



INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS  
DE SÃO PAULO - IBEF SP

#### Conselho de Administração

Presidente: Keyler Carvalho Rocha  
Vice-presidente: Luis Felipe Schiriak  
Conselheiros: Antonio Luiz Pizarro Manso,  
Britaldo Pedrosa Soares, Enéas Pestana,  
Henrique Luz, Pedro Augusto de Melo,  
Rodrigo Kede de Freitas Lima e  
Walter M. Machado de Barros

#### Diretoria Executiva

Presidente: André Luis Rodrigues  
Primeiro vice-presidente: José Cláudio Securato  
Vice-presidentes: André de A Souza,  
Antonio Sérgio de Almeida, Bernardo Szpigel,  
Daniel Levy, Edmundo Luiz P. Balthazar,  
José Rogério Luiz, Leonardo Barros Brito de Pinho,  
Luciana Medeiros von Adamek e  
Luiz Roberto Calado

#### Conselho Fiscal

Presidente: Wagner Mar  
Conselheiros: Mário Togneri e Paulo Bezerril Jr.  
Suplentes: Carlos Roberto de Mello,  
José Adalber Alencar e José Cesar Guiotti

#### Comissão de Relações Públicas

Presidente: Ivan de Souza  
Membros: Fábio Jorge Celeguim,  
José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti,  
Leonardo Barros Brito de Pinho,  
Luiz Cláudio Fontes, Mário Togneri,  
Rubens Batista Júnior, Sérgio Volk,  
Walter M. Machado de Barros e Walter Nageishi

#### Diretor-Gerente

Mário de Rezende Pierr

Av. Paulista, 2073, Ed. Horsa II, Cj 801  
01311-300 São Paulo, SP  
Tel 11 3016 2121 Fax 11 3016 2124  
ibefsp@ibef.com.br  
www.ibef.com.br ou www.ibef.org.br

IBEF  
NEWS

Publicação interna do IBEF SP, editada através da  
Comissão de Relações Públicas.

Jornalista responsável: Rodney Vergili  
(Mtb nº 11.420)

#### Redação

Gabrielle Nascimento (Coordenadora), Arthur Pires,  
Ana Carolina Escudeiro, Gabriela Nascimento,  
Giovana Ottenbreit, Jennifer Almeida, Jonathas Ruiz  
e Paula Craveiro

#### Design e produção gráfica

EDF Design Gráfico/Web Design (www.edf.com.br)

#### Pré-impressão e Impressão

Fabrator

#### Tiragem

2.000 exemplares

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

As opiniões emitidas nos artigos assinados não refletem  
necessariamente as posições do IBEF SP  
e são de exclusiva responsabilidade dos autores.

A reprodução total ou parcial do conteúdo da publicação  
depende de autorização por escrito.



Divulgação

Editorial

## Os desafios do setor energético

André Luis Rodrigues  
Presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP  
andre.rodrigues@ibef.com.br

Prezados amigos,

Nesta edição trazemos um tema muito importante, dado o momento atual do País: a energia e suas diversas fontes. Com o crescimento já experimentado, aliado à proximidade de dois mega-eventos (Copa do Mundo e Olimpíada), surgem muitas incertezas quanto ao estágio desse importante insumo. Diversos especialistas e empresários discorrem sobre o tema, trazendo-nos uma visão mais abalizada sobre o assunto e indicando progressos e deficiências existentes, permitindo-nos uma análise mais específica.

Temos, ainda, a cobertura de três eventos realizados pela Diretoria Técnica, coordenada com brilhantismo pelo nosso colega André de Araújo Souza, abordando assuntos atuais, como políticas de defesa da concorrência, aspectos jurídicos da responsabilidade socioambiental e a ação do *feedback* no exercício da liderança. Todos os eventos foram muito bem avaliados pelos participantes e eu tenho certeza de que vocês também irão tirar bastante proveito das ideias neles abordadas.

Nosso colaborador e membro do Conselho Consultivo, Rubens Batista Júnior, apresenta-nos na última página (*Opinião*) uma interessante abordagem do processo de acesso ao mundo digital, sob a ótica de uma pessoa iniciada já com certa maturidade: é uma leitura que vale a pena.

O presidente do Conselho Fiscal do IBEF SP e renomado e experiente profissional Wagner Mar é o entrevistado do mês na coluna *Executivos&Empresas*: experiência, crescimento profissional e diversidade cultural, tudo reunido em uma mesma pessoa, um executivo de sucesso.

Outro assunto importante abordado refere-se à bolha imobiliária, que é uma preocupação recorrente em todos os executivos, sejam ou não da área de Finanças: Daniel Seixas, brasileiro residente nos EUA e consultor do Banco Central americano, apresenta-nos uma análise comparativa da situação atual do Brasil com as mais recentes experiências no assunto, ensejando uma análise muito interessante e completa por parte dos leitores.

Newton Neiva, presidente de uma conceituada empresa de processamento de cartões, nos apresenta uma importante apreciação desse mercado, tão efervescente quanto intrigante, em uma entrevista franca e oportuna na seção *Ping-Pong*.

Enfim, mais uma vez tenho o prazer de lhes oferecer a oportunidade de navegar pelas páginas da *IBEF News*, com a certeza de que o trabalho desenvolvido pelo pessoal responsável pela publicação vem carregado de excelente conteúdo e atualização, contribuindo tanto para nossa vida profissional quanto pessoal.

Boa leitura a todos!

## Índice

**Rapidinhas 4**

**Ping-pong 6**

Vale-benefícios devem movimentar  
R\$ 37 bilhões em 2011

**Café da Manhã 10**

Políticas de defesa da concorrência

**Sustentabilidade 14**

Aspectos jurídicos da responsabilidade socioambiental

**Gestão 19**

A ação do *feedback* no exercício da liderança

**Matéria de capa 22**

Brasil em busca de um futuro energético e seguro

**Artigo 34**

*Exuberância irracional "made in Brazil"?*,  
por Daniel Seixas

**Tema livre 37**

*Carências da educação e de mão de obra  
qualificada já obstruem a fluência do crescimento*,  
por Antonio Machado

**IBEF Jovem 39**

**Executivos&Empresas 40**

Economista, cientista contábil, advogado: o  
conhecimento não tem limites

**Aniversariantes/Novos Associados 41**

**Opinião 42**

*O novo admirável mundo digital sob a ótica de um  
"imigrante"*, por Rubens Batista



Jacinto Alvarez

### NOVOS DESAFIOS

O ibefiano Álvaro Vilela de Souza assumiu a posição de diretor de Novos Negócios do Grupo Build, dedicado ao ramo imobiliário e de exportação. Depois de uma carreira de 12 anos na PwC, onde chegou à posição de gerente, Álvaro busca novos desafios para sua carreira. Álvaro é, também, o novo presidente do IBEF Jovem, e apresenta nesta edição sua mensagem relativa às suas novas atividades no IBEF SP.

No último dia 14 de maio, a Saint Paul Editora lançou o livro *Educação para a Era da Sustentabilidade*, composto por 16 capítulos sobre os mais variados aspectos da educação sustentável, escritos por um grupo de especialistas que contribui com reflexões e experiências tanto com fundamentações e *frameworks* conceituais quanto com as possibilidades que se abrem dia a dia, graças aos acelerados avanços das tecnologias de informação e comunicação que podem ser utilizadas na educação. O ibefiano Luiz Roberto Calado, diretor da Brain – Brasil Investimentos & Negócios e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, escreveu o capítulo 3 desse livro, com o título *Redesenhando a Educação para o Futuro*, onde tem a oportunidade de apresentar as inovações ocorridas no âmbito do ensino no que se refere aos princípios elementares que podem ser adotados em todas as disciplinas.

.....

André Maurino acaba de assumir a posição de diretor financeiro (CFO) da empresa NetMovies Entretenimento S.A., empresa em fase de *start-up* no segmento de locação de filmes por internet que recentemente passou a ser controlada pelo fundo americano de investimentos Tiger. Maurino, que até então vinha ocupando a posição de diretor financeiro (CFO) no Carrefour Brasil, tem também passagens ocupando essa mesma posição em outras empresas de grande porte, como Fundação CESP e Makro Atacadista S.A.

.....

Pela primeira vez, a Saint Paul foi “rankeada” pelo *Financial Times* como uma das melhores escolas de negócios do mundo.



Arquivo IBEF News

6 de julho, das 8h30 às 11h30 – Hotel Grand Hyatt

### Seminário de Tesouraria IBEF SP/Accenture

Diversos palestrantes.



Arquivo IBEF SP

5 de agosto, das 8h às 12h – Hotel Unique

### Painel dos CEOs

Com a presença do presidente do BNDES, prof. Luciano Coutinho, e a participação dos primeiros executivos de grandes empresas.

Mais informações e inscrições no site [www.ibef.com.br](http://www.ibef.com.br)



Uma grande carreira não se constrói no isolamento.

File-se ao IBEF SP.



INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO – IBEF SP

ATUALIZAÇÃO • INTERCÂMBIO • NETWORKING

[www.ibef.com.br](http://www.ibef.com.br) • 11 3016-2121

A CBSS (Companhia Brasileira de Soluções e Serviços) é a empresa responsável pela administração de cartões Visa Vale. Sua criação, em 1995, se deu por meio da associação entre Visa Internacional, Bradesco, BB Banco de Investimentos e

Banco Real. Em 2002, a CBSS foi registrada no Programa de Alimentação do Trabalhador

(PAT), do Ministério do Trabalho e Emprego. E, em 2003, foram lançados oficialmente no mercado brasileiro os cartões Refeição Visa Vale e Alimentação Visa Vale. No ano seguinte, a CBSS alcançou a marca de 2 milhões de cartões vendidos, conquistou o *market share* de 29% e aumentou sua carteira de empresas clientes em quase oito vezes: "Hoje, detemos 33% do *market share*", afirma Newton Neiva, presidente da companhia.

Com o atual cenário de crescimento econômico do País, que resulta na ampliação de empregos formais e na necessidade de empresas investirem na retenção de profissionais, as perspectivas para o mercado de vales-benefícios são as melhores:

"O setor deve crescer cerca de 18% ao ano até 2015, quando movimentará aproximadamente R\$ 73 bilhões. Essa perspectiva é fruto não somente do incremento do PIB, como também da forte tendência de empresas de pequeno e médio porte aderirem ao programa", ressalta Neiva. A seguir, você confere uma entrevista com Newton Neiva, que está na companhia desde a sua criação.

# Vales-benefício devem movimentar R\$ 37 bilhões em 2011

**Newton Neiva, presidente da CBSS, avalia a expansão de seu mercado de atuação e conta detalhes de sua carreira**

*IBEF News – Qual o montante em reais movimentado pelo mercado de vales-benefício?*

**Newton Neiva** – O mercado de vales-benefício deve movimentar, em 2011, cerca de R\$ 37 bilhões, um crescimento de 19% em relação ao ano passado. Nesse montante, estão incluídos todos os *vouchers* e cartões nas modalidades refeição, alimentação e cesta básica concedidos com incentivos fiscais federais do Programa de Alimentação do Trabalhador [PAT]. O setor deve crescer cerca de 18% ao ano até 2015, quando movimentará aproximadamente R\$ 73 bilhões. Essa perspectiva é fruto não somente do incremento do PIB, como também da forte tendência de empresas de pequeno e médio porte aderirem ao programa. Atualmente, as companhias com mais de 500 funcionários são responsáveis pela emissão de 50% dos *vouchers* do PAT, comprovando esse potencial de crescimento.

*IN – Como tem sido a variação do market share da CBSS ao longo dos últimos anos?*

**NN** – A CBSS consolidou, no ano de 2010, a liderança no mercado de vales-benefício com incentivos fiscais do PAT. Uma posição conquistada com o trabalho e esforço de nossa equipe, que prima pela excelência operacional e atendimento de nossos clientes e usuários. A CBSS sempre sustentou uma trajetória de crescimento, desde o início de suas

atividades, em 2003. Desde 2006, nosso incremento médio anual é de 27%. Enquanto isso, a concorrência registrou avanço médio de 16% ao ano. Por isso, em 2008, os cartões-benefício da CBSS já haviam conquistado 20% do mercado. Hoje, detemos 33% do *market share*.

*IN – Quais medidas estão sendo adotadas visando ao crescimento desse market share?*

**NN** – A CBSS tem desenvolvido uma série de ações para melhor servir e apoiar as empresas de pequeno e médio porte. Criamos o Canal Varejo – voltado exclusivamente para o atendimento das demandas do segmento – e aperfeiçoamos a estrutura de vendas pela internet. O momento econômico de nosso país também nos impulsiona a fomentar e aproveitar oportunidades geradas pelo crescimento do PIB. Uma das apostas para ampliar sua presença no mercado de vales-benefício é o lançamento de cartões alimentação e refeição na bandeira Elo, cujos acionistas são Bradesco e Banco do Brasil. Vale ressaltar que nossa participação no projeto Elo extrapola os produtos do PAT: a CBSS será responsável pelo lançamento e pela administração de cartões pré-pagos Elo. Essa modalidade de cartão tem crescido em todo o mundo como um mecanismo de inclusão bancária, pois garante serviços financeiros com custos de manutenção acessíveis.

*IN – Como está sendo o comportamento do faturamento da CBSS nos últimos anos? Do crescimento apresentado, qual porcentagem diz respeito ao aumento da carteira, e qual porcentagem diz respeito ao aumento do ticket médio – em função do reajuste do valor dos benefícios?*

**NN** – Em 2010, a CBSS conquistou faturamento de R\$ 10,3 bilhões. O resultado é 26% superior ao de 2009. O crescimento da CBSS foi garantido por novos contratos para a concessão de vales-benefício, ampliação da base de funcionários das empresas que já utilizavam os cartões da companhia e aumento do valor dos benefícios aos funcionários.

*IN – E como a CBSS busca se diferenciar dos demais concorrentes?*

**NN** – Nosso principal diferencial – e que deve ser considerado a essência dessa companhia – é a inovação. Criamos um sistema baseado em cartões, sem a emissão de *vouchers* em papel, e 100% via web. Com isso, nossos clientes têm acesso a uma plataforma simples, ágil e segura de concessão de benefícios. Além disso, a CBSS conta com a maior rede de aceitação do mercado brasileiro e trabalha para sempre oferecer mais aos seus clientes e usuários. A excelência operacional direciona nossas ações e nos leva a entregar qualidade e satisfação constantemente a todos os *stakeholders*. Um exemplo é o programa de relacionamento Vale



Divulgação

Newton Neiva é presidente da CBSS, Companhia Brasileira de Soluções e Serviços. Com 30 anos de experiência nas áreas de Finanças, Administração, Recursos Humanos, Operações e Tecnologia da Informação, é formado em Economia pela Universidade Gama Filho (RJ), possui MBA Executivo Internacional pela Universidade de São Paulo (USP) e cursou o PGA – Programa de Gestão Avançada, pela Fundação Dom Cabral, na Insead (França), uma das melhores escolas de negócio da Europa. É membro do International Advisory Council da Fundação Dom Cabral e membro do Conselho Curador da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

Mais, com descontos e promoções exclusivas para os usuários dos cartões. Outro destaque é o Flex Car Visa Vale – voltado para a administração de gastos com veículos –, primeiro cartão emitido com plástico reciclado do mercado de vales-benefício.

**IN – Quantos estabelecimentos hoje estão habilitados a receber os cartões da CBSS? Existe meta de expansão?**

**NN –** Atualmente, a CBSS conta com uma rede de mais de 220 mil estabelecimentos credenciados em todo o Brasil. Após o lançamento dos cartões pré-pagos, essa rede será ampliada para mais de 1 milhão de estabelecimentos.

**IN – Quais são os objetivos da CBSS para este ano de 2011? E os planos de investimento para os próximos anos?**

**NN –** A empresa sempre trabalhou o cliente B2B. Em 2011, quebraremos paradigmas e surpreenderemos o mercado ao ofertar produtos e serviços voltados para pessoas

físicas. O recém-lançado Money-Card – cartão pré-pago voltado para viajantes internacionais – é nossa primeira incursão pelo universo B2C. E muitas novidades ainda serão divulgadas. A CBSS está pronta para também marcar presença e se tornar um dos principais players do segmento.

**IN – Qual a estratégia de funding adotada pela empresa para financiar o crescimento?**

**NN –** A CBSS trabalha o crescimento com o caixa gerado pelas próprias operações da companhia.

**IN – Existe projeto de internacionalização da empresa? Por meio de crescimento orgânico ou aquisições?**

**NN –** Não, e vamos continuar crescendo organicamente.

**IN – O senhor está percebendo um movimento de repasse da inflação ao valor facial do benefício, principalmente refeição, oferecido pelas empresas aos funcionários?**

**NN –** Não existe uma correlação automática entre inflação e reajuste no valor dos benefícios.

**IN – Como o senhor avalia os primeiros meses do governo Dilma e quais são as suas expectativas quanto ao cenário macroeconômico do Brasil?**

**NN –** A presidente da República tem mostrado uma postura de independência, discrição e assertividade. O Brasil está vivendo um momento único, e o governo federal tem dado demonstrações de que tomará as decisões acertadas para fortalecer o País e aproveitar as atuais oportunidades criadas pelo crescimento econômico.

