

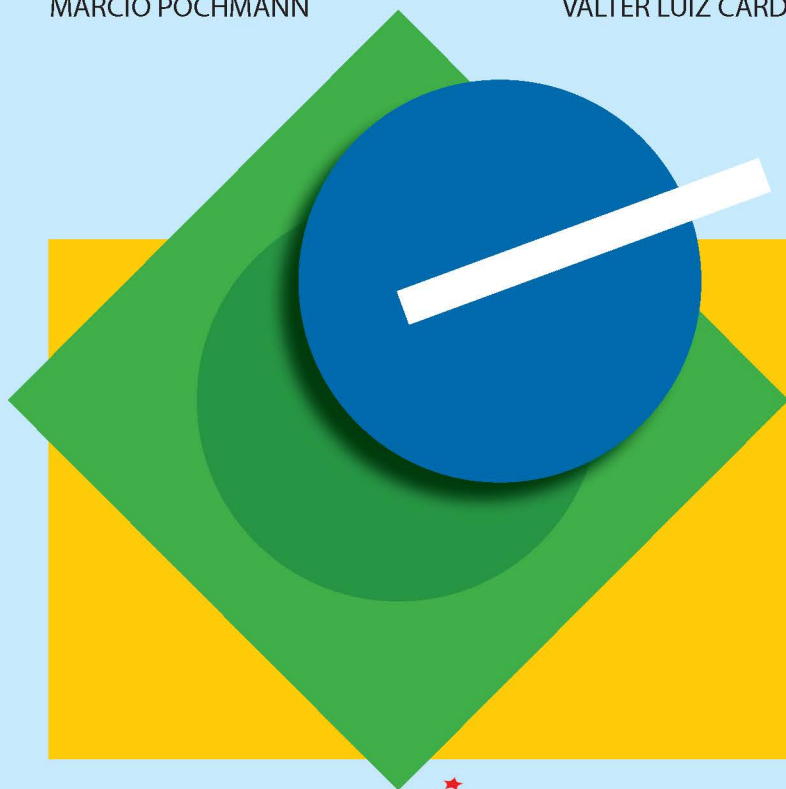
2003-2010 O BRASIL EM TRANSFORMAÇÃO

VOLUME 7

O PAPEL DO ESTADO E DAS EMPRESAS PÚBLICAS

ALDEMIR BENDINE
ANTÔNIO CARLOS SPIS
EDUARDO SCALETSKY
INÊS MAGALHÃES
JOSÉ AUGUSTO VALENTE
JOSÉ GERALDO EUGÊNIO
MARCIO POCHMANN

MARIA FERNANDA RAMOS COELHO
MAURÍCIO TOLMASQUIM
MIRIAM BELCHIOR
MURILO BARELLA
RICARDO BERZOINI
SÉRGIO GABRIELLI
VALTER LUIZ CARDEAL



2003-2010 O BRASIL EM TRANSFORMAÇÃO
VOLUME 7

O PAPEL DO ESTADO E
DAS EMPRESAS PÚBLICAS

2003-2010 O BRASIL EM TRANSFORMAÇÃO
VOLUME 7

O PAPEL DO ESTADO E
DAS EMPRESAS PÚBLICAS



FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO

Instituída pelo Diretório Nacional do Partido dos Trabalhadores em maio de 1996.

DIRETORIA

Presidente: Nilmário Miranda

Vice-presidente: Elói Pietá

Diretores: Flávio Jorge, Iole Ilíada, Paulo Fiorilo, Selma Rocha

COLEÇÃO 2003-2010 O BRASIL EM TRANSFORMAÇÃO

Coordenador: Elói Pietá

Organizador do volume 7: Glauco Faria

EDITORA FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO

Coordenação editorial: Rogério Chaves

Assistente editorial: Raquel Maria da Costa

Preparação do original: Lizete Mercadante Machado

Projeto gráfico e diagramação: Caco Bisol Produção Gráfica

Todos os direitos reservados à

Editora Fundação Perseu Abramo

Rua Francisco Cruz, 224 – 04117-091 São Paulo – SP

Telefone: (11) 5571-4299 – Fax: (11) 5571-0910

Correio eletrônico: editora@fpabramo.org.br

Visite a página eletrônica da Fundação Perseu Abramo

www.fpabramo.org.br

www.efpa.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P214 O papel do estado e das empresas públicas / [organizador do volume]
Glauco Faria. – São Paulo : Editora Fundação Perseu Abramo, 2010.
120 p. – (2003-2010 O Brasil em transformação ; v. 7)

ISBN 978-85-7643-099-5

1. Administração pública - Brasil. 2. Estado - Brasil. 3. Empresas públicas - Brasil.
3. Brasil - Política e governo - 2003-2010. I. Faria, Glauco.

CDU 351(81)
CDD 351.000981

SUMÁRIO

- 7 **Apresentação**
Elói Pietá

CAPÍTULO PRIMEIRO

- 11 **O modelo de Estado que se pretende**
Marcio Pochmann
- 17 **Caixa Econômica Federal: planejamento estratégico e metas para o futuro**
Maria Fernanda Ramos Coelho
- 23 **Os desafios da Petrobras**
Sérgio Gabrielli

CAPÍTULO SEGUNDO

- 33 **Recuperação e sustentabilidade das empresas estatais**
Eduardo Scaletsky
- 37 **Os desafios e o alcance do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)**
Miriam Belchior
- 45 **O Ministério das Cidades e a implementação do Plano Nacional de Habitação**
Inês Magalhães

CAPÍTULO TERCEIRO

- 55 **Banco do Brasil: financiador do desenvolvimento econômico do país**
Aldemir Bendine
- 65 **O novo modelo do setor elétrico e a Empresa de Pesquisa Energética**
Maurício Tolmasquim
- 73 **A Petrobras, os trabalhadores e a ditadura**
Antônio Carlos Spis
- 81 **Logística, transportes e papel do Estado hoje**
José Augusto Valente

CAPÍTULO QUARTO

- 89 **A recuperação da Eletrobras**
Valter Luiz Cardeal

- 95 **Embrapa: retomada do investimento e fortalecimento do Brasil como produtor de alimentos**
José Geraldo Eugênio
- 101 **Conquistas e perspectivas na gestão das estatais**
Murilo Barella
- 107 **“Desprivatização” da concepção de Estado: governabilidade e planejamento**
Ricardo Berzoini

APRESENTAÇÃO

Este livro faz parte da coleção “2003-2010 O Brasil em transformação”, que a Fundação Perseu Abramo organizou a pedido do Diretório Nacional do Partido dos Trabalhadores (PT).

