais. Trocando o inchaço da máquina pública por investimentos que deveriam ser feitos imediatamente. A taxa de investimento no Brasil, em torno de 2% do PIB, é pífia. Em qualquer país que queira crescer razoavelmente, essa taxa tem que chegar a 9%. Há um desequilíbrio muito grande. E acrescentaria ainda: a gente vive no Brasil uma federação esquizofrênica, pois todas as receitas são concentradas no governo federal e as despesas são descentralizadas. Gastos sociais são importantes mas não podem substituir os investimentos. Ano passado foram gastos 17 bilhões de reais com assistência social."

Balanced Scoredcard: a estratégia ganha substância!

*Marcelo Raducziner**

Uma das maiores dificuldades encontradas pelas organizações está em mensurar suas estratégias. Entretanto é preciso esclarecer que mensurar uma estratégia não se limita somente aos resultados alcançados. Envolve também acompanhar a implantação dessa estratégia e principalmente assegurar-se que os resultados alcançados sejam efetivamente resultantes das estratégias selecionadas.

Tal situação reflete o aspecto subjetivo que muitas das estratégias parecem transparecer para os colaboradores de uma organização. Entre os resultados do processo de planejamento estratégico estão, por exemplo, a definição e comunicação dos conceitos de visão e missão. Tais conceitos se apresentam muitas vezes com pouco vínculo com o dia-a-dia para grande parte os funcionários. Para eles nem sempre é claro qual seu papel nessa estratégia: - Afinal, o que temos que fazer?!

O desenvolvimento de planos de ação e do orçamento empresarial, tampouco deixa transparecer esse vínculo. Sem considerar que por vezes o descasamento entre essas peças executivas é muito mais perceptível, por exemplo, quando se divulga uma estratégia de crescimento de vendas e no mês seguinte a força de vendas é reduzida por cortes orçamentários.

Em grande parte dos casos a estratégia, mesmo que transformada em planos táticos e operacionais, não tem o acompanhamento adequado, tanto em termos de execução quanto em termos de resultados. Isso acontece por que no dia seguinte a divulgação desses "Planos", em muitas empresas não há como acompanhá-los.

Diversos são os motivos, por exemplo:

- As metas nem sempre são claras;
- Falta de indicadores de desempenho e de sistemas para acompanhá-los;
- Muitos dos planos acabam por se transformar em projetos, por vezes não há conhecimento nem metodologia de gestão de projetos;
- Responsáveis não são claramente identificados;
- Falta de orçamento disponível.

A metodologia de *Balanced Scorecard* surgiu exatamente como uma forma viabilizar esse vínculo entre estratégia e operação. Por isso é importante esclarecer que apesar da importância de ferramentas tecnológicas, o verdadeiro sucesso do BSC está na metodologia de implantação. É através desse processo que é possível transformar as estratégias em ações e assim acompanhá-las. Assegurar a existência de sistemas de coleta, compilação e análise de informações que permitam o acompanhamento das ações e grandes esforços de comunicação, também faz parte dos fatores críticos de sucesso do BSC.

Entretanto talvez o mais importante de todos esses fatores para o sucesso é a decisão de que o BSC seja sua capacidade de tornar tangível a estratégia, para que organização passe a "ver" a estratégia e seus resultados. Assim todos na organização passam a seguir na mesma direção, criando um círculo virtuoso, onde o próprio seguimento da estratégia reforça essa orientação estratégica.

---

* Sócio-diretor da Compass.

Presidente da BM&F fala das conquistas e dos planos para o futuro

A Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) iniciou suas operações em 31 de janeiro de 1986. Em janeiro passado, completou 20 anos de atividades. A criação da BM&F, naquela época ainda chamada Bolsa Mercantil & de Futuros (o atual nome veio a partir da fusão entre a BM&F e a Bolsa de Mercadorias de São Paulo, em 1991), foi uma iniciativa dos corretores da Bolsa de Valores de São Paulo, visando à constituição de um forte e eficiente mercado de derivativos no país. Em 2005, a BM&F negociou diariamente 794,9 mil contratos, em média - baseados em taxas de juro e câmbio, índice de ações, *commodities* agropecuárias, como boi, café, milho, açúcar e álcool, entre outros -, com um volume financeiro referencial diário de US$ 30,6 bilhões, em média. Hoje, a BM&F está entre as dez maiores bolsas de derivativos do mundo. A seguir a entrevista com o presidente da BM&F, Manoel Felix Cintra Neto.

Revista IBEF: No histórico da BM&F a consolidação e incorporação foram aumentando cada vez mais os serviços e produtos da Bolsa? Poderia falar um pouco sobre essa estratégia.

Manoel Felix Cintra Neto: *A Bolsa de Mercadorias & Futuros, que começou suas atividades com a negociação de mercados futuros e de opções, é hoje um centro de negociação de produtos chamados derivativos, em pregões viva voz e eletrônico, e uma central de administração de riscos, por meio de Câmaras de Compensação (clearings) sistemicamente importantes. As negociações ocorrem em pregões viva voz, reunindo cerca de 800 operadores na sala de negociações; e eletrônicos, realizados por meio de plataformas de negociação específicas, o GTS (Global Trading System, para a negociação de mercados derivativos) e o Sisbex (para a*

negociação de títulos públicos). De 25% a 30% dos volumes totais negociados nos derivativos são feitos atualmente por meio do GTS. A BM&F lançou, também, no final do ano de 2004, o WebTrading, plataforma de negociação de minicontratos futuros (contratos com tamanho de um décimo dos contratos-padrão), via internet, para usuários menos familiarizados com os derivativos. Estão disponíveis para negociação os futuros míni de dólar, Ibovespa e boi gordo. Em fevereiro deste ano, foi inaugurada pela BM&F a chamada Roda de Dólar pronto, em que é negociado o dólar à vista, em pregão viva voz. A administração de riscos é feita por meio de três Câmaras de Compensação: a de Derivativos, que administra garantias da ordem de US$ 22,15 bilhões; a de Câmbio, que hoje já compensa 90% das operações do mercado interbancário de dólar; e a de Ativos, em cujo ambiente são liquidadas operações com títulos públicos. Já está em operação também o Banco BM&F, inaugurado no final de novembro de 2004, que tem por objetivo agilizar procedimentos relacionados às liquidações de operações. Todo este conjunto tem por objetivo levar o conhecimento e, portanto, o uso de derivativos ao maior número possível de usuários, dando à economia, em seus diversos níveis, condições de competitividade nos parâmetros internacionais hoje praticados.

Revista IBEF: Quais os próximos passos?

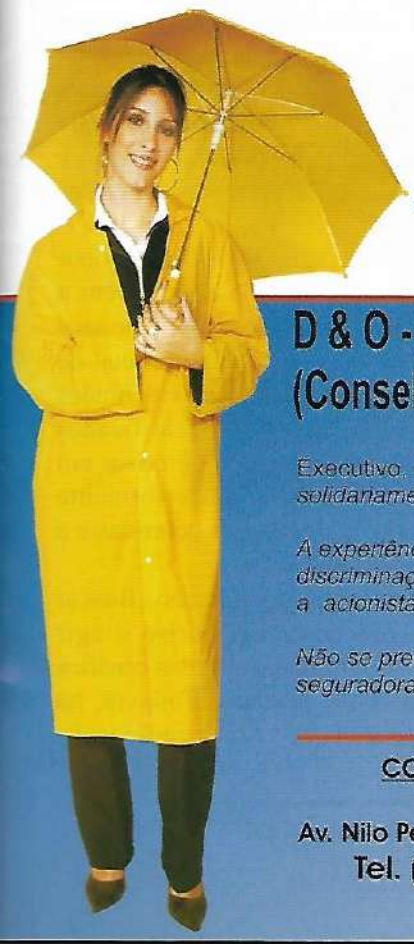
Manoel Felix Cintra Neto: *A Bolsa de Mercadorias & Futuros continuará trabalhando em duas vertentes gerais: a ampliação do uso e do número de participantes dos mercados derivativos no Brasil e a internacionalização dos mercados. Em 27 de maio de 2004, a BM&F abriu representação em Xangai, na China, segundo escritório da Bolsa de Mercadorias & Futuros fora do país - há um escritório em Nova York -, que, dentro do projeto de internacionalização dos mercados e serviços BM&F, funciona como posto avançado para o trabalho dos corretores associados, além de permitir a divulgação de produtos e serviços de governos com os quais a Bolsa mantém parcerias em vários segmentos. Já estão no escritório de Xangai os governos de São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Internamente, tanto o lançamento de novos produtos como a criação de novas figuras, como o Agente Distribuidor de Derivativos, são propostas para avançar no desenvolvimento dos derivativos. Alinhado com o projeto de revitalização da Praça Rio de Janeiro, por meio da retomada de negócios na Bolsa de Valores do Rio, a BVRJ, dois novos produtos estão sendo implantados: em setembro de 2005, foi criado um Banco de Projetos, primeiro passo para a implantação de um mercado de créditos de carbono, dentro do programa do Mercado Brasileiro de Redução de Emissões, o MBRE, criado em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Além do MBRE, já estão em funcionamento, na BVRJ, os leilões de curto prazo de energia elétrica, projeto em parceria com a Abraceel (o primeiro pregão aconteceu dia 30 de agosto de 2005). Já a criação do Agente Distribuidor de Derivativos visa a levar ao interior do país o conceito e a cultura dos derivativos, por meio de representantes especialmente preparados para tal, que funcionariam como um braço das corretoras nas diversas regiões.*

Revista IBEF: Quais são os principais desafios hoje na BM&F?