**IN – Com relação ao cenário macroeconômico, quais são os três elementos cruciais que não saem do seu radar: inflação, consumo, crédito, emprego, dólar, juros?**

**NN –** A geração de empregos, o aquecimento do consumo e os índices de inflação são os indicadores macroeconômicos mais importantes a serem acompanhados neste momento. O Brasil viverá nos próximos anos o efeito do bônus demográfico. Nossa população economicamente ativa em 2022 será de 147 milhões, o equivalente a 71% da população total. Sendo assim, precisamos criar condições para absorver, da melhor forma possível, a oferta de mão de obra. O consumo será um fator

**"Atualmente, as companhias com mais de 500 funcionários são responsáveis pela emissão de 50% dos vouchers do PAT, comprovando esse potencial de crescimento"**



Foto: Studio Conti

**"A empresa sempre trabalhou o cliente B2B. Em 2011, quebraremos paradigmas e surpreenderemos o mercado ao ofertar produtos e serviços voltados para pessoas físicas. O recém-lançado MoneyCard – cartão pré-pago voltado para viajantes internacionais – é nossa primeira incursão pelo universo B2C"**

**"O contato com o IBEF e o processo de mudança foram fundamentais para me fortalecer pessoal e profissionalmente"**

que determinará o aquecimento da indústria e do setor de serviços, mas o aumento dos preços precisa ser acompanhado atentamente.

*IN – O senhor é conhecido por ser um grande gestor de pessoas e pela habilidade no desenvolvimento de liderança. Como o senhor está vendo a discussão sobre queda no desemprego e encaminhamento do Brasil para o pleno emprego em determinados setores versus a escassez de talentos que amedronta muitos CEOs?*

**NN –** A conquista do pleno emprego proporcionará o aumento do poder aquisitivo da população e será extremamente importante nos próximos anos. Um dos desafios do nosso país é qualificar os jovens que entrarão no mercado de trabalho para que tenhamos mão de obra capacitada para enfrentar os desafios dos setores considerados estratégicos. Condições para isso não faltam, pois temos boas instituições de ensino profissional e acadêmico. Nesse contexto, é muito importante ressaltar que as empresas também têm um papel salutar ao abrir constantemente novas oportunidades para o desenvolvimento de seus profissionais.

*IN – Antes de tornar-se presidente da CBSS, o senhor foi vítima de uma reestruturação na empresa em que trabalhava – reestruturação*

*realizada por sua própria sugestão, certo? Como foi isso?*

**NN –** No início dos anos 1990, eu trabalhava em uma empresa do setor de vales-benefício. Sempre gostei de ler livros sobre gestão corporativa e, naquela época, a reengenharia – repensar a estrutura corporativa para que os processos tenham mais eficiência – era um tema muito discutido. Apresentei para o então presidente da empresa um texto sobre o assunto e disse que uma ação de reengenharia seria interessante para os negócios da empresa. Ele ficou interessado, comprou a ideia e acabei vítima do processo.

*IN – Como lidou com essa fase e como deu a volta por cima? O IBEF teve alguma influência nesse processo?*

**NN –** O IBEF teve um papel fundamental nesse momento. Assim que fui informado da mudança, planejei-me financeiramente para verificar por quanto tempo poderia apostar no meu reposicionamento no mercado sem afetar minha família. O segundo passo foi avaliar minha carreira, com o objetivo de ponderar os meus pontos fortes e fracos e, assim, identificar os segmentos nos quais minhas habilidades seriam mais bem aproveitadas. Defini que deveria procurar uma recolocação no setor financeiro e iniciei o mapeamento das empresas. Em seguida, decidi

contatar Ary Graça, então presidente do IBEF-RJ, para que ele assinasse cartas de recomendação para possíveis empregadores. Foi por causa desse contato que fui chamado pelo então presidente do Banco Real, Paulo Guilherme, para um novo projeto do banco no setor de vales-benefício, a Transcheck, da qual passei a ser diretor executivo financeiro. Foi nesse momento que o projeto dos cartões Visa Vale começou a ser incubado. Iniciamos discussões com a Visa International sobre como criar um sistema de vales-benefício baseado em cartões e passamos a trabalhar no desenvolvimento do projeto que culminou com a criação da CBSS/Visa Vale. A partir daí, meu primeiro passo foi pensar na busca de profissionais que pudessem contribuir de alguma maneira com esse desafio. Meu objetivo era inspirá-los a se engajar e apostar no nosso projeto.

*IN – Como o senhor avalia essa experiência?*

**NN –** O contato com o IBEF e o processo de mudança foram fundamentais para me fortalecer pessoal e profissionalmente. Afinal, não somente direcionei minha carreira para uma área com forte identificação, como fui o feliz de participar da idealização e formação de uma das empresas de maior sucesso e credibilidade do mercado brasileiro. ■

A Subcomissão de Sustentabilidade do IBEF SP realizou o café da manhã Aspectos Jurídicos: Sustentabilidade e Finanças, com o palestrante Fabrício Dorado Soler, coordenador do departamento de Meio Ambiente e Sustentabilidade da Felsberg e Associados. O evento aconteceu no dia 5 de abril de 2011 e teve como objetivo discutir a aplicação da complexa legislação ambiental brasileira e sua interface com a responsabilização administrativa, civil e criminal, considerando, para tanto, a atenção e demanda de investidores para as questões de sustentabilidade. Fabrício Soler é especialista em Gestão Ambiental pela USP, pós-graduado em Negócios do Setor Energético, também pela USP, e tem MBA Executivo em Infraestrutura pela FGV.



# Aspectos jurídicos

O Coordenador da Subcomissão, Antônio Luís Aulicino, informou aos convidados o calendário de eventos já planejados que abordarão o tema, durante o ano (confira no quadro).

Fabrício comentou o desafio de falar sobre o tema, já que responsabilidade ambiental evoca questão dos custos, do retorno, e do valor para a imagem da empresa. “Posso mostrar o quanto custa o não cumprimento de algumas normas, em termos financeiros e de autuações, muitas administrativas. Esse aspecto, além da legislação, passa pelo planejamento, criação, inovação tecnológica e investimento”, ressaltou.

## Sustentabilidade nas Corporações

O especialista citou o caso de uma escova de dentes produzida pela Johnson & Johnson a partir de papel reciclado, fruto da insistência de 3 gerentes que levaram à frente o projeto. “Eles tiveram uma dificuldade imensa de aprovação, inclusive na Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), para provar que não haveria riscos à saúde”, recordou. A ideia permitiu à empresa passar a atuar em um segmento que ela não atingia, a classe C, e hoje já representa um mercado significativo entre as suas atividades.

Fabrício informou ainda sobre a lista das 50 empresas do bem, publicada pela revista Isto É Dinheiro, que reúne corporações – entre instituições financeiras, empresas públicas e particulares – que possuem ações de sustentabilidade, incorporando a gestão de resíduos na criação de valor das suas marcas.

A BM&FBovespa também anunciou recentemente a intenção de unir sustentabilidade e finanças no seu balanço e, para isso, discute com a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) a criação de um modelo de análise que incorpore esses critérios. “Essa discussão ocorre mundialmente, temos o exemplo Projeto Contabilidade para a Sustentabilidade (A4S), que anunciou a criação do Comitê Internacional para a Integração de Relatórios (IIRC - International Integrated Reporting Committee), para o estabelecimento de um modelo contábil global que reporte as áreas ambiental, social e de governança integradas aos resultados financeiros”, informou.

Outra referência é o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da Bovespa. As ações medidas pelo indicador subiram 24,7% em 2009, enquanto as medidas pelo tradicional Ibovespa subiram 18,5%. “Além disso, hoje em dia, as instituições financeiras vetam os projetos que não passarem nos seus critérios de avaliação de riscos ambientais”, completou.

Fabrício relacionou alguns dos objetivos do Protocolo Verde, celebrado pelas instituições financeiras via Febraban

# da responsabilidade socioambiental



"Hoje em dia, as instituições financeiras vetam os projetos que não passarem nos seus critérios de avaliação de riscos ambientais"

"Infelizmente, nosso marco legal está repleto de lacunas e o órgão ambiental não acompanha a velocidade da iniciativa privada. Ou seja: a empresa faz um pedido de pesquisa de um determinado produto para uma semana, um mês. E o órgão ambiental demora meses ou anos para se posicionar"

Fabrizio Soler é especialista em Gestão Ambiental pela USP, pós-graduado em Negócios do Setor Energético, também pela USP, e tem MBA Executivo em Infraestrutura pela FGV.

Subcomissão de Sustentabilidade debateu o papel das empresas diante da nova Política Nacional de Resíduos Sólidos e da Lei de Crimes Ambientais

(Federação Brasileira de Bancos). Entre eles: oferecer linhas de financiamento e programas que fomentem a qualidade de vida da população e o uso sustentável do meio ambiente; considerar os impactos e custos socioambientais na gestão de seus ativos e nas análises de riscos de projetos, tendo por base as políticas internas de cada instituição; formar, sensibilizar e engajar continuamente as partes interessadas nas políticas e práticas de sustentabilidade da instituição.

O advogado citou a questão da Usina de Belo Monte, que, sob o aspecto legal, atende todo o marco regulatório vigente no País. Mas, com os impactos socioambientais causados, o empreendimento esbarra na geração de valor para as instituições envolvidas, já que diariamente isso vem sendo acompanhado pela mídia.

Segundo Fabrício, recentemente, a Natura sofreu uma autuação milionária em razão do suposto acesso à biodiversidade brasileira sem autorização e sem repartir os benefícios da comercialização com a comunidade local, o que vai contra a legislação vigente – ainda em caráter de medida provisória. "Infelizmente, nosso marco legal está repleto de lacunas e o órgão ambiental não acompanha a velocidade da iniciativa privada. Ou seja: a empresa faz um pedido de pesquisa de um determinado produto para uma semana, um mês. E o órgão ambiental demora meses ou anos para se posicionar", avaliou.

Em contrapartida, levantamento da McKinsey e Accenture em 2010 com 1.600 executivos de empresas globais apontou que 59% deles veem a diversidade mais como uma oportunidade para seus negócios do que como uma ameaça. Em 2007, o índice era de 29%. "Percebe-se o dobro da sensibilidade dos executivos, o que pode ser observado de forma concreta na criação de diretorias e gerências de sustentabilidade, projetos, pesquisas e inovação."

Outro levantamento da Accenture registrou que 86% dos 11.000 consumidores de 22 países demonstram preocupação com as mudanças climáticas. "Hoje, toda gestão empresarial passa pela governança climática. É preciso avaliar o impacto das próprias atividades no clima, e de que forma esse impacto será mitigado."

## Resíduos X Rejeitos

Resíduo é tudo aquilo que tem reaproveitamento econômico. Já os rejeitos são aqueles que não podem ser reaproveitados de maneira nenhuma e, por isso, são enviados aos lixões.

## Lixões e aterros sanitários

A Região Norte é repleta de lixões, ou seja, locais onde o lixo é depositado sem nenhuma estrutura ou tratamento. Já na região sudeste, o mais comum é o depósito em aterros, locais preparados para não contaminação do solo e lençóis freáticos próximos. Esse é mais um dos problemas que precisam ser avaliados na chamada “tropicalização” da logística reversa.



## Responsabilidades

Fabrizio abordou a Responsabilidade Ambiental segundo as esferas civil, penal e administrativa do Direito. A responsabilidade civil é objetiva, pois independe de culpa. Primeiro, busca-se a reparação dos danos causados e, depois, é que será analisada a questão dos agentes responsáveis e suas punições. A responsabilidade penal está sujeita à Lei de Crimes Ambientais (1998) e os processos criminais não são apenas contra a pessoa jurídica, mas obrigatoriamente contra as pessoas físicas envolvidas. Nesse caso, avalia-se a culpabilidade, ou seja, quem deu causa ao dano. Por fim, a responsabilidade administrativa provém do poder de polícia do órgão ambiental (autos de infração).

Para exemplificar a responsabilidade civil, Fabrizio destacou o art. 14, §1º, da Lei 6.938/81, segundo o qual para o fim de apuração do nexo de causalidade no dano ambiental, equiparam-se quem faz, quem não faz quando deveria fazer, quem deixa fazer, quem não se importa que façam, quem financia para que façam, e quem se beneficia quando outros fazem. O advogado citou também a jurisprudência (precedente) criada pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), segundo a qual, constatado o nexo causal entre a ação e a omissão das recorrentes com o dano ambiental em questão, surge, objetivamente, o dever de promover a recuperação da área afetada e indenizar eventuais danos remanescentes.

Para abordar as responsabilidades penal e administrativa, o palestrante utilizou o tema da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que se aplica a pessoas jurídicas e pessoas físicas, de direito público ou privado, responsáveis, direta ou indiretamente, pela geração de resíduos sólidos, e as que desenvolvam ações relacionadas à gestão integrada ou ao gerenciamento de resíduos sólidos.

“Essa publicação tem preocupado a maioria das empresas, pois traz obrigações e prazos. Para se ter uma ideia, depois da aprovação do decreto, em novembro, tivemos aproximadamente 30 instrumentos legais e normativos dispendo sobre o assunto em âmbito municipal e estadual”, informou. Ele comentou que o município de Curitiba previu um prazo de 190 dias para as empresas geradoras de resíduos apresentarem um plano de gestão. Já São Paulo previa para 31 de março a publicação de metas de recolhimento de resíduos. No entanto, a resolução foi revogada.

No Paraná, houve recentemente uma reunião do G22+1 (os 22 maiores municípios do Estado mais Curitiba) com o coordenador dos resíduos sólidos e representantes de diversos segmentos industriais como refrigerantes, lâmpadas, pneus e eletrônicos. No encontro, foram discutidas medidas de logística reversa e, após muita discussão e polêmicas, chegou-se a sugerir que se instaurassem inquéritos civis contra as empresas que não cumprissem o sistema adequado – por meio das Promotorias de Justiça do Meio Ambiente de suas respectivas comarcas. “Como as empresas não se adaptaram, foi preciso tomar a atitude drástica de envolver o Ministério Público”, avaliou.

O advogado citou trecho do Decreto Federal nº 7404/10, que regulamentou a PNRS, apontando quem são os responsáveis





Flavia Gomes (Ernst & Young Terco)

pelo ciclo de vida dos produtos: os fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos.

Dessa forma, Fabrício explicou que as empresas podem estimular o consumidor a participar do sistema de logística reversa, ou criar sistemas para que o custo esteja incluso nos processos. “Aparelhos de celular antigos podem equivaler a descontos quando apresentados na compra de um novo. Nos Estados Unidos, quando se compra um pneu, paga-se US\$ 65,00 para sua destinação adequada”, exemplificou. O governo também precisa fazer sua parte, com políticas de incentivo fiscal que incitem o consumo consciente.

“Não adianta a empresa ter a intenção de desenvolver um plano de logística reversa se ela não mapear a sua forma de gerenciamento desses resíduos: quanto é gerado, qual a qualidade do resíduo, qual a classificação deste resíduo e seu possível reaproveitamento”, alertou.

É importante também que o plano seja factível. “É melhor ter um plano de apenas três páginas, mas com dados de qualidade, diagnóstico, informações sobre quem transporta, quem dispõe, quem destina esses resíduos, do que ter um documento de trinta páginas que lhe resguarde em termos de autuação e que não seja exequível”, explicou. A própria legislação traz um conteúdo mínimo do que esses planos precisam conter, incluindo: diagnóstico dos resíduos gerados e administrados; observância às normas ambientais aplicáveis; identificação de soluções consorciadas com outros geradores; se couber, ações relativas à responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

Atualmente, apenas seis segmentos de mercado são considerados prioritários pelo Governo Federal para a implantação do sistema de logística, mas todas as demais cadeias da economia serão afetadas. Os segmentos em questão incluem: pilhas e baterias; pneus; lâmpadas fluorescentes, de vapor de sódio e mercúrio; produtos eletroeletrônicos e seus componentes. Todos os envolvidos na cadeia de produção e distribuição (fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes) terão de se

**Não adianta a empresa ter a intenção de desenvolver um plano de logística reversa se ela não mapear a sua forma de gerenciamento desses resíduos: quanto é gerado, qual a qualidade do resíduo, qual a classificação desse resíduo e seu possível reaproveitamento”**

adaptar. Além desses, há mais dois segmentos prioritários: agrotóxicos e óleos lubrificantes. Nesses dois últimos casos, estão incluso produtos, embalagens e resíduos. Fabrício falou em “tropicalizar” a logística reversa, adaptando o sistema de outros países para a realidade brasileira, que tem particularidades regionais estruturais e sofre com uma política contaminada de interesses particulares. No caso dos materiais eletrônicos, é preciso resolver o problema de peças falsificadas, que não podem ser recolhidas como originais.

O advogado citou também o conceito de “responsabilidade compartilhada” pelo ciclo de vida do produto. Cada um dos agentes da cadeia (fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes) tem responsabilidade pela gestão dos resíduos, que será feita em conjunto, e garantida pela revisão das cláusulas contratuais da relação comercial. “Essa definição é importante até para resguardar os agentes no caso de dano ambiental. Quem é o responsável por esta parte da gestão?”