Como anunciamos no primeiro volume, o objetivo da coleção é “registrar mudanças ocorridas no Brasil durante os oito anos do governo dirigido pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Os livros que a compõem resultam de um trabalho coletivo realizado ao longo de 2009 e finalizado em 2010, elaborados a partir de exposições orais feitas por ministros e outros dirigentes do governo federal, além de intelectuais e lideranças sociais que também acompanharam de perto os acontecimentos nacionais neste período. Estas avaliações, gravadas em áudio e depois adaptadas à linguagem escrita por um organizador de cada livro, têm, ao final, os textos submetidos à aprovação de seus autores”.

A Fundação Perseu Abramo, instituída pelo Partido dos Trabalhadores em 1996 para promover a reflexão política, disseminar os conhecimentos produzidos, formar quadros políticos, preservar a memória do partido e da esquerda brasileira, apresenta agora o sétimo volume da coleção, intitulado *O papel das empresas públicas*, organizado por Glauco Faria.

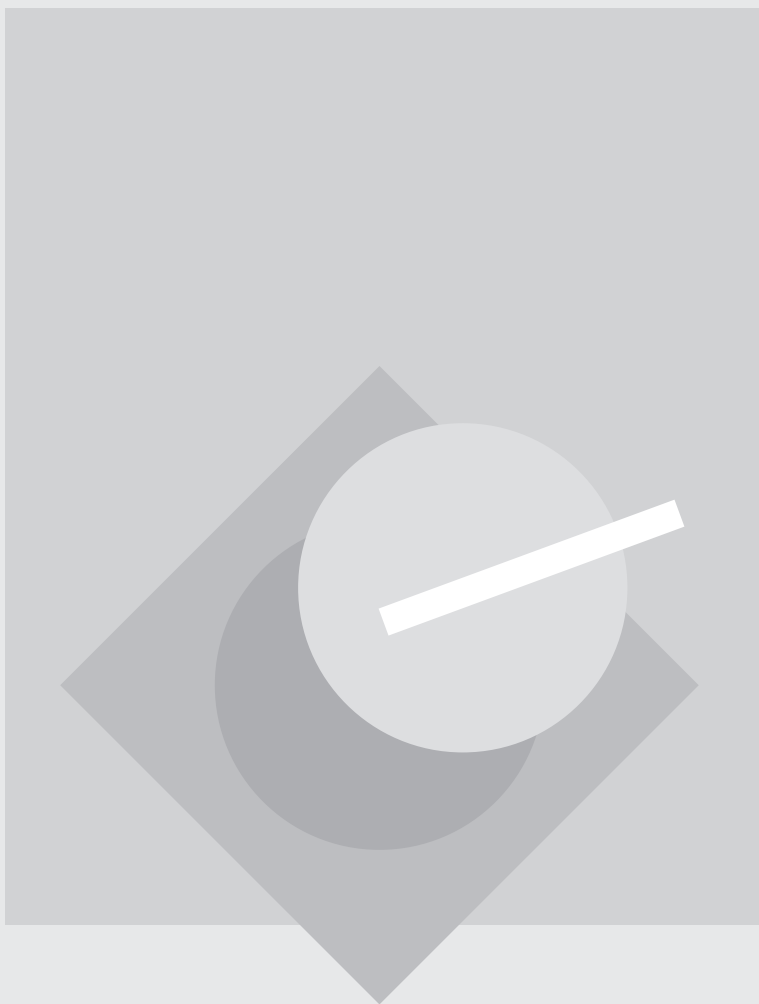
A Fundação agradece a generosa contribuição dos autores e dos organizadores, e, do mesmo modo, agradece à Fundação Friedrich Ebert (FES), que também contribuiu para a publicação dos primeiros livros da coleção.

Com esta Coleção buscamos contribuir para a melhor compreensão do Brasil nesta primeira década do século XXI.

Elói Pietá

Coordenador da coleção 2003-2010 O Brasil em transformação

CAPÍTULO PRIMEIRO



MARCIO POCHMANN¹

O MODELO DE ESTADO QUE SE PRETENDE

Em um primeiro momento, faremos aqui um recorte histórico breve a respeito das fases do Estado no Brasil e, em seguida, trataremos das exigências da construção de um outro Estado em função da crise econômica e das perspectivas colocadas nesse início de século.

Tivemos no país uma experiência de modelo patrimonialista até os anos 1920. Tal modelo era vinculado ao exercício de três funções básicas do aparelho estatal: o monopólio da moeda, da arrecadação tributária e o da violência. Mas esse Estado, considerado mínimo pela literatura internacional, foi reconhecido como paternalista porque, na verdade, estava voltado fundamentalmente para a sustentação das aristocracias ligadas ao ciclo primário exportador.

Se observarmos a experiência da República Velha, o acordo de 1896 – chamado acordo de Taubaté – estabeleceu que, embora o princípio do não intervencionismo devesse nortear a ação estatal, o que havia de fato era o exercício de uma política voltada para a defesa do café. Afinal, este era o principal produto de exportação do país, e o Brasil se inseria na economia internacional como vendedor de produtos primários. Simultaneamente, com o excedente gerado, a elite podia adquirir bens manufaturados que serviam ao consumo de poucos.

Esse Estado patrimonialista, embora servisse aos interesses econômicos da mais alta camada social, é um modelo de baixo grau de intervenção na economia e na relação do Brasil com o mundo. A mudança vai acontecer a partir da revolução de 1930, quando temos a construção de um Estado desenvolvimentista “contido”.

1. Presidente da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Este termo se aplica porque não construímos nesse período uma burocracia profissional, no sentido weberiano de condução do Estado. O que houve, de maneira geral, foram ilhas de eficiência, segmentos, experiências e determinadas empresas com um nível de profissionalização equivalente ou até mesmo superior na média a de outros países desenvolvimentistas.

Tivemos, do ponto de vista da burocracia, a formação de uma elite e a constituição de empresas estatais, formando um corpo superior à média da burocracia do Estado brasileiro. De maneira geral, esse Estado desenvolvimentista foi fundamental para o salto de produtividade. Tínhamos um país com baixo dinamismo econômico em relação à força de trabalho ocupada, mantendo-se praticamente o mesmo nível de produtividade entre 1872 e 1930. Só há um salto entre 1930 e os anos 1980, elevando-se em 5 vezes em 50 anos, até a crise da dívida externa de 1981 a 1983.

