

# revista Conselhos

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO

## O GLAMOUR DA INOVAÇÃO

A empresária Cristiana Arcangeli  
fala sobre empreendedorismo  
e o mercado de beleza

R\$ 18,90



**análises:**

*Ricardo Amorim, William Handorf, Rubens Ricupero,  
Mario Marconini, Adriano Pires, Raul Velloso*

# A UNIÃO FAZ A FORÇA. E, QUANDO SE TRATA DO SEU PLANO DE SAÚDE, ISSO FAZ TODO O SENTIDO.

Em parceria com mais de 130 entidades de classe, entre elas a FECOMERCIO, a Qualicorp reúne profissionais de uma mesma categoria e oferece os melhores planos de saúde coletivos por adesão, em condições supervantajosas.

E o melhor: você pode escolher entre as mais conceituadas operadoras do país.

Mais de 700 mil pessoas, entre profissionais liberais, profissionais da área de comércio e serviços e servidores públicos, já se beneficiaram.

**Agora é a sua vez.**

## Qualicorp.

Líder em planos de saúde coletivos por adesão.



LIGUE E CONFIRA:

# 0800-777-4004

Se preferir, faça uma simulação de valores no [www.qualicorp.com.br](http://www.qualicorp.com.br)

**SulAmérica**  
associada ao ING



**Unimed**  
Paulistana

A comercialização de Unimed Paulistana respeita sua área de abrangência.

**FECOMERCIO**  
Representa muito para você.

**Qualicorp**  
soluções em saúde

Qualicorp Adm.  
de Benefícios:

ANS nº 417173

Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. Condições contratuais disponíveis para análise. Agosto/2010.

SulAmérica:

ANS nº 000043

Omint:

ANS nº 359461

Unimed  
Paulistana:

ANS nº 301337

# Sumário



## 08 Cristiana Arcangeli

Especialista no mercado de beleza, empresária fala sobre a arte de inovar para fazer sucesso no empreendedorismo



## 18 Global

Participação do Brasil no PIB e no comércio do planeta estagnou nos últimos anos

## 32 Democracia

Movimento Brasil Eficiente propõe a melhoria dos gastos públicos. Em outra frente, TCU deve ser preservado



## 42 Cinco perguntas para

William Handorf, diretor do Federal Home Loan Bank of Atlanta, comenta conjuntura americana

## 46 Artigo

Adolfo Melito aborda a economia criativa e como lidar com a crítica

## 48 Criatividade

Chile explora o mercado cinematográfico para criar uma nova frente de exportação de serviços



## 56 Entrevista

Ministro de Obras Públicas do Chile, Hernán de Solminihaç Tampier mostra oportunidades na reconstrução do país



## 64 Gestão

O futuro das empresas familiares: oportunidades e cuidados para perpetuação do negócio



## 74 Sustentabilidade

Depois de quase 20 anos, Congresso aprova a Lei de Resíduos Sólidos

## 84 Pensata

Renato Sérgio de Lima, do FBSP, sugere agenda pública e privada no campo da segurança



# A CULTURA DA INOVAÇÃO

A Fecomercio partilha a convicção de que na sociedade do conhecimento e da tecnologia informatizada tornaram-se obsoletos os padrões de produção ancorados exclusivamente na formação acadêmica e na repetição mecânica de tarefas. O que faz a diferença, cada vez mais, é a utilização criativa do saber para gerar valor.

A ousadia de criar, inovar e transformar a realidade dos negócios tem merecido a atenção e o reconhecimento das organizações como um elemento estratégico de agregação de valor e diferenciação, a ser estimulado e preservado em cada empresa. Está no DNA do empreendedorismo ter a coragem de intervir e reorientar o modo de fazer, lançar tendências, captar o que está por vir e imaginar o que, até então, jamais se havia pensado. Cultivar a inovação é característica do empresário e garantia da sobrevivência do seu negócio.

Por todas essas razões, a Fecomercio acaba de instituir o Conselho de Economia Criativa, tema que se destaca nas páginas desta terceira edição de Conselhos. Em comum, os textos a seguir mostram que na capacidade criativa, ou na sua ausência, pode estar o fator determinante do sucesso ou do fracasso. A entrevista da empresária Cristiana Arcangeli é reveladora nesse sentido: marketing, design e pessoas com capacidade de pensar e criar o novo são fatores que geram resultados. O mesmo pode-se dizer da experiência do Chile em abrir novas frentes de exportação de ser-

viços, ao explorar o mercado de locações cinematográficas para gerar emprego e renda a seu povo. Ainda no Brasil, vemos que mesmo na gestão de empresas familiares é preciso atrever-se e ter perspicácia para enxergar as oportunidades que brotam.

Por outro lado, notamos também que a falta de capacidade criativa tem levado o País a perder participação relativa no PIB e comércio globais, tema de outra reportagem. A ineficiência contagia a gestão das contas públicas e produz tentativas de burlar as normas legais de controle dos gastos, outro assunto inquietante desta edição. Assim, adotar novos paradigmas e buscar a eficiência, no comércio interno ou externo, tanto no setor público como no privado, deve se tornar um objetivo de todos. Difundir e estimular a cultura da inovação será também uma forma de honrar e fazer justiça a um povo capaz de criar tantas maravilhas que encantam o mundo na música, no campo de futebol e na passarela do desfile de blocos e escolas de samba.



**Abram Szajman**  
Presidente da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio), e dos Conselhos Regionais do Sesc, do Senac e do Sebrae-SP



**PRESIDENTE** Abram Szajman

**DIRETOR EXECUTIVO** Antonio Carlos Borges

## revista Conselhos

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO

### CONSELHO EDITORIAL

Ives Gandra Martins, José Goldemberg, Paulo Rabello de Castro, Josef Barat, Claudio Lembo, Mário Marconini, Renato Opice Blum, Antonio Carlos Borges, Luiz Antonio Flora, Romeu Bueno de Camargo, Fabio Pina, Guilherme Dietze, Luciana Fischer e Adolfo Melito

**EDITOR CHEFE** Marcus Barros Pinto

**EDITOR EXECUTIVO** Jander Ramon

### PROJETO GRÁFICO



atendimento@designtutu.com.br

**PUBLICIDADE** Editora Casa Nova

Tel.: (11) 5095-0096

comercial@editoracasanova.com.br

### COLABORAM NESTA EDIÇÃO

Adolfo Melito, Enzo Bertolini, Eugênio Melloni, Herbert Carvalho, Moacyr Bueno de Moraes Junior, Renato Sérgio de Lima, Theo Saad, e Vladimir Goitia

**ARTE:** Clara Voegeli, Danielle Cunha e Demian Russo

**FOTOS:** Marco Pinto (Capa),

Adri Felden e Marcos Issa/Argosfoto

### IMPRESSÃO

IBEP gráfica

### FALE COM A GENTE

conselhos@fecomercio.com.br



## 90 Segurança Energética

A integração do setor energético na América do Sul ainda é um sonho distante

## ‘Sou criadora de tendências’

Presidente da beauty’in, fabricante de ‘alimético’, consultora de moda e apresentadora de TV, a empresária analisa o mercado de consumo brasileiro e mostra que inovar é a grande receita para o empreendedorismo

Por: Jander Ramon

Para falar do mercado de moda e beleza no Brasil inevitavelmente é preciso citar o nome de Cristiana Arcangeli. Esquecer é um erro “básico”, portanto. Em 1986, Cristiana abandonou a odontologia para, com US\$ 16 mil, lançar a Phytoervas, empresa de cosméticos vendida, em 1998, para o Laboratório Farmacêutico Bristol. Ela foi distribuidora de marcas importadas, criou a Éh Cosméticos – depois vendida para a Hypermarchas – e recentemente lançou uma linha de bebida acrescida de vitaminas minerais e extratos de frutas orgânicas, denominado aliméticos

(alimentos e cosméticos juntos), a beauty’in, cuja operação contou com aporte de R\$ 10 milhões. Multimídia, ela apresenta *reality show* na TV, atua na internet, tem coluna em rádio, revistas e jornais e twitta vorazmente. Em 2004, recebeu o prêmio de “A mulher mais influente do Brasil”. Dona da cadeira 21 da Academia Brasileira de Marketing, Cristiana não carrega o estereótipo daqueles que se vangloriam de seus feitos. Com simplicidade e simpatia, a bela mostrou a **Conselhos** por que é uma empreendedora de resultados. A seguir, os principais trechos da entrevista.



“ A TÔNICA DO MEU EMPREENDER É SER PIONEIRA, INOVAR. MESMO A QUESTÃO DA MODA FASHION, URBANO E OUTRAS COISAS QUE FIZ SEMPRE TÊM ESSE TIPO DE ATUAÇÃO. NA IMPORTAÇÃO DE PRODUTOS, ERA A PRIMEIRA, COMO NA REDE DE PERFUMARIAS COM PADRÃO INTERNACIONAL. SEMPRE ESTAMOS NA FRENTE E ACHO QUE É UMA TÔNICA. ”



**Conselhos - O QUE A MOTIVOU A DEIXAR A ODONTOLOGIA E SE TORNAR UMA EMPREENDEDORA?**

*Cristiana Arcangeli* - Acho que isso é meio atávico. Meus pais sempre foram empreendedores. Minha mãe tinha loja de autopeças, meu pai, construtora de oleodutos.

**Conselhos - VOCÊ CRIOU A PHYTOERVAS E A VENDEU PARA O BRYSTOL; O MESMO COM A ÉH COSMÉTICOS, VENDIDA PARA A HYPERMARCAS. ISSO ERA UM MODELO DE NEGÓCIO JÁ PREVISTO?**

*Cristiana* - Foi acontecendo meio sem querer mesmo. Não tinha nenhuma intenção de vender a Phytoervas e muito menos a Éh. Como também não tenho intenção de vender a beauty'in. Espero que não aconteça.

**Conselhos - E A PARTIR DO MOMENTO EM QUE VOCÊ VENDEU AS SUAS EMPRESAS, AUTOMATICAMENTE JÁ ESTAVA PENSANDO EM OUTRO NEGÓCIO?**

*Cristiana* - Quando vendi a Phytoervas, só vendi a marca e a linha de produtos. Fiquei com os funcionários e a Pessoa Jurídica. Então, só mudei a razão social para PH Arcangeli, na época, e fui cuidar dos importados. Fizemos uma distribuidora de produtos, que foi a maior do País. Distribuíamos 28 marcas internacionais. E aí criei uma rede de lojas, que se chamava Phytá. Enquanto esperava um tempo, venceu o meu *non compete*, que demorou quase sete anos. Depois disso é que fui fazer a Éh, que durou muito pouco comigo, porque vendi quanto tinha um ano e oito meses só. O Júnior (*João Alves de Queiroz Filho, dono da Hypermecas*) me pediu para criar uma empresa de cosméticos com ele. Logo depois que lancei, começou a crescer e virou um formato

que não era o meu e pensei em comprar a parte dele. E aí a negociação começou a andar e quando estava no finalmente, na época de assinar o contrato, ele me falou: 'olha, não posso vender, meu sócio mexicano não quer que venda, eu preciso comprar sua parte'. Aí eu falei: 'Nossa, mas você tem tanta marca e eu não tenho nenhuma'. Ele precisava da marca e acabou comprando, me pagando três vezes o valor que ia pagar para ele. Foi um bom negócio.

**Conselhos - COMO VOCÊ PERCEBE AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO NESSE SEGMENTO DE BELEZA?**

*Cristiana* - A tônica do meu tipo de empreender é ser pioneira, inovar. Mesmo a questão da moda fashion, urbano e outras coisas que fiz sempre têm esse tipo de atuação. Na importação de produtos, era a primeira, a primeira rede de perfumarias com padrão internacional, a primeira a fabricar. Sempre estamos na frente e acho que é uma tônica.

**Conselhos - MAS COMO ISSO SE DÁ: INTUIÇÃO, ENXERGAR O MERCADO NO MOMENTO CERTO?**

*Cristiana* - É uma "faca de dois legumes" (*risos*). Fazer uma coisa nova, tanto pode crescer mais rápido, ter mais força, e por outro lado tem todo o ônus de ter que explicar o que é aquilo, a que veio, como funciona etc. Como é uma coisa nova, ninguém conhece.

**Conselhos - MAS COMO SE LANÇA TENDÊNCIA?**

*Cristiana* - Eu viajo muito e sinto um pouco da onda, o que as pessoas estão querendo. Não gosto muito de pesquisa de mercado, porque acho que isso te diz o que o consumidor conhece e o que ele

acha daquilo que já conhece. Se você está disposto a apresentar alguma coisa nova, não adianta perguntar para ele, porque ele ainda não sabe. Como é algo novo, não adianta perguntar o que acha disso se ele não conhece. Então, não faço pesquisa de mercado, gosto de viajar e sinto no ar a tendência, a oportunidade, e aí percebo que tem uma onda, em que precisamos investir. Sempre tem uma brecha de mercado e é ali que entramos.

**Conselhos - QUE RELEVÂNCIA PARA SEUS NEGÓCIOS TEM O TIME DE PROFISSIONAIS QUE TRABALHA COM VOCÊ?**

*Cristiana* - O ativo mais importante de uma empresa são as pessoas. Não adianta você ter uma ótima ideia, um ótimo conceito, se estiver com as pessoas erradas. O meu time, para mim, é tudo, é quem faz isso acontecer. Quando vendi a Phytoervas, fiquei com as pessoas.

**Conselhos - VEMOS UM PROCESSO DE AUMENTO DA RENDA E EVOLUÇÃO SOCIAL E ECONÔMICA EM TODOS OS ESTRATOS DA SOCIEDADE. QUAL SUA PERCEPÇÃO SOBRE O CONSUMIDOR BRASILEIRO?**

*Cristiana* - O consumo está aumentando e o poder aquisitivo aumentou com certeza. Com isso, as pessoas se permitem se cuidar mais. E é nesse segmento que trabalhamos e o mercado brasileiro cresce incrivelmente. Ele cresce na crise, fora da crise. Somos o segundo maior mercado de cosméticos do mundo, muito por conta de a mulher e do homem brasileiros serem vaidosos e também porque querem viver mais e melhor. Há essa consciência de saúde. É um mercado muito forte e vai crescer mais, tem muita coisa para fazer aqui.

“ O CONSUMO ESTÁ AUMENTANDO E O PODER AQUISITIVO AUMENTOU COM CERTEZA. COM ISSO, AS PESSOAS SE PERMITEM SE CUIDAR MAIS. É NESSE SEGMENTO QUE TRABALHAMOS. ”

**Conselhos - TEM MUITA DIFERENÇA DE DESEJO E CONSUMO ENTRE OS ESTRATOS SOCIAIS NO BRASIL?**

*Cristiana* - Acho muito homogêneo para todos os estratos, porque a nossa comunicação é muito homogênea. Pode ser que um dia deixe de ser, mas hoje ela atinge todo mundo assim. É o poder da televisão: um programa que tem 60% de audiência é tão massivo que acabou ficando muito homogêneo. As necessidades, as vontades, são muito parecidas, independentemente da classe social.

**Conselhos - E ISSO ESTÁ PREVISTO NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA LANÇAMENTO DE PRODUTO?**

*Cristiana* - Algumas pessoas você atinge e, outras, atinge por uma vontade. Fazemos produtos, no nosso mercado, que são de valor agregado baixo, mas que são determinadores de status. Você tem, por exemplo, um batom bacana dentro da bolsa. Não é uma coisa que custa R\$ 1 bilhão, mas que basicamente todo mundo pode ter. Algumas marcas são determinadoras de status e outras nem tanto. E xampu também, cosméticos, em geral, algumas linhas de produtos, algumas viram moda, e esses aí são os formadores de opinião que vão usar. Outras pessoas que têm poder aquisitivo para usar e os usam para ter aquele determinado status, porque é



um produto que se pode comprar. Eu uso bastante isso como estratégia.

**Conselhos - E ISSO TEM A VER COM O QUÊ?**

*Cristiana* - Muito do marketing.

**Conselhos - MARKETING E DESIGN SÃO OS DETERMINANTES?**

*Cristiana* - Muito. Lógico que o produto tem que ser bom. Você vai conseguir fazer com que a pessoa compre a primeira vez pelo marketing. Mas, se o produto não for bom, a pessoa compra a primeira e a segunda vez e não compra mais, porque ele se estabelece pela qualidade. A primeira compra é por impulso, tanto que em qualquer loja de departamento, pode observar, os produtos cosméticos ficam na porta, onde há maior tráfego. Você não sai de casa para comprar um xampu. Você vê e fala: preciso de xampu. A decisão de compra é no ponto de venda.

**Conselhos - E COMO FUGIR DO MODISMO?**

*Cristiana* - Quem quer fugir dele?

**Conselhos - O MODISMO É BENÉFICO?**

*Cristiana* - Lógico.

**Conselhos - MAS NÃO COMPROMETE A PERENIDADE DO PRODUTO?**

*Cristiana* - Moda é um pouco mais do que isso, é tendência mesmo. Como sou criadora das tendências, na verdade as pessoas vêm atrás, trazendo outros produtos similares, um monte de coisas que acabam surgindo. Acho que essa coisa de criar tendências é bom, desenvolve uma onda do que vai se consumir, de filosofia de vida, de comportamento.

**Conselhos - COMO FOI A EXPERIÊNCIA DE TRABALHAR COM IMPORTAÇÃO NUM PAÍS QUE É EMINENTEMENTE FECHADO?**

*Cristiana* - Muitos dizem que o Brasil é aberto, mas, na verdade, é fechado. Tem muita burocracia, tem muito imposto, muita dificuldade, greve, 'operação tartaruga', muito tudo. É uma coisa de desbravar, de matar um leão por dia. Era uma distribuidora, mas vou te contar, não foi nada fácil. É um mercado muito difícil, muito. E o preço chega aqui inviável, proibitivo. Os impostos são muito altos.

**Conselhos - A GENTE NOTA QUE A CLASSE EMPRESARIAL BRASILEIRA TAMBÉM É MUITO RESISTENTE A ABRIR O MERCADO. O QUE VOCÊ ACHA DISSO?**

*Cristiana* - A concorrência sempre motiva. Sou contra reserva de mercado, acho que isso acomoda. Temos potencial para fazer coisas inovadoras, para criar e exportar isso. As pessoas se acomodam, o empresário brasileiro é um pouco acomodado e espera que a reserva de mercado vai protegê-lo. Sou contra, acho que tem que ser aberto, tem que ser livre concorrência, e aí quem for melhor vai se estabelecer.