### **Gestão irregular**

Sobre a responsabilidade administrativa, Fabrício mostrou como são comuns os casos de empresas que podem ser facilmente enquadradas pelos órgãos ambientais competentes. Causar poluição de qualquer natureza gera multas que variam de R\$ 5.000,00

## **Logística Reversa**

### **Segmentos prioritários**

Fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de:

-pilhas e baterias

-pneus

-lâmpadas fluorescentes, de vapor de sódio e mercúrio

-produtos eletroeletrônicos e seus componentes

-agrotóxicos, seus resíduos e embalagens, assim como outros produtos cuja embalagem, após o uso, constitua resíduo perigoso

-óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens

a R\$ 50.000.000,00. As mesmas multas valem também para: lançar resíduos sólidos ou rejeitos em praias, no mar ou em quaisquer recursos hídricos; *in natura* a céu aberto (excetuados resíduos de mineração); queimar resíduos sólidos ou rejeitos a céu aberto ou em recipientes, instalações e equipamentos não licenciados para a atividade; descumprir obrigação do sistema de logística reversa, consoante responsabilidades compartilhadas; e deixar de separar os resíduos sólidos para coleta seletiva; deixar de atualizar informações junto ao órgão municipal e outras autoridades competentes.

As pessoas físicas que descumprirem a segregação dos materiais recicláveis também estão sujeitas a multas que variam de R\$ 50,00 a R\$ 500,00, após advertência.

Já a responsabilidade criminal remonta à Lei de Crimes Ambientais. Fabrício citou o parágrafo 2º do art. 54, que especifica que causar poluição de qualquer natureza, em níveis que possam resultar em danos à saúde humana ou que possam destruir a fauna e a flora, no caso de lançamento de resíduos sólidos, líquidos ou gasosos, ou detritos, óleos ou substâncias oleosas, em desacordo com as exigências estabelecidas em leis ou regulamentos, podem gerar pena de reclusão de um a cinco anos.

Da mesma forma, o art. 56 estabelece que produzir, processar, embalar, importar, exportar, comercializar, fornecer, transportar, armazenar, guardar, ter em depósito ou usar produto ou substância tóxica perigosa ou nociva à saúde humana ou ao meio ambiente, em desacordo com as exigências estabelecidas em leis ou nos seus regulamentos, gera pena de reclusão de um a quatro anos, além de multa.

Um ponto importante da Lei de Crimes Ambientais é que não impõe a aplicação de sanção penal apenas àquele que fisicamente executou a atividade criminosa. Segundo a Lei: “aquele que, na qualidade de partícipe, presta suporte moral ou material ao agente, concorrendo de qualquer forma para a realização do ilícito penal, por óbvio, também deve ser responsabilizado.”

A Lei destaca ainda que a conduta omissiva não deve ser tida como irrelevante para o crime ambiental, devendo da mesma forma ser penalizado aquele que, na condição de diretor, administrador, membro do conselho e de órgão técnico, auditor, gerente, preposto ou mandatário da pessoa jurídica, tenha conhecimento da conduta criminosa e, tendo poder para impedi-la, não o fez.



Antonio Luis Aulicino (IDS - Coordenador Comissão de Sustentabilidade), Fabrício Dorado Soler (Felsberg e Associados), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

O palestrante enumerou ainda algumas das empresas elencadas pela revista Dinheiro como as 50 empresas do bem, por suas iniciativas voluntárias, que segundo ele “surpreendem pela criatividade e pelo compromisso com a sustentabilidade, tanto do ponto de vista ambiental quanto do econômico”. Fabrício ressaltou a ação do McDonald's, que utiliza óleo da fritura para movimentar veículos da rede, e da Monsanto, que utiliza plástico reciclável proveniente de galões de defensivos agrícolas para produzir embalagens de herbicidas. Ele citou ainda os *cases* da Petrobras, que possui uma “agenda 21” tentando envolver os *stakeholders* do seu entorno na responsabilidade socioambiental, e da Nestlé, que investe no *ecodesign*, ou seja, trabalha as embalagens para que elas retornem no processo produtivo. “São ações que as empresas vêm tomando independentemente do aspecto legal, jurídico, determinativo e impositivo da legislação, e que, como podemos perceber pelo tom da matéria, fazem bem para sua imagem”, argumentou.

Diante das dificuldades de tratamento e conceituação da legislação ambiental, Fabrício concluiu que não é aceitável que o departamento jurídico e a área técnica trabalhem sozinhos. É preciso unir departamentos, gerências, diretorias, supply chain, financeiro, e envolver todos na PNRS, fomentando a sinergia entre as equipes e buscando a melhor forma da “responsabilidade compartilhada”. ■

## Eventos sobre Sustentabilidade: programe-se!

MAIO ► *Case Dupont* com Marcos Gaio, diretor de Novos Negócios da Dupont.

JUNHO ► *Avaliação de Riscos Socioambientais no Setor Financeiro* com Márcio Rodrigues Lopes, gerência de Análise de Risco Socioambiental do Bradesco.

JULHO ► *Case Ericsson* com o palestrante Luís Jesus.

AGOSTO ► *Case Pão de Açúcar*.

SETEMBRO ► *Case de Infraestrutura*.

NOVEMBRO ► *Riscos de Sustentabilidade* com Alexandre Bess, coordenador da Subcomissão de Riscos Financeiros do IBEF SP.

\*O calendário pode sofrer alterações, conforme dinâmica do Instituto e dos palestrantes



## A ação do *feedback* no exercício da liderança

Mara Pascotto Martire, da Via Log, explica como utilizar a ferramenta para otimizar as relações e os resultados na empresa

O IBEF Mulher realizou, no dia 13 de abril de 2011, o café da manhã A Ação do *Feedback* no Exercício da Liderança, para discutir o papel dessa importante ferramenta no cotidiano empresarial, bem como as melhores formas de aplicá-la. Patrícia Aguiar, do IBEF Mulher, deu as boas-vindas aos convidados e apresentou a palestrante Mara Pascotto Martire, consultora em Gestão de Pessoas e *coach* executivo e de carreira da Via Log, especializada em soluções empresariais nas áreas de Pessoas, Logística e Consultoria.

Mara explicou que o conceito de *feedback* passa pelas ideias de reconhecimento e retroalimentação, tendo influência sobre a intensidade e frequência de um comportamento. Ela exemplificou com a ideia de estímulos positivos e negativos que são dados para se obter a repetição ou a interrupção de um certo tipo de atitude.

A palestrante enfatizou a necessidade de o *feedback* constituir um retorno positivo após um fato significativo, com foco na ação da pessoa. Ela apresentou um trecho do filme *Um Sonho Possível*, com Sandra Bullock, para exemplificar que o indivíduo aprende melhor quando se vê, quando se enxerga praticando as ações. Por isso é tão importante apontar onde estão os deslizes, e também os acertos.

“O *feedback* pode atuar para fortalecer um desempenho, aumentar a frequência de determinado comportamento ou corrigi-lo”, explicou.

A meta, para quem aplica o *feedback*, deve ser mostrar ao outro como ele é visto, maximizar seu desempenho e readequar os objetivos propostos. Da mesma forma, é possível, por meio da ferramenta, entender a visão que a equipe tem da empresa, o que torna mais fácil otimizar os resultados. Não se deve esquecer que o *feedback* é um processo dinâmico, progressivo e contínuo.

Fotos: Jacinto Alvarez





A aceitação e a reflexão são as únicas maneiras positivas de reagir ao feedback, explicou a palestrante

Mara informou que, na década de 1970, as avaliações de desempenho eram realizadas por meio do sistema APO (Avaliação por Objetivos), e costumava-se atribuir notas de acordo com as metas pré-estabelecidas. “Esse tipo de avaliação gerava traumas por arbitrariedade, autocracia e por um contínuo estado de tensão e aflição”, recordou. Isso porque o *feedback* era utilizado como ferramenta de manipulação, coerção e controle burocratizado.

#### Como deve ser uma avaliação de desempenho hoje?

As metas e objetivos definidos devem levar ao desenvolvimento de padrões de desempenho que darão origem às avaliações de desempenho. Essas avaliações devem ter como objetivo a redefinição de metas e responsabilidades. “Dessa forma, o *feedback* é utilizado como ferramenta de motivação, desenvolvimento e autogestão”, afirmou.

Mara comentou a comum dificuldade de dar *feedback*, geralmente, porque se teme a reação das pessoas, ou por medo de ser mal interpretado. “O medo de dar e receber *feedback* é cultural e o ser humano é defensivo por natureza”, avaliou.

Para que essa ferramenta seja realmente efetiva, devem ser observados alguns pontos: o *feedback* deve ser imediato (logo após o comportamento ou fato em questão); deve ser desejado (ou seja, levar em conta as necessidades do receptor); deve ser específico (ser focado na ação que se deseja comentar); além de ser baseado em fatos concretos (para que o receptor possa, se desejar, certificar-se da procedência dos dados); e deve ser

dirigido a comportamentos que podem ser mudados (não apresentar falhas que estejam fora do alcance de entendimento do receptor – uma pessoa nova na empresa, por exemplo, que não entende os processos).

Alguns fatores também devem ser observados. Um deles é a construtividade, já que o *feedback* busca desenvolver a pessoa que o recebe. A transparência também precisa ser um valor respeitado – nada de usar meias palavras, mensagens subliminares ou reticências: é preciso ser claro. “A sensibilidade e o tato também são essenciais, para que não sejam provocadas atitudes defensivas”, explicou.

É preciso expressar confiabilidade, para que o receptor se desarme e se predisponha a ouvir. A positividade também deve ser uma constante, e Mara comentou também sobre a técnica do “sanduíche”, que consiste em reconhecer os pontos positivos da pessoa antes de expor a crítica e, da mesma forma, terminar com uma mensagem boa, mostrando que o profissional será capaz de superar os desafios encontrados. “Mostrar o que a pessoa tem de bom é o que lhe dará força e segurança para ouvir sobre o que tem a melhorar”, considerou.

É preciso, também, ter clareza e objetividade. “Evite obscuridades, dê exemplos, e priorize os pontos mais importantes”, resumiu. Além disso, é imprescindível ter bom senso para evitar julgamentos radicais e generalizados, e ter iniciativa para dar ou receber *feedback*, sempre que for necessário. “Mas não adianta só ouvir, entender e aceitar. É preciso agir com determinação, estabelecendo um plano de ação”, alertou.

Referências ao passado são um assunto desnecessário, que atrapalha a evolução do receptor. “Essa é a oportunidade de ajudar alguém, não uma chance de jogar em cima do outro o que estava na sua garganta”

### Negação

Mara alertou, também, para algumas reações que podem surgir quando um *feedback* é feito de forma ineficiente. A negação é muito comum e gera o sentimento de “eu não fiz isso” ou “fui mal interpretado”; ela manifesta atitude desfavorável ao *feedback*, na tentativa de desqualificá-lo.

É preciso saber também como enfrentar a indiferença. “Acontece em casos em que o receptor afirma sempre ter feito as coisas da mesma forma ou simplesmente alega que tal tema não lhe diz respeito”, explicou.

Deve-se, ainda, tomar cuidado para não dar um *feedback* agressivo, o que pode gerar mágoa ou irritação. Esses sentimentos se convertem em inconformismo com a verdade, o que torna o trabalho ineficiente.

Segundo Mara, a aceitação e a reflexão são as únicas maneiras positivas de reagir ao *feedback*. “Quando a pessoa recebe esse tipo de avaliação, está tendo subsídio para melhorar seus pontos fracos e evoluir profissionalmente”, disse. A especialista explicou que é bom ter um plano do que falar, utilizar exemplos específicos como base e saber exatamente o que será abordado. “Não acredite em deduções. Foque no comportamento e evite rótulos.” Mara afirmou também que é bom escolher a hora e o local, dando preferência a uma conversa particular.



Mara Paschetto Martire (Via Log) e Patricia Aguiar (Linde Gases) representando o IBEF MUIher

### O *feedback* está equilibrado?

Mara ressaltou a importância de equilibrar o uso do *feedback* positivo e do corretivo, tentando ser justo. Deve-se acreditar que a pessoa merece saber o que fez de certo e errado – e, apesar de afirmar que 80% do trabalho de um líder está focado na comunicação, a especialista admitiu que, mesmo nas melhores empresas, a prática da liderança está longe do ideal.

Para saber se a abordagem é adequada, é necessário se apoiar no “aqui e agora”, tomando cuidado para não perder a calma e não se exceder. Referências ao passado também são um assunto desnecessário, que atrapalha a evolução do receptor. “Essa é a oportunidade de ajudar alguém, não uma chance de jogar em cima do outro o que estava na sua garganta”, lembrou. Outro ponto importante é o contato visual. “Faça questão de olhar diretamente para a outra pessoa, mantendo o entendimento mútuo.”

E o seu sentimento? Ao propor mudanças na conduta alheia, descreva também como se sente a respeito dos fatos e não culpe a pessoa. Incentive o outro a relatar o seu lado da história e aproveite para fazer muitas perguntas, conhecendo melhor a sua equipe. ■



# Brasil em busca de um futuro energético e seguro

Para suprir a demanda dos próximos anos, setor de energia brasileiro precisará realizar grandes investimentos, além de focar em fontes de energia alternativa

Paula Craveiro

A próxima década promete ser bastante promissora – e, ao mesmo tempo, desafiadora – para o setor energético brasileiro, que terá pela frente megaeventos como Copa do Mundo e Jogos Olímpicos, bem como a exploração do pré-sal, além de outros fatores.

Estima-se que a demanda de energia elétrica crescerá aproximadamente 5% ao ano até 2020, saindo de um patamar de consumo de 456,5 mil gigawatts-hora (GWh) em 2010 para 730,1 mil GWh em 2020. No setor residencial, a expectativa é de que o consumo médio *per capita* passe de 154 kWh por mês (2010) para 191 kWh (2020).

O crescimento do consumo já está sendo observado, por exemplo, na Região Nordeste. A demanda tem sido fortemente impulsionada pela elevação da renda, pelo Programa Luz Para Todos (PLPT) e pelo Bolsa Família.

A Coelce, distribuidora de energia atuante no Estado do Ceará, encerrou o ano passado com 106 mil novos clientes, dos quais 17 mil são do PLPT. “O aumento da renda e, conseqüentemente, do poder de compra tem contribuído não somente para a aquisição de bens, como também tem permitido às pessoas terem sua própria casa”, comenta Abel Rochinha, presidente da companhia.

O consumo industrial aumentou 4,5% no primeiro trimestre de 2011, com destaque para os Estados do Sudeste que, juntos, representam 56% de participação no total dessa classe. A região totalizou uma demanda de 57,6 mil GWh, o que equivale a uma expansão de 6,7% sobre o 1º trimestre de 2010. Já o consumo comercial e de serviços somou 18.961 GWh no 1º trimestre, um acréscimo de 6,1% em relação ao mesmo período do ano anterior.



## Geração e novas usinas

Para atender à demanda em constante crescimento, a capacidade de geração do setor precisará ser ampliada em cerca de 60% e chegar a 167 mil megawatts (MW) em 2020. Para isso, segundo especialistas do setor, será preciso investir R\$ 175 bilhões em projetos de geração para acrescentar 6,3 mil MW de capacidade nova por ano ao sistema nacional até 2019. Em paralelo, deverão ser aplicados R\$ 39 bilhões na construção de 37 mil quilômetros de linha de transmissão para escoar a energia produzida.

Juntas, as usinas de Jirau, Belo Monte e Santo Antônio serão encarregadas de cerca de 10% da capacidade instalada do sistema interligado em 2019. Ao serem somados os projetos dos rios Teles Pires, Jamanxim e Tapajós, que poderão ser licitados nos próximos anos, a participação dessas grandes usinas da Região Norte deve ficar em torno de 15% do total do setor elétrico nacional.

Segundo Maurício Tolmasquim, presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), o Brasil tem um grande potencial hidrelétrico. "Atualmente, o Brasil é o terceiro país em potencial hidrelétrico a ser explorado, ficando atrás apenas de Rússia e China. Isso indica que há muito a ser aproveitado", destaca.

Em 2010, os investimentos da Eletro-



**A Coelce, distribuidora de energia atuante no Estado do Ceará, encerrou o ano passado com 106 mil novos clientes: "O aumento da renda e, conseqüentemente do poder de compra, tem contribuído não somente para a aquisição de bens, como também tem permitido às pessoas terem sua própria casa"**

Abel Rochinha  
(Coelce)

bras chegaram a R\$ 5,3 bilhões. O foco desses recursos foi a geração de energia. Em distribuição, a companhia investiu 58% a mais que no ano anterior, com R\$ 822 milhões. Na contramão, e à espera da autorização para dar início às obras do Linhão do Madeira – que fará a interligação das usinas Jirau e Santo Antônio à Região Sudeste –, a empresa destinou R\$ 1,25 bilhão, redução de 28,4% em relação ao aplicado em 2009.

Em 13 de maio, por meio de teleconferência com analistas do mercado

financeiro, a Copel informou que pretende estar em condições de iniciar ainda este ano as obras de construção da Usina Hidrelétrica de São Jerônimo, com capacidade de geração estimada em 331 MW no rio Tibagi, próxima ao local onde está sendo erguida a Usina Mauá, na Região Centro-Norte do Paraná.

O investimento para o projeto é de R\$ 1,2 bilhão e integra – junto com outros novos empreendimentos de geração de energia elétrica que estão sendo iniciados, concluídos ou em estudos pela companhia – uma lista de projetos considerados prioritários no planejamento estratégico de curto prazo da companhia.