A ênfase do Estado nesse último período se dá em função de seu papel como promotor do desenvolvimento econômico. A variável social fica num segundo plano. É isso que ajuda a entender porque o Brasil foi o país que mais cresceu do ponto de vista econômico nesse período, enquanto os indicadores de avanço social não acompanharam o mesmo ritmo. Entendia-se que a prioridade dada ao crescimento econômico seria suficiente para viabilizar a transformação que o Brasil teve, uma transformação significativa. Ele foi um dos poucos países da periferia do capitalismo a montar uma planta industrial complexa e diversificada num período muito curto de tempo. Esse modelo desenvolvimentista, ainda que contido, remete ao Estado indiano, que também não construiu uma burocracia ampla e de alto nível. É fragmentada e dividida como a nossa, distribuída em ilhas de excelência.

Do Estado desenvolvimentista o país passa para um terceiro modelo, que se coloca até o início do século XXI: o Estado predatório. A partir da crise da dívida de 1981 a 1983, o ciclo de expansão é interrompido e o Brasil entra em uma fase de baixo dinamismo econômico, com queda na taxa de lucro do setor produtivo. Diante disso, há uma pressão para a compensação desse ganho que deixou de existir a partir dos investimentos no setor produtivo. O Estado predatório é justamente o que constrói a macroeconomia financeira necessária para compensar, por meio de ganhos financeiros, aquilo que não se obtinha mais no setor de produção.

Essa reformulação da macroeconomia financeira envolve uma brutal ampliação da dívida interna, dado que a dívida interna e externa são, de certa maneira, siamesas. O segmento produtivo detentor de recursos não aplicava produtivamente, porque não tinha condições de ampliar sua capacidade de investimento, já que não teria para quem vender. Essa soma de recursos passa

a girar no mercado financeiro, viabilizando um retorno que depende de um ajuste fiscal permanente. E o aumento da carga tributária é o elemento chave para dar sustentação a essa engenharia financeira. Além disso, temos também a experiência da privatização, que representa a transferência de quase 15% do PIB brasileiro, que era monopólio estatal, para o setor privado.

CONSEQUÊNCIAS PARA O ESTADO ATUAL

Alguns dados ajudam a analisar o impacto dessa postura estatal. Tínhamos uma carga tributária de 24% do PIB em 1980 e fomos para quase 36% do PIB em 2008. O aumento significativo da carga tributária se deu basicamente nos anos 1990. Essa diferença não foi transferida para o aprimoramento das funções típicas do Estado, como o investimento em empresas estatais ou elaboração de políticas públicas nas áreas de educação, saúde, transporte, custeio da máquina etc.

De um lado, esses valores foram direcionados para o pagamento de juros, o mecanismo de alimentação da macroeconomia financeira de suporte, que servia como compensação diante de uma taxa de lucro relativamente baixa no setor produtivo. De outro lado, tivemos gastos com transferências e subsídios, área em que aumentou de forma importante a presença do Estado.

Com a experiência democrática, passa a haver uma pressão maior por parte da sociedade organizada em relação à efetivação de diversos direitos. Demandas reprimidas durante o regime militar vêm à tona, sendo paulatinamente atendidas, principalmente pela Constituição Federal de 1988, que teve um papel importante na estruturação das políticas públicas.

Hoje temos um Estado de bem-estar social com os mesmos instrumentos existentes nos países desenvolvidos – ainda que a eficiência não seja a mesma. Isso foi montado e viabilizado graças à instituição da homogeneidade nos direitos para os trabalhadores rurais em relação aos trabalhadores urbanos, com a incorporação de mais de 6 milhões de trabalhadores na previdência social, passando pela elaboração do Estatuto da Criança e do Adolescente e da lei orgânica da assistência social, até chegarmos à experiência, nos dias de hoje, de ter políticas públicas como o Bolsa Família, por exemplo.

Construímos um conjunto de direitos e de apoio na base da pirâmide social e isto só pôde ser feito por meio da transferência de renda orçamentária.

Existe hoje um questionamento de que os beneficiários do Bolsa Família, por exemplo, têm que responder por mais contrapartidas, mas a classe média recebe um benefício que não é pequeno, sem apresentar contrapartidas. A estimativa é que, em 2007, o total de recursos relativos ao atendimento à

saúde privada no Brasil que a Receita Federal abateu de sua arrecadação foi de R\$ 12 bilhões. Comparando o que o país teve, de fato, para gastar em ações tradicionais do Estado, não houve aumento proporcional, a despeito de ter aumentado a carga tributária bruta. O que o Estado gastou em políticas públicas como educação, saúde, habitação, transporte, investimento e empresas estatais representa, em 2008, 14,9% do PIB, menos do que se gastava em 1980.

Por outro lado, o custo do aumento da carga tributária pesou sobre os mais pobres: para aqueles que ganham até dois salários-mínimos, a carga em 1996 era de pouco mais de 28%. Já em 2003, a carga tributária subiu para 48,9% nesse mesmo segmento. Ou seja, praticamente a metade do que esse assalariado ganha, ele compartilha com a tributação.

Analisando o segmento de maior renda, aqueles que recebem mais de 30 salários-mínimos, vemos que a tributação sobre eles era de 18% em 1996 e subiu para 26% em 2003. A carga também aumentou, mas com um percentual menor. A elevação foi de 47% para essa faixa, enquanto para quem ganha até dois salários-mínimos o aumento foi de 73%. Foi feito um ajuste fiscal que atendeu uma parte significativa de políticas de transferência de rendas, mas também serviu para financiar a política de juros, que é um dos mecanismos da montagem da macroeconomia financeira.

Do primeiro governo Lula para cá, o que se vê é um abandono do modelo de Estado predatório. É um Estado em reconstrução, diferente daquele modelo desenvolvimentista dos anos 1950, mesmo porque é um Estado democrático, cujas decisões contam com forte participação da sociedade.

Hoje, por exemplo, há mais de 20 mil conselhos no Brasil trabalhando para a elaboração de diferentes políticas públicas. Essa reconstrução do Estado vem se dando em primeiro lugar pelo seu reposicionamento em termos de elaboração de políticas públicas, sendo fortalecidas especialmente naqueles segmentos que já existiam, ou seja, não houve inovações do ponto de vista da intervenção estatal, mas sim o reforço em áreas como o setor bancário e elétrico, por exemplo. Não foram constituídos novos setores, e esse é um aspecto importante a ser considerado quando se observa o tamanho de determinados segmentos privados e a sua incapacidade de se recolocar numa economia global.