Manoel Felix Cintra Neto: *Nos Estados Unidos, onde os mercados futuros existem há mais de um século, cerca de 90% das empresas não-financeiras utilizam os mercados derivativos para melhor gerenciar suas atividades. No Brasil, não são mais que 10% as empresas que utilizam estes instrumentos. O principal desafio, talvez, seja justamente alcançar este grande potencial de usuários: é bom para o mercado, pois traz mais liquidez – e maior liquidez é sinônimo de cada vez melhor eficiência na formação de preços -, e para o país, que passa a um novo patamar de gestão econômica, mais profissional e eficiente, portanto, mais competitivo.*

Revista IBEF: Qual o papel desempenhado pela BM&F na economia brasileira?

Manoel Felix Cintra Neto: *A visibilidade de preços e, assim, de tendências conjunturais e mesmo estruturais, possibilitada pelos mercados derivativos, é um fato. Os mercados da BM&F, além de garantir melhor gestão de riscos de preços aos que deles se utilizam, servem como um farol, para onde estão olhando praticamente todos os setores – financeiro, produtivo, governo etc. A transparência é sempre boa: um preço nela formado reflete positivamente em toda a economia, como baliza ou como política mais eficiente, pública ou privada.*



CORRECTA
Seguros

"O seguro que você sabe que precisa,
com o que você precisa saber sobre o seguro"

D & O - SEGURO DE RESPONSABILIDADE CIVIL DE EXECUTIVOS
(Conselheiros, Diretores e Administradores de Sociedades Comerciais)

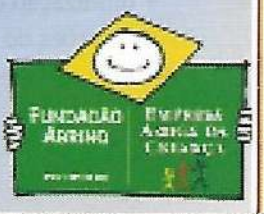
Executivo, você está ciente do risco que corre? Novo Código Civil - *Art. 1.016. Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e aos terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções.*

A experiência dos tribunais nos mostra os danos mais reclamados: demissão injusta de funcionário; qualquer tipo de discriminação no emprego; assédio sexual; concorrência desleal; falhas de gestão ou supervisão; prejuízo causado a acionistas (especialmente minoritários); questões ambientais; questões tributárias; questões cambiais.

Não se preocupe, contrate um D&O conosco e fique protegido. Nossa empresa negocia por você com as maiores seguradoras conquistando as melhores condições e os menores custos.

CONSULTE-NOS QUANDO FOR CONTRATAR SEUS SEGUROS

Av. Nilo Peçanha, 151/ gr 414 - Rio de Janeiro - RJ - Cep: 20.020-100
Tel. (0 xx 21) 2533-4108 / Fax (0 xx 21) 2533-6210
Web: http://www.segurado.com.br



Gestão de Crises

*Edgar D'Andrea**

Nenhuma companhia está imune a desastres e crises. Os desastres e as crises materializam sob diversas formas, por indisponibilidade de recursos, por acidentes envolvendo pessoas, por desastres naturais e ambientais, por vírus no ambiente computadorizado ou por panes em sistemas, gerando riscos e impactos negativos no âmbito operacional e financeiro, e na imagem da organização. Por essa razão, o foco de atuação para muitas organizações tem sido a adoção de uma abordagem preventiva que permita, para certos cenários de contingência, planejar ações de recuperação com base em análises de riscos e de impacto. Além disso, o estabelecimento de um processo estruturado de gestão de crises tem sido prioridade na agenda dos executivos de grandes corporações. No entanto, diante de um desastre ou de uma crise, muitas empresas ainda reagem de forma desestruturada e com base em planos simplistas ou feitos de última hora, quando o que realmente se exige é o seguimento de um plano estruturado de gestão de crises que considere, entre outros fatores, a participação de um esforço multifuncional qualificado em todo o ciclo de vida de uma crise.

O plano de gestão de crises tem como objetivo a identificação rápida da crise, a definição do processo de tomada de decisões, o direcionamento das comunicações necessárias e a coordenação das respostas aos diferentes cenários de crise. Um bom modelo de gestão deve garantir que haja a capacidade de se perceber com rapidez os sinais que precedem uma crise, a elaboração prévia de planos de resposta aos cenários de crise mais temidos, a execução de testes e simulações para as respostas planejadas, o planejamento de comunicações internas e externas necessárias, bem como o refinamento dessas respostas com base nas lições aprendidas. Portanto, as organizações podem, com a devida preparação, otimizar o emprego de suas habilidades no processo de recuperação e sobrevivência à crise, minimizando o risco para o negócio.

Os passos necessários para que um bom plano de gestão de crises seja elaborado e implementado incluem (i) a criação de um time multifuncional de gestão de crises como facilitador do processo, (ii) a obtenção do comprometimento da alta administração com o plano e da sua atuação conjunta com o time definido, (iii) a simulação dos principais riscos inerentes ao negócio, (iv) a elaboração de planos de resposta para os riscos identificados, (v) a execução de testes dos planos de resposta e treinamento dos envolvidos, (vi) o refinamento do plano após os testes, e (vii) o planejamento de ações ágeis e eficientes para minimização de danos.

Como principais ganhos advindos da implementação de um processo de gestão de crises eficaz, destacam-se:

- otimização de processos e sistemas de alerta em situações de crise;
- aumento do contingente de pessoal treinado no assunto;
- clareza na definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos, em situações de emergência, contribuindo com a eficiência do plano;
- identificação prévia de pontos fracos do processo com base nos testes do plano de gestão de crises;
- minimização do impacto operacional e da indisponibilidade das operações do negócio;
- agilidade na normalização dos processos e operações;
- aumento na capacidade de aprender com as situações de crises.

Como fatores críticos de sucesso para a gestão de crises, questões como o comprometimento e o envolvimento visíveis do presidente ou CEO da companhia, a definição de um único porta-voz com mensagem consistente para comunicações internas e externas durante as crises e a especificação de métricas que possibilitem o acompanhamento da evolução do modelo devem ser consideradas. O presidente ou CEO da companhia deve atuar com o time de resposta a crises, auxiliando na tomada de decisões, nas negociações, na decisão pelas melhores estratégias de recuperação do negócio e, principalmente, assumindo a função de porta-voz da companhia durante as crises. O CEO, nessa função, deverá contar com o apoio do time de comunicação, seja na determinação das mídias a serem acionadas para cada tipo de crise, seja no conteúdo da mensagem mais adequado para os públicos interno e externo, considerando as diversas mídias a serem utilizadas. Vale ressaltar que o contato do CEO com os públicos interno e externo deve ocorrer durante toda a crise, até que as operações sejam estabilizadas.

As métricas devem ser definidas previamente e devem refletir aspectos de interesse da organização e que comprovem a eficácia e a evolução do plano de gestão de crises e de seus resultados. Por exemplo, indicadores como o percentual de executivos-sênior com papéis e responsabilidades definidos no processo de gestão de crises, os riscos identificados previamente como potenciais para a geração de crises em comparação com a natureza das crises posteriormente ocorridas, a freqüência dos testes e simulações ocorridas e a velocidade de resposta a situações de crises.

Crises fazem parte da vida de uma organização. Buscar diminuir os riscos da ocorrência de uma crise e agir preventivamente, preparando-se para atuar em certos cenários de crises, são, sem dúvidas, boas práticas. Todavia, na ocorrência de uma crise, é essencial que a organização tenha excelência em gestão de crises.

* Sócio responsável pela área de Tecnologia da Informação da PricewaterhouseCoopers.