Nesse cenário de aumento de consumo, as Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) estão adquirindo cada vez mais relevância. Projetos e grandiosos investimentos confirmam a tendência. A Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) conta, atualmente, com 958 processos que podem resultar em 538 empreendimentos e uma produção de energia equivalente a 5.354 MW, com investimentos da ordem de R\$ 39 bilhões. Outros 53 projetos se encontram em fase de construção, o que representará um incremento de mais 700 MW e injeção de recursos financeiros de R\$ 5 bilhões.

"No Brasil, existe um potencial imenso. São 397 PCHs operando e produzindo o

**"Atualmente, o Brasil é o terceiro país em potencial hidrelétrico a ser explorado, ficando atrás apenas de Rússia e China. Isso indica que há muito a ser aproveitado"**

Maurício Tolmasquim  
(Empresa de Pesquisa Energética – EPE)



Wilson Junck/Agência Estado

## Matrizes Energéticas no Brasil



Empreendimentos das diversas matrizes energéticas

2.396 unidades

Investimento total das diversas matrizes

R\$ 951 bilhões

Potência total

116.842,8 MW

equivalente a 3,1% dos 114 mil MW gerados no País. Para os próximos 15 anos, estima-se que esses valores cheguem a R\$ 155 bilhões”, diz Charles Lenzi, presidente da Associação Brasileira de Geração de Energia Limpa (Abragel).

### Primeira usina solar do Brasil

Atualmente, a produção de energia solar é seis vezes mais cara do que a geração hidrelétrica e quatro vezes mais cara do que a eólica. Traduzindo isso em números, a energia solar custa, por megawatt-hora, entre R\$ 500 e R\$ 600, e a energia dos ventos fica apenas entre R\$ 150 a R\$ 200. Assim, a incerteza do Brasil em investir em energia solar fica evidente, mesmo a nação sendo a segunda maior do planeta em incidência solar.

Para Marcus Temke, diretor de operações e implantação da MPX, “existe um caminho viável para a produção de energia elétrica por meio de painéis fotovoltaicos no País, mas é necessário que haja escala. No mundo, a tecnologia solar vem avançando muito, com incentivos e pesquisa”, comenta.

Em setembro do ano passado, o empresário Eike Batista anunciou a construção da primeira usina solar brasileira. Segundo Batista, o empreendimento contaria com investimentos de R\$ 10 milhões do governo cearense e seria capaz de abastecer aproximadamente 1.500 residências apenas com sua capacidade inicial de 1 MW.

Situada no município de Tauá, na região de Inhamuns, a 350 km de Fortaleza, a MPX Tauá já está em fase de conclusão. A empresa responsável pela obra iniciou em abril a instalação da estação meteorológica da usina, que fará a captação e o fornecimento de todas as informações climáticas que interfiram no desempenho dos painéis fotovoltaicos, que captam a luz do sol para a transformação em energia elétrica.

De acordo com a MPX Energia, a instalação da estação meteorológica obedece rigorosamente à padronização estabelecida pela Organização Meteorológica Mundial (OMM) e é considerada um item fundamental do projeto, uma vez que permitirá a geração de conhecimento específico que servirá de base para a expansão da usina.

A partir de um projeto de pesquisa e desenvolvimento da MPX, a usina ocupará uma área de 12 mil metros quadrados, onde serão instalados 4.680 painéis fotovoltaicos, que totalizarão uma potência instalada inicial de 1 MW. Contudo, o empreendimento tem condições de chegar a uma capacidade instalada total de 50 MW, já tendo, inclusive, autorização da Aneel e da Secretaria Estadual do Meio Ambiente (Semace) para instalar 5 MW.

A iniciativa é a primeira oportunidade para o Brasil mostrar o verdadeiro potencial solar da nação, que conta apenas com uma pequena usina desse tipo em Araras, no Estado de Rondônia, com capacidade de 0,02 MW.

Embora ainda não tenha sido sequer inaugurada, a ampliação da usina já tem data para ocorrer. Em 2010, o empreendimento receberá outros 4.680 painéis fotovoltaicos, que ampliarão a capacidade de produção da usina de 1 MW para 2 MW. “No ano que vem, faremos uma ampliação de 1 MW e continuaremos em sequência. O projeto final deverá ter 50 MW. Se hoje ela tivesse essa capacidade, seria a segunda maior do mundo, ficando atrás apenas de um projeto português, de 63 MW”, explica Temke.



## Energia nuclear

A energia nuclear responde por 16% de toda a eletricidade consumida no planeta. Por ser muito perigosa e explosiva, ela é mais utilizada por países que não têm fontes hidrelétricas.

O acidente ocorrido em 11 de março passado em Fukushima, no Japão, causado por um terremoto de grande magnitude seguido de *tsunami*, deu início à discussão e colocou em xeque a utilização de reatores nucleares para geração de energia elétrica. Os ecos desse debate chegaram ao Brasil, que conta com duas usinas nucleares em operação (Angra I e Angra II, em Angra dos Reis, no litoral do Rio de Janeiro), responsáveis pelo fornecimento de 3% da energia produzida em território nacional, e a pretensão de construir pelo menos mais cinco nas próximas décadas.

Os defensores das usinas nucleares não se cansam de citar os benefícios que essa alternativa pode oferecer. Segundo eles, trata-se de uma fonte de energia barata e pouco poluente. Do outro lado, ambientalistas e técnicos advertem para os riscos da manipulação de material nuclear, como a contaminação de pessoas e da natureza, além do elevado volume de recursos necessários para a construção de centrais atômicas.

Drauzio Atalla, supervisor de novos empreendimentos da Eletronuclear,



**Em setembro do ano passado, o empresário Eike Batista anunciou a construção da primeira usina solar brasileira. Segundo Batista, o empreendimento contaria com investimentos de R\$ 10 milhões do governo cearense e seria capaz de abastecer aproximadamente 1.500 residências apenas com sua capacidade inicial de 1 MW**

Eike Batista  
(MPX Tauá/Brix)

comenta que o Brasil, apesar de seus quase 200 milhões de habitantes, ainda conta com um baixo consumo de energia *per capita*. Para sustentar o crescimento econômico nos próximos anos, e a consequente melhoria da qualidade de vida da população, o País terá de elevar sua capacidade de geração. “A eletricidade faz parte do conceito de qualidade de vida. Consumimos 25% da eletricidade que é consumida por um cidadão americano ou inglês, em média. Se quisermos nos aproximar dos índices de primeiro mundo,

precisamos aumentar a oferta para a população. Precisamos de novas fontes.”

O presidente da Associação Brasileira de Energia Nuclear (Aben), Edson Kuramoto, faz um alerta. Segundo ele, o potencial do sistema hidráulico brasileiro, responsável por mais de 90% da eletricidade produzida no Brasil, deve começar a reduzir na próxima década, forçando o País a buscar novas fontes de energia. “Nosso potencial hidráulico é limitado e, a partir de 2025, se reduzirá consideravelmente. O Brasil precisará de uma fonte alternativa que gere energia em grande escala e que seja competitiva. Ainda mais considerando que, devido ao aquecimento global, as usinas térmicas que utilizam combustível fóssil (gás e carvão) terão mais dificuldade”, destaca.

Embora reconheça a importância da geração nuclear, Ildo Sauer, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Energia da Universidade de São Paulo, argumenta que o Brasil, tendo a possibilidade de gerar energia a partir da água, sol e ventos, não pode considerar a construção de novas usinas como prioridade. “Não podemos renunciar à energia produzida no campo nuclear. Mas, no momento, não me parece ser uma prioridade a geração desse tipo de energia. Temos outras possibilidades.”

Para Sauer, bastaria ao País racionalizar o consumo de energia e modernizar

**"Existe um caminho viável para a produção de energia elétrica por meio de painéis fotovoltaicos no País, mas é necessário que haja escala. No mundo, a tecnologia solar vem avançando muito, com incentivos e pesquisa"**


Marcus Temke  
(MPX)



Divulgação

## Canais alternativos

A pesquisa *Os Valores do Novo Consumidor de Energia*, realizada pela Accenture no primeiro trimestre de 2011 com mais de 10 mil pessoas em 18 países, demonstrou que:

- 
- ▶ Pelo menos 90% dos entrevistados no Brasil, China, África do Sul, Coreia do Sul e Singapura comprariam eletricidade, produtos e serviços de eficiência energética de fornecedoras de energia não tradicionais, em comparação com 23% dos consumidores na França, 50% na Bélgica e 59% na Alemanha.
  - ▶ O levantamento apontou, ainda, que 59% dos consumidores comprariam energia, produtos e serviços de eficiência energética de varejistas, 49% comprariam de companhias de telefonia e 45% de sites reconhecidos.
  - ▶ Quando questionados sobre a compra de produtos que economizam energia, como termostato inteligente, 54% optariam por adquirir do próprio fornecedor de eletricidade, 50% comprariam de varejistas, 32% de sites on-line e 22% de companhias de telefonia.
  - ▶ A pesquisa também demonstrou que 57% dos entrevistados adotariam um programa pessoal de gerenciamento de energia, mesmo que não houvesse impacto no valor das contas de eletricidade. Até mesmo 1/3 dos clientes pagaria 5% a mais em suas contas, se fosse necessário, para adotar o programa.
  - ▶ No entanto, 89% dos entrevistados consideram importante que a interface do programa seja de fácil compreensão e 53% consideram que ela deve ser divertida.
  - ▶ Ao serem questionados sobre características que buscam nesse programa de gerenciamento, 20% disseram que estariam interessados em programas que incluam atividades familiares e jogos sobre usabilidade de energia elétrica.
  - ▶ Para os consumidores, tão importante quanto o valor da conta de eletricidade é o desenvolvimento de tecnologias móveis para controlar os programas de gestão de energia elétrica, apontou o estudo.

Fonte: Accenture.

a estrutura já existente para dar conta do 1,1 bilhão de MWh necessário para suprir a demanda prevista para 2040. “Se usarmos 70% do potencial hidráulico hoje disponível, mais 50% da eólica, teremos condições de gerar 1,4 bilhão de MWh ao ano e, assim, ainda sobriam 300 milhões de MWh.”

Outro fator negativo mencionado pelo especialista refere-se ao custo de construção de uma usina nuclear. Apenas para construir Angra III, o governo investirá R\$ 10 bilhões até 2015. “A estimativa é que essas quatro novas usinas nucleares [previstas para 2030], mais Angra III, custarão R\$ 40 bilhões. Outras opções terão custo

abaixo de R\$ 20 bilhões”, pontua.

Atalla, da Eletronuclear, também reconhece o custo como obstáculo à expansão do programa nuclear no Brasil. No entanto, ele afirma que se trata de um negócio rentável. “A usina representa um risco financeiro significativo, mas tem capacidade de, dentro de 15 anos, amortizar o capital investido. Além disso, uma usina demora mais ou menos cinco anos para ser erguida, mas depois opera por sete, oito décadas.”

Embora levantar uma usina exija muitos recursos, o supervisor de novos empreendimentos destaca que, por outro lado, o combustível empregado nas usi-

nas, obtido do urânio, é barato. “Além disso, o Brasil é rico em urânio, possuindo a sétima reserva do mundo”, diz.

### Potencial de geração eólica

Segundo estimativa do Ministério de Minas e Energia, o Brasil tem capacidade para gerar aproximadamente 400 mil MW de energia eólica, em razão da altura das atuais torres dos aerogeradores: 80 e 110 metros. As projeções anteriores, de 143 mil MW, tinham como base torres de aerogeradores de 50 metros.

Por enquanto, nos 44 parques eólicos operantes no Brasil, são gerados apenas 1.436 MW de energia. Essa capacidade é

duas vezes e meia menor do que a gerada na Dinamarca com a força dos ventos (3.752 MW), por exemplo. Entretanto, Ricardo Simões, presidente da Associação Brasileira de Energia Eólica (ABEEólica), avalia que, em função dos leilões de 2009 e 2010, a capacidade instalada eólica nacional aumentará pelo menos 3,6 vezes até 2014, quando poderá gerar 5.250 MW, elevando sua participação na matriz energética para 5,3%.

Segundo Simões, 15 novas usinas em construção adicionarão 533 MW à atual capacidade instalada. Nove delas (oito no Ceará com capacidade de 211,5 MW e uma no Rio Grande do Sul com 70 MW) tiveram financiamento de pouco mais de R\$ 790 milhões do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Atualmente, a capacidade de geração de energia eólica no Brasil é de 928,9 MW. Segundo o presidente da EPE, Maurício Tolmasquim, as fontes renováveis de energia representam, hoje, aproximadamente 8% da eletricidade produzida no País. Em dez anos, devem chegar a 14%. Somente a CPFL Energias Renováveis está aplicando R\$ 5,8 bilhões no setor. Já a Renova Energia planeja investir R\$ 1,2 bilhão em diversos projetos, especialmente em parques eólicos.

Simões conta que a energia produ-



CPFL/Divulgação

**"Se usarmos 70% do potencial hidráulico hoje disponível, mais 50% da eólica, teremos condições de gerar 1,4 bilhão de MWh ao ano e, assim, ainda sobriam 300 milhões de MWh"**

Ildo Sauer  
(Programa de Pós-Graduação em Energia/  
Universidade de São Paulo)

zida a partir dos ventos corresponde a 0,7% de toda eletricidade gerada no País, mas, em 2013, esse montante chegará a 4,3%. "É uma energia limpa, não dependente do petróleo. Por isso, defendemos que o governo realize um leilão só para a oferta de projetos de energia eólica. A tendência é de os preços caírem cada vez mais", garante.

No momento em que as construções de usinas hidrelétricas e nucleares são cada vez mais questionadas devido aos impactos socioambientais e custos elevados,

as fontes renováveis de energia começam a ganhar espaço no Brasil.

Dados da ABEEólica indicam que, até 2013, será investido no País o equivalente a R\$ 25 bilhões em 141 projetos do setor, espalhados pelo Ceará, Rio Grande do Norte, Sergipe, Bahia e Rio Grande do Sul.

Tolmasquim acredita que, dentro de dois anos, o País produzirá 5.272 MW de energia eólica, um grande avanço se for considerado que, em 2005, o Brasil gerava apenas 29 MW. "O volume total de energia que será gerada a partir dos ventos é superior aos cerca de 4.500 MW previstos para a usina de Belo Monte."

### **Energias renováveis**

A matriz energética brasileira pode chegar a 93% de fontes renováveis, em 2050, produzindo três vezes mais do que é ofertado hoje e considerando a tendência de crescimento econômico. A expansão de fontes de energia eólica, solar, de biomassa, hidrelétrica e oceânica pode garantir 1.197 terawatts/hora, com menor custo de produção e redução significativa das emissões nacionais de gases de efeito estufa.

Se a trajetória de investimentos for mantida, em 2050, 72% da energia brasileira virá de fontes renováveis, 5,3% será produzida em usinas nucleares e 21,8%

**"É possível elevar a oferta de energia e acompanhar o crescimento do PIB com uma matriz mais limpa. Mas uma evolução não seria suficiente, por isso propomos uma ruptura do modelo atual, não só na produção como na utilização da energia"**

Ricardo Baitelo  
(Campanha de Energias Renováveis/  
Greenpeace)



Fundo Brasileiro para a Biodiversidade

ainda virá dos combustíveis fósseis.

Nesse cenário, proposto pelo Greenpeace, o percentual de fontes renováveis chegará a 92,6% da matriz, não haverá geração nuclear e o único combustível fóssil utilizado na geração de energia será o gás natural (considerado um combustível de transição) com 7,3% de participação. “É possível elevar a oferta de energia e acompanhar o crescimento do PIB com uma matriz mais limpa. Mas uma evolução não seria suficiente, por isso, propomos uma ruptura do modelo atual, não só na produção como na utilização da energia”, diz o coordenador da Campanha de Energias Renováveis do Greenpeace, Ricardo Baitelo.

Além do benefício ambiental, como a redução drástica da emissão de CO<sub>2</sub>, o “esverdeamento” da matriz poderia reduzir custos de produção de energia no Brasil. Até 2050, a economia pode chegar a R\$ 1 trilhão, com o aumento da eficiência energética e a instalação de projetos em áreas distantes do sistema interligado de distribuição. Além disso, apesar do alto custo de implantação, os projetos de energias renováveis não dependem de combustíveis caros para produzirem calor e eletricidade. “Uma vez que você construiu, o custo de combustível é zero. Diferentemente das térmicas fósseis, em que o custo de construção é de R\$ 150 por MWh, mais a parte variável, que é a de combustível, pode chegar a R\$ 400 por MWh. É uma variação muito grande para dizer que a termelétrica é barata. Ela é barata para construir e deixá-la parada”, comparou Baitelo.



**A matriz energética brasileira pode chegar a 93% de fontes renováveis em 2050, produzindo três vezes mais do que é ofertado hoje e considerando a tendência de crescimento econômico. A expansão de fontes de energia eólica, solar, de biomassa, hidrelétrica e oceânica pode garantir 1.197 terawatts/hora, com menor custo de produção e redução significativa das emissões nacionais de gases de efeito estufa**

### Biomassa

A geração de energia nas usinas de biomassa também tem crescido nos últimos anos. Enquanto em 2005 a capacidade do setor era de 1.755 MW, em 2013 chegará a 8.900 MW. Entre as fontes renováveis de energia, a que está mais atrás em termos de projetos no Brasil é a solar, por ainda ter um custo elevado – a tarifa média é de R\$ 450 por MW/h, contra R\$ 130 por MW/h da eólica e menos de R\$ 100 MW/h da hidrelétrica.