**Conselhos - UM TRAÇO MUITO COMUM NA RELAÇÃO ENTRE EMPRESÁRIOS E GOVERNO, NO BRASIL, É A DESCONFIANÇA MÚTUA. VOCÊ SENTE ISSO?**

*Cristiana* - Isso é um pouco da cultura brasileira. Não é só do governo em relação aos empresários, é do consumidor em relação ao empresário, a pessoa que tem menos recursos desconfia de quem tem mais recursos. Tem uma piada que explica isso. Você chega nos Estados Unidos e tem um carro maravilhoso, último tipo, um cara lindo dentro, uma loira linda

dentro. Um sujeito passa e fala: 'Um dia vou conseguir ganhar dinheiro, vou ficar igual a esse cara, vou comprar esse carro, ter uma mulher dessas ao meu lado; olha que máximo, um dia vou chegar lá'. Esse é o americano. O brasileiro vai olhar e falar: 'Esse cara com certeza é um corrupto, esse mulher com certeza é uma vagabunda e o carro dele, no mínimo, é emprestado'. Então, é a forma do brasileiro mesmo. Ele tem essa cultura de que o cara que chegou lá chegou porque é corrupto, porque é bandido, porque o pai deu dinheiro.

**Conselhos - VOCÊ VAI COMANDAR UM REALITY SHOW COM FOCO SOCIAL (EXTREME MAKEOVER SOCIAL, NA TV RECORD)...**

*Cristiana* - O formato que vamos fazer aqui no Brasil é inédito e depois vai ser exportado para Índia e África. Entendo que é uma fórmula muito vencedora, porque ela faz com que vários parceiros se unam para um bem comum, construir creches em áreas carentes das grandes cidades. O fato de estar na televisão e fazer o *merchandising* dessas marcas é interessante para as empresas. É uma roda positiva: a marca é vista como preocupada com o social, obtém um espaço de divulgação na mídia, as crianças da creche estão ganhando, famílias que não têm onde deixar suas crianças estão ganhando e a comunidade usa a creche no final de semana como área de lazer. ■







# Todas as vendas de cartões de crédito e débito em uma única conta corrente.

Conta única do HSBC. Até 8 vezes mais crédito\* para sua empresa.

Com a conta única do HSBC, sua empresa tem mais facilidade e mais dinheiro em caixa.

Saiba mais em [hsbc.com.br/contaunica](http://hsbc.com.br/contaunica)

**HSBC**   
No Brasil e no mundo, HSBC

# Crescimento, só para dentro

Participação do Brasil na economia e no comércio mundial está aquém de seus parceiros nos Brics

Por: Vladimir Goitia



O Brasil pode até ter surpreendido o mundo com seu avanço econômico nos últimos anos – exceto em 2009, quando a crise financeira global afetou quase todo o planeta. Nesse período, o País se valeu do bom momento da economia mundial e melhorou seu Produto Interno Bruto (PIB) per capita, mas, a despeito dessa expansão, foi incapaz de ampliar sua participação relativa no PIB global.

Especialistas avaliam que, para conseguir fatia melhor nesse bolo, o Brasil precisa ainda de uma melhora qualitativa em todos os aspectos, assim como crescimentos robustos, consecutivos e ao longo do tempo. “Não existe bolo sem ingredientes. Assim como não

“SE CONSIDERARMOS TAXAS DE 5% OU 6%, O BRASIL SÓ MOSTRA ESSE DESEMPENHO EM 2007 E 2008, E ESTE ANO. MAS ISSO NÃO PERMITE CONCLUIR QUE SE TRATA DE UM RESULTADO QUE MOSTRE QUE O PAÍS ESTÁ AVANÇANDO MUNDIALMENTE.”



Rubens Ricupero, diretor da Faculdade de Economia da FAAP e ex-secretário-geral da Unctad

existe PIB sem fatores de produção”, resume o presidente do Conselho de Planejamento Estratégico da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio), Paulo Rabello de Castro.

O relatório “Perspectivas da Economia Mundial”, do Fundo Monetário Internacional (FMI), mostra que, em 2002, último ano do governo Fernando Henrique Cardoso, a fatia brasileira na economia mundial era de 2,92%. No fim deste ano, quando Luis Inácio Lula da Silva entregará o cargo, deve ficar em 2,9%, segundo projeções do próprio FMI. Ou seja, a participação brasileira deve minguar. Embora essa diferença seja quase imperceptível, a queda, segundo especialistas, não é nada

desprezível, levando-se em conta que o Brasil ainda é uma nação emergente.

China e Índia, seus parceiros no Brics, terão desempenho melhor, conforme mostra o estudo do Fundo, atualizado ao final de julho. Os chineses, que tinham 7% do PIB mundial no início de 2000, por exemplo, devem fechar este ano com 12,5%. Os indianos, que detinham 4%, passarão a ter 5,1% (veja infográfico).

Isso quer dizer que os anos recentes de expansão rápida do Brasil, como as verificadas em 2007 e 2008 – para este ano, a previsão de crescimento é de pelo menos 7% –, não foram suficientes para que o País se apodere do bastão de “potência emergente”, principalmente se comparado a chineses e indianos.

**PARTICIPAÇÃO NO PIB GLOBAL E NO COMÉRCIO MUNDIAL (EM %) EM 2009**

	PIB	EXPORTAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS
BRASIL	2,9	1,2
CHINA	12,5	8,5
ÍNDIA	5,1	1,6
RÚSSIA	3,0	2,2
JAPÃO	6,0	4,3
EUA	20,5	9,9
ALEMANHA	4,0	8,6
MÉXICO	2,1	1,6

Fonte: Fundo Monetário Internacional



Ricardo Amorim, CEO da Ricam Consultoria

“Acho prematuro afirmar que o Brasil já é uma potência emergente, principalmente se comparado à China e à Índia. Os bons resultados do País são muito recentes”, diz o embaixador Rubens Ricupero, diretor da Faculdade de Economia da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e ex-secretário-geral da Conferência das Nações Unidas para o Co-

mércio e Desenvolvimento (Unctad, sigla em inglês). “Se considerarmos taxas satisfatórias, acima de 5% ou 6%, por exemplo, o Brasil só mostra esse desempenho em 2007 e 2008, e, provavelmente, este ano. Mas isso não permite concluir que se trata de um resultado que mostre que o País está avançando no panorama mundial”, completa Ricupero.

Para ele, só poderá se falar em “crescimento impressionante” quando ocorrer o que ocorreu com a China, que ao longo dos últimos 20 anos teve expansão praticamente ininterrupta no patamar de 10%. “Foi o caso do Japão, na década dos 50 em diante, e, depois, de outros países asiáticos, como a Coreia do Sul e Cingapura, que tiveram altas taxas de crescimento durante duas décadas ou mais, e sem oscilação”, explica o embaixador. “Não é o caso do Brasil, que mostra oscilações bruscas, com crescimentos grandes e mergulhos gravíssimos.”

### Dependência

Entre 1992 e 2002, o PIB brasileiro avançou, em média, 2,65%. De 2003 até agora, a média de crescimento foi de 3,6%. É mais do que a média da década de 1980 (1,7%) – período desastroso para o País, chamado de “década perdida” – e da de 1990 (2,6%) – intervalo parcialmente favorável –, mas é menos do que o mundo se expandiu (3,7%) entre 2003 e 2009. Para este ano, a expectativa do FMI é de que o Brasil cresça 7,1%, ante 4,6% do PIB do planeta (veja infográfico na página 25).

“Só será possível tirar conclusões otimistas quando extrapolamos esse crescimento de 7%, projetando-o para o futuro. Mas aí entraríamos num território complicado de futurologia”, afirma o Ricupero, que não deixa de lembrar que



BOSS Black

BOSS Store Shopping Iguatemi - São Paulo - Piso Superior (11) 3813-6390  
BOSS Store Morumbi Shopping - São Paulo - Piso Superior (11) 5189-4709  
BOSS Store Park Shopping Brasília - Piso Expansão Fashion (61) 3233-2273  
BOSS Store Iguatemi Brasília - Piso Superior (61) 3468-2462  
BOSS Store Pátio Higienópolis - Piso Vilaboim (11) 3823-3787

**BOSS**  
HUGO BOSS

o Brasil sempre dependeu do crescimento da economia mundial e, agora, começa a se atrelar também à expansão chinesa.

“Até agora, a contribuição do governo Lula para o Brasil foi o incremento de um ponto porcentual no crescimento do PIB, que passou de uma média de 2,5% para 3,6%, o que é até louvável, mas insuficiente para acompanhar a expansão da economia mundial”, emenda Rabello de Castro, também especialista em gastos públicos. Na opinião dele, o Brasil vem patinando dessa forma, e já há muito anos, porque não investe. “A União deveria aumentar sua taxa de investimento em pelo menos três pontos porcentuais em relação ao PIB. Isso significaria colocar pelo menos R\$ 90 bilhões a mais por ano ao que já investe.”

“O BRASIL É O PAÍS ONDE SE PERDE MAIS TEMPO COM ESSA BUROCRACIA TRIBUTÁRIA ESCLEROSADA. EM MÉDIA, SE GASTA 2,6 MIL HORAS POR ANO, ANTE APENAS 100 HORAS NA ALEMANHA E 300 HORAS NOS ESTADOS UNIDOS. O NOVO ELEITO TERÁ DE REDUZIR ESSA MÁQUINA PÚBLICA ESCLEROSADA SE QUISERMOS PENSAR EM CRESCIMENTO ECONÔMICO MAIOR.”

Para isso, entretanto, o governo teria de reduzir os gastos de custeio, com menor carga tributária para o setor produtivo. “E não se trata apenas de reduzir o gasto corrente, mas de controlar de forma inteligente o avanço do aumento desses gastos”, explica Rabello de Castro. De acordo com ele, a contrapartida (outros R\$ 90 bilhões) do setor privado não seria problema, com a qual a taxa de investimento do País passaria dos atuais 18% para 25% do PIB.

### Otimismo

O economista Ricardo Amorim, da Ricam Consultoria Empresarial, tem visão um pouco mais otimista. Para ele, o Brasil caminha rapidamente para uma nova condição de desenvolvimento. Ele avalia que, com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, mudaram significativamente as perspectivas para a economia do País.

Primeiro, explica o economista, houve uma mudança no preço relativo dos produtos básicos brasileiros, o que foi e é ótimo para o País, que já é visto no exterior como o celeiro do mundo no século 21, como os Estados Unidos foram no século 20. Pelo menos é o que o agrônomo norte-americano Norman Borlaug, Prêmio Nobel em 1970 pelo combate à fome e conhecido como pai da “revolução verde”, previu antes de morrer, em setembro de 2009.

Estudo recente da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), por exemplo,



Ives Gandra, presidente do Conselho de Direito

aponta que o mundo terá de produzir 70% a mais de alimentos até 2050 para alimentar uma população que deve crescer em pelo menos 2,3 bilhões de pessoas e cuja renda ainda tende a aumentar. Grande parte desse aumento terá de se dar pela produtividade, ainda de acordo com a FAO, e o Brasil passou a ser “peça estratégica” nesse tabuleiro, já que poucos países têm terra, sol e conhecimento para ser o pilar mundial da produção de alimentos. De fato, as boas condições climáticas e a terra abundante dão ao Brasil vantagens incomparáveis no segmento agrícola. Além disso, o País conta com terras cultiváveis suficientes para mais do que dobrar a atual área plantada. Esses atributos, além dos preços de venda de terras relativamente atrativos e o aumento do consumo interno devido à melhora no PIB per capita, despertaram o interesse do investidor estrangeiro.

### CRESCIMENTO DO PIB AO LONGO DO TEMPO

	MÉDIA		ESTIMATIVAS									
	1992/2001	02	03	04	05	06	07	08	09	2010	2011	2015
BRASIL	2,6	2,7	1,1	5,7	3,2	4,0	6,1	5,1	0,2	7,1	4,2	4,1
CHINA	10,3	9,1	10,0	10,1	10,4	16,6	13,0	9,6	8,7	10,5	9,6	9,5
ÍNDIA	5,7	4,6	6,9	7,9	9,2	9,8	9,4	7,3	5,7	9,4	8,4	8,1

Fonte: Fundo Monetário Internacional

“Se países como China e Índia confirmarem a migração de grande parte de sua população do campo para as cidades, será muito bom para o Brasil, que vai poder exportar mais alimentos e commodities por causa do aumento da demanda”, avalia Amorim.

Ele lembra que as nações desenvolvidas passaram também a exportar capital a custos mais baratos. Os investimentos estrangeiros diretos (IED) injetados na economia brasileira, por exemplo, saltaram de US\$ 18,1 bilhões, em 2004, para US\$ 45,1 bilhões, em 2008, embora no ano passado tenham caído para US\$ 25,9 bilhões por causa da crise, de acordo com dados da Unctad. O Brasil foi o país que mais perdeu recursos (42,4%), mesmo assim está entre os 15 países que recebem mais investimentos diretos. Para este ano, a estimativa de IED no Brasil é de US\$ 30 bilhões. “Se compararmos com os países ricos, o Brasil está ganhando de goleada em termos de crescimento econômico. Se compararmos com os países emergentes, o Brasil está no empate. Se compararmos com Índia e China, o Brasil está perdendo sim, porque esses dois países estão causando reviravolta mundial”, sustenta Amorim.

Para alcançá-los, entretanto, a economia nacional precisará crescer acima da média mundial durante um longo período: pelo menos entre 6% e 9% ao ano. Com uma taxa de expansão nesses patamares, o País dobraria seu PIB em uma década. “Aí sim poderia conseguir posições novas no ranking mundial. Agora, se crescer apenas com taxas iguais à média mundial, vai conseguir superar apenas países que tiverem desempenho pior. Por isso, acredito que algo assim é mais uma esperança do que uma realidade”, diz o embaixador Rubens Ricuperro, ao lembrar que o Brasil não

“NOTA-SE QUE ESTAMOS MAIS UMA VEZ PERDENDO A OPORTUNIDADE DE FAZER REFORMAS IMPORTANTES, QUE DIFICILMENTE SERÃO FEITAS A PARTIR DE 2011, QUANDO A TRAJETÓRIA DE EXPANSÃO VOLTARÁ PARA O PATAMAR DE 4%. ESTAMOS PAGANDO O PREÇO DO ATRASO E CARREGANDO O FARDAMENTO DO QUE DEVERIA TER SIDO FEITO E NÃO FOI.”

consegue nem sequer ampliar os investimentos públicos em infraestrutura, que hoje alcançam a apenas um terço do que se investia nos anos 1970, quando a taxa chegou a 5% ou 6% do PIB.

### Monstrengo

O tributarista Ives Gandra Martins, presidente do Conselho Superior de Direito da Fecomercio, vai além e diz que, se o Brasil almeja ter participação maior no PIB mundial, terá de se livrar de uma série de amarras, como burocracia, a alta carga tributária, os encargos traba-

lhistas e as elevadas taxas de juros. “Até agora, o nosso crescimento foi apenas interno”, diz. “O Brasil é o país onde se perde mais tempo com essa burocracia tributária esclerosada. Em média, se gasta 2,6 mil horas por ano, ante apenas 100 horas na Alemanha e 300 horas nos Estados Unidos.” Ele pondera, ainda, que outros países emergentes, como China e Índia, praticam metade dos impostos se comparados ao Brasil, onde a carga já bate em 38% do PIB.

Na opinião de Gandra Martins e de Rabello de Castro, o “monstrengo” chamado governo é a maior fonte desse desequilíbrio. “O novo governo terá de reduzir essa máquina pública esclerosada se quisermos pensar em crescimento econômico maior”, afirma o tributarista.

Mas, mesmo que o Brasil faça a lição de casa nos próximos anos, já com um novo governo, estará entrando tarde na “festa” do crescimento robusto, onde a China e a Índia estão já há algum tempo. “Nota-se que, num ano de expansão robusta, estamos mais uma vez perdendo a oportunidade de fazer reformas importantes, que dificilmente serão feitas a partir de 2011, quando a trajetória de expansão voltará para o patamar de 4%”, opina Mario Marconini, presidente do Conselho de Relações Internacionais da Fecomercio. “Estamos pagando o preço do atraso e carregando o fardo do que deveria ter sido feito e não foi. Algumas mudanças têm ocorrido, mas todo mundo sabe que o País não está atacando problemas estruturais de forma



Mario Marconini, presidente do Conselho de Relações Internacionais da Fecomercio

agressiva”, lembra Marconini, ao se referir a problemas macro e microeconômicos.

### ‘Commodities softs’

Mas os problemas que o Brasil tem pela frente não param por aí, lembram os especialistas. Outro entrave citado por Ricupero se refere à estrutura produtiva brasileira e ao sistema de comércio exterior, que, na visão dele, precisaria se mover na direção de vender produtos com maior valor agregado. Hoje, o Brasil é conhecido por ser o maior exportador mundial de “*commodities softs*”, como açúcar, café, suco de laranja e tabaco, além de carne bovina e de frango. O País também é um importante produtor de celulose e papel, soja, milho e arroz.

De acordo com Ricupero, os poucos países que saíram do Terceiro Mundo são os que aumentaram o teor de valor agregado em seus produtos industrializados, como a China, que está fazendo isso, mas ainda não chegou lá. Outro agravante nesse cenário é a política da taxa de câmbio, que se transformou em um grande problema para o setor exportador. “Parece que não estão vendo que essa questão é gravíssima, inclusive para as nossas *commodities*, que vão se tornar caras com essa taxa de câmbio.”