Rio Oil & Gas Expo and Conference 2006

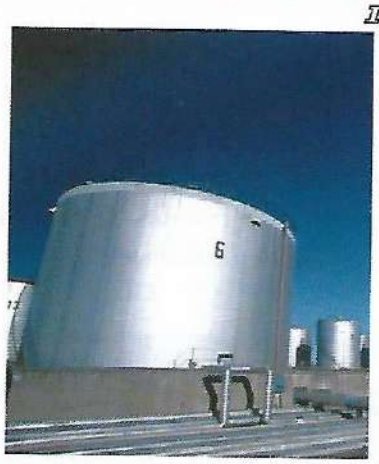
Auto-suficiência do Brasil em petróleo: uma nova era de oportunidades e desafios

IBP INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO E GÁS

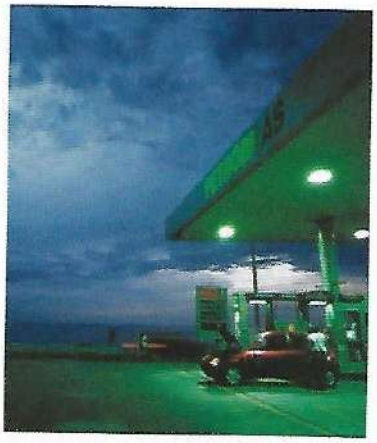
UM EVENTO DO:

RIO OIL & GAS 2006 EXPO AND CONFERENCE

11-14 de Setembro



Inscreva-se já!



Acesse o site da Rio Oil : www.riooilegas.com.br

De 11 a 14 de setembro de 2006 - RioCentro - RJ

IBP - INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO E GÁS

Tel: (55 21) 2112-9000 / 9080 www.ibp.org.br

Perfil Corporativo

Souza Cruz

Vista da fábrica de Cachoeirinha - RS

História

Foi no dia 25 de abril de 1903, com apenas 16 funcionárias e uma, para a época, inovadora máquina de produzir cigarros já enrolados em papel, que o jovem imigrante português Albino Souza Cruz começou a produzir, em um sobrado no centro do Rio de Janeiro, a marca Dalila, o primeiro produto da então nascente Souza Cruz & Cia. A "revolucionária" máquina conseguia a proeza de produzir cinco cigarros simultaneamente.

O sucesso do produto nas tabacarias da então capital federal foi rápido e obrigou Albino a expandir a produção. Em 1910, a Souza Cruz comprou a imponente Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, na Tijuca. Para lá foram transferidas suas instalações industriais e o rapé foi aos poucos sendo substituído pelos cigarros. Em 1914, Albino Souza Cruz transformou a companhia em uma sociedade anônima, passando o controle acionário ao grupo BAT (*British American Tobacco*).A partir daí, a Souza Cruz aumentou sua produção, internacionalizou-se, evoluiu tecnologicamente e tornou-se líder absoluta de mercado e referência internacional no marketing de produtos de consumo de massa.

No dia 25 de abril de 2003, a empresa completou seu primeiro centenário, com a inauguração da fábrica Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul, em um evento carregado de simbolismo. Colocando em operação uma das mais modernas unidades produtoras de cigarros do mundo, a empresa enfatizou o valor mais importante da sua origem e do grupo BAT: a visão e a crença no futuro. "Em 2003, a Souza Cruz celebrou 100 anos de existência e inaugurou a mais moderna fábrica de cigarros do mundo, situada em Cachoeirinha. Em 2005, a empresa iniciou a construção do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento e do novo Data Center, ambos na mesma cidade gaúcha. O Data Center representa uma nova forma de organização de serviços de Tecnologia da Informação liderada pela Souza Cruz, com impacto regional e global no grupo BAT, dentro do conceito de unidades para o uso compartilhado de serviços", afirma o diretor de Relações Institucionais, Dante Letti.

O mercado de fumo

O tabaco é atualmente a mais importante cultura agrícola não-alimentícia do planeta e contribui substancialmente para as economias de mais de 150 países, gerando mais de 100 milhões de empregos em todo o mundo. É um número superior às populações da Argentina, Quênia e Espanha juntas. Os impostos e taxas sobre o tabaco são a maior fonte de receita para quase todos os governos. No Sri Lanka, por exemplo, esta receita chega a 10% de tudo que o governo arrecada. No Quênia e no Brasil, o número é de cerca de 6%.

Poucas indústrias são tão abrangentes como essa. A grande maioria dos países possui fábricas de produtos de tabaco e sua indústria normalmente representa uma parte importante do tecido econômico e social. Mesmo em países que não desenvolvem a industrialização do tabaco, a distribuição dos seus produtos é uma importante fonte de atividade econômica.

Embora apenas 0,3% da área cultivável do mundo seja utilizada pelas plantações de tabaco – menos da metade do que a terra ocupada pelo café, por

exemplo – ele é um importante elemento na agroindústria de muitos países e cria mais empregos por hectare cultivado do que qualquer outra cultura. Um dos principais atrativos do fumo para os agricultores é a sua estabilidade de preços e maior rentabilidade por área cultivada, além da possibilidade de utilizar mesmo pequenas propriedades.

O Brasil fica entre os três maiores produtores do mundo, muito próximo da Índia, cada um responsável por cerca de 10% da produção mundial, que, em 2004, foi de 6,25 milhões de toneladas. O ranking de produtores é amplamente dominado pela China, que detém 39% do que se produz no planeta. Os Estados Unidos são o quarto maior produtor, com aproximadamente 6% da produção mundial. Nas exportações, o Brasil é o líder, tendo exportado, em 2004, 587,9 mil toneladas e gerado uma receita de exportação de mais de US$ 1,6 bilhão.

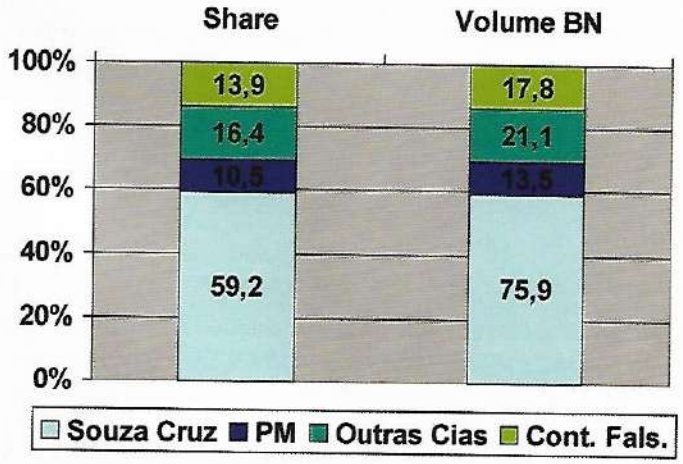
As empresas do grupo *British American Tobacco* (BAT) empregam mais de 90 mil pessoas em todo o mundo e suas operações mundiais geram mais de 22 bilhões de libras esterlinas em receitas de impostos para os governos. Este valor é cerca de 15 vezes maior que o lucro líquido do grupo.

No Brasil, a Souza Cruz emprega, na época da safra, cerca de 9 mil pessoas e sua cadeia produtiva, gera cerca de 240 mil empregos e é responsável por mais de 4 bilhões de reais em arrecadação de impostos e taxas por ano.

Mensuração mercado total

Volume total = 128,3 Bilhões de cigarros.

Margem de erro = 4% para ambos os lados – 123,4 a 133,5



Instituto Souza Cruz

Como evolução natural de seus projetos e ações na área social, a Souza Cruz criou, em julho de 2000, o Instituto Souza Cruz (www.institutosouzacruz.org.br.), organização não-governamental, sem fins lucrativos, sediada no Rio de Janeiro e com atuação nacional, comprometida com a causa da educação para o desenvolvimento humano sustentável. O Instituto projeta no campo social os valores e princípios que sempre nortearam a cultura da Souza Cruz. Sua criação significa a ampliação do efetivo compromisso com o bem comum, que acompanha a empresa há mais de 100 anos.

O Instituto busca criar condições para que pessoas, grupos, organizações e comunidades possam adquirir conhecimentos, valores, atitudes e habilidades que lhes permitam se situar perante sua realidade e atuar sobre ela de maneira solidária, produtiva, criativa e transformadora. Reconhecido pelo Ministério da Justiça como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), o Instituto Souza Cruz atua ao lado de pessoas e organizações que lutam por um país melhor, especialmente no que se refere à educação e formação do jovem do campo.

Hoje, seu principal programa é o Empreendedorismo do Jovem Rural, e implementado no âmbito da parceria com os Centros de Desenvolvimento do Jovem Rural (Cedejor), nos três estados do Sul do país. O objetivo é incentivar processos sustentáveis através da formação de jovens empreendedores, com senso de responsabilidade e capacidade de autogestão, aptos a exercer papel de liderança e inovação no desenvolvimento local. "Em 2005, o Instituto Souza Cruz completou cinco anos de existência. Desde 2004, sua atuação está focada no jovem do campo. Atualmente, o principal programa do Instituto é o Empreendedorismo do Jovem Rural. Em 2005, entre diversas iniciativas, o Instituto apoiou a Jornada Nacional do Jovem Rural - Empreendedorismo e Desenvolvimento Local Sustentado", explica Dante Letti.