O governo de São Paulo vem se prepara-

**O governo de São Paulo vem se preparando para o lançamento de um selo verde para empresas que consumirem apenas energia renovável em sua cadeia de produção, em especial aquela proveniente de biomassa de bagaço de cana-de-açúcar e outros resíduos sólidos. A biomassa é uma das fontes para produção de energia com maior chance de crescimento dos próximos anos, tanto no mercado doméstico como no internacional**

ndo para o lançamento de um selo verde para empresas que consumirem apenas energia renovável em sua cadeia de produção, em especial aquela proveniente de biomassa de bagaço de cana-de-açúcar e outros resíduos sólidos. A biomassa é uma das fontes para produção de energia com maior chance de crescimento dos próximos anos, tanto no mercado doméstico como no internacional.

Segundo o secretário de Energia do Estado, José Aníbal, o governo pretende ampliar a participação da energia limpa na matriz energética do Estado, concedendo benefícios fiscais a investimentos em bioeletricidade. “Do ponto de vista das empresas, é interessante incluir em seus produtos esse selo de energia limpa, mas, para que isso ocorra, precisamos aumentar a oferta”, afirma.

Entre as medidas em análise pelo governo estadual estão: redução de tributos para renovação de caldeiras que processam o bagaço de cana (*retrofit*); concessão de diferimento de ICMS; e criação de parcerias com a CPFL, que seria a responsável pela distribuição da energia produzida por usinas, inclusive se encarregando de construir subestações.

“Para o governo, as vantagens desse setor são o baixo custo e possibilidade de reaproveitamento dos resíduos. Além disso, a fase de colheita da *commodity* coincide com a estiagem em várias regiões”, explica Aníbal.

A capacidade atual de geração do Estado é de 2.600 MW, com potencial de dobrar até 2014. Na produção de etanol, por exemplo, cerca de 28% da cana é transformada em bagaço, conforme dados da Aneel. “Até 2020, podemos ter uma Itaipu só em bagaço de cana”, prevê o secretário.

### A união faz a força

Com a união de ativos em pequenas centrais hidrelétricas, parques eólicos e usinas termelétricas a biomassa, a CPFL Energia e a Ersá Energias Renováveis anunciaram, em 20 de abril, a criação da CPFL Energias Renováveis. No negócio, a CPFL terá 63,6% de participação, ficando a Ersá com 36,4%.

A nova empresa nasce com um parque com potência outorgada de 648 MW em

operação, segundo a situação estimada para agosto deste ano com a conclusão do negócio; 386 MW em construção e 3.341 MW de projetos em preparação para construção ou em desenvolvimento. Com capacidade total de 4.375 MW, a companhia abre caminho para superar a marca de 2 mil MW de potência instalada neste tipo de fonte em cinco anos. A previsão é que, em 2013, a capacidade instalada atinja 1.174 MW.

“A associação é resultado de decisão estratégica de criar um veículo exclusivo e diferenciado em geração de energia renovável”, comenta o presidente da CPFL Energia, Wilson Ferreira Jr. “A união das operações é o ponto de partida para que a nova empresa, que nasce líder em seu segmento, implemente planos audaciosos de crescimento na geração de energia por meio de fontes alternativas como energia eólica, biomassa e PCHs”, afirma.

### Apagões

Nos últimos sete anos, a Aneel registrou investimentos de cerca de R\$ 20 bilhões em linhas de transmissão. Ao todo, foram adicionados 18 mil quilômetros de linhas ao sistema. Os investimentos, no entanto, não foram suficientes para evitar 14 apagões no início deste ano – todos nos meses de janeiro e fevereiro, períodos em que as temperaturas são mais altas na maior parte do País.



**"A união das operações [CPFL Energia e a Ersá Energias Renováveis] é o ponto de partida para que a nova empresa [CPFL Energias Renováveis], que nasce líder em seu segmento, implemente planos audaciosos de crescimento na geração de energia por meio de fontes alternativas como energia eólica, biomassa e PCHs"**

Wilson Ferreira Jr.  
(CPFL Energia)

Segundo especialistas, o sistema de transmissão brasileiro está preparado para suportar a demanda, mas há de se ter atenção especial à manutenção do mesmo. “Essas ocorrências que aconteceram nos primeiros meses do ano são diferentes das ocorridas no passado, quando tínhamos problemas da infraestrutura de transmissão e falta de oferta na geração”, afirma Délberis Araújo, professor de Engenharia Elétrica.

A segurança do sistema de transmissão é dimensionada para suportar a queda de

uma linha sem que haja perda de carga no sistema. É o chamado critério N-1. O aumento da segurança ocasionaria aumento de custos e, mesmo assim, não evitaria novas ocorrências, uma vez que todo sistema está sujeito a falhas. “Alguns estudiosos defendem um nível maior, N-2, mas a discussão é: quanto a sociedade está disposta a pagar para ter esse nível de segurança?”

Há, ainda, problemas de manutenção em linhas mais antigas, além de obsolescência tecnológica, especialmente em linhas das empresas estatais.

Os grandes consumidores – indústrias e grandes estabelecimentos industriais – foram os que mais sentiram os efeitos dos apagões. Segundo a Associação Brasileira de Grandes Consumidores Industriais de Energia (Abrace), estima-se que as perdas chegaram a R\$ 100 milhões somente com o apagão de 4 de fevereiro. O montante considera somente o efeito da paralisação da produção, sem incluir eventuais queimas de equipamentos.

### Brix

Em abril de 2011, o Brasil foi contemplado com a implantação da primeira bolsa de energia do País. A Brix, como foi intitulada, é uma plataforma eletrônica criada para negociação de energia elétrica no País. “Prevista para entrar no ar em junho, a iniciativa atenderá os mais

**"Prevista para entrar no ar em junho, a Brix atenderá aos mais de 1.400 agentes que atuam no Ambiente de Contratação Livre [ACL], que representa aproximadamente 25% da energia consumida no País. A plataforma proporciona uma série de inovações e representa a primeira etapa para implementação de uma bolsa de energia no Brasil"**

Marcelo Mello  
(Brix)



de 1.400 agentes que atuam no Ambiente de Contratação Livre (ACL), também chamado mercado livre, que representa aproximadamente 25% da energia consumida no Brasil. A plataforma proporciona uma série de inovações e representa a primeira etapa para implementação de uma bolsa de energia no País”, explica Marcelo Mello, CEO da nova bolsa.

O mercado livre de energia brasileiro chegou, há alguns anos, a um estágio de maturidade que torna inevitável dar o próximo passo à continuidade do processo evolutivo: a criação de um ambiente de negociação de bolsa. “Essa foi a evolução observada em mercados mais maduros, principalmente nos Estados Unidos e na Europa”, ressalta. “Tendo isso em vista, a solução que a Brix está trazendo promove aumento de liquidez, redução de custo transacional e mais transparência e eficiência na formação de preços, beneficiando o mercado como um todo.”

Os principais benefícios da negociação por meio da plataforma eletrônica, já na primeira etapa, serão o aumento da liquidez transacional, mais transparência e segurança nas operações, eficiência na formação de preço e redução de custo transacional.

Marcelo Mello conta como se dará o funcionamento da Brix. “Para comprar ou vender energia na plataforma da Brix, os agentes autorizados a operar no ACL devem assinar um acordo de participação, comprometendo-se a respeitar regras e procedimentos da negociação *on-line*. A plataforma é acessada pela internet, sem necessidade de instalação de *softwares* especiais e seguindo o consagrado modelo

**"Hoje, aproximadamente dez encargos incidem sobre o preço da energia. Em alguns setores eletrointensivos, o custo para a indústria foi elevado do patamar de R\$ 82 por MWh, em 2001, para o custo atual estimado acima de R\$ 220"**

Paulo Pedrosa  
(Associação Brasileira dos Grandes Consumidores de Energia – Abrace)

da Intercontinental Exchange (ICE), que oferece total agilidade e segurança.”

Com boa expectativa em relação à Brix, grandes *players* do mercado livre já demonstraram interesse em aderir ao modelo. Entre eles estão empresas como Alcoa, Anglo American, Camargo Corrêa, CSN, Emae, ETH Bioenergia, Eucatex, MPX, NC Energia, Novelis, Petrobras, Renova Energia, Seal Energia, Vale e Votorantim.

De acordo com Mello, a Brix pretende ajudar a impulsionar o volume de negócios no mercado livre dos R\$ 25 bilhões estimados em 2010 para R\$ 75 bilhões nos próximos cinco anos.

### Preços x competitividade

Um estudo recente da Fundação Getúlio Vargas (FGV) aponta o impacto do preço da energia elétrica na competitividade das empresas. Entre 2009 e 2020, o relatório indica que o Brasil deve ter um crescimento vigoroso, de 4,99% ao ano, por conta do crescimento da classe C, realização da Copa e Olimpíada e a exploração do pré-sal. No entanto, o País poderia apresentar crescimento mais expressivo e seus produtos serem mais competitivos com um custo de energia mais em conta.

Se houvesse redução de encargos e tributos e preços de energia elétrica e gás natural, em vez de crescimento de 4,99% ao ano até 2020, o PIB brasileiro poderia

se expandir a 6,18% anuais – 1,2% a mais que o cenário de preços mais elevados. Haveria um acréscimo de R\$ 695 bilhões ao PIB em 2020.

No entanto, caso nada seja feito nesse período, a tarifa média paga pela indústria deve aumentar 22,7%, sendo que o preço pago pelos setores mais eletrointensivos deve subir 31,2%. Um dos grandes vilões do segmento é a carga tributária que incide sobre a energia. “Metade da conta de luz é de encargos, tributos e subsídios”, esclarece Paulo Pedrosa, presidente da Associação Brasileira dos Grandes Consumidores de Energia (Abrace). “Hoje, aproximadamente dez encargos incidem sobre o preço da energia. Em alguns setores eletrointensivos, o custo para a indústria foi elevado do patamar de R\$ 82 por MWh, em 2001, para o custo atual estimado acima de R\$ 220.”

### Mercado aposta em rede inteligente para cortar o desperdício

Tão necessário quanto produzir energia é cortar o desperdício da energia produzida. Os investimentos feitos nesse sentido no País poderão gerar uma economia de quase R\$ 8 bilhões. O valor refere-se à energia desviada por conta da manipulação dos medidores e dos chamados “gatos”. Essa perda corresponde a 17% do total de 114 mil MW gerados pela matriz elétrica nacional, o equivalente a quase 20 mil MW, quantia muito superior à produção de Itaipu, a maior hidrelétrica do País e que tem capacidade para 14 mil MW. As perdas atingem, em cheio, os cofres das distribuidoras e do governo. A resposta a esse rombo gigantesco está vindo em forma de tecnologia altamente sofisticada: as redes inteligentes.

Segundo Cyro Boccuzzi, vice-presidente executivo da Empresa Energética do Mato Grosso do Sul (Enersul), “a popularização dessas tecnologias está avançando rapidamente. Os desembolsos no mercado brasileiro, na área de redes inteligentes, estão na casa dos R\$ 5,5 bilhões”.

A injeção desses recursos deverá proporcionar um corte drástico nessas perdas, reduzindo para índices entre 2% e 3%, taxas idênticas às registradas nos Estados Unidos e Europa.



Pelos cálculos de Boccuzzi, 80% do mercado de energia está, há cerca de três anos, articulando com as empresas na área de tecnologia a implementação das *smart grids*. “O conceito de rede inteligente é um conglomerado de tecnologia que nem sempre é implementado de maneira completa. Os investimentos feitos pelas empresas já vêm contemplando parte dessas tecnologias”, diz. O presidente lembra que, hoje, quando se constrói uma subestação, não faz sentido fazê-lo sem automação. “A automação já vem embutida como um padrão mínimo exigido pela concessionária, fato que não ocorria até bem pouco tempo atrás”, conclui.

### Internacionalização

O plano de internacionalização da Eletrobras prevê investimentos de aproximadamente R\$ 1 bilhão ao ano a partir de 2012. Segundo o presidente da estatal, José da Costa Carvalho Neto, para este ano, o montante para divulgação da marca no exterior está previsto em aproximadamente R\$ 400 milhões.

A empresa está abrindo escritórios em outros países, como Uruguai, Panamá e Peru, e espera iniciar a construção de uma linha de transmissão entre Brasil e Uruguai no segundo semestre de 2011. “A linha contará com 390 quilômetros, sendo 60 quilômetros em território brasileiro. Ela operará em tensão de 500 kV e tem como objetivo aumentar a confiabilidade do atendimento do sistema uruguaio. Essa complementaridade aumenta a energia assegurada brasileira”, comenta o executivo.

O presidente da Eletrobras diz, ainda, que a operação da linha está prevista para até o final de 2012 e que o trecho brasileiro deve receber investimentos de R\$ 60 milhões. A estação conversora ficará no Uruguai.

Na Nicarágua será construída uma hidrelétrica de Tumarín (253 MW), que atualmente está em fase de projeto básico. “No momento, estão sendo feitos os últimos acordos entre os governos do Brasil e da Nicarágua para definir o modo de comercialização da energia”, conta.

Nesse projeto, a estatal investirá e operará a usina, que receberá investimentos da ordem de US\$ 900 milhões. Carvalho

**O plano de internacionalização da Eletrobras prevê investimentos de aproximadamente R\$ 1 bilhão ao ano a partir de 2012. Segundo o presidente da estatal, José da Costa Carvalho Neto, para este ano, o montante para divulgação da marca no exterior está previsto em aproximadamente R\$ 400 milhões**

Neto explica que esse valor de grande porte deve-se principalmente ao fato de a Nicarágua enfrentar dificuldades logísticas para construção e compra de equipamentos. No entanto, ele conta que a energia será mais barata, considerando que a base da matriz daquele país é de térmicas a óleo.

### Empresas e consumo sustentável

Mais do que simplesmente reduzir custos – o que é fundamental em qualquer atividade de cunho comercial –, muitas companhias têm investido na busca por fontes alternativas de energia e, também, adotado medidas com vistas ao consumo sustentável desse recurso.

No Bradesco, 100% da energia elétrica consumida advém do Sistema Interligado Nacional (SIN), ou seja, essa energia é adquirida do sistema de produção e transmissão de energia elétrica do Brasil, com forte predominância de usinas hidrelétricas.

O banco trabalha com um conceito de ecoeficiência adaptado com base na definição do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): “Buscar um nível de eficiência organizacional pautado na entrega de bens e serviços com preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que os impactos ambientais e a intensidade no uso de recursos naturais são reduzidos a

um ponto de equilíbrio dinâmico que o meio ambiente suporta.”

Com o objetivo de gerar mais valor com menos impacto ambiental, há na organização, desde 2008, o Programa Gestão da Ecoeficiência que, por meio de uma gestão estratégica que vincula o desempenho ambiental ao financeiro, tem realizado ações com base em otimização de processos, reciclagem, inovações tecnológicas e economia no uso de recursos naturais e materiais.

Segundo o Bradesco, em 2010, a fim de obter melhores resultados, foi criado uma nova governança para o tema, com o Grupo de Trabalho (GT) principal atrelado ao Comitê Executivo de Eficiência e respaldado pelo Comitê Executivo de Sustentabilidade.

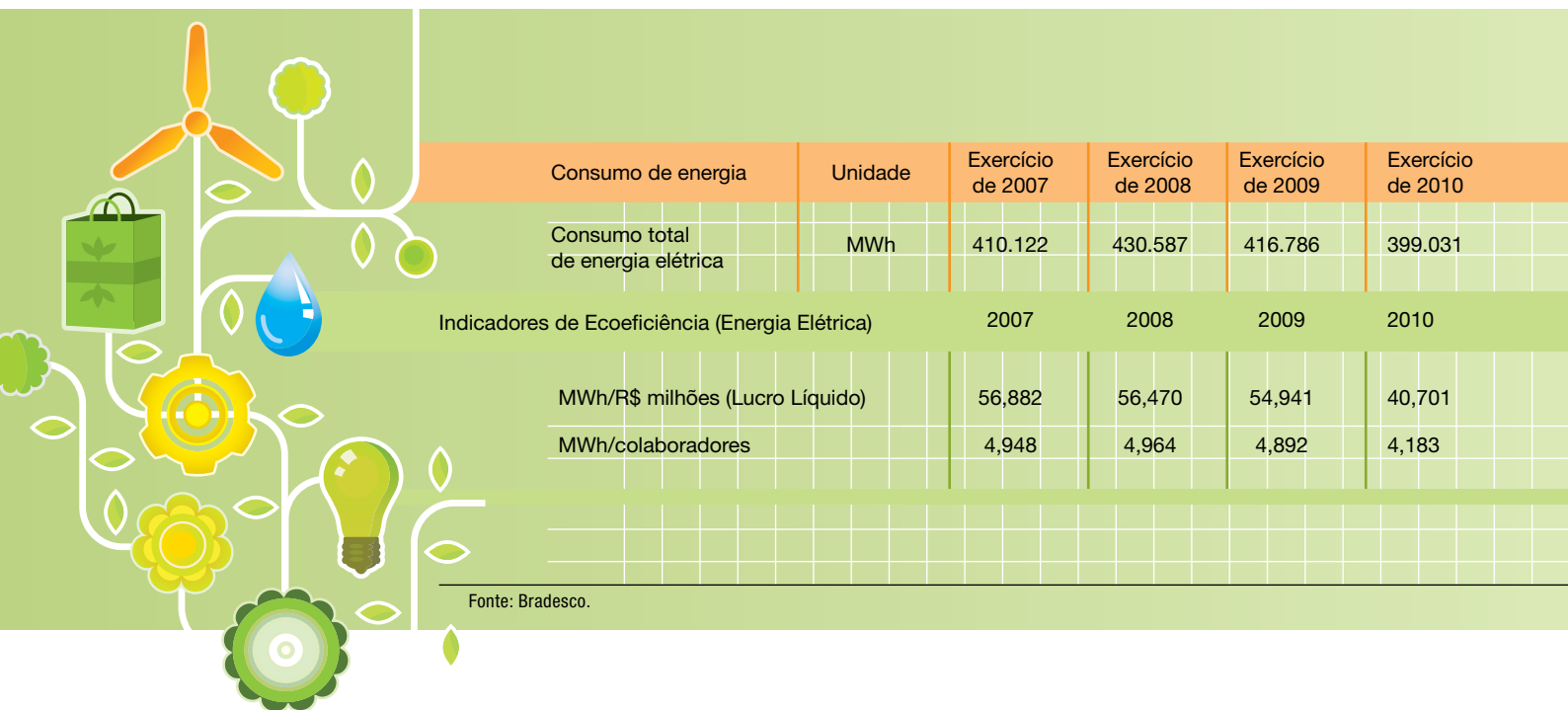
Ao longo do ano passado, dentre diversas atividades, o GT da Ecoeficiência desenvolveu um plano diretor que visa estabelecer uma estrutura de gestão ambiental alinhada aos negócios, com perspectiva de ações para os próximos cinco anos. Pautado em indicadores e metas, o plano contempla dez temas de atenção: energia, água, papel, plástico, resíduos, GEE (Gases do Efeito Estufa), esgoto, treinamento, eficiência e cadeia de valor.