O fato é que o real caro em relação ao dólar explica a perda de competitividade de produtos brasileiros, que, de acordo com economistas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), não está necessariamente restrita à concorrência, mas à valorização da moeda brasileira. Estudo do banco mostra essa distorção com a influência na mudança da demanda dos Estados Unidos, que é maior nas *commodities* e quase irrisória

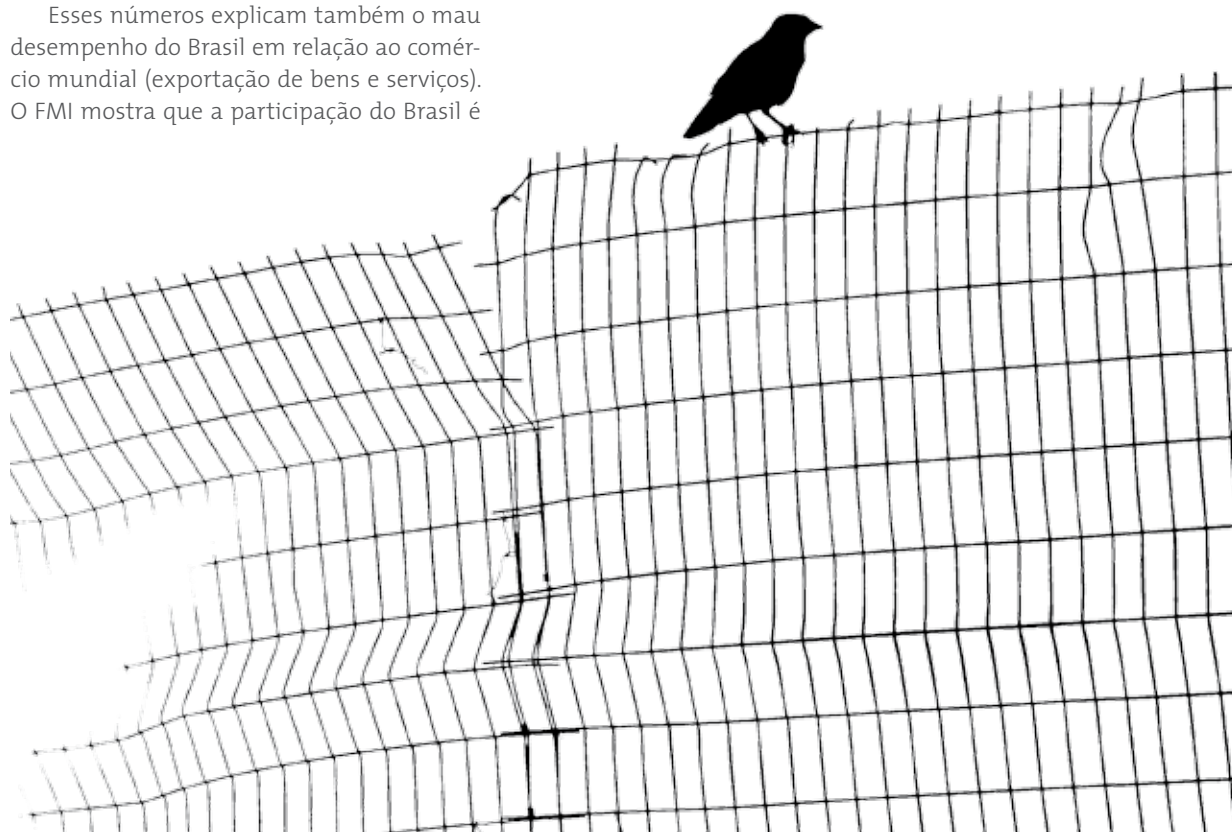
nos produtos mais elaborados. Entre 2004 e 2009, por exemplo, as exportações totais brasileiras cresceram 58%. Porém, para os norte-americanos aumentou só 22%.

Pior, a fatia brasileira nas importações americanas caiu de 1,41% para 1,04%, o equivalente a US\$ 5,6 bilhões. Ainda de acordo com esse estudo, de cada US\$ 10 do valor correspondente à redução da fatia brasileira nas importações americanas de produtos de alto valor agregado, US\$ 9,50 (ou 95%) ocorreram por causa da perda de competitividade e apenas US\$ 0,50 (ou 5%) pela redução da demanda do mercado dos EUA. Já no grupo das *commodities*, foi a demanda americana que respondeu por 70% da redução de participação brasileiras nas importações desses produtos pelos EUA, enquanto a perda de competitividade, por 30%.

Esses números explicam também o mau desempenho do Brasil em relação ao comércio mundial (exportação de bens e serviços). O FMI mostra que a participação do Brasil é

de apenas 1,2%, o mesmo patamar registrado nos últimos 30 anos. Já os chineses detêm fatia bem maior, 8,5%. Indianos estão praticamente no mesmo patamar brasileiro, 1,6%.

Daí que a conclusão dos especialistas é que não adianta insistir no discurso de que o País virará a quinta economia do mundo, que, para o embaixador Rubens Ricupero, não tem significado algum. O que o Brasil precisa é melhorar qualitativamente em todos os aspectos. “Temos de ter um modelo econômico que capitalize, e não um que consome. Não podemos achar que, pelo fato de o brasileiro ter saído às compras de geladeiras, televisores, máquinas de lavar e fogões, vamos sempre crescer”, alerta Rabello de Castro. O momento exige, portanto, olhar mais para dentro para crescer para fora. ■



O FATO É QUE  
O REAL CARO EM  
RELAÇÃO AO DÓLAR  
EXPLICA A PERDA DE  
COMPETITIVIDADE DE  
PRODUTOS BRASILEIROS,  
QUE, DE ACORDO COM  
ECONOMISTAS DO  
BANCO NACIONAL  
DE DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO E SOCIAL,  
NÃO ESTÁ  
NECESSARIAMENTE  
RESTRITA À CONCORRÊNCIA,  
MAS À VALORIZAÇÃO  
DA MOEDA BRASILEIRA.  
ESTUDO DO BANCO  
MOSTRA ESSA DISTORÇÃO  
COM A INFLUÊNCIA  
NA MUDANÇA DA  
DEMANDA DOS ESTADOS  
UNIDOS, QUE É MAIOR  
NAS COMMODITIES  
E QUASE IRRISÓRIA  
NOS PRODUTOS MAIS  
ELABORADOS.



C 180 CGI

# Seu coração vai bater mais forte. E o dele também.

Nova Classe C com motor turbo.



C 180 CGI 156cv

R\$ 114.900

C 200 CGI Avantgarde 184cv

R\$ 149.900

A Mercedes-Benz apresenta seu novo motor turbo. Potência, desempenho, consumo reduzido de combustível, menor emissão de poluentes. Tudo isso é tecnologia BlueEFFICIENCY. E ainda vem acompanhado de: airbags dianteiros, Windowbags, aviso de

perda de pressão nos pneus, rodas aro 17, câmbio automático de 5 marchas, piloto automático, limitador de velocidade e conectividade via Bluetooth para telefone celular. Nova Classe C CGI. A sofisticação de sempre com o desempenho que você nunca viu.



**Mercedes-Benz**  
The best or nothing.

Condições válidas para os modelos C 180 CGI e C 200 CGI Avantgard da marca Mercedes-Benz ano de fabricação/ modelo 2010/2011, para consumidores do Estado de São Paulo, sujeito a variações de ICMS conforme legislação de cada Estado. Frete e pintura metálica não inclusos. Preços válidos até 31/10/2010 ou enquanto durarem os

estoques. Imagem meramente ilustrativa. CAC 0800.970.9090  
[www.mercedes-benz.com.br](http://www.mercedes-benz.com.br)

**Respeite a sinalização de trânsito.**

**Banco Mercedes-Benz**



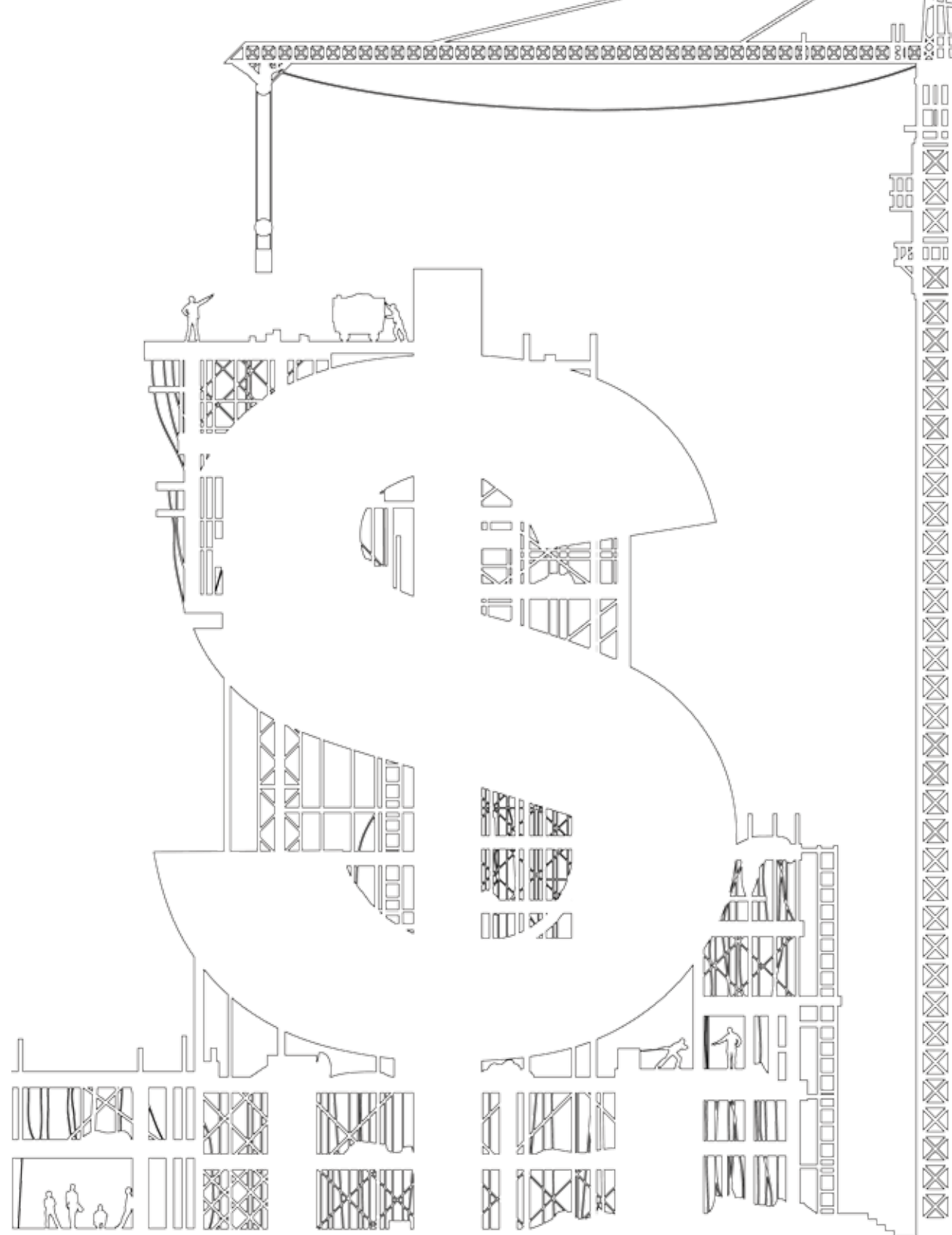
# Eficiência e responsabilidade fiscal

Mobilização empresarial, Movimento Brasil Eficiente propõe controle dos gastos públicos. Em outra frente, atuação do TCU deve ser fortalecida, dizem especialistas **Por: Herbert Carvalho**

Apesar da retomada do crescimento econômico na primeira década do século 21, o Brasil ainda exibe a perigosa mescla de uma carga tributária excessivamente elevada com um descontrole de gastos governamentais, o que inibe a capacidade de investimento tanto do Estado como do setor privado. Esta situação torna-se mais preocupante diante das investidas contra a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que juntamente com as metas de inflação e o câmbio flutuante constitui o tripé da política econômica em vigor. Por esta razão, duas ações de mobilização empresarial, com atuação da Federação do Comércio

de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio), no campo político e jurídico, tentam reverter no futuro governo essa tendência que pode se tornar um obstáculo ao crescimento robusto e sustentado do País na próxima década.

Numa dessas vertentes, o Movimento Brasil Eficiente (MBE) foi constituído com o objetivo de oferecer aos candidatos à Presidência da República e demais cargos eletivos um roteiro de combate ao desperdício na administração pública. Elaborado pelos economistas Paulo Rabello de Castro, presidente do Conselho de Planejamento Estratégico da Fecomercio, e



Raul Velloso, consultor especializado em Análise Macroeconômica e Finanças Públicas, este roteiro está contido no estudo “Panorama Fiscal Brasileiro: Proposta de Ação”, publicado sob a forma de livro editado pela Fecomercio.

Na segunda, o Conselho Superior de Direito da Fecomercio, presidido pelo jurista Ives Gandra Martins, estuda as alterações propos-

tas na LRF, fortalecendo, ao mesmo tempo, o Tribunal de Contas da União, para que mantenha seu papel pedagógico de induzir os administradores públicos a oferecer melhores serviços com menores custos para o erário. O tema foi debatido em reunião do Conselho, em 20 de agosto, e suporta parte do conteúdo desta reportagem.



Paulo Rabello de Castro, presidente do Conselho de Planejamento Estratégico da Fecomercio

## Copom Fiscal

Desde 1994, ano da estabilização da moeda, a carga tributária dos brasileiros aumentou em nada menos do que dez pontos percentuais do Produto Interno Bruto (PIB). Quando somada ao déficit fiscal nominal,

ela alcança cerca de 40% do PIB, na contração das recomendações técnicas quanto ao equilíbrio e maior eficiência da participação do poder público na renda nacional. Mesmo assim, para não incorrer em déficit fiscal ampliado, o governo foi levado a sacrificar o investimento público, que caiu para menos da metade do que se investia até o início da década de 1980, como proporção do PIB.

“Alterar este quadro, sem a realização de cortes lineares drásticos e traumáticos, exige racionalização e gradual contenção dos gastos públicos como parcela do PIB”, explica Rabello de Castro, apontando em sua proposta de eficiência fiscal duas metas complementares entre si: 1- Levar o Estado brasileiro a reduzir, ao longo dos próximos anos, o peso de sua carga tributária para 30% do PIB, universalizando as contribuições ao Fisco, aglutinando impostos e tornando-os totalmente transparentes aos contribuintes finais; 2- Revolucionar simultaneamente a aplicação dos recursos com uma gestão que tenha metas e limites para os gastos do governo. Para isso, o MBE defende a criação de uma Secretaria Nacional de Despesa Pública, com o objetivo de fiscalizar e controlar os gastos correntes da União e a aprovação de uma lei fixando a meta de redução da carga tributária, a ser acompanhada por um “Copom Fiscal” da mesma maneira que o Conselho de Política Monetária zela pelas metas de inflação.

Na área de despesa com pessoal, por exemplo, que atualmente leva o governo federal a emitir mensalmente 40 milhões de contracheques, propõem-se: Elaborar diagnóstico do tipo de força de trabalho necessária; Traçar uma política de remuneração compatível com a praticada no setor privado; Promover uma hierarquização das carreiras

“ALTERAR ESTE QUADRO DE DÉFICIT FISCAL, SEM A REALIZAÇÃO DE CORTES LINEARES DRÁSTICOS E TRAUMÁTICOS, EXIGE RACIONALIZAÇÃO E GRADUAL CONTENÇÃO DOS GASTOS PÚBLICOS COMO PARCELA DO PIB. SE AS MEDIDAS PROPOSTAS PELO MBE FOREM CONCRETIZADAS, SEGURAMENTE TEREMOS UM CRESCIMENTO ECONÔMICO EXPONENCIAL NOS PRÓXIMOS ANOS. ATÉ 2030 A SOCIEDADE GANHARÁ UM PIB A MAIS DE BÔNUS.”



Carlos Rodolfo Schneider, presidente do MBE

“ O MBE É UMA MOBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA, UM MOVIMENTO MULTIASSOCIATIVO E PLURI-FEDERATIVO, SEM QUALQUER VÍNCULO PARTIDÁRIO, QUE VISA INFLUIR O PENSAMENTO DOS OCUPANTES DE CARGOS PÚBLICOS PARA QUE ADOTEM COMPROMISSOS EFETIVOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS DESPESAS. ”

em conformidade com sua relevância; Criar estímulos à produtividade e à ascensão funcional; Limitar, de forma efetiva e de preferência a zero, para todos os entes federativos e Poderes da República, o crescimento real da despesa com pessoal; Prever uma compensação obrigatória, no exercício subsequente, para excesso de despesas com pessoal que ultrapassar os limites estabelecidos; Determinar o disciplinamento da lei de greve no âmbito do setor público.

Na área dos gastos previdenciários e assistenciais as principais propostas são: Limitar o orçamento da seguridade social exclusivamente aos gastos com previdência social, transferindo as funções remanescentes de saúde e

assistência para o orçamento geral; Proceder à segregação entre benefícios previdenciários e assistenciais; Vedar aumentos reais aos benefícios assistenciais; Instituir idade mínima de aposentadoria no Regime Geral de Previdência Social; Eliminar, gradualmente, qualquer tipo de diferenciação na aposentadoria por idade, nivelando-as todas em 60 anos;

Integrar e consolidar o Benefício de Prestação Continuada com o Bolsa Família em um só programa de combate à pobreza, colocando o foco na unidade familiar em situação de insuficiência de renda e dentro desta para crianças, jovens, idosos e deficientes.

### PIB de bônus

Para o empresário Abram Szajman, presidente da Fecomercio, estas são algumas das medidas capazes de conduzir o crescimento econômico na próxima década a uma média de 6% ao ano, o que permitiria quase dobrar a renda per capita dos brasileiros até 2020. “Isto possibilitará aumentar dos atuais 18% para 25% do PIB a parcela da renda dedicada aos investimentos. A menor pressão fiscal, decorrente de um orçamento público equilibrado traria, ainda, a urgente e necessária normalização do absurdo patamar de juros praticado, com o consequente alinhamento competitivo da moeda nacional”, sustenta Szajman. “Esta é uma iniciativa orientada pela convicção de que apenas um basta ao desperdício e ao esbanjamento dos recursos públicos possibilitará ampliar as fontes de energia e modais de transporte, investir em pesquisas e no parque manufatureiro, avançar na produção verde sem ônus ambiental, garantir aos jovens educação, treinamento

e acesso aos bens culturais, tornando a presença do Estado muito mais eficiente nos campos da saúde, da previdência e assistência social, da justiça e da segurança pública”, conclui o líder empresarial.

O presidente do MBE, Carlos Rodolfo Schneider, explica os propósitos e formas de atuação do movimento. “Trata-se de uma mobilização da sociedade civil organizada, um movimento multiassociativo e pluri-federativo, sem qualquer vínculo partidário, que visa influir o pensamento dos ocupantes de cargos públicos para que adotem compromissos efetivos de boas práticas de gestão das despesas públicas e de reformulação tributária ampla, consolidadas em ajustes fiscais objetivos de modo a viabilizar um Brasil eficiente e capitalizador da inédita oportunidade de crescimento vigoroso e de ascensão social de massas, que se abre diante de nós nesta década. O movimento continuará a atuar após o pleito junto aos eleitos – Presidente, governadores e bancadas parlamentares – com o propósito de ver adotadas as teses que defende.”