Os números

Companhia aberta desde 1914, a Souza Cruz é registrada para negociação em bolsas de valores desde 1946, quando iniciou suas operações na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, então o principal mercado acionário do Brasil, e desde 1957 na Bolsa de Valores de São Paulo.

Em toda a sua história a empresa sempre desenvolveu de forma pioneira algumas das principais práticas da hoje tão valorizada governança corporativa, construindo uma transparente política de relações com acionistas e com o mercado acionário. Com uma estrutura de capital de 100% de ações ordinárias – ações que dão direito a voto a todos os acionistas, fato raro no mercado brasileiro, a empresa conta com um Conselho de Administração composto, em sua maioria, por membros externos, entre líderes de negócios e profissionais reconhecidos. Apenas quatro dos membros deste conselho são ligados à empresa ou ao acionista controlador.

Dante Letti, diretor de RI da empresa

Em permanente comunicação com analistas e investidores, realizando pelo menos seis reuniões por ano com instituições do mercado, a Souza Cruz é considerada *benchmark* em política de remuneração aos acionistas. Foi pioneira no pagamento de juros sobre o capital próprio, que pratica desde 1996, e vem mantendo, nos últimos anos, uma média de distribuição de dividendos superior a 94% dos seus lucros.

O capital social da Souza Cruz é composto exclusivamente de ações ordinárias (305,7 milhões de ações ON – Escriturais), com direito a voto nas assembléias, e o acionista controlador é o grupo BAT (*British American Tobacco*), com sede na Inglaterra, com 75,3% do capital. Os demais 24,7% das ações são negociadas no mercado, pertencendo a fundos de pensão, pessoas jurídicas e pessoas físicas (brasileiras e estrangeiras). "O capital social da companhia é composto exclusivamente de ações ordinárias o que demonstra sua tradição em governança corporativa, respeito ao acionista minoritário, bem como o tratamento igualitário. Com uma política consistente de remunerar seu investidor, no ano de 2005 destinou 100% dos lucros apurados no exercício para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio - R$ 692 milhões, o que significou R$ 2,2637 por ação", completa Dante Letti.

O tamanho da Souza Cruz

- *A Souza Cruz está em 87% dos municípios produtores de fumo da região sul.*
- *Mais de 22% da safra de fumo de 2003/2004 foram comprados pela Souza Cruz.*
- *Em 2004, as compras da companhia geraram uma renda média de 17 mil reais por agricultor. Seu faturamento bruto das vendas da cadeia produtiva superou 7,5 bilhões de reais.*
- *A produtividade do colaborador da Souza Cruz é 23 vezes maior que a média brasileira.*
- *Mais de 7% do resultado bruto da empresa foram investidos em atividades inovadoras, mais de quatro vezes superior à média nacional.*
- *As despesas sociais da companhia somaram 1,1 bilhão de reais em 2004.*
- *O total de impostos e contribuições da sua cadeia produtiva passa de 4 bilhões de reais por ano.*
- *O valor adicionado por trabalhador nos pontos-de-venda de cigarros da Souza Cruz foi de R$ 19,8 mil em 2003. Isto representa mais que duas vezes o valor adicionado por trabalhador do comércio (R$ 9,5 mil por trabalhador) e quase três vezes a produtividade média dos empregados no setor de prestação de serviços às famílias (R$ 6,6 mil por trabalhador).*

CONHEÇA E DISCUTA OS MAIS IMPORTANTES CASOS BRASILEIROS DE BALANCED SCORECARD

Venha descobrir como as empresas brasileiras estão estruturando o Balanced Scorecard

O BSC Benchmarking Forum é a oportunidade imperdível para trocar experiências em discussões de alto nível com profissionais que lideram iniciativas de implementação e aplicação de BSC

Público Alvo: CEOs, CIOs, Diretores, Gerentes/Coordenadores e Consultores

COMPASS
INTERNATIONAL KNOWLEDGE CENTER

BENCHMARKING FORUM

BALANCED SCORECARD

RIO DE JANEIRO - 08 E 09 DE MAIO • SÃO PAULO - 15 E 16 DE MAIO

:: 1º Dia - Painéis com Casos de Sucesso

Painel 1 - Traduzindo e Desdobrando a Estratégia
Este painel tem como objetivo apresentar um caso brasileiro com abordagem e respostas para algumas das questões críticas que envolvem o desdobramento da estratégia.

Painel 2 - Mensurando a Estratégia: Indicadores de Desempenho
Este painel objetiva apresentar como uma organização obteve sucesso nesse novo formato de acompanhar resultados.

Painel 3 - Estratégia e Cultura do BSC
Este painel visa apresentar como uma organização brasileira vem conseguindo gerenciar a nova cultura de desempenho que se faz presente nas organizações que utilizam o BSC.

Painel 4- Estratégias e Processos: Ajustando a uma nova realidade
Este painel visa mostrar como uma organização passou a trabalhar seus processos mais relevantes e os resultados obtidos.

Provocador:
Marcelo Raducziner - Diretor da Compass - International Knowledge Center

:: 2º Dia - Workshop

Como estruturar, implementar e manter um Balanced Scorecard com sucesso
Este workshop, tem como objetivo apresentar e consolidar os conhecimentos a respeito das melhores práticas para a implementação bem sucedida de um BSC.

Apresentador do Workshop:
Marcelo Raducziner - Diretor da Compass - International Knowledge Center

:: Local:

Rio de Janeiro: RB1: Av. Rio Branco, 01
Centro de Convenções - Centro • RJ
São Paulo: Renaissance Hotel • Alameda Santos, 2233 • Jardins - SP

:: Valores:

Participação só no primeiro dia - R$ 950,00
Participação nos dois dias - R$ 1.700,00

www.compassbr.com.br
contato@compassbr.com.br

:: Rio de Janeiro
Rua Sete de Setembro, 55 / 2205 • Centro
RJ • CEP: 20050-004 • Tel.: + 55 (21) 3970-3936

:: São Paulo
Av. Nações Unidas 12.551 /17º andar • Brooklin
SP • CEP 04578-000 • Tel.: + 55 (11) 3443-7696

Remuneração aos acionistas

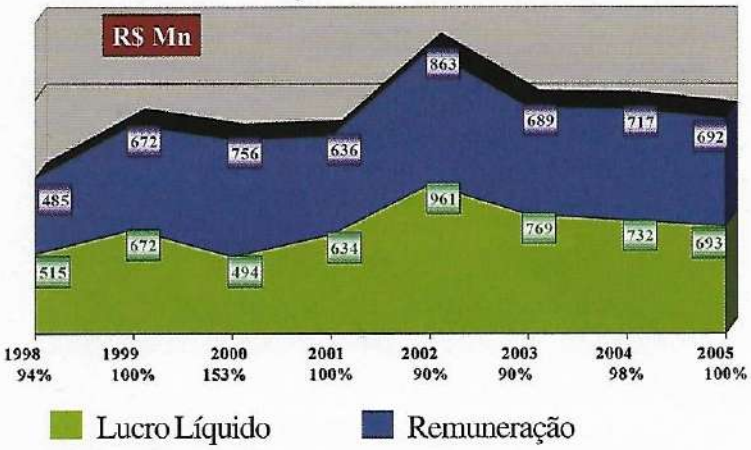
Com a política de pagar semestralmente dividendos a seus acionistas, historicamente nos meses de março e agosto, a Souza Cruz foi, em 1996, a primeira empresa do mercado brasileiro a instituir o pagamento de juros sobre capital próprio. Desde 2001 este pagamento é trimestral, depois de um período em que foi semestral.

Desde 1996, a empresa vem destinando uma média de 90% do seu lucro líquido para a remuneração aos acionistas (dividendos mais juros), como demonstra o quadro abaixo. Esta política e os resultados da empresa que vêm valorizando as ações, posicionaram a Souza Cruz como a companhia de desempenho mais consistente no ranking da Fundação Getúlio Vargas/ *Boston Consulting Group*, nos últimos dez anos.

Em 2001, a companhia liderou este ranking de retorno ao acionista, com um índice de 82%. Também pela análise da consultoria Economática, que realiza um amplo estudo em conjunto com a Agência Estado, é confirmada esta posição de destaque da Souza Cruz: em 2001 e 2002, a empresa foi indicada como a de melhor desempenho para os acionistas. Um marco na história da remuneração de acionistas no Brasil, e também um bom exemplo da política de remuneração da Souza Cruz, foi a decisão tomada na década de 90 de focar nas atividades fim da companhia, alienando a participação societária em atividades importantes e rentáveis como papel e celulose.