O resultado de todo este trabalho pode ser verificado na tabela (*veja na próxima página*), que apresenta o consumo de energia elétrica na organização. Os dados apontam que, mesmo diante do movimento de crescimento da quantidade de colaboradores e de clientes, estão sendo obtidos significativos resultados em termos de redução de consumo de energia.

Já a EDP prioriza o consumo de fontes renováveis. Em seu portfólio de geração, no Brasil, 99% representam recursos hídricos. “Para negócios de energia eólica, temos parceria com a EDP Renováveis, terceira maior operadora de empreendimentos eólicos do mundo da EDP”, conta Pedro Sirgado, diretor do Instituto EDP.

A EDP Renováveis Brasil reforça que o investimento em energia eólica é estratégico e definitivo para o grupo. Para tanto, analisa as oportunidades de projetos em desenvolvimento e *greenfield* no País. “A EDP destaca-se por suas iniciativas em governança corpo-

## Consumo de energia elétrica no Bradesco



rativa, sustentabilidade e responsabilidade social, com ações culturais, sociais e programas socioambientais permanentes para preservação das comunidades no entorno das suas usinas”, afirma o diretor.

Para incentivar a adoção de práticas sustentáveis entre nossos colaboradores, a EDP no Brasil, por meio do Instituto EDP, criou o Programa Econosco. “Trata-se de um projeto de ecoeficiência, iniciado em 2009, uma referência entre ecologia e a atitude de cada cidadão”, explica Sirgado. Criado na matriz da EDP, em Portugal, o projeto foi adaptado para a realidade brasileira, sendo criadas seis plataformas – água, papel, energia elétrica, resíduos, combustíveis e emissões.

A EDP também já deu os primeiros passos para a mobilidade do futuro. O grupo conta com o Projeto de Mobilidade Elétrica, que permitiu a instalação de 20 pontos de abastecimento elétrico e doação de 90 bicicletas elétricas para as guardas municipais das cidades da área de concessão das distribuidoras em São Paulo e Espírito Santo, EDP Bandeirante e EDP Escelsa, respectivamente. “Esse projeto

integra a política de inovação do grupo, que lançou o Programa de Inovação EDP 2020, colocado em prática em 2010.”

Segundo o diretor do Instituto EDP, em âmbito externo, a empresa possui ainda o Programa de Eficiência Energética executado na área de atuação da companhia, contemplando 28 municípios das regiões do Alto Tietê, Vale do Paraíba e Litoral Norte do Estado de São Paulo e 70 municípios do Estado do Espírito Santo. “Mais do que a economia, a eficiência energética visa à eficácia de projetos e programas voltados para o uso racional dos recursos naturais. Com essa finalidade, as distribuidoras investem anualmente em novas tecnologias e em campanhas de conscientização da população para evitar o desperdício no consumo”, conclui.

No caso da Coteminas, a empresa utiliza energia para movimentar os motores de seus equipamentos, e nos processos de engomagem, tingimento e acabamento para gerar vapor e calor, necessários aos processos de fabricação.

“Nossa principal fonte de energia é de procedência hidráulica. Nos processos em que é necessário gerar calor, empregamos a energia térmica, cuja principal fonte é o

gás natural, sendo usado também o óleo combustível e a lenha de reflorestamento (biomassa)”, diz Pedro Garcia Bastos Neto, vice-presidente da Coteminas.

Atualmente, a companhia desenvolve um projeto focado na substituição de todo o consumo de óleo combustível da fábrica de Montes Claros por biomassa de reflorestamento, existente na região – de maneira a evitar o transporte por longas distâncias de combustível fóssil não-renovável –, resultando também na geração de empregos. “Resumidamente, o projeto consiste em substituir as atuais caldeiras de vapor a óleo combustível por uma caldeira maior, que queima cavaco para produzir os mesmo volumes de vapor necessários à operação da fábrica”, explica o executivo.

A Coteminas também estuda a instalação de um projeto de geração de energia eólica. “Os estudos iniciais já foram realizados, comprovando que a área em estudo, situada ao norte de Minas, tem um grande potencial gerador, de aproximadamente 250 MW”, conta. “A companhia possui, ainda, uma hidrelétrica com potência de 112 MW, em consórcio com a Cemig e a Vale, que garante 80% de seu consumo de eletricidade na região, e uma térmica



a gás natural na cidade de Macaíba [RNI], que garante 100% do consumo de eletricidade da fábrica local.”

Segundo a assessoria de imprensa da Fibria, a produção de celulose na empresa é baseada em uma matriz energética sustentável, que utiliza recurso natural renovável (madeira e biomassa líquida) e combustível menos intensivo em carbono, como o gás natural. Quase toda a energia produzida na Fibria vem de subprodutos do processo produtivo.

“Em Jacareí, parte da energia é gerada por gás natural, com baixo impacto ambiental. Buscando melhorias contínuas, a unidade da companhia trabalha em um processo de reaproveitamento do lodo biológico. Esse lodo, resíduo do tratamento de efluentes do processo produtivo, pode ser aproveitado para a geração de energia”, informa a assessoria.

A característica sustentável dessa energia traz um ganho extra para as unidades que geram excedentes e comercializam energia elétrica na rede pública nacional, como é o caso da Aracruz e Três Lagoas. “O preço é diferenciado porque essa é uma energia de base sustentável. E a inserção dessa energia na rede ainda evita a geração desse mesmo volume de energia por outro agente, que provavelmente teria maior impacto ambiental”, afirma a Fibria.

Combinadas, a produção de excedente das unidades Aracruz e Três Lagoas é de 30 MW (o equivalente a 8% da produção total da empresa), o suficiente para abastecer uma cidade de 500 mil habitantes.

Em relação aos projetos para redução do consumo de energia, a companhia conta: “Na unidade Aracruz, estamos em processo de implantação de uma nova linha de branqueamento em substituição à linha antiga. A nova linha de produção trará ganhos de redução de energia, água e químicos.” Já na unidade de Jacareí, trabalhos internos de P+L e Seis Sigma foram conduzidos com o objetivo de redução de consumo energético. “Esses trabalhos garantiram pequena redução em consumo específico (KWh/tonelada de celulose); no entanto, o consumo bruto foi superior ao de 2009.”

Com base no Relatório Anual 2010 da Natura, no ano passado a companhia

**"Mais do que a economia, a eficiência energética visa à eficácia de projetos e programas voltados para o uso racional dos recursos naturais. Com essa finalidade, as distribuidoras investem anualmente em novas tecnologias e em campanhas de conscientização da população para evitar o desperdício no consumo"**

Pedro Sirgado  
(Instituto EDP)

registrou uma redução no consumo relativo de energia de 0,7%, mesmo com a ampliação da capacidade das fábricas. “Para alcançar esse resultado, realizamos diversas melhorias, principalmente na unidade de Cajamar, além de ganhos de eficiência a partir da melhor gestão dos recursos energéticos”, diz.

A Natura registrou, ainda, uma queda de 74% no consumo de óleo diesel utilizado em seus geradores, em virtude de um número menor de cortes no fornecimento de sua sede. Dessa maneira, os geradores foram menos requisitados.

De acordo com a superintendente de engenharia e administração predial do Itaú Unibanco, Monica Fernandes, “a principal fonte de energia utilizada pela companhia é a elétrica, sendo que parte é proveniente do mercado livre de energia. Dessa parcela, a principal origem é proveniente da Usina Bandeirante, projeto de aproveitamento de biogás de aterro sanitário. A usina é controlada pelo banco”, conta.

As demais compras de energia no mercado livre que se fazem necessárias, segundo Monica, sempre são feitas de fontes renováveis e incentivadas. “Em nossa matriz energética, o gás natural aparece como segunda fonte, utilizado diretamente no sistema de ar de um de nossos prédios e em uma planta de cogeração em fase final de projeto/implantação.”

Além das características de suas instalações, em que o uso da energia elétrica se faz de maneira mais direta e flexível, o banco busca aliar o fator ambiental, pois direciona a origem desse tipo de energia, por meio do mercado livre, para fontes renováveis e incentivadas.

Com vistas a promover um consumo consciente de energia, o Itaú Unibanco tem estudado o uso de tecnologias sustentáveis como a solar fotovoltaica e a eólica, com geração direta de energia, funcionando de modo independente ou sendo complementada por energia elétrica da rede de distribuição. “Nossos projetos podem ser replicados em empresas de qualquer segmento da economia, pois seu principal aspecto é a tecnologia do sistema de geração e o de interligação entre as fontes”, comenta.

Entre os resultados obtidos estão benefícios financeiros que garantem a rentabilidade dos investimentos e o ganho ambiental direto. “No projeto da Usina Bandeirante, também recebemos os créditos de carbono gerados pela atividade”, ressalta.

Além da busca por novas fontes energéticas, muitas empresas também estão investindo na adoção de projetos LED, como lâmpadas e painéis, que contribuem para a redução do consumo.

Segundo Rodrigo Sobral Vilar, coordenador de produtos para LEDs da Phillips do Brasil, “com LED é possível ter maior aproveitamento da luz que sai da luminária, pois, se compararmos a uma tecnologia tradicional, parte da luz emitida pela lâmpada acaba ficando na própria luminária. Com isso, utiliza-se, para uma mesma aplicação, a solução em LED com menor potência e com luz dirigida”.

Entre os benefícios do LED, destaca Vilar, estão a economia de energia, maior vida útil do produto, redução do custo de manutenção e menor aquecimento.

“Para ilustrar a eficiência dessa tecnologia, cito o exemplo de um condomínio em Santa Catarina, Condomínio Pedra Branca, que passou a utilizar luminárias LED de 73W em suas ruas, que antes utilizavam lâmpadas vapor de sódio de 250W. A altura dos postes foi reduzida para cinco metros, o que inclusive proporcionou economia na infraestrutura [cabos].” ■



Jesús Álvarez

# Exuberância irracional "made in Brazil"?

por Daniel Seixas\*

É possível um apartamento com vista para a favela no Brasil valer mais do que uma bela casa em Charlotte, Carolina do Norte – EUA, com cozinha completa, equipamentos top de linha, localizada numa área arborizada, com escolas de primeira qualidade e criminalidade baixíssima? Parece um delírio, mas tem gente que acredita que isto não está muito longe de acontecer.

A revista *Exame* (edição 992 de 18/05/2011) trouxe na reportagem de capa a matéria *Imóveis: a maior alta do mundo*. A revista comenta a acelerada valorização dos imóveis no Brasil (alta de 50% nos últimos 24 meses), e questiona se há uma bolha em formação. Naturalmente há argumentos a favor e contra, como em todo debate saudável.

Moro nos EUA há 7 anos e nesse período acompanhei boa parte da aceleração alucinante e também da queda brutal dos preços dos imóveis na maior economia do mundo. O trabalho que exerço na indústria financeira me permite acompanhar de perto a evolução desse mercado antes, durante e pós-crise. Essa mesma vivência no mercado financeiro americano se traduziu na motivação de tentar traçar paralelos entre o momento descrito pela reportagem da *Exame* edição 992 e o que pude acompanhar in loco nos EUA nos últimos anos.

Na definição clássica, uma bolha imobiliária ocorre quando os preços crescem a ponto de excederem o poder de compra de potenciais compradores. A primeira consequência é a redução na demanda por cré-

dito no sistema financeiro e posteriormente a queda nos preços praticados no mercado. O simples fato de os imóveis estarem valorizando rapidamente não necessariamente implica em bolha. É condição necessária mas não suficiente. É preciso avaliar também se o comportamento dos preços no presente está sustentado meramente em expectativas de mais altas no futuro, ignorando os ciclos e os fundamentos econômicos. Outro aspecto subjetivo – mas importante – refere-se ao nível de ansiedade que essas expectativas de alta futura criam no potencial comprador e qual o nível de confiança do comprador ao assumir um compromisso desse porte. É fundamental que a confiança no futuro seja maior que a ansiedade do presente.

A cegueira pré-bolha é algo que me assusta pela semelhança entre o que vi nos EUA e o que vejo agora no Brasil. Na sabatina<sup>1</sup> que confirmou Ben Bernanke como *chairman* do Fed (o Banco Central Americano) em outubro de 2005, o respeitado PhD em Economia pelo MIT afirmou que “não acredita que aquecimento no mercado de imóveis seja uma bolha que esteja prestes a explodir”. Naquela época (2005), os preços haviam subido 25% nos últimos 24 anos, e Bernanke rebatia os que alertavam para o superaquecimento do setor ao defender que a valorização dos preços dos imóveis “reflete fortes fatores econômicos tais como baixo desemprego, aumento na renda e significativo crescimento populacional”. O restante da novela já conhece-

mos. Reconhecer uma bolha é uma tarefa complicada e a história nos ensina que, na maioria das vezes, bolhas não são confirmadas até o ponto de já terem explodido.

Uma semelhança entre as bolhas americana e brasileira é a famosa exuberância irracional. Recentemente um jornal de Brasília publicou uma reportagem “provando” que a valorização do investimento em imóveis é “sempre garantida”. “Sempre” e “nunca” são pala vras que carecem de substância. Pseudo-análises semelhantes foram observadas nos EUA nos anos que precediam a crise, em que o aumento era explicado simplesmente pelo fato de que “imóvel sempre valoriza porque sempre se valorizou”. Bem racional, certo?

É importante notar que a reportagem da edição 992 apresenta dados úteis sobre várias capitais e discute com bom nível de detalhe os riscos no horizonte. A meu ver poderia ter também discorrido sobre o efeito da regionalização do mercado, evitando assim generalizar conclusões supostamente válidas apenas em determinadas localidades. Traduzindo: é bobagem falar sobre uma bolha nacional, quando a história nos ensina que a discussão mais produtiva seria o debate a respeito de bolhas regionais. Nos EUA, a queda nos preços em Manhattan foi bem diferente da Flórida, Califórnia e Arizona. Além disso, no período de aceleração entre 2003-2007, o crescimento também se deu em ritmos diferentes em estados diferentes, como, por exemplo: Carolina do Norte (crescimento mais lento), Texas (crescimento

em ritmo moderado) e Flórida (crescimento descontrolado). Da mesma maneira, tanto a aceleração quanto a desaceleração da bolha brasileira podem estar acontecendo em ritmos diferentes em SP, RJ, MG, DF, etc.... Numa cidade do tamanho de São Paulo, é plausível se falar em ritmos diferentes para sub-regiões diferentes (a reportagem comenta sobre o excesso de oferta e a desaceleração já visível no preços verificados no bairro do Morumbi).

Outra diferença fundamental no caso brasileiro é a ausência de dados estatísticos confiáveis amplamente disponíveis sobre preços no mercado de imóveis. Isso reduz a transparência e cria imperfeições no comportamento dos preços. A própria reportagem menciona o fato de a pesquisa *Exame Ibope* ter sido iniciada somente em 2010. A ausência de estatísticas confiáveis cria margem para análises superficiais e argumentos emocionais não suportados por fatos.

Nos EUA há vários indicadores já estabelecidos. O índice Case-Shiller existe há décadas e apresenta dados em nível nacional e também em 20 áreas geoeconômicas predeterminadas cobrindo as mais importantes regiões metropolitanas do país. Em contraste, no Brasil ainda não existe um índice igualmente abrangente.

Em fevereiro de 2011, a BM&FBovespa e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) lançaram o primeiro indicador de rentabilidade do setor imobiliário brasileiro: o Índice Geral do Mercado Imobiliário – Comercial, o IGMI-C. O objetivo do novo indicador é tornar-se uma referência de rentabilidade de imóveis comerciais – escritórios, hotéis, shoppings e outros –, contribuindo para que os investidores tenham maior transparência em relação à formação dos preços de compra, venda e locação. O novo índice trará inicialmente dados referentes a imóveis comerciais (galpões, escritórios, *shopping centers*, lojas, etc.), para depois buscar uma abrangência nacional, inclusive para imóveis residenciais, que interessam ao grande público.