REORIENTAÇÃO DO ESTADO

Alguns fatos mostram o êxito dessa reorientação do Estado. Pela primeira vez, ao menos depois de 1980, houve um período recessivo causado pela crise de 2008, especialmente duro para o setor industrial, que não veio acompanhado do aumento da pobreza nem da desigualdade de renda. Esses

dois fenômenos foram verificados, por exemplo, na crise financeira de 1998 e 1999, e também durante o governo Collor, entre 1990 e 1992, assim como no período 1981-1983.

O que diferenciou esta crise das anteriores foi o enfrentamento pelo Estado, com a implantação de políticas públicas anticíclicas. Percebemos tal diferença quando confrontamos as ações de agora com um debate que era comum nos anos 1990, em que se argumentava a impossibilidade de aumentar o salário-mínimo, porque isso causaria elevação da informalidade e do desemprego. Esse argumento era comum, mesmo em fase de crescimento econômico.

Agora, houve elevação do salário-mínimo em plena recessão, ao mesmo tempo em que foram ampliados o alcance dos programas sociais e a oferta de crédito, entre outras ações. O Brasil hoje está em um patamar superior ao que se encontrava antes da crise.

Ainda assim, com os avanços e a reorientação dos últimos anos, existe a necessidade de se consolidar uma reestruturação do Estado para os desafios que se impõem no século XXI. A globalização financeira nas duas últimas décadas constituiu um poder privado concentrado nas mãos das grandes corporações transnacionais. Isso fez com que mudasse a relação Estado-empresa. Hoje existem empresas com faturamentos maiores que o PIB de muitos países, o que evidencia uma brutal desigualdade, dificultando-se não somente a governança global, mas implicando também numa baixa capacidade de políticas públicas efetivas.

Diante dessa ultramonopolização do capital, com tão poucas empresas com uma fatia grandiosa de poder, será necessário o aparecimento de um Superestado. O que aconteceu nos Estados Unidos, cujo governo precisou salvar a General Motors, pois caso a empresa quebrasse levaria a uma reação em cadeia com consequências graves para a economia, mostra que é necessária a presença estatal do ponto de vista não apenas da condução dos negócios, mas também no que diz respeito a sua capacidade de exercer uma regulação mínima do mercado.

Tal panorama coloca para o Brasil algo que já está sendo feito e que certamente pode ser acelerado, uma reestruturação patrimonial do ponto de vista das grandes empresas que o país deseja. Se o futuro aponta para um cenário global com poucas empresas, é preciso pensar quais as grandes companhias o Brasil pretende ter e de que forma vão participar do mercado mundial. Caso contrário, o país estará fora dessa disputa. Por conta disso, o Estado tem um papel fundamental na concepção dessa reestruturação. Hoje temos grandes bancos que, no entanto, não o são em termos de competição global, o que exigiria maior concentração. Mas de que forma isso se daria? Esse banco seria

uma instituição pública ou privada? É preciso refletir sobre uma visão estratégica de planejamento, de como o Brasil vai fomentar essas empresas para ampliar sua capacidade de competir globalmente.

Internamente, em um cenário no qual mais de 90% dos estabelecimentos são constituídos por micro e pequenas empresas, temos uma estrutura que ainda não foi contemplada por políticas públicas mais efetivas, diferentemente do que acontece em relação às empresas de médio e grande porte.

Uma das nossas vulnerabilidades, que levou à contaminação pela crise internacional, foi a dependência financeira, pois não há autossuficiência no setor: 25% do crédito nacional vem ou vinha do exterior. Para modificar esse panorama, o Brasil deveria ter uma estrutura bancária mais ampla, para possibilitar maior democratização do crédito. Isso também decorre da atuação do Estado no passado, já que se relaciona com a estrutura que se formou no país após as privatizações.

Precisamos considerar a perspectiva de termos não apenas, de um lado, as grandes corporações com capacidade de competir globalmente – o que abre espaço nessa área para empresas estatais –, mas também a necessidade de se reinventar o mercado, com políticas específicas para o setor de micro e pequenas empresas e outras áreas, como a agricultura familiar.

Dentro dessa perspectiva, o Estado, para formular suas políticas públicas, precisa mudar sua organização, por que foi concebido a partir de especializações. O Estado moderno tem necessidade de elaborar linhas de ação cada vez mais matriciais, integradas do ponto de vista da integração territorial e de sua concepção. Hoje, os problemas são cada vez mais totalizantes, por isso é necessário ampliar e aprimorar a capacidade estatal de planejamento e de coordenação de áreas distintas. São fatores fundamentais em qualquer estratégia de desenvolvimento que possibilite a expansão econômica com distribuição de renda, respeitando-se os parâmetros de sustentabilidade ambiental.

O que se pretende é um Estado com planejamento e capacidade de diálogo, com possibilidade de interconexão com os diferentes saberes da sociedade. O desafio da construção desse planejamento, em bases democráticas, é uma experiência nova na nossa história, mas é justamente esse o desafio que o país terá de enfrentar porque ele é, desde já, o elemento diferenciador que levará o Brasil a desenvolver plenamente suas potencialidades.

MARIA FERNANDA RAMOS COELHO¹

**CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E METAS PARA O FUTURO**

Tratar a recuperação das funções do Estado no período de 2003 para cá e ter a oportunidade de relatar o caso da Caixa Econômica Federal (CEF) é uma experiência muito positiva, porque nos permite fazer uma reflexão sobre as decisões tomadas no âmbito da instituição. É importante iniciarmos a discussão ressaltando que o primeiro elemento dessa retomada foi uma orientação estratégica definida pelo presidente Lula no Plano Plurianual 2004-2007.

Em 28 de agosto de 2003, tivemos uma decisão política sobre a orientação estratégica para as estatais. “Nós acreditamos que qualquer estratégia soberana no século XXI só sairá do papel se contar com a participação da vontade nacional. O setor público pode e vai induzir a retomada do crescimento econômico, mas a iniciativa privada tem um papel insubstituível, a força motriz deste processo deve ser a dinâmica das parcerias do Estado, sociedade, público-privado, governamental e não governamental.” Por esse trecho da mensagem presidencial relativa ao Plano Plurianual, pode-se perceber muito claramente que houve uma decisão política e uma orientação estratégica sobre a maneira que nós deveríamos trabalhar.