REMUNERAÇÃO AOS ACIONISTAS - HISTÓRICO

Média de distribuição do Lucro 1998/2005 - 100%



Linha de produção da fábrica de Uberlândia

Governança Corporativa

Sedimentar sua tradição em governança corporativa é um exercício praticado diariamente pela Souza Cruz, desde seu registro nas Bolsas do Rio de Janeiro e São Paulo, em 1946 e 1957, respectivamente. Essa tradição é constatada pela presença da companhia, sem interrupção, no Índice Bovespa, desde a criação do índice em 1968, representando a credibilidade alcançada no mercado de capitais.

A companhia conta com um Conselho de Administração composto de seis a 12 membros, em sua maioria externos. A Souza Cruz atua com um Conselho de Administração independente desde a década de 70 e com um Comitê de Auditoria desde a década de 80.

Uma política consistente de remuneração ao acionista somada à tradição de governança corporativa fazem da Souza Cruz um nome de destaque no mercado de capitais. "Vale registrar, também, que a companhia para deixar bem definidos os padrões de comportamento e as suas crenças, desenvolveu Princípios de Negócios (Benefício Mútuo, Gestão Responsável do Produto e Boa Conduta Empresarial), que formam a base que orienta a empresa e seus colaboradores em termos de responsabilidade", finaliza Dante Letti.

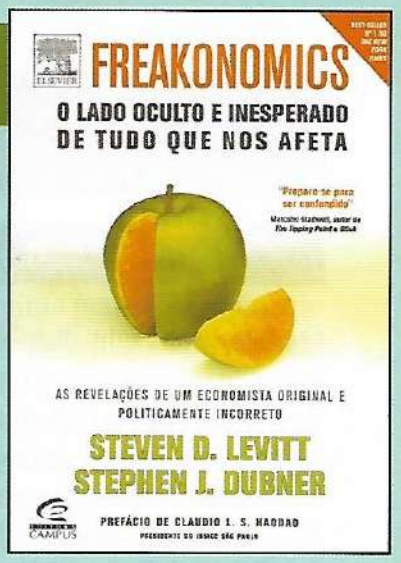
Estante

Freakonomics, de Stephen D. Levitt Stephen J. Dubner

A Revista IBEF inaugura uma nova seção. Chama-se Estante. O nome já diz tudo. Será o lugar dos livros e publicações de interesse de seus associados. Na sua estréia, escolhemos um título de grande repercussão na área: *Freakonomics*, lançado recentemente no Brasil e há várias semanas na lista dos mais vendidos do *The New York Times*.

Em 2003, o jornalista Stephen J. Dubner recebeu a incumbência de escrever um perfil do badalado economista Steven D. Levitt, da Universidade de Chicago, para a revista dominical do *The New York Times*. A forma nada ortodoxa usada por Levitt para falar sobre o seu tema de estudo encantou os leitores da revista, que enviaram milhares de cartas para a redação. Dubner e Levitt firmaram uma parceria, que resultou no livro *Freakonomics*.

Dubner usa uma linguagem simples e objetiva para expor as teorias e pesquisas de Levitt, que utiliza a economia como um instrumento para explicar assuntos do cotidiano e comportamentos humanos. De forma bem-humorada, Levitt transforma pequenas curiosidades em pesquisas consistentes. Usando os números, ele consegue provar, por exemplo, a existência de falcatruas no mundo do sumô, a tradicional luta japonesa. Outra tese procura mostrar que os corretores de imóveis não costumam trabalhar pensando no melhor para os seus clientes. Em um dos seus estudos mais polêmicos, conecta a legalização do aborto nos Estados Unidos, na década de 70, à queda nos índices de criminalidade nos anos 90.



Acontecimentos de sua própria vida influenciam e estimulam os seus estudos. Ao se associar a um grupo de apoio para pais que perderam seus filhos, Levitt ficou impressionado com o número de mortes por afogamento em piscinas. O espanto resultou numa pesquisa que mostra que estas matam mais crianças por ano nos EUA do que as armas de fogo. "Se você possui uma arma e tem uma piscina no jardim, a possibilidade de a piscina causar a morte de uma criança é 100 vezes maior", diz.

O livro não tem um tema unificador. As pesquisas são divididas em capítulos com títulos divertidos, como "Por que os traficantes continuam morando com suas mães?", entremeados por explicações sobre como o economista chegou ao tema. De forma leve e acessível, a publicação mostra que economia é um assunto que pode interessar a todos.

TREM DO CORCOVADO, ELEITO O MELHOR DO MUNDO.
(Também, com um padrinho desses...)

O Trem do Corcovado foi agraciado na Espanha pelo Club de Líderes Del Comercio, como o "Melhor Equipamento Turístico no Mundo, recebendo a Insígnia de Ouro no "Trofeo Internacional de Turismo, Hotelaria y Gatronomia".

Rua Cosme Velho, 513 • CEP 22241-090 • Rio de Janeiro • Brasil • Tel 55 21 2558-1329 • www.corcovado.com.br • trem@corcovado.com.br

Day trade

Light

O controle da Light, distribuidora que abastece o Rio de Janeiro e mais 31 municípios fluminenses, foi adquirido da estatal francesa EDF por um consórcio liderado pela Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), a construtora Andrade Gutierrez, o fundo de investimentos JLA, do ex-presidente da Eletrobrás José Luiz Alquérez, e a Pactual Energia Participações. As empresas compradoras foram assessoradas pelo escritório Motta, Fernandes, Rocha Advogados. A operação foi de US$ 319,8 milhões. O negócio envolve apenas os ativos de distribuição da empresa, que continuará a ter a EDF como uma sócia minoritária. Isso porque, na prática, em lugar de envolver a venda pura e simples da participação da EDF, a operação será viabilizada por meio de uma chamada de capital. O consórcio participará dessa chamada com os US$ 319,8 milhões.

Voando alto

A companhia aérea Gol terminou 2005 como uma das maiores empresas de *e-commerce* no Brasil, pelo segundo ano consecutivo. A companhia comercializou, aproximadamente, R$ 2,6 bilhões em passagens ao longo do ano por meio de seu website (www.voegol.com.br). Esse montante corresponde a 81% de suas vendas brutas (passagens vendidas) no ano passado - totalizadas em R$ 3,2 bilhões. A receita operacional bruta (passageiros voados) em 2005 foi de, aproximadamente, R$ 2,8 bilhões, o que representou uma receita operacional líquida em torno de R$ 2,7 bilhões.

Barco da Vivo

A Vivo também participa da regata. A empresa de telefonia é o patrocinador oficial do barco Brasil 1, o primeiro veleiro feito no país para disputar a Volvo Ocean Race, competição conhecida também como Fórmula 1 dos mares. A embarcação foi projetada por Bruce Farr e construída no estaleiro ML, em Indaiatuba, São Paulo.

Café Rubro

O Café Rubro chegou ao mercado para atender um público selecionado. Para conhecer essa nova marca e experimentar a qualidade do produto, os admiradores de um bom café ganharam duas novas cafeterias. Os apreciadores da bebida poderão saborear o Café Rubro nos dois endereços da cafeteria que leva o mesmo nome do produto (Rua da Quitanda, 191, no Centro, e no Shopping Rio Design, na Barra da Tijuca). Esses pontos são os únicos revendedores no Rio de Janeiro do Café Rubro, fabricado por membros da família Aranha, que tem 35 anos de atuação no mercado de café, e o empresário Armínio Fraga. Para a venda do produto embalado, o Supermercado Zona Sul tem exclusividade. A embalagem leva a assinatura de Bruna Furtado e Francisca de Orleans e Bragança.

Voando alto 2

A partir de 30 de maio, a companhia aérea Tam terá um vôo noturno diário para Nova York. Atualmente, a companhia opera quatro freqüências por semana em aeronaves próprias, decolando do Aeroporto Internacional do Galeão, no Rio, com escala no aeroporto de Guarulhos (São Paulo) e pousando no Terminal 4 do Aeroporto John Fitzgerald Kennedy (JFK). A volta poderá ser de segunda a domingo, com partida de Nova York às 20h, chegada em São Paulo às 6h30 e no Rio às 8h30.

Terceirização

A Pratice Consultoria e Operações de RH apresentou no *Business Club One* (Avenida Rio Branco, 1 – Centro), no dia 7 de abril, a palestra "*HR Outsourcing: Finding the Optimal Mix*", ministrada pelo diretor de Capital Humano, Cyro Magalhães, da Watson Wyatt. Na ocasião, o executivo apresentou os resultados de uma pesquisa realizada nos EUA com 135 empresas sobre as tendências de terceirização na área de recusos humanos, incluindo a adoção de *call centers* para área de RH e o aumento do auto-serviço utilizando a web.