Paulo Rabello de Castro resume os benefícios a serem obtidos pelo País: “Se as medidas propostas pelo MBE forem concretizadas, seguramente teremos um crescimento econômico exponencial nos próximos anos. Até 2030 a sociedade ganhará um PIB a mais de bônus se adotar a lei do Brasil Eficiente”.

### Defesa do TCU

“É absurda a imagem que alguns setores do governo federal tentam construir de que o Tribunal de Contas da União (TCU) está travancando o desenvolvimento da nação”, resume o jurista Ives Gandra, ao defender a

atuação do TCU em eventos como a Copa do Mundo de 2014 ou os Jogos Olímpicos de 2016 e na exploração do petróleo do pré-sal.

Para o presidente do Conselho, em sistemas republicanos, além do equilíbrio entre Judiciário, Legislativo e Executivo, é preciso haver medidas de controle desses poderes. “O TCU é o órgão responsável por impedir gastos indiscriminados do dinheiro público, cuja origem é os impostos que pagamos. A sociedade tem o dever de defender essa instituição, até porque é ela que preserva os recursos públicos contra os gastos das administrações irresponsáveis”, afirma Gandra.

O ministro do TCU Walton Alencar Rodrigues sustenta a importância da corte contrapondo o quanto custa para os cofres públicos e o quanto evita que o País gaste desnecessariamente. “O TCU representa um gasto de R\$ 1,3 bilhão por ano, mas, só em 2009, evitou que mais de R\$ 23 bilhões do orçamento público fossem desperdiçados.” Fazendo um histórico do TCU desde sua criação, logo após a Proclamação da República, Rodrigues diz que, entre outras atividades, o Tribunal tem o dever de fiscalizar irregularidades nos programas do governo, como o Bolsa Família e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).



Walton Alencar Rodrigues, ministro do Tribunal de Contas da União

“VALERIA A PENA PENSARMOS O TCU REPRESENTA UM GASTO DE R\$ 1,3 BILHÃO POR ANO, MAS, SÓ EM 2009, EVITOU QUE MAIS DE R\$ 23 BILHÕES DO ORÇAMENTO PÚBLICO FOSSEM DESPERDIÇADOS. DESDE SUA CRIAÇÃO, LOGO APÓS A PROCLAMAÇÃO DA REPÚBLICA, ENTRE OUTRAS ATIVIDADES, O TRIBUNAL TEM O DEVER DE FISCALIZAR IRREGULARIDADES NOS PROGRAMAS DO GOVERNO, COMO O BOLSA FAMÍLIA E O PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO.”

“O TCU também deve vistoriar as obras para a Copa 2014”, alerta Gandra, argumentando que a carga tributária brasileira é grande por causa do superfaturamento de obras. O presidente do Conselho Superior de Direito da Fecomercio avalia que a insatisfação do governo com o TCU se deve ao fato de a instituição ter paralisado as obras do PAC. “Se o Tribunal de Contas está travando o PAC, é porque o montante de recursos que o governo quer aplicar nessas obras é muito superior ao que seria razoável.”

Para o procurador da República Guilherme Schelb, as obras e processos licitatórios

no Brasil têm outro motivo para ser tão demorados e apresentarem valores elevados: a corrupção. Gandra concorda que este é outro fator que atrasa o País, mas pondera que, exatamente por este motivo, a importância do TCU é ainda maior. “É o Tribunal de Contas quem pune aqueles que transgridem a Lei de Responsabilidade Fiscal ou desviam recursos da União”, acrescenta o jurista. “Quando o Tribunal de Contas condena alguém, essa pessoa se torna inelegível pelos próximos cinco anos”, exemplifica Rodrigues, finalizando: “Qualquer flexibilização da legislação no que tange às contas públicas será danoso para o Brasil”. ■



EMPRESAS PRECISAM DE PESSOAS.  
PESSOAS PRECISAM DE CONHECIMENTO.

INVISTA EM CONHECIMENTO.  
PROCURE AS SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS SOB MEDIDA DO SENAC.

As soluções corporativas do Senac vão muito além do simples diagnóstico e desenvolvimento de treinamentos. Capacitam e desenvolvem pessoas com excelência, são elaboradas por equipes com amplo conhecimento do mercado e contam com todos os recursos que a Rede de Unidades Senac oferece. Elabore grandes projetos educacionais com a qualidade de ensino que sua empresa e seus colaboradores precisam. Procure o Senac.



**0800 707 1027**  
[www.sp.senac.br/corporativo](http://www.sp.senac.br/corporativo)



# ‘Há uma grande nuvem sobre a economia americana’

Diretor do Federal Home Loan Bank of Atlanta e professor da George Washington University analisa conjuntura econômica global e riscos de ingresso em novo ciclo de recessão **Por: Enzo Bertolini**

**W**illiam Handorf, diretor do Federal Home Loan Bank of Atlanta e professor da George Washington University, é voz de destaque quando o tema é a economia norte-americana. Em 6 de agosto, ele esteve na sede da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio) para debater a evolução da crise econômica mundial e seus desdobramentos sobre o curto e médio prazo, traçando, principalmente, perspectivas para a economia dos Estados Unidos nos próximos anos.

Handorf ponderou que existe certo exagero em acreditar que 2011 e 2012 serão anos de forte crescimento econômico, da mesma forma que, em contrapartida, esperar por uma nova recessão nos Estados Unidos (fenômeno chamado de double-dip, “duplo mergulho”, resultado de crescimento de curto prazo seguido de recessão). “Acredito que teremos crescimento, mas anêmico”, avalia. “Países como Brasil e China devem crescer mais expressivamente.” Em cinco perguntas de **Conselhos**, ele traçou cenários para a economia global.



### **HÁ ALGUMA CHANCE DE UM 'DOUBLE-DIP' NA ECONOMIA AMERICANA?**

1

Sempre há a chance de uma segunda recessão. Porém, não acredito que passaremos por *double-dip*. É preciso lembrar que o *National Bureau Economic Research* não indicou que a última recessão americana havia terminado. Mas, para muitos de nós, ela terminou por volta de um ano atrás e agora estamos numa fase de recuperação, que pode durar dois ou três anos. Em alguns quadrimestres iremos bem; em outros, nem tanto. Mas essa é uma longa e severa recessão. A menos que haja algo catalisador nos EUA ou no mundo que exija uma significativa demanda, o que me deixaria surpreso.

### **QUAIS SERIAM OS RESULTADOS PARA A ECONOMIA MUNDIAL E DO BRASIL CASO ESSA BOLHA EXPLODA?**

3

Se houver uma bolha em qualquer classe de ativos, que pode incluir os preços dos imóveis residenciais, acredito que as consequências provavelmente não serão diferentes das que atravessamos nos EUA. Lá, há um grande crescimento na oferta de casas e uma expansão na oferta de preços mais baixos. Na medida em que alguns desses financiamentos não estão sendo honrados pelos indivíduos de alto risco, há perdas adicionais no setor bancário. E sem lucros, os bancos reduzem sua capacidade de fazer empréstimos a outros mutuários legítimos. Em seguida, a sociedade caminha para um buraco. Posteriormente, há menos riqueza e isso leva à redução de compras, o que pode antecipar ou prolongar um período de recessão.

### **O CRESCIMENTO DO SETOR IMOBILIÁRIO CHINÊS NOS ÚLTIMOS ANOS INDUZ ALGUNS ECONOMISTAS A PENSAREM NA POSSIBILIDADE DE UMA SEGUNDA BOLHA IMOBILIÁRIA. QUAL SUA VISÃO A RESPEITO?**

2

Podemos falar o mesmo sobre o Brasil. O mercado imobiliário local cresce rapidamente também, mas isso não indica, necessariamente, que há uma bolha no setor, pois esse desempenho está calcado na melhora de renda e redução do déficit habitacional. O Brasil teve um longo período de deflação no preço de imóveis e só agora começa a restaurar esses valores. Se essa valorização representa crescimento de renda e inflação, então não há nenhuma bolha em curso. Porém, a ausência de espaço para novas construções, um problema real em algumas cidades, aliado ao tempo mínimo para construir um imóvel em condições toleráveis, poderá gerar restrição de oferta. Se enxergarmos, no entanto, aumento no risco dos empréstimos utilizados para financiar o imóvel ou um aumento de investidores ou especuladores, então haverá, nesse cenário, uma maior propensão para a geração de uma bolha.

### **QUAL O PAPEL DOS BRICS NA RECUPERAÇÃO DA ECONOMIA MUNDIAL?**

4

Os países que compõem o BRIC são incrivelmente importantes no que diz respeito ao estímulo à demanda mundial. Vou além: a importância do Brasil no mercado global irá aumentar pelos próximos seis ou sete anos. A economia brasileira cresce fortemente, o País foi um dos que teve melhor desempenho durante a recessão, o número de investimentos tem crescido e há uma grande quantidade de obras de infraestrutura que deverá ser feita por causa da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016, sem contar o turismo a ser gerado. Só me preocuparia com o Brasil por volta de 2018. A China também tem sido extremamente importante para nós, provendo produtos a baixo custo, embora isso comece a mudar, pois movimentos de trabalhadores chineses têm exigido maiores salários. Isso poderá reduzir a pressão deflacionária que, caso contrário, poderia se desenvolver nos Estados Unidos. Ou seja, os países que formam o BRIC são extremamente importantes para que, lembrando sua primeira pergunta, a economia norte-americana não venha a ter um *double-dip*.

### **A CHINA TEM FINANCIADO GRANDE PARTE DA DÍVIDA AMERICANA. COM A TROCA ENTRE AS CLASSES DE RISCO DE AAA PARA AA, O QUE PODERIA MUDAR? SERIA MAIS CARO PROCURAR POR OUTRO FINANCIADOR?**

5

Não somente a China tem sido um importante investidor em nossa dívida, mas também o Japão, a Coreia e o Brasil, que é um grande participante. Dada a falta de habilidade e disposição do governo e do Congresso americanos em tentar com mais empenho reduzir nosso déficit, muitos prevêem que irá ocorrer a mudança de classe de risco de AAA para AA. Isso será um grande tapa na cara dos líderes políticos dos Estados Unidos. Em alguns momentos, precisamos de um banho de água fria para que possamos perceber o que é importante para nós. O momento indica que não temos que pagar altas taxas de juros para pegar dinheiro emprestado, o que põe ainda mais pressão no déficit, uma vez que você realoca mais fundos para pagar juros em vez de fazer investimentos em educação, saúde, defesa, infraestrutura etc. Eu vejo uma grande nuvem sobre a economia americana. Hoje, líderes políticos dizem que querem controlar esse quadro, mas eles têm mostrado a cada dia total ausência de habilidade para a tarefa.



# A criatividade e a arte de lidar com a crítica

Na União Europeia, há estudos que identificam a influência da arte e da cultura para estimular a criatividade e, por conseguinte, a inovação. Há uma discussão no mundo sobre como as escolas devem prover aos alunos os *insights* criativos. As escolas nos países mais desenvolvidos, assim como as escolas na China e na Índia, formam excelentes técnicos – conhecimento – mas não desenvolvem o lado criativo para a solução dos problemas que serão enfrentados no dia a dia da atividade profissional ou empresarial. Também não os prepara para assumir riscos. E não há inovação sem riscos.

Como forma de oferecer produtos e serviços que saiam do lugar comum da “qualidade e preço”, estimular a criatividade e a inovação como motor de perpetuidade e sucesso das empresas é a forma de torná-las competitivas, mesmo diante de fatores relacionados à mão de obra barata existente no mundo. A era da criatividade trouxe para o mercado o conceito da economia da experiência, ou seja, já não é mais o caso de focar na tecnologia, no produto ou nas ati-

dades como fins, mas os melhores meios para chegar ao coração do consumidor ou cliente.

No “I Fórum Internacional de Criatividade e Inovação” realizado em São Paulo, em junho de 2007, foi conclusão unânime de que os fatores que são vitais e relevantes para propiciar um ambiente de criatividade e inovação nas organizações são: colaboração, multidisciplinaridade, diversidade e pluralidade, crítica (abertura para o *feedback*) e visão global. A esses fatores somam-se a qualidade dos talentos, a disciplina e a velocidade.

Demorou um pouco para chegar ao Brasil o livro do sociólogo Luc Boltanski e da economista e socióloga Eve Chiapello, “*The New Spirit of Capitalism*”, lançado na França em 1999. Segundo análise de Alexandre Werneck para o jornal *Valor Econômico*, a propósito dessa obra: “Criatividade e Liberdade fizeram, de novo, um discurso vencedor”. Ele ressalta: “O elemento realmente surpreendente da obra é a explicação de Boltanski e Eve para como o sistema se mantém: uma vez que é ‘absurdo’ (afirmação textual do livro), já que se baseia em um

quadro no qual ‘os assalariados perderam a propriedade do resultado de seu trabalho e os capitalistas estão presos a um processo dissociado da satisfação de necessidades’, o capitalismo só pode existir porque se vê obrigado constantemente a lidar com uma variável habitualmente insuspeitada para analistas: a crítica”.

A crítica aparece como incentivo a repensar o modelo, estimular a criatividade e a imaginação para conduzir as soluções de volta ao quadro natural onde se promove o conceito de propriedade (*ownership*) para os chamados assalariados e de “valor percebido” para os consumidores.

Para uma democracia jovem e vibrante como a brasileira, a crítica é o antídoto para a censura e para as formas centralizadoras de governar. A crise internacional não pode ser usada como pretexto para aumentar o tamanho do governo, notadamente quando este é ineficiente e que não gera “valor percebido” para a população.

Nesse aspecto há duas considerações: a falência do sistema centralizador de governar, e, em segundo lugar, como pode uma gestão ineficaz e ideológica do Estado atuar de maneira mais eficiente do que os próprios mecanismos de mercado?

Sobre “valor percebido”, em que pese o fato de a sociedade brasileira, segundo Geert Hofstede, acomodar-se diante da desigualdade na distribuição do poder (PDI – *Power Distance Index*), não é perceptível, para as classes mais baixas, o fato de que essas são as que pagam mais imposto, em termos proporcionais, por dedicarem a totalidade da sua renda ao consumo. Se houvesse essa percepção, de fato a postura diante do problema seria outra. Essa análise ficou bastante clara na pesquisa MCM apresentada em princípios de junho pelo Conselho do Planeja-

mento Estratégico da Fecomercio, complementada pelo lançamento recente do “Movimento Brasil Eficiente”. A redução da carga tributária gera efeitos positivos sobre a renda e, por conseguinte, sobre a economia como um todo.

Nesse sentido, foi muito feliz a abordagem do cientista político Antonio Carlos Almeida em “O Dedo na Ferida, Menos Imposto e Mais Consumo”. Nessa publicação, fruto de pesquisas, constata-se que as pessoas preferem pagar menos impostos, receber mais dinheiro e escolher pagar o seu próprio plano de saúde, escola ou previdência privada.

Parece surgir aqui uma oportunidade única para tornar o governo menos centralizador, mais eficiente e mais leve para toda a atividade econômica. Entre Brasil e China uma única semelhança nos une: é a porcentagem “40%” – temos esse número como participação do Estado no PIB, enquanto eles têm esse mesmo número como investimento sobre o Produto Interno Bruto.

Para que a crítica seja de fato efetiva é necessário que a percepção dos problemas seja igualmente compartilhada por todos. Analisando sob o ângulo da moderna economia, dois outros fatores críticos interferem nesse processo: qualidade dos talentos e velocidade de implementação. Considerando que a qualidade dos talentos está 100% relacionada à educação de qualidade e que esta se encontra defasada em pelo menos 30 anos em relação ao resto do mundo, a questão é como acelerar esse processo, impondo uma velocidade maior para recuperar mais rapidamente esse terreno perdido e diminuir essa defasagem? Temos que acelerar. ■

Adolfo Melito é presidente do Conselho de Economia Criativa da Fecomercio



# Lucro em novo cenário

Chile explora a economia criativa e exporta serviços de locação para o mercado cinematográfico, uma trama que pode gerar lucros e empregos

Por: Jander Ramon, enviado especial a Santiago\*

Instalado no “fim do mundo”, como a população local costuma dizer, o Chile há anos se destaca no cenário econômico latino-americano como um país preocupado em avançar em acordos comerciais com os mais diversos mercados, estimulando o livre comércio e, ao mesmo tempo, sempre mantendo os fundamentos econômicos sob os trilhos. O território de geografia estreita, tendo de um lado a Cordilheira dos Andes e de outro o Oceano Pacífico, impõe limites às atividades produtivas, mais fortemente baseadas nas indústrias de mineração, alimentos, bebidas e no setor de serviços. Da exploração da diversidade geográfica desponta, entretanto, o interessante e promissor mercado de serviços de locação de espaços para produção de filmes, uma ação

ligada à economia criativa e que o Chile já começa a colher os primeiros resultados.

Por contar com montanhas, planícies de cerrado, áreas desérticas, praias, florestas e cidades que combinam infraestrutura arquitetônica clássica com edifícios modernos, um plano estratégico foi traçado, há quatro anos, pelo governo em conjunto com empresários para explorar as oportunidades do mercado cinematográfico.

Uma das frentes de atuação passou a ser a oferta da heterogeneidade geográfica chilena para a locação de produções de filmes de arte e publicitários para o mercado internacional. “Temos sido bem-sucedidos nessa ação. A última campanha mundial da Renault foi gravada no Chile, assim como de ou-

tras montadoras de automóveis vieram para cá e gravamos também *reality shows* de televisão. O filme *James Bond Quantum of Solace* (2008) foi rodado em um vilarejo chileno”, relata o diretor de Assuntos Econômicos Bilaterais do Ministério de Relações Exteriores do Chile, Rodrigo Contreras Alvarez.

Para convencer o agente 007 e as montadoras a se deslocarem até o extremo da América do Sul para a realização das filmagens, o governo chileno promoveu uma série de ajustes regulatórios, como a facilitação aduaneira para a entrada de equipamentos e profissionais estrangeiros e redução dos tributos e tarifas para locação de espaços. Além disso, um escritório inglês foi contratado para “ofertar” o Chile como destino das produções de agências

publicitárias. “Esse parceiro oferta Chile, República Tcheca e África do Sul. Conseguimos nos posicionar como uma alternativa interessante e de baixo custo na América do Sul”, explica o produtor executivo Francisco Williams, da Urbanart, um escritório coletivo de produtores audiovisuais instalado em Santiago.