E para isso, internamente, a Caixa passou a fazer todo um trabalho, principalmente no ano de 2004, em relação à elaboração de um planejamento estratégico para a instituição. Uma visão de futuro trabalhada à época que tinha um olhar voltado para 2015. Isso porque, como nós passamos na década de 1990 um período de desestruturação e, de fato, havia então um

1. Ex-presidente da Caixa Econômica Federal.

pensamento de que a instituição seria privatizada, a primeira decisão dizia respeito a estabelecer um planejamento de longo prazo.

Assim, o governo federal passou a trabalhar no fortalecimento do mercado interno, havendo uma reorientação do papel do Estado, que passava principalmente pela ampliação do investimento público e pela consolidação de uma rede de proteção social que envolvia transferência de renda, o fortalecimento da agricultura familiar, a valorização do salário-mínimo e a ampliação do acesso à educação. Dentro desse contexto, a Caixa se programou também para ter uma reorientação em relação a sua estratégia.

A primeira condição foi recuperar aquela que era a essência da instituição. A Caixa é uma instituição cem por cento pública e a partir dessa noção nós concebemos toda a nossa estratégia pensando no equilíbrio das suas funções sociais e comerciais. A segunda questão foi exatamente estabelecer uma visão de futuro, passando para o funcionário que precisávamos ser agentes de políticas públicas do governo, parceiros estratégicos para implementar as políticas públicas, fazendo isso com a eficiência e a agilidade necessárias. Em 2007, implantamos o novo modelo de gestão que trouxe exatamente o conceito de que, sendo uma instituição pública e um banco público, os nossos dois requisitos básicos seriam, primeiro, democratizar o acesso ao crédito; e, segundo, trabalhar com as menores taxas do mercado que possibilitassem o acesso à população de baixa renda aos serviços bancários.

O governo federal propiciou um ambiente que permitiu o fortalecimento da instituição. O Ministério do Planejamento autorizou que houvesse um concurso público, além da implementação de um amplo programa de treinamento e capacitação interna. Ainda em 2003, o banco lançou também um arrojado programa de inclusão bancária. Atualmente é muito comum ouvir falar das instituições financeiras buscando esse cliente, mas foi a Caixa, justamente em 2003, que iniciou tal movimento. Em 2009, ela contava com 48 milhões de clientes, sendo mais de 6 milhões deles pessoas que jamais haviam tido acesso a uma conta ou serviço bancário. E para isso utilizam não só a nossa rede de agências, mas também a rede de correspondentes lotéricos e bancários. As micros e pequenas empresas representam 81% dos clientes da instituição e mais de 70% de todo crédito é direcionado para essas empresas.

Detalhando um pouco esses números no âmbito das pessoas físicas: de acordo com dados de 2009, 65% de todos os nossos clientes têm renda até R\$ 700,00 e 23,92%, entre R\$ 700,00 e R\$ 3.000,00. Somando a esses dois dados, constatamos que praticamente 90% de todos os clientes da Caixa têm renda até R\$ 3.000,00 e o volume de crédito concedido chega a quase 54% do

total direcionado para este segmento no Brasil. O que nós fizemos foi valorizar essa parcela da população como clientes e também como cidadãos que podem ser agentes de crescimento e do desenvolvimento do país.

Atendendo à vocação da instituição para a inclusão social, também passamos a operar o maior programa de transferência de renda do governo federal, que é o Bolsa Família. Toda a nossa rede é utilizada para o pagamento dos beneficiários do programa e cerca de 50% do volume de recursos pagos se encontra no Nordeste, que recebia, em 2009, R\$ 5,8 bilhões. À Região Norte se destinava R\$ 1,2 bilhão, ao Centro-Oeste, R\$ 500 milhões, à Região Sudeste, R\$ 2,5 bilhões e ao Sul, R\$ 800 milhões. Isso proporcionou uma reinvenção no nosso processo de atendimento a essas famílias, possibilitando que o banco estivesse presente em todos os municípios brasileiros, por meio de sua rede de correspondentes lotéricos e de correspondentes bancários que prestam mais de cem serviços à população entre pagamentos, recebimentos e disponibilizando acesso a produtos e serviços.

AMPLIAÇÃO DO CRÉDITO

Dentro do esforço da instituição de se tornar cada vez mais uma parceira do governo federal, o principal desafio foi a ampliação do crédito, e os números mostram que houve êxito nesse esforço. Conseguimos mais que dobrar o crédito à pessoa física entre 2003 e 2008, em volume total, enquanto no crédito à pessoa jurídica houve uma grande expansão: mais que quintuplicamos o acesso às empresas. Na habitação também praticamente quintuplicamos o acesso das pessoas ao crédito e, no saneamento e infraestrutura, a grande atuação governamental, principalmente após o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), viabilizou o aumento de nossos investimentos.

No ano de 2009, os resultados foram ainda mais surpreendentes, pois vivemos uma crise internacional, grave, profunda, contexto que historicamente sempre levou a receita brasileira a cortar os investimentos sociais e a reduzir os investimentos públicos, provocando uma descontinuidade de projetos importantes, além da paralisação de muitas obras. A primeira decisão que o presidente Lula tomou, ainda em setembro de 2008, foi que não haveria descontinuidade no pagamento dos programas sociais do governo. Em seguida, também ratificou que haveria aumento real do salário-mínimo, mesmo no auge da crise. E a outra decisão crucial, era preciso manter a oferta de crédito no país. Os bancos públicos federais, o BNDES, a Caixa, o Banco do Brasil e os bancos regionais – Banco do Nordeste e Banco da Amazônia – foram conclamados a manter o ritmo da oferta de crédito.

Por conta disso, no período da crise, até julho de 2009, a nossa taxa de crescimento na oferta de crédito foi de 57%, enquanto o sistema financeiro privado nacional cresceu 11% e os bancos estrangeiros 8,7%. A Caixa expandiu enormemente a sua oferta de crédito nesse período e, é importante que se diga, sem fazer nenhuma alteração na sua matriz de risco, mantendo-se os níveis e critérios estabelecidos anteriormente. Também no período da crise foi tomada uma decisão estratégica estabelecendo que, além de ofertar crédito, nós precisaríamos ter uma redução nas taxas de juros e no *spread*. Há uma pesquisa feita pelo Banco Central e pela Fundação Procon, que semanalmente publica as taxas das instituições, constatando que, entre as grandes instituições com presença nacional, com capilaridade semelhante à da Caixa, ela continua mantendo as menores taxas tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica.