New 7 Wonders of the World

Pela primeira etapa do concurso para escolher os 7 maiores monumentos contemporâneos já passamos: o Cristo Redentor foi selecionado entre as 21 maravilhas do mundo de onde serão escolhidas as vencedoras. Agora que o representante brasileiro chegou à etapa final, o esforço será ainda maior, mas vai valer a pena. Através do voto temos a chance de incluí-lo na lista final. Todo mundo pode votar. É muito simples e custa apenas um impulso de uma ligação internacional. Basta ligar para o telefone 00(xx) 43 820 921329. É importante lembrar que o voto deverá ser digitado e o número do Cristo Redentor é 05. O resultado será divulgado no dia 1º de janeiro de 2007. Quem tiver interesse em obter mais informações sobre o projeto pode acessar o site: www.n7w.com.

Ranking da Forbes

Segundo o ranking elaborado pela Forbes, revista especializada em economia e negócios, divulgado em início de abril, a Petrobras está em 51º lugar entre as duas mil maiores companhias do mundo. A lista Forbes 2000 é baseada em volume de vendas, ativos, lucro e valor de mercado. Se apenas o lucro fosse o critério para estabelecer o ranking, a empresa brasileira de petróleo estaria em 20º. O Banco do Brasil (176º), Bradesco (187º) e a Vale do Rio Doce (305º) foram outras empresas nacionais que aparecem em lugar de destaque na lista da revista.

Crédito para preservação ambiental

O Bradesco lançou recentemente uma linha de capital de giro especial para empresas cuja atividade possa trazer benefícios sócio-ambientais ou que sejam detentoras da Certificação ISO 14.000. A nova linha, com taxas menores, 2,8% ao mês, tem maior prazo de financiamento, até 36 meses. O valor máximo de financiamento é de R$ 200 mil, com tarifa de abertura do crédito de R$ 25. A contratação da linha prevê ainda carência de até 59 dias para o pagamento da primeira parcela. A natureza agradece.

Cerveja Cintra

A Cervejaria Cintra, empresa brasileira de capital português, iniciou as atividades no Brasil há oito anos e investiu US$ 200 milhões em infra-estrutura de produção, tornando-se a quinta maior cervejaria do país. Suas duas fábricas no Brasil, localizadas em Mogi Mirim (SP) e Piraí (RJ), têm capacidade para produzir 420 milhões de litros de cerveja e 200 milhões de litros de refrigerante por ano. A empresa pretende ainda investir R$ 40 milhões em três anos. De acordo com a última pesquisa realizada pelo instituto de pesquisa ACNielsen, no ano passado, a empresa detém cerca de 2% de participação no mercado cervejeiro nacional, estimado em 8,2 bilhões de litros. No mercado do Rio, o *market share* da Cintra é de 7,6%.

ABN patrocina barcos

Dois barcos patrocinados pelo banco ABN AMRO participam do Volvo Ocean Race 2005/2006: ABN AMRO ONE e o ABN ONE TWO. A competição, que acontece desde 1973, começou dia 5 de novembro do ano passado, na cidade espanhola de Sanxenxo, com uma regata *in-port* (entre bóias). A largada da primeira etapa oceânica aconteceu dia 12 do mesmo mês, em Vigo, também na Espanha. Após cumprir todas as fases da competição serão percorridos 30 mil milhas naúticas – cerca de 50 mil quilômetros. A chegada final será em Gotemburgo, na Suécia, dia 17 de junho.

Fusão de distribuidoras

As distribuidoras de combustíveis ALE e Satélite (SAT) anunciaram no início de abril a fusão de suas operações. Unidas serão a sexta maior empresa do setor no país, com 3,7% do mercado, ou seja, o equivalente a 2,5 bilhões de litros por ano, atrás de BR, Shell, Ipiranga, Texaco e Esso. A nova companhia nasce com 1.100 postos, distribuídos por 20 estados brasileiros, e tem faturamento anual em torno de R$ 4,3 bilhões. Segundo André Cantidiano, do escritório de advocacia que participou do consórcio vencedor, a empresa também vai se preparar para a abertura de capital.

Opinião

*Sidney Rezende**

A comunicação faz a diferença

Foto: Leonardo Vilela

A profunda crise social que a cidade do Rio de Janeiro enfrenta tem nos impedido de ver o progresso crescente no interior do estado. O fracasso da administração municipal e estadual na capital ofusca a prosperidade de municípios de menor peso político.

É compreensível que o nosso tempo seja preenchido por notícias do mundo do crime. Diferentemente do passado, os falcões da marginalidade não respeitam espaços demarcados. Mas a verdade é que o desenvolvimento está chegando ao interior.

Diferentemente do passado, os falcões da marginalidade não respeitam espaços demarcados. Mas a verdade é que o desenvolvimento está chegando ao interior.

Só não vê quem não quer. Os royalties do petróleo influíram na vida cotidiana de Macaé, Campos e Rio das Ostras. Em Macaé, tem emprego para mão de obra qualificada, mas não tem gente capacitada para ocupar as funções. Os cursos de inglês se multiplicam. Os operários estrangeiros já descobriram o Texas fluminense. Em Rio das Ostras, uma revolução urbanística.

Niterói tem hoje qualidade de vida superior ao que se via há cinco anos. Nova Iguaçu tem um governo afirmativo que colocou a cidade no mapa. A prefeitura de Duque de Caxias tem feito intervenções positivas. Maricá está se preparando para um salto que deverá acontecer até 2012. É a segunda cidade de melhor performance do Enem no Estado do Rio de Janeiro. Computadores em Piraí são de acesso público, disponíveis nos totens espalhados pelas ruas.

E por que tudo isto acontece e nós não percebemos? Porque o carioca recusa ser fluminense. E o interiorano se sente deslocado na capital. E para complicar ainda mais, os governantes que mexem os cordéis diretamente do Palácio Guanabara se perdem em suas egocêntricas ambições particulares. Atrapalham, não ajudam.

O Poder Executivo e suas excelências deveriam trabalhar em conjunto como uma alavanca a favor do povo. Os deputados federais nunca conseguiram se articular em grupo e nem a governadora demonstra apetite para reuni-los.

O que fazemos então? Proponho imediatamente que mudemos nossa maneira de ver o estado, para não perdermos o foco do Brasil. E depois do dever de casa, se costure uma nova engenharia política com menor abismo entre os grandes e pequenos centros. O Estado do Rio não é a zona sul da capital. O interior, como sempre, generoso por ser descoberto.

Os paulistas, baianos, mineiros, cearenses e gaúchos defendem em Brasília seus interesses com muito mais competência que nós. Os senadores do Rio estão distantes do governo estadual. O Poder Executivo e suas excelências deveriam trabalhar em conjunto como uma alavanca a favor do povo. Os deputados federais nunca conseguiram se articular em grupo e nem a governadora demonstra apetite para reuni-los.

Outra ponta de lança é o uso da comunicação. Nunca circulou tanta informação como agora, mas o Rio de Janeiro perdeu a primazia da liderança. São Paulo se organiza melhor; ousa mais; e sabe trazer para si parceiros,- inclusive estrangeiros – valiosos na luta do capital mais competitivo. A antiga Guanabara e municípios do interior carecem de uma correlação de forças mais realista.

A imprensa precisa superar conceitos cimentados no passado e quebrar aquela máxima do escritor Mark Twain, que disse "primeiro apure os fatos, depois pode distorcê-los o quanto quiser".

Estou mais para H. Jackson Brown Jr.: "Não diga que não tem tempo suficiente. Você tem exatamente o mesmo número de horas por dia de que dispuseram Pasteur, Michelângelo, Madre Teresa de Calcutá, Leonardo da Vinci e Albert Einstein. O Estado do Rio de Janeiro precisa saber logo que há uma diferença entre o que interessa ao público e o que é de interesse público.

Antes que apareçam as vozes agourentas que venham nos dizer que a imprensa é ruim, afirmo com todas as minhas forças, somos presos à mídia quando somos menos educados que ela. Neste sentido, vale ressaltar que o a política educacional do Rio é muito ruim. O que a Índia, China e os chamados Tigres Asiáticos fazem hoje é muito superior ao nosso melhor projeto.

A academia está desarrumada, nem mesmo vigilância e limpeza das instalações existem. Os centros de excelência estão fazendo o que podem. A engenharia ainda resiste, e a Petrobras é uma jóia da coroa que o Rio não pode perder. Empresários, profissionais liberais, servidores públicos e executivos financeiros assinantes desta publicação, o Estado do Rio de Janeiro não está destruído, está pronto para ser construído. O ano é esse. A hora é essa. A data da pedra fundamental é em outubro.

---

* É jornalista, âncora da CBN e apresentador de telejornais da TV Globo.

*Severino José da Silva**

O consórcio na indústria do petróleo: segmento *up stream*

No que interessa ao presente artigo, a justificá-lo, tem-se que consórcio de sociedades, por se revelar instrumento jurídico adequado à conjugação de recursos financeiros, operacionais e profissionais de empresas, voltado à consecução de empreendimentos na área de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural, tem sido comumente adotado pelas empresas, associadas em parceria, nas licitações promovidas pela Agência Nacional de Petróleo para a concessão de áreas para aquelas atividades, refletindo uma prática internacional da indústria do petróleo.