Segundo Patricio Parraguez, gerente de turismo e locações da ProChile, agência governamental de apoio às exportações, o negócio de locação audiovisual foi percebido como uma oportunidade de grande potencial. “No atual estágio, geramos de US\$ 20 milhões a US\$ 30 milhões por ano apenas com o aluguel de espaços, mas certamente esse volume crescerá com a superação da crise financeira mundial. Para dar sustentação ao mercado, apoiamos o



PARA CONVENCER  
O AGENTE 007  
E AS MONTADORAS  
A SE DESLOCAREM ATÉ  
O EXTREMO DA  
AMÉRICA DO SUL PARA  
A REALIZAÇÃO DAS  
FILMAGENS, O GOVERNO  
CHILENO PROMOVEU  
UMA SÉRIE DE AJUSTES  
REGULATÓRIOS

aprimoramento das empresas nacionais para que deem suporte aos produtores externos”, conta o gerente da ProChile.

No princípio do trabalho, quase todas as equipes de produção que chegavam ao Chile eram estrangeiras, em sua maioria por norte-americanos e europeus. A partir da reorganização do setor e qualificação da força de trabalho local, Parraguez afirma que apenas os diretores dos filmes e alguns assessores diretos desembarcam no Chile. Hoje, o país detém 33 centros de formação técnica dirigidos ao setor audiovisual e possui mais de 100 produtoras.

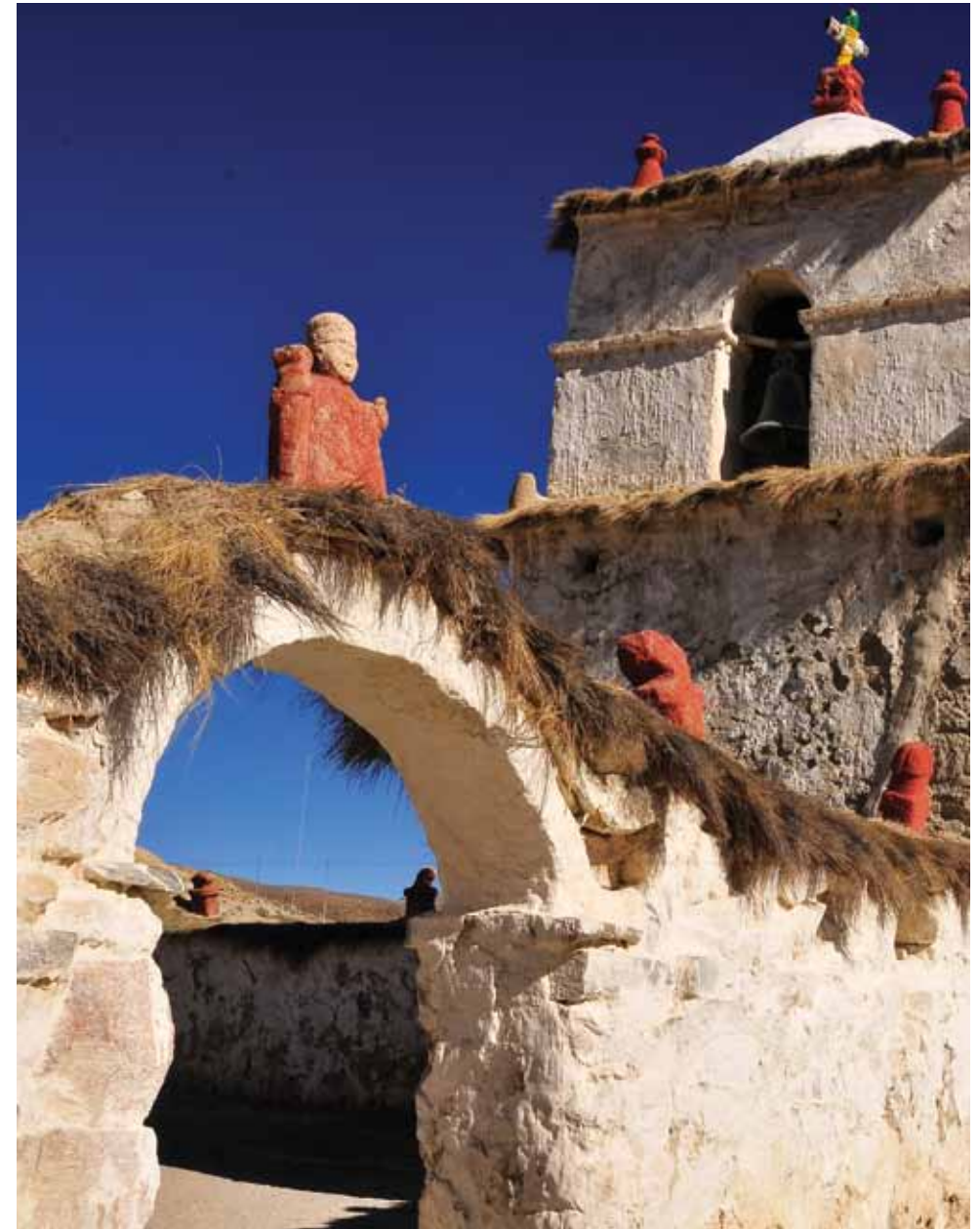
“Estamos ainda no início do caminho, mas temos muita clareza de onde pretendemos chegar. Nos anos 70, a Nova Zelândia se tornou uma potência de exportação de produtos audiovisuais, representando a principal atividade do PIB”, comenta Sergio Gándara, codiretor executivo da Associação de Produtores de Cinema e TV do Chile (APCT). Ele esclarece que o setor nem de longe tem a pretensão de chegar aos valores astronômicos movimentados em Hollywood ou Nova York, onde alguns bilhões de dólares passam pelo mercado cinematográfico. Porém, para a dimensão do Chile, os valores planejados não são nada desprezíveis. Atualmente, a economia criativa como um todo responde por 1,6% do PIB do Chile, considerando-se também as produções de televisão.

Durante a fase de reorganização setorial, a APCT criou, com o apoio do governo, a marca CinemaChile, aplicada em trabalhos de filmes, conteúdos e serviços do setor. Apenas para o desenvolvimento da marca e início das atividades, com participação em feiras internacionais de audiovisual, foram aplicados US\$ 300 mil, com recursos do Corfo, o banco de fomento governamental. O plano de metas de

exportação da CinemaChile estabelece receita de US\$ 10 milhões ao ano nos primeiros anos (meta já superada); US\$ 50 milhões até 2015; e US\$ 200 milhões/ano a partir de 2020.

Entre locação de espaços e contratação de produtoras locais, cada gravação movimentada cerca de US\$ 200 mil, gerando, em média, 50 empregos. “Por cada dia de trabalho, com uma jornada de 10 horas, o custo com locação em Santiago fica em torno de US\$ 2 mil. É quase 300% mais barato do que em uma capital europeia”, relata o produtor cinematográfico independente Sergio Keko Rodriguez. “Não há cobrança pelos serviços de engenharia de tráfego para o fechamento das ruas e os direitos de imagem são destinados ao detentor da área. Por exemplo, se filmamos em um prédio privado, o recurso vai para o proprietário; se a gravação é em uma avenida, a receita vai para a Prefeitura”, explica.

Com esse sistema, comenta Parraguez, da ProChile, as empresas internacionais são atraídas a explorar os espaços chilenos e, dependendo da tomada de imagem, não é possível afirmar se o filme foi rodado na Suíça ou na Cordilheira Andina.



## Construção de imagem

Por trás desse barateamento de custos, além da geração de emprego e renda locais, a ProChile trabalha na vertente de construção da imagem e percepção internacional do país. Muito embora uma área tradicional de Santiago possa se confundir com um vilarejo francês, dando o caráter de “deslocalização” de onde o comercial foi gravado, o gerente da ProChile explica que o órgão governamental lança, imediatamente após o início da veiculação da propaganda, campanhas internacionais de divulgação da localidade onde o filme foi rodado. Foi assim, por exemplo, com o vilarejo de Antofagasta, no extremo chileno, onde o “agente com licença para matar” gravou “Quantum of Solace”. “A mesma ação foi feita com um recente lançamento da Volkswagen gravado aqui e em outra ação desenvolvida para a linha Jeep”, adiciona Keko Rodriguez.

A estratégia de construção de imagem do Chile nos comerciais está casada também com os lançamentos de filmes artísticos produzidos pelo país. Nos últimos três anos, mais de 60 produções chilenas estrearam em salas de 35 países e foram comercializados para mais de uma centena de cadeias de televisão da América Latina, Ásia, Europa e Estados Unidos. “Usamos como estratégia de promoção aproveitar todas as oportunidades que surgem. Os filmes chilenos, a partir de 2004, com ‘Machuca’, passaram a despertar o interesse nos festivais internacionais e essa se tornou uma grande chance de inserirmos o país no mercado global”, analisa Gándara, da APCT.

Acordos de coprodução também foram estabelecidos com diversos países, entre os quais, o Brasil, caso de “Tony Manero”, lançado em 2008. O dirigente da Associação de

Produtores explica que, em média, um filme consome US\$ 500 mil no Chile, podendo chegar aos US\$ 10 milhões para as maiores produções. “Há um espaço importante para os filmes sul-americanos. Basta lembrar que ‘Amor nos tempos do cólera’, produzido na Colômbia, gerou US\$ 50 milhões em bilheteria e venda para a TV”, cita Gándara. “Já conseguimos transformar os filmes chilenos em um produto cult. Agora, é aproveitar essa oportunidade”, adiciona.

Na esteira da maior presença cinematográfica do Chile, a empresa Chilefilms se fortaleceu no continente como importante prestador de serviços de produção de imagem e pós-produção. Com faturamento anual, em 2009, de US\$ 150 milhões, o conglomerado de serviços audiovisuais, que já foi de economia mista e tornou-se 100% privada em 1988, conta também com estúdios e salas de projeção, a CineMundo. Está presente na Argentina, Colômbia, México e Brasil com a marca Cinecolor, de laboratórios cinematográficos. “Entramos no mercado brasileiro em 1997, ao perceber as restrições do País para importação de filmes e a necessidade de termos instalações locais”, explica Juan Carlos Arriagada, gerente de projetos da Chilefilms, referindo-se à subsidiária instalada em Barueri, em São Paulo.

Ele aponta como uma das novidades de negócios no setor o avanço da tecnologia 3D, demandante por serviços no escritório localizado em Santiago. “Essa se tornou uma grande oportunidade de exportação. Ao mesmo tempo, os cineastas chilenos passaram a aprender e por em marcha o conceito que tanto podemos fazer filmes de arte ou comerciais. Isso é muito bom porque os projetos são desenvolvidos com maior segurança e passamos a ter maior penetração nos mercados”, analisa.

Assim como acontece no Brasil, o setor cinematográfico chileno se queixa do fato de o mercado de distribuição estar concentrado em grupos internacionais, essencialmente norte-americanos, dificultando o acesso às salas de exibição. No caso da Chilefilms, para dar vazão às suas produções, vale-se da rede CineMundo, presente em 12 shoppings chilenos. “Temos projetos bem-sucedidos e podemos cada vez mais expor a cultura chilena e a nossa qualidade profissional. Mas é preciso também cuidar melhor da disseminação do cinema no Chile: os ingressos ainda são muito caros, ao preço

de US\$ 7”, comenta Arriagada. “No ano passado, apenas 750 mil chilenos compareceram às salas de exibição, o que é muito pouco, menos de 5% da população”, complementa Gándara.

Certamente, essa é uma frente que o país precisará cuidar, mas, ao que tudo indica, parece rodar um bom roteiro, no qual saem vitoriosos toda a cadeia, o governo e o país. Se não houver nenhuma reviravolta, o final poderá ser feliz. É o *script* que melhor se encaixa à economia criativa. ■

*\*O editor viajou a convite da ProChile.*



*Cena de 'Machuca': Filme lançado em 2004 marca a retomada da indústria cinematográfica do Chile*

## O reconstrutor do Chile

O ministro de Obras Públicas do Chile explica o projeto de reconstrução do país e as oportunidades oferecidas a investidores. De quebra, mostra que obra pública não deve ser sinônimo de corrupção

**Por: Jander Ramon, enviado especial a Santiago\***

**H**ernán de Solminihaç Tampier foi convidado para comandar o Ministério de Obras Públicas do Chile em fevereiro, após vitória de Sebastián Piñera nas urnas. Depois de aceitar o desafio, o território foi assolado, em 27 de fevereiro, por um terremoto de 8.8 graus na escala Richter e, em seguida, por um tsunami. “Aceitei o convite antes da catástrofe”, afirma. No cargo desde 11 de março, o engenheiro de 52 anos, decano há 30 da Universidade Católica do Chile, mostra ainda pouco traquejo político, típico dos neófitos recém-chegados aos cargos

públicos, tratando dos problemas sob a ótica técnica – e com grande transparência. Ele é responsável por reconstruir o Chile, a serviço de outros ministérios, e conduz um plano de investimentos que supera os US\$ 14 bilhões, dos quais US\$ 800 milhões se direcionam ao plano emergencial de obras. A entrevista a seguir foi concedida em um encontro com cinco jornalistas (México, Perú, duas da Colômbia e dois do Brasil, um deles editor de **Conselhos**). Tampier tem muito a oferecer e a ensinar, como mostram os principais trechos da conversa a seguir.



**QUAL FOI A PRIMEIRA AÇÃO DESENVOLVIDA APÓS O TERREMOTO?**

*Hernán Tampier* - Creio que foram várias, mas a primeira delas foi estudar o que poderíamos melhorar para a infraestrutura futura. E nisso temos trabalhado em distintas linhas, inclusive contratando assessoria externa para nos ajudar a identificar quais são os problemas e quais são os potenciais de melhoria. A verdade é que, no geral, o comportamento das infraestruturas foi bastante bom, com uma porcentagem pequena que sofreu danos, e, no caso da infraestrutura que nos envolve, tivemos apenas duas mortes: uma ponte que caiu e o motorista de um veículo que estava sobre ela faleceu e uma passarela que cedeu e um automóvel se colidiu com os escombros.

**QUANTO VAI MOVIMENTAR O PLANO DE RECONSTRUÇÃO NACIONAL DO CHILE?**

*Tampier* - O Plano prevê investimentos de US\$ 800 milhões no período de 2010 a 2014, mas isso é pouco se comparado ao total de investimentos previstos para os próximos quatro anos, quando pretendemos atingir uma meta de US\$ 6 bilhões em investimentos públicos e mais US\$ 8 bilhões em concessões públicas.

**E O QUE ABRANGE ESSE PROGRAMA GLOBAL DE INVESTIMENTOS?**

*Tampier* - Represas, hospitais, penitenciárias, rodovias, aeroportos, parques. E todos os agentes internacionais podem participar das concorrências por meio do website ChileCompra ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)).

**COMO O CHILE TEM TRABALHADO OS PROGRAMAS DE CONCESSÃO E CONCORRÊNCIA PARA ATRAIR FOR-**

**NECEDORES INTERNACIONAIS PARA DISPUTAREM O MERCADO DE INFRAESTRUTURA?**

*Tampier* - O Ministério de Obras Públicas tem trabalhado de duas formas de materializar as obras: por meio de construção direta ou concessão. Quando é obra direta, com fundos do Estado, basicamente o que fazemos é detectar a necessidade, desenhá-la, lançar a licitação, construir e operar da forma mais adequada. Por exemplo, se construímos uma rodovia, nós mesmos administramos; se construímos um hospital, o entregamos ao Ministério da Saúde; se construímos uma penitenciária, é entregue ao Ministério da Justiça. Os agentes privados, nesse caso, participam do desenho e da construção, fundamentalmente, pois o Estado não constrói. E chamamos os agentes privados para a licitação do desenho, do projeto, e outra chamada para a construção. Em rodovias, mesmo que operadas pelo Estado, contratamos empresas privadas para a manutenção. O Estado se mantém numa posição de financiador e regulador, exigindo os padrões de qualidade que entendemos ser o correto para o projeto. A outra forma é através do programa de concessão, que basicamente envolve definir um sistema que seja rentável em termos sociais e de rentabilidade ao investidor privado, simultaneamente, para incentivar o investidor a aplicar nesses projetos. Quando se cumpre essas duas condições, chamamos uma licitação de concessão. E a licitação é lançada nacionalmente e internacionalmente, convidando as empresas a participarem do projeto, construção e operação da obra. Se queremos, por exemplo, uma rodovia,



“ O CHILE É UM PAÍS DE ESCASSA OU QUASE NULA CORRUPÇÃO, EM GERAL. OBVIAMENTE, NÃO ESTAMOS LIVRES. MAS A HISTÓRIA CHILENA, EM GERAL, MOSTRA UMA SOCIEDADE BASTANTE TRANSPARENTE. QUANDO ALGUÉM COMETE UM ERRO, QUE SE INVESTIGUE E CASTIGUE, SEJA QUEM FOR, CAIA QUEM CAIA. ”

cabe ao consórcio vencedor da licitação desenhar a melhor engenharia desse projeto, construindo com recursos 100% próprios, pois o Estado não coloca nenhum centavo, e depois, quando se começa a operar, existe um mecanismo para que os usuários da infraestrutura paguem diretamente à empresa concessionária. Depois do período de concessão, o empreendimento retorna ao Estado.

**E QUAL É O PRAZO MÉDIO DE CONCESSÃO?**

*Tampier* - É variável, podendo oscilar de 15 anos, no mínimo, como nos casos de aeroportos, até 35 anos, no máximo. E o projeto não pode ser automaticamente renovável.

#### POR QUE NÃO?

*Tampier* - Porque entendemos que um novo concurso, a competição, faz bem ao país e, portanto, obtemos melhores resultados para os fundos do país e para os usuários. E isso é resultado da competição direta.

#### MUITOS DOS PAÍSES LATINO-AMERICANOS SOFREM DE FALTA DE TRANSPARÊNCIA NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS E NAS CONCESSÕES DE SERVIÇOS, ABRINDO ESPAÇO PARA A CORRUPÇÃO. COMO O GOVERNO CHILENO ATUA PARA GARANTIR A TRANSPARÊNCIA NOS PROJETOS?

*Tampier* - O Chile é um país de escassa ou quase nula corrupção, em geral. Obviamente, não estamos livres e há casos que já apareceram na imprensa. Mas a história chilena, em geral, mostra uma sociedade bastante transparente. Isso ajuda como contexto e, daí para frente, o que se prevalece é que as leis são feitas para se respeitar, assim como as instituições. Quando alguém comete um erro, que se investigue e castigue, seja quem for, caia quem caia. Creio que nossas instituições legais, geralmente, funcionam, embora, repito, não estamos livres de casos de corrupção.