Tais medidas não significaram uma diminuição nos resultados e números da instituição. Ofertar crédito para os segmentos de baixa renda, operar com o setor não só no crédito habitacional, mas também no crédito à pessoa física e jurídica nessas condições, não causaram impacto algum no lucro líquido da instituição. Considerando a evolução de 1998 até 2008, percebe-se que em 2001 a Caixa passou por uma reestruturação patrimonial, o que gerou um resultado líquido negativo mas, a partir de 2003 e principalmente depois de 2004, a instituição passou a ter um desempenho compatível com a sua vocação. Ou seja, não estamos em um patamar dos maiores resultados das instituições, mas seus índices são perfeitamente compatíveis com os objetivos de instituição pública.

AS METAS PARA O FUTURO

Entretanto, acredito que também é um momento em que devemos refletir sobre os desafios colocados não só para as estatais, mas para o Estado brasileiro e suas instituições públicas. Aumentamos no período da crise cerca de 2% a nossa participação no mercado em pessoa jurídica mas, para uma instituição do porte da Caixa, ainda é preciso crescer muito. Está entre os desafios estratégicos da instituição a ampliação, primeiro, da concessão do crédito, sempre priorizando a baixa renda, as famílias com renda de até R\$ 3.000,00, e as micro e pequenas empresas. Precisamos também, cada vez mais, ampliar nossa participação na captação. Historicamente a Caixa é uma instituição que tem uma relação com a poupança e habitação, 72% de todo crédito habitacional concedido no Brasil é feito pela Caixa. O volume desta modalidade de crédito concedido em 2009 é superior ao volume de 2008, que já foi um número recorde.

Outros pontos também estão em pauta. Primeiro, em relação à política de gestão. Houve amplo debate interno na instituição para que pudéssemos ter a revisão da nossa missão e de nossos valores empresariais. No entanto, isso não guarda relação com um processo de articulação entre as diversas estatais do governo, nem deriva de uma nova política de gestão que estabeleça claramente para as estatais qual é a expectativa que o governo tem, considerando a forma de relacionamento não só com seus empregados mas também com seus fornecedores e clientes. A última tese que temos na área de gestão pública ainda é a de Bresser-Pereira. Temos a produção de textos, de conceitos que nos ajudam, mas não é uma política consolidada do ponto de vista da grande mudança que o governo Lula realizou, estudando a fundo de que modo isso impacta nas estatais.

Na nossa avaliação, o maior reflexo dessa ausência se dá no relacionamento com as entidades sindicais representativas dos empregados. Acredito que não conseguimos avançar nesse ponto, o que gera uma certa frustração porque é como se não houvesse uma plena compreensão das ações que a instituição tem levado a cabo. Os interesses entre capital e trabalho são conflitantes, não há dúvida, mas mesmo assim não conseguimos estabelecer algumas bases mínimas de relacionamento e interlocução. Criamos alguns conceitos importantes, como a comissão permanente de negociação, estabelecemos um processo detalhado de revisão da relação da instituição com os empregados no sentido de se ter capacitação, um intenso debate em relação à equidade de gênero, etnia, e também no âmbito da diversidade. Hoje, na Caixa, a diversidade é um valor empresarial, entretanto, isso não se reflete de uma forma consolidada no nosso relacionamento, principalmente com as entidades representativas e, é claro, gera dificuldades para esclarecer aos funcionários a estratégia da empresa. Existe um esforço profundo por parte dos dirigentes da instituição para que seja feito um debate político com os empregados, mas ainda não temos o formato de uma política de gestão que reflita essa necessidade.

Outro item importante em termos de desafios é a necessidade de se estabelecer parâmetros para instituições públicas e estatais de eficiência e efetividade. Qual o nível requerido para as estatais? E para bancos públicos, deve ser o mesmo nível requerido pelo setor privado? Na nossa avaliação, isso é absolutamente impossível. Precisamos estabelecer um patamar que indique que a eficiência e efetividade da instituição estão intrinsecamente relacionadas a sua condição de executar as políticas públicas de governo e de democratizar o acesso ao crédito.

Por ser um grande banco de varejo, a Caixa tem que priorizar a melhora no atendimento. Isso tem sido um trabalho ininterrupto da instituição e, nos

últimos períodos, ficamos fora do relatório do Procon que aponta as instituições com o maior índice de reclamação por parte dos clientes. Ainda assim há necessidade de melhorarmos o atendimento. Outro ponto é o relacionamento com fornecedores. Há um amplo debate em relação à Lei 8.666², mas até hoje não avançamos no sentido de podermos exigir também da rede de fornecedores das instituições, como premissa, um conceito a ser trabalhado.

Uma questão fundamental é trabalhar com a perspectiva da sustentabilidade econômica, social e ambiental. A sustentabilidade econômica hoje não pode desconsiderar os impactos da atuação de uma instituição na área social, nem tampouco na ambiental. Para isso, precisamos estabelecer indicadores que demonstrem claramente o impacto das ações de uma instituição pública, o que envolve um processo de aprendizado não só no âmbito do governo mas no das estatais. Talvez esse seja o grande desafio, e a Caixa tem provocado essa discussão externamente. Um exemplo se dá na área habitacional onde, em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, o banco passou a exigir o documento de origem florestal fornecido pelo Ibama para todas as madeiras utilizadas nas habitações financiadas pelo governo. Tal atitude também exige o comprometimento interno de avaliar a sustentabilidade das nossas ações.

É importante que tenhamos um amplo debate no âmbito das estatais, no âmbito do governo federal, do papel dessas instituições e a definição muito clara do que é a gestão pública em um governo popular e democrático. E é preciso deixar claros, para a sociedade brasileira, os fundamentos que demonstrem a grande diferença entre um gestor público no governo do presidente Lula e um gestor público em outro período na época neoliberal, cuja única visão era a de entender o Estado, de fato, como mínimo.

2. A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, institui normas para licitações e contratos da administração pública.

SÉRGIO GABRIELLI¹**OS DESAFIOS DA PETROBRAS**

A Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) foi criada com uma importante tarefa social, prover petróleo e derivados ao Brasil. Nasce, entretanto, em 1953, sem produzir, já que não havia ainda sido descoberto petróleo no país. Historicamente, a maior parte das empresas da área, principalmente as estatais, são formadas quando há uma grande descoberta ou porque foi feita a nacionalização de empresas já previamente existentes. No Brasil não, aqui a Petrobras, desde o seu início, teve que trabalhar para providenciar petróleo, seja via importação, seja por meio da melhoria do refino existente, ou via prospecção de novas áreas. Por isso ela foi para o mar e teve que desenvolver tecnologia.