A Caixa Econômica Federal, igualmente em parceria com a FGV (Fundação Getúlio Vargas), também trabalha na elaboração de um índice setorial para o mercado imobiliário – que ganhou a denominação de IVI (Índice de Valorização de Imóvel) e que pretende medir a variação do valor dos imóveis, divididos pelas diversas tipologias e por regiões geoeconômicas predeterminadas –, cuja intenção é subsidiar os agentes de crédito em suas políticas de financiamento, inclusive coibindo eventuais bolhas imobiliárias.

Já é um bom começo e um passo absolutamente necessário para o amadurecimento desse mercado. Se até os EUA cometeram um erro de avaliação mesmo tendo em mãos um oceano de dados, estatísticas e estudos, imagine o tamanho do nosso risco de tecer conclusões errôneas na ausência de estatísticas relevantes e confiáveis?<sup>2</sup>

A literatura e a experiência recente dos EUA nos ensinam que certos sinais de alerta podem ser observados nas áreas de crédito, consumo e emprego.

O primeiro deles é a demanda por crédito. Quando o volume e a quantidade de programas de financiamento imobiliário se expandem, a tendência é que a base de proprietários(as) também aumente. É exatamente isso que tem acontecido no Brasil com o crescimento da oferta de crédito. Base de proprietários(as) é minha tradução do conceito de *home ownership base*, um sinal de pujança econômica de uma sociedade. Entretanto, a população de proprietários pode crescer descontroladamente a ponto de se tomar um sinal de alerta, especialmente quando as obrigações financeiras oriundas dos contratos de financiamento imobiliário crescem mais rapidamente que a renda familiar. Medidas governamentais de restrição ao crédito são um sinal clássico que antecede o estouro desse tipo de bolha. No entanto, sabemos que governos nem sempre agem com a agilidade necessária para antecipar problemas, mas nesse caso o “antes tarde do que nunca” continua uma opção válida.

Recentemente, o Banco Central Brasileiro interveio por meio de medidas macroprudenciais como o aumento do requerimento de capital para operações de crédito de maior risco. Isso teve efeito na procura por financiamento de veículos, empréstimo pessoal e empréstimo consignado na tentativa de esfriar a demanda. No entanto, tal medida não se aplicou ao setor imobiliário.

Outro sinal de alerta pode ser visto nas estatísticas sobre inadimplência. Segundo a Serasa-Experian, a inadimplência da pessoa física vem crescendo nos últimos anos juntamente com a expansão do crédito ao consumidor. Isso é um sinal de deterioração na qualidade do crédito ao consumidor e um risco de crédito a ser gerenciado no portfólio dos bancos e financeiras.

No Brasil, a maioria dos contratos de financiamento imobiliário ainda é atrelada a algum índice de correção inflacionária. Dessa forma, num cenário de inflação em alta, as chances de as prestações subirem muito mais rápido que a renda são grandes, o que é um sinal de alerta. Sob o ponto de vista de crédito, enquanto os financiamentos estiverem em dia, e a inadimplência do segmento estiver baixa, os imóveis tendem a continuar em tendência de alta. Quando eventos naturais do ciclo econômico acontecerem, tais como desemprego ou queda na renda, a pressão sobre os indicadores de inadimplência tenderá a aumentar, reduzindo a aceleração dos preços.

Outro aspecto fundamental, mas pouco discutido, são as diferenças entre as práticas de governança e transparência nas transações imobiliárias nos vários países citados na reportagem. Em janeiro de 2010, o Housing & Urban Development (HUD), agência reguladora do governo americano responsável pelo setor de imóveis, implementou mudanças nas regras com o objetivo de aumentar o grau de transparência para os compradores. Na prática, qualquer transação imobiliária dentro dos EUA segue o mesmo processo, os formulários são os mesmos e as informações são apresentadas pelos corretores de maneira uniforme e abrangente. Além disso, os corretores adotam práticas e procedimentos de conduta padronizados em todo o país.

No Brasil, a predominância de informações incompletas sobre o bem adquirido e a

*The views expressed in this presentation do not necessarily reflect those of the Federal Reserve Bank or the Board of Governors of the Federal Reserve System.*

*Este texto reflete exclusivamente a opinião do autor, não cabendo ao Federal Reserve Bank nenhuma responsabilidade. O texto não representa a opinião do Federal Reserve Bank e não deve ser tratado como tal. O Federal Reserve Bank não assume nenhuma responsabilidade pelas informações contidas neste texto.*

ausência de processos padronizados na condução da transação colocam o comprador em posição de desvantagem, o que pode estar contribuindo para dificultar a análise crítica por parte do interessado.

Como bem lembrado pela revista *Exame* na reportagem que serviu de incentivo para este artigo, os recursos de poupança (base para o *funding* do financiamento imobiliário brasileiro) não serão capazes de suprir a demanda por novos financiamentos imobiliários, tendo em vista o crescimento observado no mercado nos últimos anos. Modelos alternativos de *funding*, tais como aqueles baseados em securitização de títulos, deverão ser considerados num futuro breve. O mercado brasileiro caracteriza-se pela atuação de grandes bancos, cuja principal fonte de recursos baseia-se na captação de depósitos, especialmente os depósitos de poupança. O mercado de títulos privados com lastro em financiamentos imobiliários ainda é incipiente, quando comparado ao mercado de títulos públicos.

Não há dúvida que o mercado brasileiro vive um momento favorável de expansão. A pergunta é: até que ponto essa expansão é sustentável e em qual momento configura-se uma bolha prestes a estourar?

Do , é sabido que a maioria dos mercados acaba se recuperando após o estouro de bolhas (e.g. desde as tulipas na Holanda em 1637 até a bolha da internet os EUA em 2000). Entretanto o estouro pode ser devastador para muitos proprietários e investidores. É importante lembrar que o estouro nem sempre é estrondoso, mas sim um processo elaborado e lento, muitas vezes invisível. O importante é estar atento e não se deixar levar pela histeria coletiva. ■

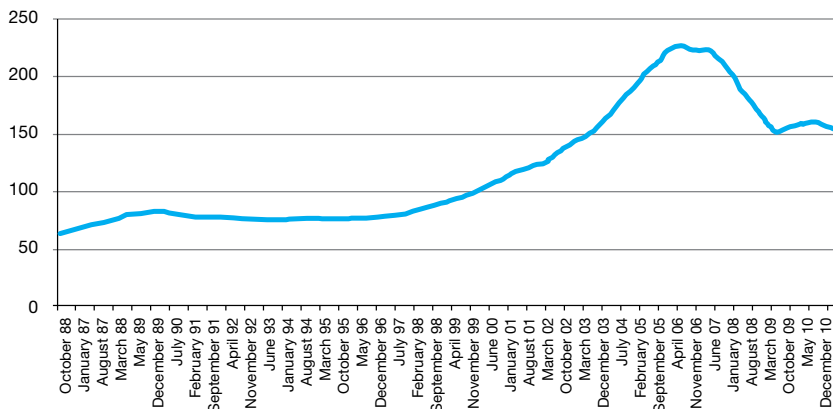
<sup>1</sup> [http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/10/26/AR2005102602255\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/10/26/AR2005102602255_pf.html)  
<sup>2</sup> No apêndice, reproduzo gráficos (EUA e Brasil) onde a semelhança das figuras fala por si só.

**Daniel Seixas é consultor do Banco Central Americano (Fed), especialista em Gestão de Risco Operacional. Atuou pela KPMG tanto no Brasil como nos EUA como Senior Manager na prática de IT Advisory. Possui MBA pela University of North Carolina. É membro do IBEF SP desde 2010.**

## Apêndice – S&P/Case-Shiller Index v.s. FGV IGMI-C

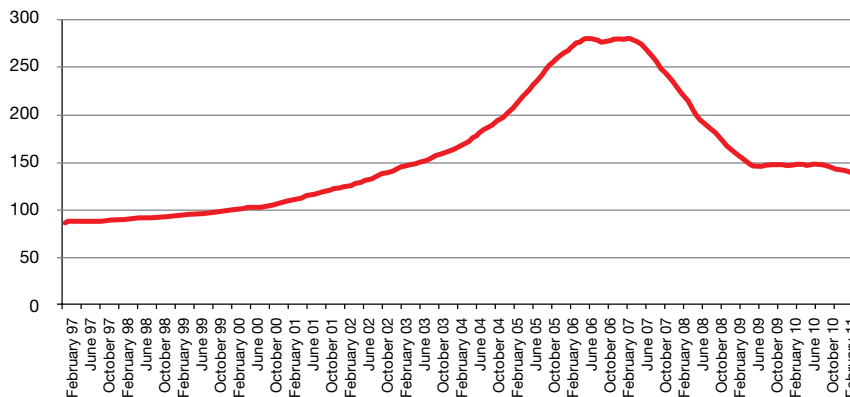
*Nota: O índice S&P/Case-Shiller acompanha o comportamento dos preços do segmento residencial, enquanto o FGV IGMI-C foca no segmento comercial. Apesar de refletirem segmentos diferentes, em países diferentes, a dinâmica de formação de bolhas é semelhante em ambos os mercados, daí a relevância da comparação. No futuro, resolvido o problema da ausência de um indicador de mercado residencial confiável no Brasil, outras comparações serão possíveis.*

### US Home Price Index



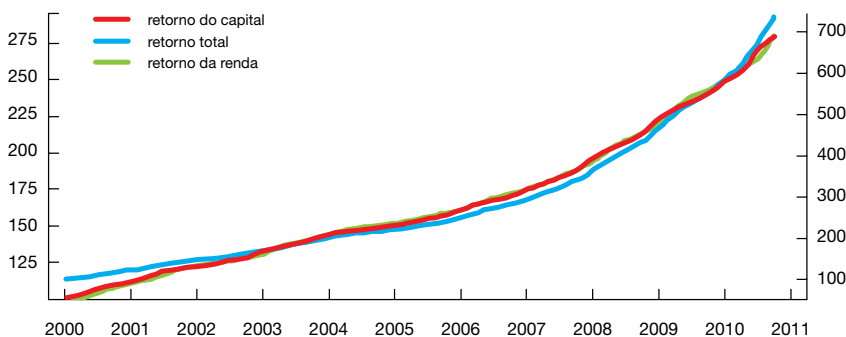
Fonte: S&P/Case-Shiller Index (1987-2011)

### Miami-FL Home Price Index



Fonte: S&P/Miami-FL Area Home Price Index (1997-2011)

### IGMI-C



Fonte: FGV IGMI-C - (2000-2011)



## Carências da educação e de mão de obra qualificada já obstruem a fluência do crescimento

Antonio Machado\*

O Brasil está diante de um problemão - e não tem nada a ver com as mazelas triviais da economia, como a inflação. O problema até parece prosaico, mas é sério: as intenções de investimento no país estão se avolumando e não há economia preparada para recebê-los.

Sabe-se da carência da infraestrutura, com estradas deficientes, portos operando no limite, energia abastecida com termelétricas caras e poluentes, cidades engarrafadas, estrutura de saneamento limitada. Pouco se fala de outra carência dramática e sem solução em curto prazo: o apagão de cérebros e mão-de-obra especializada.

Estudo da consultoria McKinsey estima um déficit de cerca de 130 mil engenheiros em 2013. Números recentes da UNESCO, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, relativos a 2008, situam a taxa de formação no ensino universitário em níveis muito aquém do necessário, com a economia crescendo à base de 4% ao ano sob o impulso de novos investimentos. É de 0,48 ao ano por habitante, contra 0,91 nos EUA, 1,00 na França, 1,40 na Rússia.

O número de graduados/ano per capita na faixa de 20 a 30 anos de idade é de 2,43 no Brasil. Na Rússia, França e Inglaterra, é mais que o triplo. Nos EUA chega a 6,36, patamar semelhante ao da taxa de graduados na Índia e China. Sem gente preparada, muito projeto só sairá do papel se tiver ampla assessoria externa.

Números da Secretaria de Tecnologia de Pernambuco, estado com uma das mais altas taxas de negócios emergentes no país, estimam que o déficit na disciplina de Física passe de 70 mil. E o Ministério de Minas e Energia considera a construção de quatro usinas nucleares, além das duas existentes em Angra dos Reis e outra em construção.

A própria Petrobras se serve de pessoal especializado do exterior em suas plataformas, contornando as restrições ao emprego de mão-de-obra estrangeira com contratos temporários ou com cláusulas que preveem a operação dos equipa-

mentos pelos prestadores de serviços.

Sair dessa situação leva tempo. A presidente Dilma Rousseff está com o programa de enviar 70 mil bolsistas a universidades nos EUA até 2014 para especialização em áreas técnicas, conforme o tratado assinado durante a recente visita de Barack Obama a Brasília.

É o que Japão, Índia, China e Coreia do Sul, todos com políticas de longo prazo de especialização de jovens nos EUA, fazem há mais de 30 e 40 anos. Mas em tais países a formação escolar demandada pela inovação tecnológica que os distingue foi concomitante e até antecedente à industrialização de ponta. Aqui ainda mal começou.

**Competição do pré-sal** – O resultado do despreparo profissional está em toda parte. Pegue-se a instalação dos centros de pesquisa e desenvolvimento no país por grandes empresas estrangeiras. É fruto do trabalho de atração da Petrobras e do BNDES, em grande parte motivada pelo pré-sal.

A IBM, o BG Group e a GE, entre as maiores, estão instalando seus laboratórios no Rio. Só o da GE está orçado em US\$ 550 milhões. De onde vêm os pesquisadores? Boa pergunta. Para acelerar a inovação tecnológica, está se descobrindo o pouco que há em outras áreas.

**Desfalque de talentos** – À falta da oferta de quadros técnicos em nível superior, agravada pela restrição à entrada de profissionais estrangeiros, mesmo como professores ou pesquisadores convidados, tais centros foram à caça em universidades e incubadoras de projetos nascentes, desfalcando os talentos dos escassos laboratórios de desenvolvimento nacional.

Além da baixa taxa de graduação superior, a maioria dos graduados não atende as novas demandas. As áreas de engenharia, manufatura e construção formam apenas 5% dos graduados, pelos dados da UNESCO, contra, por exemplo, 16% na França e 22% na Rússia. Graduados em Ciências equivalem a 7% no país.

Inglaterra e Alemanha formam 13%.

**Sem o olhar atrevido** – O déficit de pessoal qualificado seria maior, se muitas empresas não cuidassem elas mesmas de formar o seu pessoal. Mas em algumas atividades a formação técnica requer habilidades não compensadas por programas internos de treinamento, como as áreas de tecnologia de informação, ou, simplesmente, TI.

O déficit nesta área, segundo compilação da McKinsey, foi de 71 mil profissionais no ano passado e deverá chegar a 200 mil em 2013. A demanda por engenheiros seria já o dobro da oferta atual de 32 mil formados por ano.

O governo está ciente dessas dificuldades, O senso de urgência é que deixa a desejar, além de também faltar o “olhar” atrevido para o que está mais para oportunidade que para problema. Já ajudaria o governo constatar que se mais não faz é pela sua falta de ousadia.

**Os tijolos da riqueza** – A ênfase na quantidade em detrimento da qualidade do ensino, por exemplo, é decisão política, assim como o “experimentalismo” que permeia a educação. O desenvolvimento é um processo que se faz com ganhos incrementais - da educação básica à superior. Nele, são destaques a formação e a atração de capital humano diferenciado.

Um setor acadêmico com vocação para pesquisa e atuando próximo às empresas é questão tão chave quanto o clima de negócios favorável, necessidade tão ou mais relevante que o debate sobre o câmbio para a competitividade empresarial. Moeda fraca pode ajudar a detonar o processo, mas só a educação superior e a primazia do investimento constroem a riqueza nacional. Tudo o mais é diversionismo. ■

---

*\*Antonio Machado é jornalista, colunista dos jornais Correio Braziliense, Estado de Minas e Jornal do Commercio, e editor do site Cidade Biz.*



Fernando Ricci

## Nova etapa

Recebi muito honrado o convite do André Rodrigues para assumir a coordenação do IBEF Jovem nesta gestão 2011-2013. Depois de dois anos participando da equipe liderada pelo Guto Miranda, com muito orgulho em função dos resultados alcançados no período, encaro este desafio de sucedê-lo. Pretendo continuar o trabalho feito pelo Guto e por sua equipe, procurando aproximar cada vez mais os jovens executivos dos eventos do IBEF SP, aumentando, assim, nossa participação no instituto como um todo e ajudando a preparar esses novos talentos para assumir as responsabilidades que virão ao longo da já destacada carreira que eles têm trilhado. A importância do trabalho com os associados mais jovens se confirma ao verificarmos a presença de dirigentes oriundos dessa geração na atual Diretoria Executiva: afinal, mais da metade dos integrantes da nova gestão tem sua origem no IBEF Jovem, o que aumenta a minha responsabilidade em continuar o trabalho que vem sendo desenvolvido nas últimas gestões, tanto do Guto quanto do José Cláudio Securato, que o antecedeu na função. Tenho certeza de que não serão anos de muitas mudanças, mas de continuidade do trabalho que já vinha sendo executado com excelência. Agradeço ao Guto pelos ensinamentos ao longo de nosso trabalho conjunto, e ao André e a toda a Diretoria Executiva pela confiança em mim depositada – dedicarei meus melhores esforços para corresponder ao que de mim se espera. Aproveito a oportunidade para convocar os jovens executivos membros do IBEF a cerrarem fileiras ao meu lado, para conduzirmos nossos planos de integração e desenvolvimento, seja através da participação em eventos destinados a esse público, seja na colaboração em todas as atividades do nosso IBEF SP, incluindo o encaminhamento de textos para publicação na revista *IBEF News*. Agradeço, também, o envio de sugestões sobre temas para encontros e eventos específicos para esta comunidade. Proximamente, deverei procurar contato com alguns jovens executivos, com vistas a incluí-los no projeto e espero poder contar com a participação e a colaboração de todos.