#### MAS HÁ UM SISTEMA PARA TORNAR PÚBLICAS AS NEGOCIAÇÕES EM CURSO ENTRE GOVERNO E SETOR PRIVADO?

*Tampier* - Não que seja propriamente regulado, mas há uma lei de transparência, que nos obriga a colocar todo o que está em curso em uma página de internet, a ChileCompra ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)), onde está quem postula uma concorrência, quem está trabalhando, quanto cobram, tudo transparente e qualquer pessoa pode pedir informações.

#### AS EMPRESAS ESTRANGEIRAS SÃO TRATADAS EM CONDIÇÕES DE IGUALDADE COM AS CHILENAS NAS CONCORRÊNCIAS OU HÁ ALGUM TIPO DE VANTAGEM PARA O EMPRESÁRIO LOCAL?

*Tampier* - São tratadas igualmente, sem nenhum tipo de diferenciação. As empresas valem o mesmo: vemos a experiência, a oferta que fazem, quais profissionais pretendem colocar para tocar a obra, que metodologia construtiva, que prazo, quanto vai custar. Somos bastante objetivos e não há diferença. Talvez, a única coisa é que as empresas internacionais, quando se instalam para construir aqui, têm que ter uma proporção significativa de trabalhadores chilenos.

#### NA MODELAGEM DAS CONCORRÊNCIAS INTERNACIONAIS, OS SENHORES CONSIDERAM OS APOIOS QUE BANCOS LOCAIS DE FOMENTO, COMO O BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES) DO BRASIL, OFERECEM ÀS EMPRESAS?

*Tampier* - Consideramos os recursos, venham de onde venham. Se os recursos chegam de uma instituição de um Estado que dê garantia, obviamente que vemos com os melhores olhos. O importante é que venham os recursos com segurança, mas não fazemos diferença. Do nosso lado, temos que garantir o que dizemos e cumprir o que o Estado assume, com toda transparência.

#### ACESSO DE GRUPOS EXTERNOS PARA DISPUTAR COMPRAS GOVERNAMENTAIS É UM DOS TEMAS DE GRANDE DEBATE NAS NEGOCIAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO (OMC). O CHILE ESTÁ ABERTO A ESSE ASSUNTO?

*Tampier* - Estamos totalmente abertos. Se os estrangeiros são melhores do que nós,

“ ESTAMOS TOTALMENTE ABERTOS AOS GRUPOS ESTRANGEIROS. SE SÃO MELHORES DO QUE NÓS, FANTÁSTICO. SE ELAS TÊM MELHOR PREÇO, QUALIDADE, OPORTUNIDADE E TRANSPARÊNCIA, NÃO CRIAMOS NENHUM TIPO DE BARREIRA. ”



fantástico. Se eles têm melhor preço, qualidade, oportunidade e transparência, não criamos nenhum tipo de barreira.

**COMPARATIVAMENTE, OS ORGANISMOS INTERNACIONAIS QUE TRATAM DE TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS INDICAM QUE A CORRUPÇÃO É MAIS PRESENTE ENTRE EMPRESAS DO QUE QUANDO ENVOLVEM OPERAÇÕES COM OS GOVERNOS. COMO VOCÊS TRABALHAM PARA EVITAR O CONLUIO PRIVADO?**

*Tampier* - Há uma organização no Chile chamada Comissão Nacional Econômica, que se encarrega de verificar o comportamento ético das empresas entre si. Portanto, executivos sofrem processos quando há indício de que houve algum conluio

ou acerto entre empresários. Acompanha-se, por exemplo, as compras de medicamentos ou bolsas de comércio. Se há algum indício de fraude, essa organização atua e apura os indícios. E isso vale também para tentativas de estabelecer monopólios ou oligopólios prejudiciais à economia. Essa é uma organização de Estado, não de governo, com a presença de parlamentares e outros agentes públicos.

**O CHILE TEM RECEBIDO RECONHECIMENTO INTERNACIONAL COMO DETENTOR DE UM MODELO INTERESSANTE DE GESTÃO PÚBLICA. COMO ISSO SE TORNOU POSSÍVEL?**

*Tampier* - Creio que várias coisas viabilizaram isso, como contar com leis claras, em

diferentes áreas, e que se cumpram e que valem para a participação pública ou privada para as diversas coisas. Isso faz com que cada um exerça seu papel em benefício ao desenvolvimento do país e, portanto, muitas coisas que anteriormente eram feitas apenas pelo Estado, hoje em dia são regulados e fiscalizados pelo Estado. Um exemplo disso é o sistema previdenciário, mas podemos avançar em outras frentes, como as concessões do sistema prisional. Algumas penitenciárias são públicas e outras são concessionárias e os privados ajudam o Estado na gestão dos presos. Estamos pensando, agora, que os privados ajudem o Estado na gestão dos hospitais públicos e das escolas.

**COMO FOI TRABALHADA A PERCEPÇÃO PÚBLICA DE ACEITAR QUE SERVIÇOS ESSENCIAIS, QUE DEVERIAM SER DE DEVER DO ESTADO, SEJAM REALIZADOS PELA INICIATIVA PRIVADA?**

*Tampier* - Cada país deve trabalhar com as condições políticas que têm e com aquilo que entendam que é o melhor para seu povo. Aqui, resultou muito bem e os privados cumpriram bem, o que despertou debates sobre como seria possível avançar mais. E quem pode fazer melhor, deve fazê-lo, sempre se resguardando o interesse público.

**NO BRASIL, OS PROJETOS DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA (PPP) NÃO AVANÇARAM. O CHILE PENSOU EM DESENVOLVER ALGO NESTA LINHA?**

*Tampier* - Não. Aqui, quando se discute em fazer uma concessão, o privado deve fazer tudo e quem toca a obra, se preocupa em executar bem, pois depois terá que operar. Se o governo cria e depois passa para

a empresa operar, certamente o privado vai culpar o governo pela má construção e vai ser mais caro, porque o privado não sabe como se construiu e há que se ter muito resguardo para se assumir uma operação por 30 anos que foi construída por outro. Se a empresa vai operar por 30 anos, se preocupa em fazer uma obra muito melhor de infraestrutura, para depois não ter gastos em conservação.

**QUAL SUA AVALIAÇÃO SOBRE O USO DAS OPERAÇÕES PORTUÁRIAS E A PREDILEÇÃO CHILENA EM TRANSACIONAR COM A ÁSIA?**

*Tampier* - Somos um país muito distante e bastante ilhado. De um lado, temos o mar, de outro, cordilheira. Não só nos preocupamos com o comércio através de barco, mas também nas rodovias e nos aeroportos e, por isso, estamos avançando bastante nessa infraestrutura. Agora, para exportarmos para a Ásia, não vamos evidentemente usar aeroportos e nem rodovias. Então, os portos são fundamentais e temos toda uma estratégia em seguir melhorando os portos não apenas na capacidade em atracar barcos, mas na capacidade de armazenar e embarcar muito rapidamente, pois temos que ter muita eficiência na hora de atracar os barcos e liberar as cargas. Portanto, estamos cuidando também das rodovias que chegam até os portos e capacidade de agilizar o embarque. Olhamos a estrutura logística como um todo e não de forma individual e também quando falamos do espaço fronteiriço, também falamos de um sistema logístico integrado voltado à exportação. ■

*\*O editor viajou a convite da ProChile*





# De pai para filho..., até quando?

A cada geração, mais empresas deixam de ser familiares, embora muitas resistam. Organização e perceber boas oportunidades são a receita para garantir a perenidade do negócio **Por: Moacyr Bueno de Moraes Junior**

O mundo se prepara para um processo de liquidez muito grande. Após o turbilhão financeiro de 2008/09, uma crise sem precedentes nos últimos 25 anos, um imenso volume de recursos financeiros apenas aguarda o momento certo de voltar ao mercado. Nos bancos centrais do planeta há uma grande quantidade de depósitos de instituições financeiras e corporações, detentoras de caixas elevados: apenas Microsoft, Cisco e Google têm aproximadamente US\$ 90 bilhões para efetivar aquisições. Em algum momento, este dinheiro vai buscar retorno, que pode estar – e por que não? – nos bons dividendos pagos pelas empresas familiares brasileiras, donas de lucratividade muito boa e localizadas em um país que reúne uma série de vantagens comparativas para atrair o investidor estrangeiro.

A hipótese é de Peter Edward MR Wilson, diretor-presidente da assessoria financeira Managrow, e foi formulada durante o evento “O Futuro das Empresas Familiares no Brasil”, organizado, em 17 de agosto, pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio) e pela GVlaw, braço de pós-graduação em Direito da Fundação Getulio Vargas (FGV). O conteúdo desta reportagem foi extraído dos debates realizados no evento.

Aproveitar-se do capital financeiro internacional disponível para realizar lucro poderá exigir do empresário familiar, entretanto, mais do que a disposição de associar-se a um estrangeiro, a coragem de vender parte da empresa e o entendimento de que a transação, evidentemente quando lucrativa, não é um fracasso para o fundador ou herdeiro, mas a oportunidade deste empreendedor dedicar-se a um novo projeto empresarial, acredita Wilson. Valendo-se de um estudo

da KPMG, ele observa que desde 1991 houve aumento significativo de fusões e aquisições no País – nos últimos cinco anos, 1,6 mil empresas trocaram de mãos. É factível que o fenômeno, portanto, se intensifique, baixada a poeira da quase hecatombe financeira internacional. “O sucesso continua após a venda.”, resume Wilson.

Geradoras de metade dos empregos do mundo e, dependendo do país, de 50% a 75% do Produto Interno Bruto (PIB), as empresas familiares são, historicamente, as principais responsáveis pela sustentação da economia, independentemente do estágio de desenvolvimento da sociedade que integram. As que possuem 100% do controle em mãos da família respondem, na Alemanha, por dois terços

NOS BANCOS CENTRAIS HÁ UMA GRANDE QUANTIDADE DE DEPÓSITOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E CORPORAÇÕES: SÓ MICROSOFT, CISCO E GOOGLE TÊM US\$ 90 BI PARA AQUISIÇÕES. ESTE DINHEIRO VAI BUSCAR RETORNO, QUE PODE ESTAR NOS DIVIDENDOS PAGOS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS.



www.correios.com.br

QUER UMA LOGÍSTICA QUE DIMINUA OS SEUS CUSTOS TOTAIS? USE CORREIOS LOG.



CORREIOS LOG: AS SOLUÇÕES LOGÍSTICAS DOS CORREIOS FEITAS SOB MEDIDA PARA O SEU NEGÓCIO. Único presente em 100% dos municípios brasileiros, o CORREIOS LOG faz muito mais do que entregar: faz questão de ser parte do seu negócio e oferecer soluções logísticas feitas sob medida. Como, por exemplo, armazenagem, expedição, transporte, distribuição e até logística reversa. Reduza seus custos operacionais e tenha a marca e a confiança dos Correios ao seu lado. Para mais informações acesse [www.correioslog.com.br](http://www.correioslog.com.br).



dos empregos. Nos Estados Unidos, geram 75% das ocupações. No Brasil, estima-se que respondam por 12% do PIB no agronegócio, 34% na indústria, chegando a 54% no setor terciário. Responsáveis por mais de dois milhões de empregos diretos, representam cerca de 80% do universo de empresas brasileiras – fossem daí subtraídas as estatais e as multinacionais, no caso do Brasil, a empresa familiar estaria além dos 90% de participação na composição da força produtiva nacional. Não à toa, gigantes como os grupos Votorantin e Pão de Açúcar, grandes redes como Casas Bahia e Magazine Luiza, expoentes setoriais como Organizações Globo e Gerdau, formam ala com milhões de micro, pequenas e médias empresas cujo controle pertence a uma, ou mais, família.

Não são poucas, portanto, as razões do apetite do capital, caboclo ou estrangeiro, pelas empresas brasileiras. Esta tentação, no entanto, poderá ser reduzida, acredita o tributarista Ives Gandra da Silva Martins, presidente do Conselho Superior de Direito da Fecomercio, caso o Congresso Nacional institua o Imposto sobre Grandes Fortunas, cujo Projeto de Lei foi recentemente aprovado pela Comissão de Constituição e Justiça da Câmara dos Deputados. Entende o especialista que a questão tributária é um entrave permanente à sobrevivência da empresa familiar, mas que os prejuízos daí decorrentes desapareceriam quando fosse feita a tão sonhada, mas nunca alcançada, reforma tributária. “Como foi apresentado e aprovado, o projeto inviabiliza muitas das organizações brasileiras, mas, fundamentalmente, atinge diretamente as empresas familiares”, observa o advogado. Seus cálculos indicam que, em apenas 20 anos, o empresário terá transferido sua companhia

“ O SUCESSO  
CONTINUA APÓS A VENDA.  
AS OPORTUNIDADES  
SÃO MUITAS. UM BOM  
EMPRESÁRIO QUE VENDEU  
A SUA EMPRESA POR  
OPÇÃO E OPORTUNIDADE  
CONTROLA NA MÃO  
OS FATORES QUE LEVAM  
UMA ORGANIZAÇÃO  
AO SUCESSO. ”

para o governo mediante o pagamento do imposto sobre grandes fortunas. Instituído o imposto, Martins acredita que as vantagens comparativas brasileiras desaparecerão. O capital, então, buscará opções mais palatáveis, em outros mercados.

Outras questões mais antigas, e de urgência, permanecem latentes no âmbito das empresas familiares, caso de ajustes estruturais para que questões sucessórias não acabem com o patrimônio constituído, assegurando a perenidade do negócio. Renato Ochman, sócio-diretor da Ochman, Real e Amadeo Advogados Associados, entende a sucessão como uma das maiores barreiras para a continuidade da empresa porque, enquanto os impasses legais não se resolvem, a organização fica sem liderança e assiste a depreciação de seus bens.

Como medida preventiva à situação, o advogado propõe que o fundador crie, no momento da constituição da empresa, uma regra sucessória, ainda que ela venha a ser mudada mais tarde, mas que seja capaz de impedir a inércia



Peter Edward MR Wilson, diretor-presidente da consultoria financeira Managrow

empresarial na sucessão. Ochman credita, entretanto, às frequentes mudanças na legislação, inclusive no âmbito do Código Civil, o aparecimento de um ambiente mais saudável para as empresas familiares. “Houve, nos últimos anos, o que eu chamo de conscientização compulsória: todo mundo foi obrigado a corrigir ou a criar a sua estrutura”, constata. Isso resultou em empresas mais ágeis, que decidem rápido, nas quais os sócios têm seus ativos em ações, quotas, que têm liquidez e que podem ser liberadas automaticamente para os negócios. “O mecanismo de administração e de gestão é o que importa atualmente”, enfatiza o advogado. Uma forma pré-estabelecida de resolução de conflitos entre os acionistas e um sistema de remuneração da família vindo de um acordo de cotistas ou de acionistas completa, na opinião dele, o perfil de uma empresa familiar *up to date*.

Este perfil moderno não impede, entretanto, que as relações familiares continuem levando empresas ao prejuízo e, até mesmo, à quebra, como mostram alguns casos do mercado. Observa o advogado Luiz Kignel, da GVlaw, especializado em Direito de Família, que “psicologia e pouca ad-

vocacia” constitui a melhor receita para que interesses contrariados firmem um pacto societário. “As famílias devem ser proativas para buscar soluções próprias para os seus conflitos”, sugere.

Salienta o administrador Telmo Schoeler, presidente da Strategos Strategy & Management, que quem cria uma empresa familiar traz, em seu âmago, a vontade de que ela seja perene e a convicção de que, para isso, o negócio deve ter sucesso. Mas a vida não é assim, e o insucesso determinado pelo dia a dia ou pelo inusitado alimenta uma estatística mundial em relação às empresas familiares que expressa uma realidade contrária aos sonhos da maioria dos fundadores: 70% delas não chegam à segunda geração, e somente 10% chegam à terceira.

Por outro lado, a morte de empresas corresponde ao nascimento de novas organizações e ao progresso de outras, já consolidadas. Não faz muito tempo o Brasil viveu intensamente essa experiência. Enquanto a Varig desapareceu, a TAM expandiu muito, a Encol quebrou, a Gafisa vem experimentando crescimento acelerado, o Banco Santos faliu, a fusão Itaú/Unibanco lucrou US\$ 6 bilhões no

**GERADORAS  
DE METADE DOS  
EMPREGOS DO MUNDO  
E, DEPENDENDO DO  
PAÍS, DE 50% A 75%  
DO PIB, AS EMPRESAS  
FAMILIARES SÃO  
AS PRINCIPAIS  
RESPONSÁVEIS PELA  
SUSTENTAÇÃO DA  
ECONOMIA. NO  
BRASIL, ESTIMA-SE  
QUE RESPONDAM  
POR 12% DO PIB NO  
AGRONEGÓCIO, 34% NA  
INDÚSTRIA E 54% NO  
SETOR TERCIÁRIO.**



*Renato Ochman, sócio-diretor da Ochman, Real e Amadeo Advogados Associados*

primeiro semestre de 2010. Isto atesta, segundo Schoeler, que não é o setor de atividade o responsável pela morte de empresas. “O que torna a perenidade possível é um tripé formado por valores e princípios, capital e gestão”, afirma, observando que as empresas que sobrevivem ao longo de mais do que três ge-

**“ A SUCESSÃO É  
UMA DAS MAIORES  
BARREIRAS PARA A  
CONTINUIDADE DA  
EMPRESA. O FUNDADOR  
DEVE CRIAR, NO MOMENTO  
DA CONSTITUIÇÃO DA  
EMPRESA, UMA REGRA  
SUCESSÓRIA, AINDA  
QUE ELA VENHA A SER  
MUDADA MAIS  
TARDE, MAS QUE SEJA  
CAPAZ DE IMPEDIR  
A INÉRCIA  
EMPRESARIAL NA  
SUCESSÃO. ”**

rações têm, de sólido e imutável, princípios e valores, porque capital e gestão têm que ser flexíveis, precisam ser ajustados constantemente. “Como dizer que a minha estrutura de capital é a mesma que meu avô tinha, ou

que meu pai tinha; que a minha gestão é a mesma que tínhamos há 50 anos?”, indaga o administrador.

Chegar a isso, entretanto, exige do gestor, visão holística da empresa, que deve ser entendida como um ente vivo composto de quatro grandes dimensões que precisam ser vistas de forma absolutamente integrada, porque são interdependentes: gestão, recursos (humanos, técnicos e financeiros), tecnologia e processos.