Para analisar a questão do papel da empresa, é necessário ter uma visão mais ampla do ciclo do petróleo, um produto que, nos últimos 150 anos, passou a ser dominante na vida de todos. Assim, é importante ressaltar que se trata de uma matéria-prima que tem ciclos.

No final da década de 1990, por exemplo, vivíamos uma fase de preços baixos, o que levou a uma certa contração internacional dos investimentos necessários para encontrar petróleo e para desenvolver a produção daquele que já havia sido descoberto. Ao mesmo tempo, tínhamos uma grave situação interna, após um longo período de ajuste inflacionário, de crise da dívida externa e do balanço de pagamentos, resultando em uma grande redução da capacidade de financiamento do país. E o que víamos no final da década era uma movimentação para acabar com o monopólio estatal do petróleo.

Qual era a lógica econômica de acabar o monopólio? Atrair novos investimentos e, para que isso ocorresse, proporcionar um retorno para aquelas

1. Presidente da Petrobras.

empresas que investissem para encontrar petróleo. De fato, a Lei 9.478, de 6 de agosto de 1997, acaba com o monopólio estatal de petróleo da Petrobras e cria um sistema de concessões de áreas por meio de leilões, com as empresas concorrentes tornando-se proprietárias do petróleo que encontrassem e produzissem, pagando ao governo impostos, *royalties* e participações especiais. Esse sistema regulatório colocava a Petrobras em condições iguais às das outras companhias para competir, só que ela estava sob uma série de restrições legais, se submetendo aos procedimentos previstos na Lei de Licitações como as empresas públicas, e não crescia porque tinha que atrair outros setores. A empresa teve que desenvolver uma dupla capacidade: tornar-se eficiente tanto como empresa governamental, quanto uma empresa que compete em iguais condições com outras.

Um segundo elemento importante nesse contexto é que a Petrobras, em vista desse cenário, mudou a sua maneira de gerir, passando a ser uma empresa fortemente voltada para o resultado. Por um lado, é um aspecto positivo, mas, por outro, isso implica em uma organização em unidades de negócios quase independentes, com fatiamento da empresa e duplicação de tarefas. Esse foco estreito no conceito de unidade de negócio desmontou a capacidade de desenvolver algumas atividades, digamos, complementares na empresa, como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento.

E um terceiro elemento é que, em função da crise brasileira e da dominação ideológica da tese do Estado mínimo, a empresa permaneceu de 1990 até 2000 praticamente sem realizar concursos. Em 2010, por exemplo, a Petrobras tem 47% de trabalhadores com menos de oito anos de casa e 53% de trabalhadores com mais de 18 anos. Entre 8 e 18 anos não há quase ninguém.

Quando o governo Lula chega em 2003, a empresa tinha um problema decorrente da lógica que imperava, de terceirizar quase tudo, enfraquecendo o movimento de competências internas em várias áreas, em um setor da economia que é muito dependente de estratégia e de conhecimento acumulado. Outro fator importante era a estruturação dos novos negócios da companhia. Por exemplo, na área de gás e energia, as empresas privadas tiveram uma série de problemas com a Petrobras na época do apagão. Ou seja, existia uma herança complicada nessa área de energia e foram necessários alguns anos de diálogo com o diretor Ildo Sauer para poder sanar os passivos que estavam conosco na área de energia. Eram várias termelétricas das quais a empresa não era dona mas que tinha de manter, em função dos contratos existentes. Mesmo assim, conseguimos, em um segundo momento, priorizar a constituição de uma infraestrutura adequada na área de gás e hoje a situação já é outra.

A RECUPERAÇÃO

Em resumo, naquela época tínhamos uma empresa inibida no seu crescimento, com uma estrutura interna que tendia para a pulverização e perda de capacidade corporativa. Havia já um reinício do processo de contratação, mas muito preliminar, além de algumas heranças muito complicadas na gestão da área de gás e energia e de um investimento extremamente baixo na área de refino.

De 2003 para cá, com José Eduardo Dutra (presidente anterior), comigo e com os diretores, tomamos providências em diversas áreas. Primeiro, resolvemos voltar a investir na área de exploração e produção, tendo uma ação mais ativa nos leilões. Depois, passamos a intensificar o processo de contratações. Na área do gás, focamos a montagem da infraestrutura e a flexibilidade dos segmentos de gás, reforçando os investimentos no refino. Além disso, fizemos uma inflexão importante na área petroquímica, porque a Petrobras estava sendo praticamente expulsa desse setor, com um papel exclusivamente de fornecedor de matéria-prima. Mas voltamos, ampliando nossa presença de tal maneira que hoje a empresa é um *player* extremamente importante na petroquímica brasileira.

Na área de gás e energia avançamos na consolidação de um parque que hoje gera mais eletricidade na Petrobras do que a parte brasileira em Itaipu, 7,4 mil megawatts, fundamentalmente com gás natural, e temos uma extensa malha de gasodutos. Havia quase dez mil quilômetros no final de 2010, e eram em torno de 5 mil em 2002. O Gasbol, gasoduto do Brasil-Bolívia, transportava em torno de 11 milhões m³/dia para o mercado brasileiro em 2003, e em 2010 aumentamos a capacidade de compressão do gasoduto de tal maneira que podemos hoje transportar 30 milhões de m³/dia. Construímos uma rede de gasodutos nacional que leva o gás do Ceará ao Rio Grande do Sul, da Bolívia à costa, passando pelo país inteiro.

Tudo isso foi construído nos últimos oito anos e é importante destacar outros números importantes nesse período. Tínhamos 31 sondas de perfuração em 2002; oito anos depois, elas eram 120. Saímos de 96 plataformas de produção para 118, e navios petroleiros próprios e fretados foram de 115 para 190. Eram 43 terminais em operação, e chegaram a 66 em 2010, com cinco usinas de biodiesel em operação. Entre 2003 e 2010, o lucro líquido acumulado da empresa foi de R\$ 245,9 bilhões, o que representa 231% a mais sobre os R\$ 74,1 bilhões obtidos no período 1995-2002, com uma contribuição econômica ao país em termos de valor adicionado que subiu de R\$ 43 bilhões para R\$ 76 bilhões.