Todavia, o consórcio, embora figura de larga utilização operacional, ainda se mantém, pelo menos, entre nós, sujeito a diversas questões, especialmente fiscais, não bem respondidas.

Outrossim, ressalta a imperiosa necessidade de harmonização de documentos já consagrados internacionalmente na área de *up stream* de petróleo, tal como o JOA, às idiossincrasias do regime estabelecido pela legislação nacional ao consórcio, tarefa esta que ainda está por ser feita, sob pena de poderem exsurgir muitos inconvenientes para as empresas associadas, especialmente no campo tributário.

Uma característica fundamental do consórcio é a existência de firme vontade operacional por parte dos parceiros - os consorciados -, mas nenhuma vontade societária.

Ou seja, conscientes da impropriedade ou impossibilidade de uma atuação de forma individualizada para a realização de determinado empreendimento econômico, duas ou mais empresas querem – e assim contratam – conjugar os seus esforços e recursos para a realização da determinada empreitada (por exemplo, construção de uma grande barragem hidrelétrica) ou exploração econômica finita (por exemplo, exploração e explotação de poços de petróleo), todavia, sem quererem manter-se como sócias em caráter geral, faltando-a elas o que se usa chamar de *affectio societatis* para constituírem-se em sociedade.

E não só isso: querem cada qual responder tão-só pela sua parte na execução do objeto do consórcio – embora, alguns contratantes de consórcio exijam no contrato de execução o estabelecimento de responsabilidade solidária entre os consorciados – e auferir e apurar de forma apartada os seus resultados econômicos na atuação em comum.

Destarte, o consórcio revela-se como uma forma contratual de associação operacional determinada e finita, propiciada legalmente às empresas de quaisquer espécies (sociedades anônimas e limitadas), todavia, sem adquirir personalidade jurídica.

No Brasil, com roupagem de figura jurídica, o disciplinamento legal de consórcio veio com a Lei nº 6.404, de 15.12.1976 (chamada, à época, de nova Lei das S.A), nos arts. 278 e 279.

Na prática, na indústria do petróleo não é incomum se dar ao contrato de consórcio, pelo menos operacionalmente, uma atenção meramente formal, secundária, deixando-se a minuciosa discriminação da operação, do *joint venture*, para documentos outros, adicionais, já delineados internacionalmente pela praxe do setor, tais como o *Joint Operating Agreement (JOA)*, o *Accounting Procedure*, o *Joint Bidding Agreement* (JBA).

Tais documentos são, de fato, muito importantes para o disciplinamento operacional do empreendimento comum, mas, em realidade, pelo menos em termos nacionais, devem ser vistos e tratados como anexos do contrato de consórcio, pois cuidam da administração do consórcio, contabilização de suas operações, estabelecimento de obrigações e direitos das partes (incisos I a VIII, do art. 279, da Lei nº 6.404/76), razão pela qual não devem discrepar do estabelecido no contrato básico de consórcio, cabendo com este harmonizarem-se plenamente.

Especialmente no Brasil, posto que qualificado por extrema onerosidade da carga fiscal, não se pode deixar de lado os aspectos tributários presentes na operação comum que, em regra, cabe a cada consorciado cumprir de per si, já que o consórcio, como não tem personalidade jurídica, a rigor não tem personalidade tributária. Então, por exemplo, que bens de ativo permanente são deste ou daquele consorciado (ou detidos em condomínio), para bem se determinar a titularidade de possíveis créditos de ICMS, apropriação de depreciação? Que parcela do IR de Fonte das aplicações financeiras feitas com saldos de caixa do consórcio cabe a este ou aquele consorciado? Que parcela do resultado do consórcio deve ser apropriada por esta ou aquela consorciada para fins de incidência do IR de Pessoa Jurídica e Contribuição Social sobre o Lucro? A quem caberá o ônus e os custos da desmobilização? Quem fornecerá os recursos humanos para esta e aquela atuação e quais profissionais serão contratados pelo próprio consórcio?

Não se está aqui propugnando pela total incorporação daqueles documentos adicionais (JOA etc) ao contrato de consórcio, mas, sim, - e aqui a primeira conclusão deste artigo - que sejam harmônicos com o contrato de consórcio, e tratados como (importantes)

anexos do contrato, cabendo o disclosure para terceiros na extensão e maneira cabíveis/convenientes.

Já o dissemos que o consórcio não tem personalidade jurídica e, como tal, também não personalidade tributária.

Nem por isso deixa de requerer inscrições cadastrais no âmbito fiscal, seja para fins de controles da fiscalização, seja porque a prática tem determinado alguma autonomia fiscal para a entidade.

Assim é que o consórcio deve possuir CNPJ próprio, conforme estabelecido no art. 215, do Regulamento do IR/99. Também, a exemplo da União, alguns Estados e Municípios requerem ou admitem a inscrição de consórcio em seus cadastros fiscais, para fins de controles e até do exercício de alguma atividade fiscal.

Por exemplo, no Estado do Rio de Janeiro, o Decreto nº 26.064, de 15.03.2000, determina a inscrição no Cadastro de Contribuintes do Estado do Rio de Janeiro (CADERJ) de consórcio formado para atividade de exploração e produção de petróleo e gás natural em território fluminense. Neste caso, o próprio consórcio, pela sua empresa líder, poderá registrar as operações em livros próprios e apurar e recolher o ICMS.

Mas, o fato é que, face à inexistência de personalidade jurídica do consórcio, como regra, o cumprimento das obrigações tributárias deve ser feito pelas próprias consorciadas, exceto se houver autorização expressa em contrário.

Sobreleva aqui destacar em ênfase que, para fins do IR de Pessoa Jurídica e Contribuição Social sobre o Lucro, cada consorciada deve fazer a apropriação, no seu próprio resultado fiscal, do resultado que lhe tocar no consórcio, pelo que cabe destacar que a escrituração contábil do consórcio, mesmo sendo feita em livros apartados, deve atender à prática contábil nacional e às normas da legislação fiscal. Isso impõem que o Accounting Procedure seja produzido com cuidado, de forma a harmonizar as normas e critérios internacionais da atividade às normas da legislação fiscal brasileira.

Então, como segunda e última conclusão deste artigo, temos que, em se assumindo que as inscrições fiscais conferidas aos consórcios facilitam às consorciadas o cumprimento das obrigações tributárias, acessórias ou principais, derivadas da atividade exercida em comum, entendemos que, mesmo no caso de não serem compulsórias, ou de não estarem previstas na legislação local, devem ser buscadas, propugnando-se, ainda, em paralelo, pela confirmação das autoridades fiscais a entendimentos pretendidos, ou aprovação de regime especial, de modo que, respeitada a autonomia fiscal de cada consorciada, sejam conferidas ao consórcio normas que permitam bem cumprir, pela própria entidade, várias das obrigações tributárias (por exemplo, emissão de notas fiscais, apuração e recolhimento de tributos indiretos).

**Sócio do escritório Gaia, Silva, Rolim e Associados*

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 2005/2007 - IBEF RIO DE JANEIRO

CONSELHO DIRETOR
Presidente em exercício - *Luiz Leonardo Cantidiano*
Presidente licenciado – *Márcio João de Andrade Fortes*
Vice-Presidentes: *Roberto Lima Netto, Ana Cristina França de Souza, Gustavo Tavares da Cunha Mello, José Carlos Monteiro, José Octávio Vianello de Mello e Ricardo E. Vieira Coelho*

DIRETOR EXECUTIVO
Marcos Chouin Varejão

CONSELHO FISCAL
Presidente: *Henrique José Fernandes Luz*
Membros: *Mônica Oliveira Costa Bendia, Oswaldo Barbosa Pereira*
Suplentes: *Aírton Soares Calçada, José Carlos Gonçalves Sobral.*

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

REVISTA IBEF - RIO DE JANEIRO

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

Redação
Milena Shiratori
comunicacao@ibefrio.org.br

Jornalista Responsável
Marcelo Bacellar MTB 25315
mh.bacellar@uol.com.br

Revisão
Carla Siqueira

Programação Visual
Marcelo Muniz
marcelo@visual.art.br

Fotos
Stéferson Faria
Leonardo Vilela
Acervo Souza Cruz
Arquivo

Coordenação Editorial
Publicidade e Marketing
Espaço EC - EComunicação
Eduardo Cantidiano
e.cantidiano@openlink.com.br
(21) 9619-0771

Distribuição
Marisa Duriez
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.

Luiz Leonardo Cantidiano

Empresas em recuperação e o mercado de capitais

Todo o mercado vem acompanhando o esforço que os acionistas, administradores e assessores de uma importante companhia aberta vêm fazendo para superar as dificuldades, que não são pequenas, com que ela se defronta há meses.