Com a visão holística não se cometerá erros crassos, adverte o especialista, como o de demitir um diretor, “que não é muito bom”, por outro, acreditando estar pondo a casa em ordem apenas com uma canetada. Schoeler não tem dúvida de que as empresas de sucesso são aquelas que conseguem se antecipar às mudanças de mercado, enxergar aquilo que vai acontecer lá na frente. Isto requer uma visão estratégica absoluta, coisa que, ao contrário do

que se possa pensar, nem todo mundo tem.

O negócio firmado recentemente entre TAM e LAN é um bom exemplo. As empresas não estão se juntando agora porque estão com dificuldades ou com risco de falir. Elas disseram que a operação foi feita porque no mercado, daqui a 30 ou 40 anos, só vão sobrar de 10 a 12 companhias no planeta. As duas empresas revelaram uma visão muito clara do futuro – e esse é o grande desafio, porque o mundo muda, observa Schoeler, lembrando uma frase clássica dos ingleses: “o mundo se desenrola como se desenrola”, gostemos, ou não.

Uma das principais estratégias, explica René Werner, diretor da Werner & Associados Desenvolvimento Societário, é separar família e gestão, mediante a constituição do *family office*, o escritório da família, para administrar os aspectos tangíveis (dinheiro, rendas, participações acionárias) e intangíveis (valores e missão). Para simplificar, o *family office* é o lugar

“ PSICOLOGIA E POUCA ADVOCACIA CONSTITUEM A MELHOR RECEITA PARA QUE INTERESSES CONTRARIADOS FIRMEM UM PACTO SOCIETÁRIO. AS FAMÍLIAS DEVEM SER PROATIVAS PARA BUSCAR SOLUÇÕES PRÓPRIAS PARA OS SEUS CONFLITOS. ”



Luiz Kignel, advogado e professor da GVlaw



“ 70% DAS EMPRESAS FAMILIARES NÃO CHEGAM À SEGUNDA GERAÇÃO, E SOMENTE 10% CHEGAM À TERCEIRA. ”

Telmo Schoeler, da Strategos Strategy & Management

onde a família discute tudo aquilo que não quer discutir em casa, e quem dele faz parte não está no escritório da companhia, para que não tenha poder demais, pois a família tem que ser independente da empresa. “Uma família dependente da empresa está na mão da empresa e, o pior, a empresa está na mão dela”, observa Werner. Além do mais, o *family office* é responsável, entre outras ações importantes, por uma decisão estratégica altamente relevante para o futuro de todos: quando sair do

negócio que está deixando de ser bom. “Quando juntamos *family* e *office*, unimos duas realidades, a tangível e a intangível”, ensina Werner.

Mas empresas que, por serem tão boas, sejam objeto de desejo do capital, e que possam ser vendidas por opção, reforça Wilson, podem significar a porta de entrada para um novo e desafiador negócio. “As oportunidades são muitas. Um bom empresário, que vendeu a sua empresa por opção e oportunidade controla na mão os fatores que levam uma organização ao sucesso”, enfatiza. Ajustar a companhia e prepará-la para o futuro certamente é a melhor estratégia. Seja o filho o próximo dono, ou não. ■



## Sólida política para os resíduos

Após duas décadas, Legislativo aprova Lei de Resíduos Sólidos e impõe o desafio de integração de governos, empresas e consumidores no descarte de materiais **Por: Theo Saad**

Esquecida por quase 20 anos nos escaninhos do Congresso Nacional, a Política Nacional de Resíduos Sólidos sancionada no início de agosto pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva tem como característica principal o compartilhamento de responsabilidades. Governos federal, estaduais, municipais e a sociedade civil têm obrigações e deveres comuns no objetivo primeiro de proteção da saúde pública e da qualidade do meio ambiente. Terão a difícil missão de dar correto destino a 150 mil toneladas de lixo geradas diariamente no Brasil.

As tarefas a serem cumpridas para atingir essas diretrizes da lei são muitas. Constam como instrumentos de aplicação da

legislação os planos de gestão integrada de resíduos sólidos, a análise e a avaliação do ciclo de vida dos produtos, inventários dos resíduos em conformidade com o Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), a logística reversa, o licenciamento ambiental e a educação ambiental, entre outros.

A implementação da Lei 12.305/2010 foi debatida pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio) em 19 de agosto, na sede da instituição na capital paulista, durante o evento “A Política Nacional de Resíduos Sólidos – Os desafios e oportunidades no tratamento do lixo”. Todo o conteúdo dessa reportagem foi extraído dos debates desenvolvidos durante o encontro.

A lei, que ainda não foi regulamentada pelo governo, tem gerado dúvidas nos diversos setores da sociedade, como no comércio, que terá um papel ativo, por exemplo, na logística reversa. Segundo a gerente do Setor de Instrumentos de Gestão Ambiental, Convenções e Acordos Multilaterais da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb), Lady Virgínia Traldi Menezes, a legislação foi feita com base nos princípios da Agenda 21, criada durante a Eco-92, no Rio de Janeiro, e é um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica.

Lady Virgínia aponta a importância de um dos pilares da Agenda 21. “O princípio da precaução é a promoção de padrões sustentáveis de produção e consumo, prevenção da poluição, redução e eliminação de resíduos, a reutilização e a reciclagem”, afirma. Ela acredita, assim, que a lei deixou clara a necessidade de se agregar valor ao resíduo. “Uma coisa muito importante é o reconhecimento do resíduo como um bem econômico”, salienta.

José Goldemberg, presidente do Conselho de Estudos Ambientais da Fecomercio, ressalta que aproveitar o resíduo é a forma mais econômica de destinar o lixo e, por consequência, preservar o meio ambiente. Como exemplo, ele cita os pneumáticos. “Hoje mais de 90% dos pneus são reciclados, porque as pessoas perceberam que é uma ótima ideia usar para fazer asfalto e coisas desse tipo”, argumenta. Os fabricantes de pneus instalados no Brasil são obrigados, desde 2002, a dar destino adequado ao componente. Desde então, os produtos descartados viram asfalto, tapetes de borracha para carros, chinelos e insumo para a indústria de cimento, entre outros fins.

A redução do volume de resíduos e o melhor reaproveitamento deles é, de acordo com os especialistas, o ponto fundamental da Política Nacional de Resíduos Sólidos. “O objetivo dos planos de gestão e de gerenciamento colocados pela lei é a não-geração de resíduos”, sublinha Lady Virgínia.

Nesse ponto entra a questão da educação ambiental, segundo destaca também Danilo Eleutério Filho, diretor da Divisão Técnica de Aterros Sanitários do Departamento de Limpeza Urbana (Limpurb) da Prefeitura de São Paulo. Para ele, primeiro é preciso educar as pessoas a consumirem menos, principalmen-

“ O PRINCÍPIO DA PRECAUÇÃO É A PROMOÇÃO DE PADRÕES SUSTENTÁVEIS DE PRODUÇÃO E CONSUMO, PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO, REDUÇÃO E ELIMINAÇÃO DE RESÍDUOS, A REUTILIZAÇÃO E A RECICLAGEM. O OBJETIVO DOS PLANOS DE GESTÃO E DE GERENCIAMENTO COLOCADOS PELA LEI É A NÃO-GERAÇÃO DE RESÍDUOS. ”



Lady Virgínia Traldi Menezes, gerente da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo



**SUSTENTABILIDADE É UMA IDEIA QUE TODO MUNDO COMPROU. VOCÊ JÁ COMEÇOU A VENDER?**

*O 2º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade é voltado para empresas de comércio e serviços, instituições acadêmicas e órgãos públicos, comprometidos com a preservação da vida, a responsabilidade social, a consciência ambiental, a ética e o futuro. Enfim, que já incorporaram a sustentabilidade aos seus negócios. Participe.*

*Premiações para empresas, órgãos públicos e instituições acadêmicas.  
Para mais informações, acesse:  
[www.fecomercio.com.br/sustentabilidade](http://www.fecomercio.com.br/sustentabilidade)*

**FECOMERCIO**  
Representa muito para você.



te embalagens, visão compartilhada por Goldemberg e pela gerente da Cetesb.

De acordo com Eleutério, das cerca de 11 mil toneladas/dia de lixo coletadas na cidade de São Paulo, apenas 1% passa pela coleta seletiva e é reciclado. O restante vai para dois aterros particulares. “Temos campanhas informativas para tentar aumentar a coleta seletiva, mas nem sempre é fácil educar a população, principalmente as pessoas mais simples”, conta o diretor da Limpurb.

“Eu me oponho a uma lei que proíba o uso de sacolas plásticas, acho que é o tipo de lei que não vai pegar, vai perturbar todo mundo e até acho que tem interesses comerciais por trás”, opina Goldemberg. “O que precisa é educar a população a usar sacolas recicláveis. Sou favorável a um processo mais gradual, com coleta seletiva, porque é preciso educar toda a cadeia, desde a dona de casa”, complementa.

O presidente do Conselho de Estudos Ambientais da Fecomercio cita duas iniciativas de empresas do setor de varejo que são inovadoras e têm dado bons resultados. “As Casas Bahia introduziram um sistema em que eles entregam os produtos em sua casa e levam o resíduo embora e enviam para a reciclagem”, conta. A outra iniciativa, do Pão de Açúcar, envolve a instalação de lojas verdes, que, entre outras coisas, coletam material para reciclagem.

O que começa a fazer o Pão de Açúcar e Casas Bahia já é parte da chamada logística reversa, ponto de destaque entre especialistas que militam nesse campo. De acordo com a lei 12.305, todos os produtos passíveis de reutilização deverão ser separados, recolhidos e enviados de volta para os responsáveis por ele. Grosso modo, a logística reversa consiste em o consumidor devolver para o revendedor um produto depois de usá-lo (ou separá-lo para a



O físico José Goldemberg, presidente do Conselho

de Estudos Ambientais da Fecomercio

coleta seletiva), o revendedor o encaminhar ao fabricante ou importador e este dá a destinação correta: reuso, reciclagem, compostagem ou incineração, por exemplo.

Desse modo, a Política Nacional de Resíduos Sólidos instituiu a responsabilidade compartilhada. O consumidor deve, de acordo com o artigo 21 da lei, adotar práticas que reduzam a produção de resíduos sólidos e, quando os produzir, acondicioná-los adequadamente e disponibilizá-los para coleta. “Essa é uma das grandes inovações que a lei intro-

duziu”, enfatiza Goldemberg.

Os titulares de serviços públicos de limpeza urbana devem articular a estrutura necessária para garantir o retorno dos resíduos. Esse ponto da lei ainda implica em dúvidas em vários empresários participantes: existe ou não a obrigatoriedade de utilizar as cooperativas de catadores no processo da logística reversa. “A lei incentiva isso. O poder municipal pode ter financiamento mais fácil para a coleta se houver trabalho com as cooperativas”, esclarece a Lady Virgínia, acrescentando

“ ME Oponho a uma lei que proíba o uso de sacolas plásticas, acho que é o tipo de lei que não vai pegar, vai perturbar todo mundo e até acho que tem interesses comerciais por trás. O que precisa é educar a população a usar sacolas recicláveis. ”

ser essa a “variável social” da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Porém, como informa Danilo Eleutério Filho, da Limpurb, nem sempre é fácil envolver os catadores no processo. “A Prefeitura subsidia as centrais de cooperados, aluga o galpão, fornece os equipamentos, prensas e esteiras, paga as contas de água e luz”, relata. “Mas quais são nossas dificuldades? Educação e áreas para as centrais de triagem. Os catadores só pegam o que interessa para eles. Então, parte do que foi separado volta para os rejei-



Danilo Eleutério Filho, diretor da Divisão Técnica de Aterros Sanitários do Departamento de Limpeza Urbana de São Paulo

“ A PREFEITURA SUBSIDIA AS CENTRAIS DE COOPERADOS, ALUGA O GALPÃO, FORNECE OS EQUIPAMENTOS, PRENSAS E ESTEIRAS, PAGA AS CONTAS DE ÁGUA E LUZ. NOSSAS DIFICULDADES SÃO EDUCAÇÃO E ÁREAS PARA AS CENTRAIS DE TRIAGEM. OS CATADORES SÓ PEGAM O QUE INTERESSA PARA ELES. PARTE DO QUE FOI SEPARADO VOLTA PARA OS REJEITOS E FALTAM ÁREAS PARA OS GALPÕES. ”

tos e faltam áreas para os galpões, porque ninguém quer ter uma central de triagem de lixo ao lado de casa”, explica o diretor da Limpurb.

Os revendedores, comerciantes e distribuidores de produtos terão, dentro do conceito de logística reversa estabelecido na Lei, que informar o consumidor sobre a coleta, disponibilizar os postos de recolhimento, acondicionar e armazenar temporariamente, de forma ambientalmente segura, os resíduos sólidos dos produtos por eles vendidos. Por fim, os fabricantes e importadores dos bens terão de desenvolver e implementar novas tecnologias para diminuir ou eliminar a produção de resíduos sólidos, garantir o fluxo de retorno dos resíduos reversos

e recuperá-los, na forma de matéria-prima ou novos produtos.

“Essa responsabilidade compartilhada, de compatibilizar interesses entre os agentes econômicos e sociais e a questão do aproveitamento de resíduos na cadeia produtiva, é o principal objetivo dessa instituição na lei”, destaca Lady Virgínia.

O Conselho de Estudos Ambientais da Fecomercio já criou um grupo de trabalho para discutir como melhorar a gestão de resíduos sólidos em São Paulo, a exemplo do que já tinha feito com a questão das sacolas plásticas usadas em supermercados. O trabalho para adequação à nova política já começou. ■

# Soluções inteligentes e integradas em segurança pública

Renato Sérgio de Lima, secretário-geral do Fórum Brasileiro de Segurança Pública

Dois projetos ambiciosos do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), apresentados em 30 de agosto na Fecomercio, durante reunião do Conselho de Estudos Políticos, presidido por Claudio Lembo, merecem atenção da classe empresarial e, de forma mais ampla, contribuem para o debate político da área no País. O “Fórum de Diálogos em Segurança Pública”, apoiado pela Fundação Ford, e a cartilha “O Papel do Setor Privado na Segurança Pública no Brasil”, patrocinada pela CPFL Energia, são contribuições importantes para a gestão de segurança pública e a participação empresarial no setor, dentro de uma agenda de responsabilidade social.

Os projetos estão em sintonia com os preceitos de criação do Fórum, em 2006, cujo objetivo central é de aproximar diferentes segmentos interessados no tema por meio da produção de referências técnicas e de investimentos no debate e na transparência. Tais parcerias, como a firmada com a Fecomercio, viabilizam um esforço concentrado de documentação e disseminação de experiências que possam ajudar a traçar um cenário mais profundo da área no Brasil atual.

Sobre “Fórum de Diálogos”, o debate público e as políticas no setor vêm se desenvolvendo, ao menos nos últimos dez anos, gradualmente em direção aos princípios da



garantia de direitos, fomento à cidadania e foco no aumento da eficiência da gestão das ações. Neste período, ideias importantes como a combinação entre estratégias qualificadas de prevenção e controle, a integração sistêmica entre as organizações policiais e a intersetorialidade nas políticas preventivas, entre outras, ganharam terreno em programas e ações governamentais.

Não à toa, a concepção e o conteúdo do Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), carro-chefe da atuação do Governo Federal no setor desde 2007, ao lado de ações inovadoras diversas no âmbito de governos e polícias estaduais (as ações de São Paulo que têm contribuído para a queda de mais de 70% dos homicídios na última década, entre outras), são exemplos nessa direção. Em complemento a eles, todo o processo proporcionado pela realização da “I Conferência Nacional de Segurança Pública”, mobilizando encontros e atividades locais envolvendo mais de 500 mil pessoas dos mais diversos segmentos sociais em todo o País, entre 2008 e 2009, evidenciou de maneira clara esse movimento.

Assim, o projeto “Fórum de Diálogos” visou promover um ciclo de debates em torno da necessária trilha do aprimoramento e inclusão de todos os segmentos sociais da segurança pública brasileira. Mais importante do que o consenso seria valer-se da experiência, da qualidade técnica e da liberdade de opiniões no seu interior para avançar na análise das alternativas existentes em relação a cada tema controverso e na qualificação do seu debate.

Disponível no sítio da internet de nossa instituição ([www.forumseguranca.org.br](http://www.forumseguranca.org.br)), o relatório final do projeto faz um mapeamento dos principais itens da pauta e da agenda de políti-

cas públicas de segurança e que deverão fazer parte do rol de preocupações de quaisquer dos dirigentes políticos eleitos em outubro.

Associada a essa proposta, a publicação “*O Papel do Setor Privado na Segurança Pública no Brasil*” se propõe a orientar as iniciativas empresariais nesse campo, sob o princípio das ações de responsabilidade social das organizações. Afinal, a segurança pública constitui há anos uma das principais fontes de preocupação dos brasileiros, mas parecer ter ingressado definitivamente na pauta do setor produtivo nacional.

A ampliação da proteção como forma de assegurar a manutenção da competitividade começa a ganhar peso no rol de despesas corporativas, mas ainda de forma pulverizada e desorganizada. Sabe-se que a solução que as companhias encontram para resolver problemas relacionados à questão da segurança passa pela contratação de empresas particulares de vigilância para proteção do patrimônio ou de consultorias que sugerem uma série de regras para serem seguidas internamente, de modo a reduzir riscos.

Porém, nas últimas décadas, os empresários começaram a perceber que o investimento em segurança privada, além de implicar custos cada vez mais altos, já não era suficiente para garantir a integridade dos funcionários, das empresas e das comunidades vizinhas.

A magnitude do problema demandava um esforço maior, conjunto e articulado com a sociedade e com o poder público, que pudesse ser sustentável no longo prazo. Surgiram assim diversas iniciativas do setor privado voltadas para o enfrentamento dos desafios impostos pela violência. Desde então, a participação do setor privado em ações,

programas e projetos de prevenção do crime e da violência vem crescendo no Brasil, mesmo que de forma pulverizada.

E foi exatamente com o intuito de conhecer melhor os diferentes projetos que vêm sendo desenvolvidos pelo setor privado na área de segurança pública e prevenção da violência no país que o FBSP identificou 16 casos de sucesso, que incluem: experiências voltadas para o aprimoramento das instituições e políticas de segurança pública; ações destinadas a prover para essas instituições serviços ou recursos complementares; iniciativas de apoio a ações de prevenção da violência e promoção da cultura de paz; e arranjos locais para apoiar políticas de segurança e preven-

ção da violência nas áreas em que a empresa está localizada ou em que atua.