Saudações ibefianas!

**Alvaro Vilela de Souza**  
Presidente do IBEF Jovem

IBEF  
Jovem

## 8º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG

As inscrições para a edição de 2011 já estão abertas e vão até 7 de outubro

O 8º Prêmio Revelação em Finanças apresenta uma importante novidade: os candidatos terão uma orientação pessoal realizada por premiados de anos anteriores. “Para isso, foi constituída a Comissão de Premiados, coordenada pelo vencedor da 5ª edição, em 2008, Wesley Mendes da Silva”, explica Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, coordenador e um dos idealizadores do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.

O Prêmio Revelação em Finanças surgiu em um debate sobre a necessidade de atrair profissionais mais jovens para o quadro de associados do IBEF SP. “Do prêmio nasceu o IBEF Jovem, que foi implantado por um participante da premiação, José Cláudio Securato, cujo trabalho foi distinguido com Menção Honrosa na edição de 2005”, ressalta Antonio Sergio. E os objetivos da criação do prêmio foram alcançados: hoje, o IBEF SP possui muitos jovens profissionais entre seus sócios, que participam ativamente, inclusive exercendo cargos na Diretoria Executiva e nas Comissões de Trabalho do Instituto. “O próprio José Cláudio, que foi o primeiro presidente do IBEF Jovem, hoje é o primeiro vice-presidente da atual Diretoria Executiva.”

Em suas sete edições, de 2004 a 2010, 133 trabalhos foram inscritos. Sendo que, no ano passado, o vencedor foi Denísio Liberato, pesquisador sênior do Banco do Brasil. O economista desenvolveu o primeiro trabalho no Brasil a tratar de sua curva de juros de longo prazo para captações no exterior em reais. “Entre outras coisas, mostra que captar em reais no exterior tem um custo menor do que a captação interna, com a vantagem de não ter de assumir o risco em outras moedas”, explica Antonio Sergio. Já a Menção Honrosa de 2010 foi para Ludwig Berdejo, que apresentou um projeto que implantou em sua empresa, a Accor: o orçamento flexível para o setor hoteleiro. “Magnífico instrumento de gestão, que possibilita a adaptação constante dos parâmetros diante de mudanças de cenários”, pontua o coordenador do prêmio.

Neste ano, o vencedor receberá R\$ 15 mil, uma escultura do artista plástico Osni Branco – simbolizando o jovem profissional em início de carreira – e a associação ao IBEF SP com isenção da contribuição associativa por um ano. Além disso, Antonio Sergio ressalta aos jovens executivos que essa é uma grande oportunidade de mostrar seu talento à comunidade de negócios de forma continuada.

**Associe-se ao IBEF SP e faça parte do IBEF Jovem!**

**11 3289-1844 - [www.ibef.com.br](http://www.ibef.com.br)**

# Economista, cientista contábil, advogado: o conhecimento não tem limites



Divulgação

## Wagner Mar

Paulistano, nascido em 1947, Wagner Mar conta que teve uma ótima infância no bairro do Ipiranga – que, segundo ele, nessa época se parecia com uma cidade do interior. “Brincávamos e jogávamos futebol na rua, e o maior risco era ralar um joelho”, relembra.

Aos 13 anos, Wagner iniciou sua carreira como *office boy* no escritório de contabilidade de seu pai, a Organização Contábil Rio Mar, onde permaneceu por oito anos. “Foi com meu pai que aprendi a base das relações profissionais, e pessoais também, a *lealdade*.”

Em 1965, Wagner teve sua primeira formação técnica, na área de Contabilidade. Em 1969, Wagner concluiu o curso de Economia, no Mackenzie, tendo recebido o Prêmio Joaquim Murinho das mãos do então ministro da Economia, Roberto Campos, pela melhor média de notas de todo o curso – “o que muito me orgulha”, revela.

Mas os estudos de Wagner não pararam por aí: em 1973, graduou-se em Ciências Contábeis. Em 1976, fez uma pós-graduação em Auditoria Externa para o Mercado de Capitais, na USP. “Aos 45 anos de idade, prestei vestibular no Mackenzie para o curso de Direito – formando-me em 1997.” E, depois, já inscrito na OAB, realizou pós-graduação em Direito Empresarial na PUC.

Sobre as escolhas profissionais, ele explica que foi levado à área contábil “por inércia”. “Vindo de uma família de contadores, não me foi dada outra opção”, explica, e continua: “A escolha da

faculdade de Economia foi uma tentativa de ‘escapar’ da área contábil, que me capturou definitivamente ao ingressar na carreira de auditor.” Dessa trajetória, ele tirou um grande aprendizado: “A vida me mostrou que é muito difícil alguém ‘trabalhar naquilo que gosta’. Então, aprendi a gostar do meu trabalho, o que me faz muito bem.”

Wagner saiu do escritório de contabilidade do pai para trabalhar na Arthur Andersen Auditores, onde ficou por três anos e construiu uma base consistente, “tanto do ponto de vista técnico, como de postura e responsabilidade profissional”, comenta. Posteriormente, ele trabalhou na auditoria interna do extinto Grupo Financeiro Áurea, e teve uma experiência como gerente de Controladoria da Credicard Administradora de Cartões de Crédito, “de onde saí para fundar meu próprio escritório de auditoria independente, em 1975”.

Wagner considera a constituição e consolidação de seu escritório um grande desafio profissional. Em 1998, ele agregou à auditoria o escritório de advocacia, definindo a estrutura que constitui até hoje a Audimar Consultoria Empresarial.

Sobre sua realização profissional, Wagner acredita que sempre há algo por fazer e aprender. “Penso que alcançar a chamada ‘realização profissional’ é o final da carreira e da vida. Torço para não chegar esse dia, e que eu consiga viver até o fim com a garra do aprendiz.”

Wagner conta que está divorciado há sete

anos e tem um casal de filhos: “Evelyn, dentista, que me deu um lindo neto, Enzo,” e Gustavo, 34 anos, que mora na Austrália e é *chef* de cozinha. “Somos à essa pequena família um infundável número de primos, tios e agregados – cerca de 90 primos-irmãos!”, acrescenta.

Associado ao IBEF SP há 18 anos, Wagner é um membro bastante ativo: está no Conselho Fiscal há dez anos, sendo presidente deste há seis. “Eu não enxergo o IBEF exclusivamente como um instituto profissional, mas também com um lugar para fazer amigos”, diz.

Entre o que o faz feliz, Wagner destaca “o sorriso do meu neto – não tem preço!” Ele valoriza, também, uma boa conversa com filhos e amigos, além de passeios e viagens com sua namorada, Rita, “uma grande companheira”, frisa.

No tempo livre, Wagner também se dedica a alimentar seu blog, criado há dois anos e meio, “numa brincadeira”. O endereço é [www.mar-amar.blogspot.com](http://www.mar-amar.blogspot.com). “E pode fazer comentários, o que me deixará muito feliz. Tem sido uma experiência agradável, para pôr as emoções pelos poros afora.” ■



Divulgação

O executivo com seu neto

### Preferências

**Palavra**

**Entusiasmo**

**Guru**

**Nenhum em especial**

**Personalidade Histórica**

**Winston Churchill**

**Estilo Musical**

**Bossa nova e românticos**

**Melhor Filme**

**Golpe de Mestre**

**Melhor Livro**

**Muitos, difícil escolher**

**Esportes**

**Tênis e futebol**

**Lazer**

**Tudo o que não for trabalho**

**Culinária Preferida**

**Italiana**

**País (fora o Brasil)**

**Estados Unidos e Espanha**

**Melhor cidade**

**Nova Iorque**

**Férias**

**Qualquer lugar em boa companhia**

## Parabéns aos associados que aniversariam em junho!

1 Luiz Fernando Visconti 2 Andre Nogueira Fontenele, Joelson Oliveira Sampaio, Francisco Costa Neto, Eliseu Martins e Paulo Cesar Villar Gagliardi 3 Antonio Joaquim da Motta Carvalho, Carlos Henrique Aguiar Rodrigues Catraio e Sonia A. Fanhani 4 Marcelle Mayume Komukai, Felipe Mattreucci Melo, Regina Célia Vicentini Motta e Erico Costa Barros 5 José Fernando da Costa Boucinhas, Sergio Ricardo Romani, Luis Alberto de Paiva, Luis Marcelo Tadeu Hachebe, Andre Luiz Petroucic e Alexandre Moraes Farah dos Santos 6 Rafael Moraes Zigiatti, Marcelo Scarpinelli dos Santos, Edmundo Luiz Pinto Balthazar, Pedro Leonardo Grego Sardinha e Joaquim Gilberto Caltabiano 7 Carla Camargo Leal, Alexandre Rocha Pereira Guimarães, Renato Bernasconi Zuccari e Sérgio Alexandre Figueiredo Clemente 8 Henrique José Fernandes Luz, Jose Fernando Penazzo, Felipe Galvão Whitaker de Assumpção, Leonardo Barem Leite e Fabio Figueiredo Carvalho 10 Ludwig Agurto Berdejo, Fabiana Veloso A. Pereira, Carlos Emanuel Simonetti, Laurent Gabriel Roger Mischler e Valmir Pedro Rossi 11 Luiz Antonio Bernardi 12 Everaldo Tadeu Villa de Camargo 13 Sergio Antonio Dias da Silva e Alexandre Antonio Coelho 15 Clayton Claudinei Nogueira e Antonio Soares 16 Luiz Ricardo Gomes de Azevedo Peçanha 17 Claudia Cristina Tazitu, Monica Mattos Fernandes e José Orálio Carra 18 Carla Bellangero e Luiz Fernando Lobianco da Silva 19 Roberto Goldstajn, Francisco Clairton Araújo, Rafael Vieira Dias e Miriam Damaris Di Maio 20 Alessandro Piero Porro e Charles Campos Cunha 21 Claudia Lebre Rodrigues, Roberto Antonio Luis Caropreso, Aymar Giglio Junior, Francisco Silvério Morales Cespede, Mario Gurian Neto e Antonio Salles Leite 22 Christiane Aché Pillar 23 Paulo Augusto Pires, Ronaldo Rayes, Phillip Krinker e João Gomes Antunes 24 Nadia S. L. Morandier, Diego Patrício Espinosa Garrido, Stephen Nicolas Jacquier, Rodrigo de Souza Ribeiro e Pedro Javier Garmendia Labrecciosa 25 Robson Pepe Ramos, Luciana Bacci Costa, Ricardo Jose Furquim de Campos e Berenice Barreto do Nascimento 26 Roberto Astorga Perez Jr., João Cappi e Isamu Otake 27 José Maria Barioni e Roberto Musto 28 Claive Tanganelli, Joel Marc Georges Paillot e Marcio Augusto de Carvalho Mazzei 29 Wolfgang Hagen, Marcos Nogueira Simões, Leocadio Geraldo Rocha, Donald Ward Mc Darby Junior, Pedro Lucio Siqueira Farah e Ivan Humberto Carratu 30 Rogério Alves e Tercio Baptista Garcia.

Outsourcing de:

- Contabilidade
- Tributos
- Gestão de Pessoas
- Consultoria

(11) 3295-4725

(21) 3233-4745



Desde 1976



## O novo admirável mundo digital sob a ótica de um "imigrante"



**Rubens Batista** é diretor superintendente da Rede Ricoy de Supermercados e sócio da firma KF Trade & Consulting Group. É, ainda, membro do Conselho Consultivo do IBEF SP. Em 2007, foi escolhido como Executivo de Finanças do Ano, recebendo o troféu *O Equilibrista*.

Quando comecei a trabalhar o mundo era *off-line* e tudo ocorria em *batch*, ou seja, o processamento das transações se dava sempre no dia anterior (se sua empresa fosse “moderna”) e os relatórios gerados em papel eram recebidos sobre sua mesa de trabalho. Papel “zebrinha” e contínuo (ou vice-versa) em metros!

Sou, para os padrões do mundo digital, um “experiente” senhor (velho?), ou segundo um amigo, um imigrante (estrangeiro).

Ainda me lembro das primeiras iniciativas de transmissão *on-line*, via *broadcasting*, no início da década de 1990, quando o Aleksandar Mandic (quem se lembra?) fez sua fortuna.

Lembro-me também de quando, em 1995, na empresa em que trabalhava (a maior de seu ramo e uma das maiores no Brasil), para fins de testes passamos a acessar a internet. Naquele momento, deslumbrávamo-nos acessando o Met (The Metropolitan Museum of Art) ou o Louvre ou alguma biblioteca. Se hoje, no Brasil, temos dúvida sobre banda larga, naquela época isso não era nem uma questão, pois os acessos eram via linha discada, instável, e cada página demorava cerca de 20 minutos para carregar. Nossa empresa, todavia, não tinha nada que necessitasse a utilização da internet. A primeira iniciativa de ordem prática foram os *emails*. Mais ou menos nessa mesma época começou se difundir o uso do celular.

Até então, para localizarmos uma pessoa, o serviço que se utilizava era via rádio: quem quisesse contatar alguém ligava para uma central e passava uma mensagem (curta, limitada) que era transmitida ao aparelho que emitia um sinal (bipe) e o contato poderia tomar a ação necessária. Esse serviço chamava-se *pager*, salvo engano meu.

O *email* e o celular foram protagonistas das primeiras grandes revoluções no mercado de trabalho, pois aí sim permitiram algo até então impensável, a disponibilidade em tempo real. Isso – a possibilidade de tempo real – revolucionou a maneira de trabalharmos. Naquele momento se diziam duas coisas provadas erradas posteriormente: trabalharíamos menos e economizaríamos a utilização de papel para impressão. Ambas as “teorias” se provaram erradas; “nunca antes” no mundo se imprimiu tanto papel e trabalhamos muito mais do que antes. Dificilmente éramos importunados em casa. Hoje, dificilmente alguém que chega em casa não continua conectado ao mundo via *notebook*, *netbook* ou seu *smartphone*.

O fato é que essa revolução levou a alteração de plataformas, sistemas e processos. Hoje ter vendas e margens em tempo real é algo que vemos como básico. Comunicarmo-nos com a utilização de imagem é comum e, hoje, bem barato.

E a geração de nossos sobrinhos e filhos ofereceu-nos um fenô-

meno que é fascinante: as redes sociais. As redes sociais sempre existiram, todavia, a internet associada à tecnologia propiciou a sua difusão, eliminando fronteiras geográficas bem como a limitação do tempo. Sua evolução tornou a comunicação via *email* obsoleta e confinada, basicamente, ao ambiente corporativo e àqueles que adotaram seu uso já com uma certa maturidade (nós, os imigrantes!).

A questão que essa realidade impõe para o mundo corporativo é: Como comunicar-se com essa geração? Como fazê-los usuários de nossos produtos e serviços? Eles (essa geração jovem) já são consumidores conscientes e influentes em suas casas. Eu não tenho dúvidas de que essa é uma questão apenas em razão dos dirigentes de empresas, hoje, bem como aqueles em cargos de gerência mais alta, estarem com mais de 35 anos de idade.

As redes sociais podem ser de caráter permanente ou provisório. Geralmente elas são construídas ao redor de gostos, interesses, afinidades ou ainda ao redor de eventos pontuais. O impacto dessas redes decorre do fato de podermos delas participar sem nos locomovermos, sem corrermos riscos e, ainda, sem a limitação geográfica. A única coisa que nos separa é a barreira da língua.

Em minha última posição como presidente de uma multinacional eu dei início a um programa de “mídia digital”. Para mim estava claro, naquele momento e ainda hoje, que não podemos continuar a nos comunicar como o fizemos até então, uma vez que essa nova geração é multimídia. Adicionalmente, a quantidade de programas e canais (segmentação) torna a abordagem e a medição da eficácia da comunicação muito difícil. Em nosso específico caso, os nossos clientes estavam “envelhecidos” e tínhamos como desafio construir uma ponte ou relação com a população mais jovem, algo muito difícil uma vez que a empresa operava em um segmento muito básico (atacadista).

Nosso processo de seleção da pessoa responsável por essa “mídia digital” foi muito fácil, uma vez que não tínhamos dúvidas de que qualquer pessoa com idade superior a 26 anos não seria apta para esse projeto, afinal não poderíamos escolher um “estrangeiro”. Com esse jovem à frente, iniciamos uma descoberta do mundo digital, o que envolve não apenas as redes sociais, mas também incorpora *blogs*, *games*, aplicativos e os motores de buscas. Eu já não estou lá para acompanhar de perto se a estratégia está dando o resultado esperado, uma vez que deixei a companhia no início de 2010. No entanto, não tenho dúvida de que qualquer companhia que queira ter sucesso na captura dos clientes mais jovens tem que adotar uma estratégia de comunicação digital e segmentada.

Bem vindo ao admirável novo mundo digital! ■