A atenção despertada para o caso decorre, não apenas da relevância da citada companhia para o mercado brasileiro, mas também pelo fato de ele representar uma primeira experiência de aplicação da nova legislação, editada pelo Congresso, em substituição à antiga lei de falências e concordatas, que levava à extinção de empreendimentos que, embora viáveis, atravessavam problemas em virtude de inadequada estrutura de capital, gestão ineficiente e de fatores de outra natureza.

Todos hão de concordar que o Poder Judiciário de nosso estado vem desempenhando relevante papel na busca de soluções que possam permitir a superação das dificuldades com que dita companhia vem se defrontando.

Desejo, neste artigo, explorar um ponto que, apesar de estar sendo utilizado no aludido processo de recuperação, não vem merecendo destaque da imprensa e dos estudiosos. Refiro-me ao papel que pode desempenhar o mercado de capitais como provedor de fundos necessários para o processo de recuperação da empresa que se socorre do favor legal.

Sabemos que a empresa, ao decidir buscar em juízo a sua recuperação, deve atender interesses diversos, que geralmente são conflitantes. A companhia, impossibilitada de honrar seus compromissos, espera que seus credores repactuem seus créditos, alongando seus vencimentos, reduzindo (ou perdoando) parcela dos encargos já incididos e, até mesmo, transformando parte deles em capital. Ocorre que os credores não concordam em abrir mão de parte de seus direitos se não perceberem que a recuperação é viável.

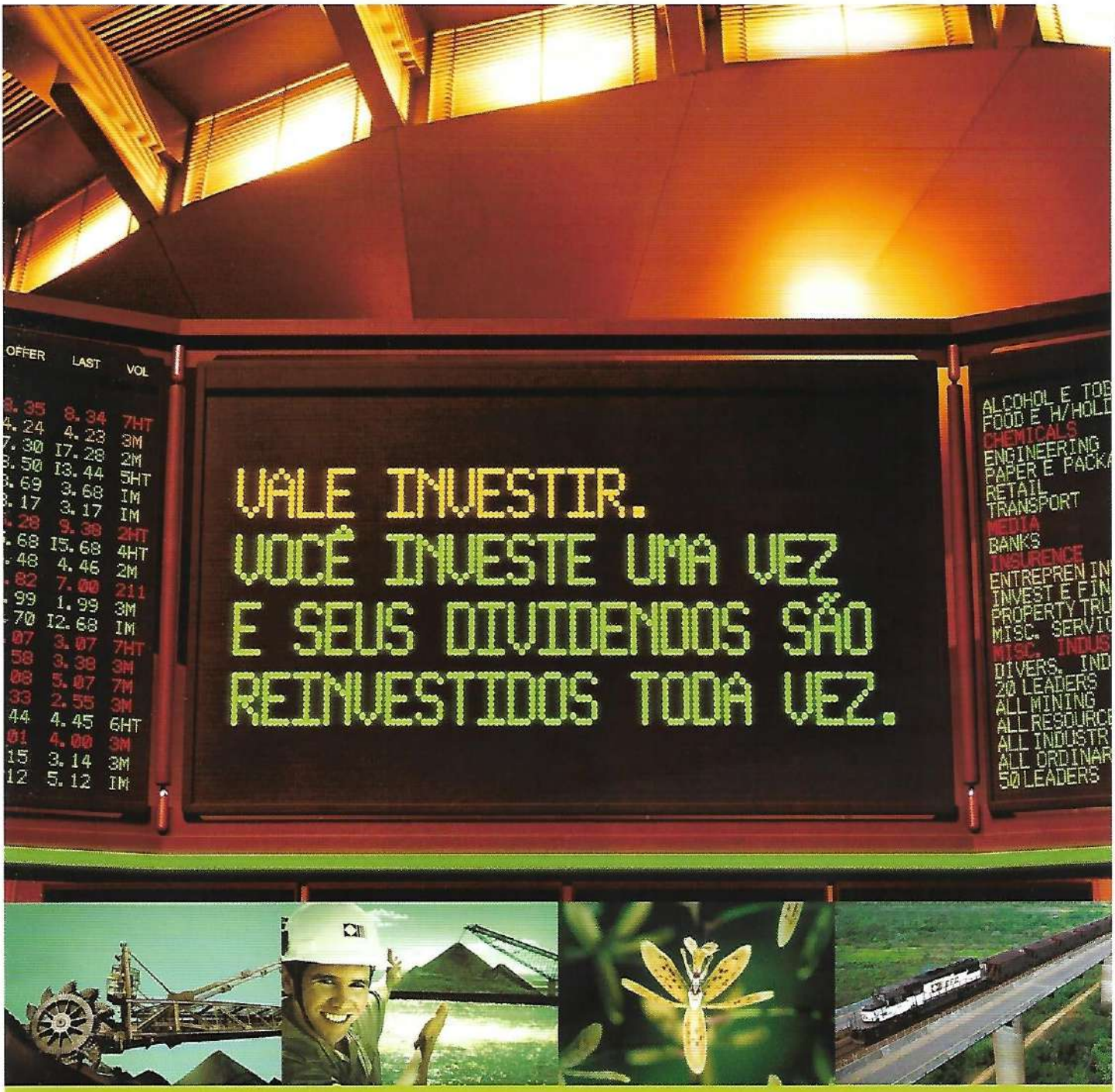
Os detentores do controle, por sua vez, não aceitam abrir mão dos poderes de condução dos negócios sociais, de que são titulares, se não estiverem convencidos de que o processo de recuperação pode ser bem sucedido, para o que, na totalidade dos casos, além de ter a boa vontade dos credores, dependem de novos investimentos.

Os possíveis investidores, que estão dispostos a correr riscos em busca de ganhos maiores, não aceitam injetar novos recursos na companhia se ela permanecer sob a gestão daqueles que a conduziram para a situação de inadimplência e se os credores não concordarem em abrir mão de parte de seus direitos. Eles, que estão dispostos a investir na companhia, não desejam ver seus investimentos sendo utilizados para liquidar compromissos passados, e sim destinar os novos recursos para realizar investimentos novos na modernização da empresa e no seu aparelhamento, tudo para permitir seu soerguimento.

A conjugação desses vários interesses, que deve ser objeto de uma perfeita administração dos conflitos existentes, pode se dar através da criação de Fundo de Investimento em Participações (FIP), regulado pela Instrução CVM nº 391/03, que pode congregar todos os interessados: (a) o acionista controlador, (b) os credores e (c) os novos investidores.

Reunidos no FIP, estruturado de forma adequada, com boa governança, os diversos interessados no processo de recuperação da empresa podem somar esforços para viabilizar a superação das dificuldades com que a empresa se defronta.

A criação do FIP, com tais características, cumprirá o duplo objetivo de, por um lado, aumentar a liquidez e a boa formação de preços no mercado de valores mobiliários e, por outro, criar no país uma inédita e salutar parceria entre investidores e gestores empresariais na fase complexa, desafiadora, mas rica em oportunidades, da recuperação judicial de uma companhia.



Vale Investir é um programa de reinvestimento automático de dividendos em ações da Vale, ideal para pessoas físicas. O acionista se cadastra no Vale Investir, em qualquer agência dos bancos credenciados*, e pronto. Em abril e outubro, quando a Vale paga a remuneração aos seus acionistas, seus recursos são automaticamente reinvestidos em ações da Vale. Entre 2001 e 2005, o retorno total médio para os acionistas da Vale foi de 41,7%.** Com o Vale Investir, a empresa privada que mais investe no Brasil reafirma seu compromisso com os seus acionistas. Se você já é ou vai se tornar nosso acionista, lembre-se: Vale Investir na Vale.

VALE INVESTIR. PARA INVESTIDORES DE TODOS OS TAMANHOS.

www.cvrd.com.br

Companhia Vale do Rio Doce

*Bradesco, Banco do Brasil e HSBC. **Resultados passados não são garantia de performance futura.

COMO TODO BOM APAIXONADO, A GENTE ESTÁ SEMPRE INOVANDO PARA MANTER ESSA PAIXÃO ACESA.

Existem muitos motivos para você levar seu carro a um posto Ipiranga. Só lá você encontra a Gasolina Original, testada mais de mil vezes por dia, as lojas am/pm, onde você encontra tudo a toda hora, e o Jet Oil, uma nova proposta de serviços automotivos. E, para você aproveitar ainda mais tudo isso, tem o Cartão Ipiranga, que dá até 40 dias para pagar e descontos nos nossos produtos e serviços. Como você vê, a nossa paixão nós cultivamos todos os dias.

Ipiranga

Apaixonados por carro como todo brasileiro.

TALENT