Disponível no sítio do Fórum Brasileiro ([www.forumseguranca.org.br](http://www.forumseguranca.org.br)), o documento tenta suprir uma lacuna que tem impedido o crescimento desse tipo de investimento. A partir da apresentação de boas práticas, experiências que vem dando bons resultados neste campo, a publicação alerta o empresariado para formas alternativas de investimento na área de segurança, que podem reduzir riscos e aumentar os ganhos econômicos e sociais da atividade empresarial no País. Em suma, segurança pública pode ser vista, hoje, ainda mais inserida em um ambiente macroeconômico de crescimento. ■





Sistema de navegação via satélite 3D



Auto Parking



Novo BMW Série 5

www.bmw.com.br/série5



Puro Prazer de Dirigir

TATEKA ©

Foto: meramente ilustrativa.

# PRAZER É TORNAR-SE O DIVISOR DE ÁGUAS.

Se você procura o prazer no sucesso comprovado, seja bem-vindo mais uma vez. O prazer pode ser encontrado no novo BMW Série 5. As razões são múltiplas. Maior potência, com menor consumo, por meio dos itens do **BMW EfficientDynamics**<sup>\*</sup>, como Brake Energy Regeneration, aleta de refrigeração de motor, injeção de alta precisão, tecnologia Valvetronic, com potência de um motor V8 de 407 HP e aceleração de 0 a 100 km/h em 5 segundos. Maior conforto com **BMW Connected Drive**<sup>\*</sup>: sistema GPS original BMW em 3D, Auto Parking, câmera traseira, direção ativa integral, controle de cruzeiro ativo com função Stop & Go. Farol bixenon com comering lights, assistente de farol alto, caixa de câmbio de oito marchas com Steptronic e controle eletrônico de amortecedores. Ar-condicionado de quatro zonas, rodas de liga leve de 19", Dynamic Drive e monitores traseiros de 9,2". E o design alemão, que segue a melhor tradição de beleza da marca. Sim, quando você achava que nada poderia superar um BMW Série 5, o prazer se renova, na sexta geração, com os novos BMW 550i e BMW 535i. E a fama de carro emblemático da categoria segue adiante, sem a menor chance de um dia ser ultrapassada.

\*Alguns itens exclusivos do BMW 550i.

## NOVO BMW SÉRIE 5. SISTEMA DE NAVEGAÇÃO 3D E AUTO PARKING.



No trânsito, somos todos pedestres.

# Um pesadelo elétrico

O setor energético mostra que a integração entre os países sul-americanos, um sonho de Simon Bolívar, é uma utopia quase irrealizável Por: Eugênio Melloni

Simon Bolívar voltou a estar na moda, tornando-se referência e guia político para parte dos atuais mandatários sul-americanos, ansiosos por viabilizar uma integração continental, senão ainda política, pelo menos no campo da infraestrutura. Mas, apesar dessa influência, percalços ocorridos na integração energética entre alguns países da parte mais ao sul das Américas indicam, na opinião de especialistas e executivos do setor, que o sonho de uma América do Sul integrada política e economicamente, acalentado por El Libertador, como o líder venezuelano era conhecido, ainda está longe da realidade.

“A integração energética, em termos de estratégia, faz muito sentido, uma vez que se aproveitam as vantagens comparativas de cada país no que se refere às riquezas energéticas”, diz o consultor Adriano Pires, do Centro Brasileiro de Infraestrutura (CBIE). “Mas o problema é que a integração tem funcionado somente no papel, uma vez que a cada mudança de governo se alteram as regras do jogo”, acrescenta. A combinação de nacionalismo com um senso de autopreservação política que sempre se sobressai diante do espírito de união latino-americano em momentos de crise têm levado, com frequência, ao desrespeito de contratos e a medidas que deixam sempre um dos lados do gasoduto ou da linha de transmissão com sérios problemas de abastecimento, apontam os especialistas.

São vários os benefícios da integração energética, segundo esse mesmo grupo de profissionais. Permite-se o aproveitamento de excedentes de recursos energéticos que são complementares, proporcionando uma diversificação das fontes de energia, o que reduz o risco de déficit na oferta do insumo. É o que acontece, por exemplo, entre o Brasil,

cujo parque gerador é constituído, em sua maioria, de usinas hidrelétricas, e a Argentina, que tem no gás natural a base de sua geração de eletricidade.

Desde a década de 90, a integração energética passou a constar mais frequentemente na agenda diplomática dos países sul-americanos, principalmente do Brasil. A gestão Itamar Franco firmou, em 1994, com o governo boliviano contrato para a importação de gás natural produzido naquele país, concretizando uma operação entre os dois países cujas primeiras negociações ocorreram na década de 1930. Com a conclusão da construção do Gasoduto Bolívia-Brasil (Gasbol), no final da década de 1990, o Brasil passou a contar com uma capacidade de importação de até 30 milhões de metros cúbicos de gás por dia. Outro gasoduto foi construído na fronteira da Argentina com o Rio Grande do Sul para viabilizar o fornecimento de 2,8 milhões de metros cúbicos por dia de gás argentino para a Termelétrica de Uruguaiana, usina construída pelo grupo AES na cidade homônima para a geração de 600 megawatts (MW) de energia elétrica.

No Norte do Brasil, foi construído um linha interligando o sistema elétrico da Venezuela a Boa Vista (RR), que permitiu a importação de quase 100 MW de eletricidade para a capital roraimense e para cidades próximas, pondo fim a uma dependência histórica das caras e poluentes térmicas movidas a óleo combustível e diesel. Engenheiros da Eletrobrás sonhavam, na década passada, com uma integração entre os sistemas energéticos do Brasil e da Venezuela, países que contam com regimes de chuvas complementares, com o período de cheia em uma região coincidindo com o período de seca na outra, tornando factível o intercâmbio de eletricidade entre ambos.



Paulo Pedrosa, presidente da Abrace

“O MODELO ADOTADO É ALGO PRÓXIMO DO ESCAMBO. O IDEAL É QUE ESSAS OPERAÇÕES FOSSEM FEITAS DENTRO DE REGRAS CLARAS. PODEMOS ESTAR ENVIANDO À ARGENTINA UMA ENERGIA POR UM PREÇO QUE NÃO CONTEMPLA O CUSTO.”

Mesmo com as linhas de transmissão e os gasodutos cruzando as fronteiras do Brasil, a integração energética tem imposto alguns tropeços ao Brasil. Com a posse de Evo Morales como presidente da Bolívia, em 2006, uma das medidas mais drásticas tomadas pelo novo governo foi a nacionalização de empresas que atuavam na produção e exploração de petróleo e gás no país. Morales também conduziu uma longa e tensa negociação visando à revisão do preço do gás natural boliviano, que havia sido determinado pelo contrato firmado entre os dois países. A Petrobras teve duas refinarias instaladas na Bolívia expropriadas pelo governo local. Com a instabilidade na oferta do gás boliviano, e com a retirada de subsídios sobre o preço do gás, houve uma redução do ímpeto de expansão do gás natural, principalmente o comercializado no mercado automotivo. “O problema, nessas situações, é que os interesses políticos são sempre colocados à frente, o que faz com que os contratos sejam desrespeitados”, diz Pires.

Problema mais grave viveu a AES Uruguaiana. Com a crise energética enfrentada pela Argentina em 2005, o suprimento de gás natural daquele país para a usina termelétrica, contrato com a fornecedora YPF, foi cortado, de forma a privilegiar o abastecimento interno. “Foi liberado o fornecimento de 600 mil metros cúbicos/dia por um período para abastecer a termelétrica naquele ano. No ano seguinte, o problema voltou a ocorrer”, lembra um executivo que acompanhou o caso de perto e pede anonimato. O mesmo executivo diz que a empresa tentou, sem sucesso, fazer valer o contrato com a YPF na Argentina. Ele se queixa que, em todo esse processo, a companhia não contou com o apoio do governo brasileiro.

O Brasil já se manifestou sobre o proble-

ma, afirmando que se tratava de um contrato entre as empresas, não envolvendo acordos entre os países que dessem as garantias necessárias. A continuidade dos cortes de fornecimento de gás natural, na Argentina, fizeram com que a AES anunciasse no ano passado a desativação da usina. Comenta-se no setor elétrico brasileiro que, entre as alternativas em estudo pela AES está a desmontagem da usina e sua transferência para uma localidade em que se possa contar com o suprimento de gás. Procurada, a AES não respondeu aos pedidos de entrevista. “O fato é que a Argentina fez populismo com o gás natural, congelando as tarifas, o que impediu a expansão da geração de energia no país, e quem acabou sendo prejudicada foi a térmica de Uruguai-ana”, analisa Pires.

Os especialistas costumam citar, como exemplo dos problemas que a integração energética, um outro caso: quase paralelamente, o Chile enfrentou dificuldades por conta da crise energética da Argentina. Também visando atender às necessidades domésticas, os argentinos interromperam o suprimento de gás natural para os chilenos, desrespeitando o tratado firmado entre os dois países e transferindo, na prática, a crise na oferta de energia ao vizinho. O Chile não pode contar, como alternativa, com a oferta de gás boliviano. Na época, fontes do governo da Bolívia informaram que não poderiam atender à demanda chilena por causa de antigas desavenças envolvendo a disputa por fronteiras. A saída encontrada pelo Chile foi construir terminais de gaseificação, o que permitiu ao país importar o Gás Natural Liquefeito (GNL).

Também a importação de energia da Venezuela apresentou problemas no final do





ano passado. Assolada por uma crise energética, o governo de Hugo Chavez impôs um corte de cerca de 40 MW, dos quase 100 MW exportados para a capital de Roraima.

Até mesmo as constantes trocas de energia entre a Argentina e o Brasil, que vêm sendo feitas desde o início da década, são alvos de questionamentos. O intercâmbio de energia entre os dois países não envolvem recursos. “O modelo adotado é algo próximo do escambo. O ideal é que essas operações fossem feitas dentro de regras claras de mercado”, diz o presidente da Associação Brasileira de Grandes Consumidores Industriais de Energia e de Consumidores Livres (Abrace), Paulo Pedrosa. “O que acontece é que podemos estar enviando à Argentina uma energia por um preço que não contempla o custo todo do setor, provocando uma deformação.”

A Abrace já se manifestou também contra a revisão do Tratado de Itaipu, pedida pelo governo paraguaio. A sociedade entre Brasil e Paraguai em torno da Usina de Itaipu, firmada pelo Tratado assinado em 1973, é uma das mais antigas relações com um país vizinho envolvendo projetos de energia. O Paraguai reivindica a elevação do valor do pagamento, pelo Brasil, da energia gerada pela porção paraguaia da hidrelétrica de Itaipu dos atuais US\$ 120 milhões anuais para US\$ 360 milhões. Detalhe: Itaipu foi construída sem contar com um centavo do governo paraguaio. O temor da entidade é que essa elevação do preço da energia de Itaipu implique aumento dos custos para as indústrias, impactando, por consequência, nos bens e serviços comercializados no território brasileiro. No setor elétrico, se comenta que essa questão pode implicar em outro risco: o de que grandes consumidores de energia resolvam abrir novas unidades no Paraguai como forma de fugir do

“ O TRATADO DE ITAIPU FOI FIRMADO HÁ 30 ANOS, QUANDO O BARRIL DO PETRÓLEO CUSTAVA US\$ 33; DE 1998 PARA CÁ, O PREÇO DO PETRÓLEO DISPAROU, TENDO CHEGADO A US\$ 145 O BARRIL, EM 2008. COMO SE VÊ, O CUSTO ENERGÉTICO MUDOU. É PRECISO SER SUFICIENTEMENTE FLEXÍVEL PARA SE ENTENDER A SITUAÇÃO DOS OUTROS PAÍSES. ”



Darc Costa, consultor da empresa DLC e ex-presidente do BNDES

custo mais elevado da eletricidade brasileira, que conta com um nível de encargos maior do que o incidente sobre a energia no Paraguai. Segundo uma fonte do setor, já há empresas brasileiras cortejando o governo paraguaio com esse objetivo.

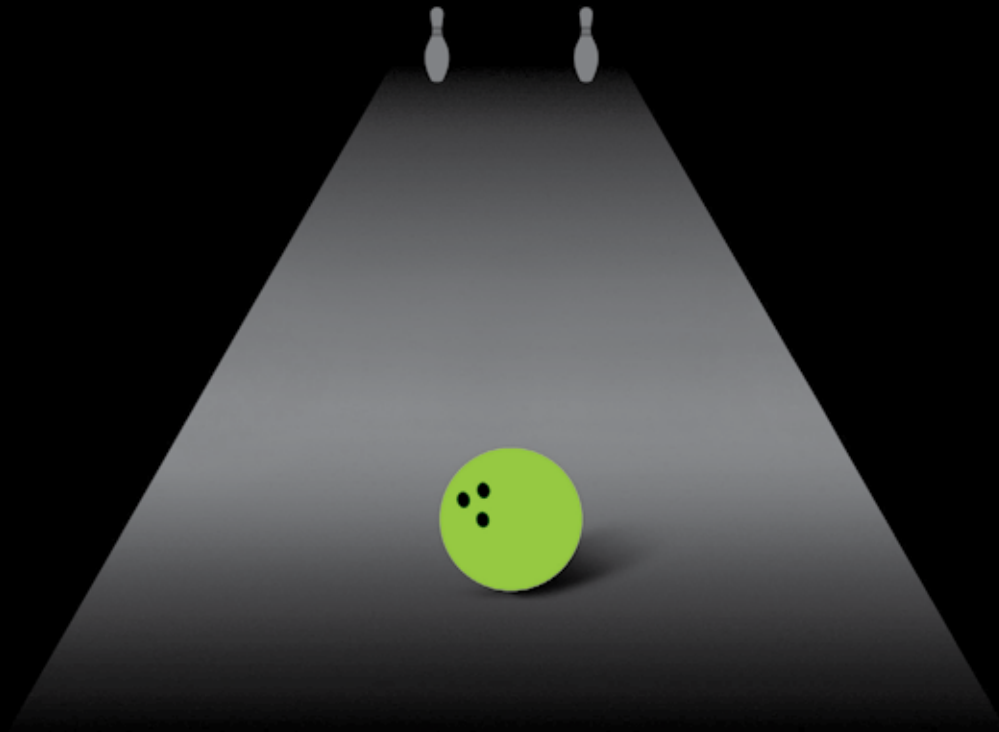
Darc Costa, presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, não concorda com a afirmação de que ocorreram “percalços” na integração energética entre o Brasil e os seus vizinhos. “Não vejo percalço algum”, diz ele, que preside atualmente a consultoria DLC. Ele considera que, no caso da Bolívia, “a Petrobras não perdeu dinheiro e o Brasil continua a pagar um preço compatível pelo gás importado do país”. Ele acrescenta que as discussões entre o Brasil e a Bolívia surgidas após a posse de Evo Morales permitiram, ainda, que a Argentina fosse beneficiada pelo suprimento de gás boliviano. “O Brasil tinha um contrato *take or pay* (pagamento regular independentemente do uso) com a Bolívia e não utilizava todo o volume contratado”, sustenta.

Costa concorda também com o pleito do governo paraguaio em relação ao Tratado de Itaipu. “O Tratado de Itaipu foi firmado há 30 anos, quando o barril do petróleo custava US\$ 33; de 1998 para cá, o preço do petróleo disparou, tendo chegado a US\$ 145 o barril, em 2008. Como se vê, o custo energético mudou muito”, argumenta.

O ex-presidente do BNDES acrescenta que se deve levar em conta, nessas questões, o papel de liderança do Brasil e sua importância econômica em relação aos demais países da América do Sul. Ele destaca que o Brasil possui 48% do território sul-americano e “um terço do PIB europeu”, o que justifica, na opi-

nião dele, uma postura mais condescendente em relação aos países vizinhos. “É preciso ser suficientemente flexível para se entender a situação dos outros países”, recomenda. Procurado, o Ministério das Minas e Energia não se manifestou. Pode-se notar, portanto, que a integração energética da América do Sul é quase uma utopia, como o sonho de Simon Bolívar. E, como tal, uma fantasia praticamente irrealizável, a despeito do enorme potencial de complementaridade que as características da região possa oferecer. ■

MESMO COM AS LINHAS DE TRANSMISSÃO E OS GASODUTOS CRUZANDO AS FRONTEIRAS DO BRASIL, A INTEGRAÇÃO ENERGÉTICA TEM IMPOSTO ALGUNS TROPEÇOS AO BRASIL. COM A POSSE DE EVO MORALES COMO PRESIDENTE DA BOLÍVIA, EM 2006, UMA DAS MEDIDAS MAIS DRÁSTICAS TOMADAS FOI A NACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS QUE ATUAVAM NA PRODUÇÃO E EXPLORAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS.



**Planejar uma solução é o primeiro passo para a conquista.**

Muitas vezes reverter uma situação pode parecer algo impossível. A Deloitte tem o conhecimento necessário e a melhor abordagem para propor soluções certas em consultoria, ajudando sua equipe a transformar desafios em oportunidades. Conheça nossas soluções no [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br) e diga qual é o seu desafio pelo e-mail [consultoria@deloitte.com](mailto:consultoria@deloitte.com)

**Soluções completas em consultoria.**

**Deloitte.**

# Voe com a companhia aérea eleita "Líder Mundial para a América Latina".



World's Leading Airline To  
South America

TAP. 70 voos saindo semanalmente de 9 cidades brasileiras para 44 destinos europeus.\*

## Saídas Brasil:

Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Fortaleza, Natal, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

## Destinos Europa:

**Alemanha** (Frankfurt, Hamburgo e Munique), **Bélgica** (Bruxelas), **Croácia** (Zagreb), **Dinamarca** (Copenhagen), **Espanha** (Madri, Barcelona, Málaga, Bilbao, La Coruña, Pamplona, Sevilha e Valência), **Finlândia** (Helsinque), **França** (Paris, Lyon, Marselha, Nice e Toulouse), **Holanda** (Amsterdã), **Hungria** (Budapeste), **Itália** (Roma, Milão, Veneza e Bolonha), **Luxemburgo** (Luxemburgo), **Noruega** (Oslo), **Polônia** (Varsóvia), **Portugal** (Lisboa, Porto, Faro, Funchal, Porto Santo, Horta, Terceira, Pico e Ponta Delgada), **Reino Unido** (Londres), **República Tcheca** (Praga), **Rússia** (Moscou), **Suécia** (Estocolmo) e **Suíça** (Genebra e Zurique).



TAP PORTUGAL

A STAR ALLIANCE MEMBER 

[www.flytap.com](http://www.flytap.com)

\* A partir de Julho/2010