Em relação aos investimentos da companhia, eram R\$ 11 bilhões em 2002 e chegaram a R\$ 70,7 bilhões em 2009. Com o PAC 2, o nosso investimento previsto até 2014 é de R\$ 249 bilhões. Fazendo uma retrospectiva, no período de 2003 a 2007, nossa média de investimentos era de R\$ 5,8 bilhões. Já de 2006 a 2010, ela saiu de R\$ 5,8 para R\$ 9,9 bilhões. E, no período 2007-2011, saiu de R\$ 9,9 bilhões para R\$ 15 bilhões. Já considerando de 2009 a 2013, essa média vai para R\$ 31,5 bilhões.

O volume de investimentos, portanto, apresentou um crescimento extraordinário e aumentamos o conteúdo nacional nesse investimento. Mas o que isso quer dizer? Temos hoje uma pressão de demanda sobre o mercado brasileiro que é bastante significativa, exigindo que os nossos fornecedores comprem da indústria do país. Saímos de um conteúdo nacional de 57% para atingir um conteúdo nacional de 70,6%. Ou seja, estimulamos a criação de emprego e renda no Brasil.

Em termos de valor de mercado de ações, a Petrobras é a segunda maior companhia petrolífera do mundo, perdendo apenas para a Exxon. Se consideramos o volume de reservas, pela produção que temos, ela é a quarta. Em termos de capacidade de refino, está entre o sétimo e oitavo lugares.

CONTEÚDO NACIONAL E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

A política de conteúdo nacional diferencia cada tipo de produto, cada tipo de fornecedor. Separamos esses fornecedores que já têm condições competitivas internacionais daqueles que precisam de algum apoio e de outros que não têm escala nem tecnologia para poder substituir imediatamente o fornecimento externo. Admitimos uma política que, em um primeiro momento, resulta em um preço maior do que o internacional, mas necessariamente converge para o preço do exterior dentro do prazo do contrato. Nos estaleiros assim aconteceu: para o primeiro navio, admitimos um preço um pouco maior que os internacionais, mas no décimo, essa alta não tinha mais sentido. Utilizamos muito nossa escala, que é gigantesca em termos internacionais, assim atraímos capitais e empresas para desenvolver novos segmentos no Brasil.

Além disso, trabalhamos com 50 redes temáticas que abarcam mais de 80 instituições de pesquisa e desenvolvimento no Brasil e envolvem a construção de laboratórios nas universidades brasileiras, para estudos relacionados à indústria de petróleo e gás. Internamente, temos na companhia um centro de pesquisas considerado um dos melhores do mundo, o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes).

Em termos de mão de obra, mobilizamos dezenas de instituições de treinamento, Senais, Sescs, universidades, escolas técnicas etc., e mapeamos em cada lugar o tipo de qualificação de que precisamos. Há milhares de cursos em andamento para treinar pessoas em ocupações diversas como pedreiro, operador de trator, engenheiro especialista em corrosão, soldador... Já o funcionário da Petrobras tem um volume de horas médias de treinamento anual que é um dos maiores do mundo, pois se trata de uma área que exige atualizações permanentes. São 60 mil trabalhadores treinados por ano, incluindo o treinamento de segurança, meio ambiente e saúde.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Atuamos hoje em 28 países. Na África, a empresa está em Angola, Namíbia, Senegal, Nigéria, Líbia, Tanzânia, fazendo a exploração, ou seja, tentando encontrar petróleo. Já há produção, no mar, na Nigéria, e uma pequena produção de petróleo em Angola. As outras ainda são exploratórias. A Petrobras é hoje a maior empresa do mundo em exploração de petróleo no mar. Cerca de 22% da exploração mundial de petróleo em águas profundas são operadas pela empresa, enquanto a segunda companhia tem 14%, o que é uma grande distância.

Na Europa, temos atividades exploratórias em Portugal e na Turquia, e atividades financeiras e comerciais na Inglaterra e na Holanda. Na Ásia, temos uma refinaria de petróleo no Japão, em Okinawa, que produz derivados e atende a região asiática. Também temos atividades comerciais na China e em Cingapura, de comercialização e construção de navios. Nos Estados Unidos, a empresa tem mais de 200 blocos exploratórios no Golfo do México, em águas profundas, além de uma refinaria em Pasadena, no Texas, e atividades comerciais e de compras em todo o país. Na América Latina, temos produção de gás no norte do México e somos sócios da PDVSA na exploração e desenvolvimento da produção de petróleo na Venezuela. Ainda na região, a Petrobras está presente na Colômbia, na comercialização e logística em produção de petróleo; possui atividades de exploração e produção de petróleo e gás no Peru; produção petrolífera no Equador e atuação na área de distribuição no Chile, Paraguai, Uruguai e Argentina.

BIOCOMBUSTÍVEIS E AUTOSSUFICIÊNCIA

Criamos uma empresa para a área de biocombustíveis, a Petrobras Biocombustível, que vai ser o nosso veículo para atuar na produção de etanol e biodiesel. Essa empresa tem um investimento projetado de US\$ 2,8 bilhões

até 2013. É um investimento relativamente pequeno em relação ao investimento total da Petrobras, mas, em relação a etanol e biocombustível, é um dos maiores existentes. Ou seja, em termos relativos, a Petrobras Biocombustível se tornará uma das maiores empresas da área, que hoje conta com muitas empresas e vive a expectativa da entrada de novos grandes atores.

Em relação ao conceito de autossuficiência, é importante destacar que ninguém, de fato, consome petróleo, mas sim gasolina, diesel, GLP, nafta, óleo combustível, lubrificante etc. O que se consomem são os derivados. Portanto, quando falamos em autossuficiência, a que estamos nos referindo? Em 2010, no país, eram produzidos quase dois milhões de barris de petróleo por dia, para uma capacidade interna de refino de 2,2 milhões de barris, sendo que a demanda brasileira deveria ser de 2,1 milhões.

Existe a produção e uma capacidade de refino às vezes maior do que o que exige o mercado brasileiro. Por quê? Porque, a depender do tipo de petróleo que uma refinaria usa, ela não pode mudar muito a proporção dos derivados, de óleo combustível, de gasolina, de diesel, de GLP, de nafta. E temos no Brasil uma demanda muito grande de diesel. Nossas refinarias são otimizadas para produzirem o máximo de diesel possível e, ainda assim, importamos uma parte. Sobra gasolina e óleo combustível, um excedente que é exportado.

Assim, temos uma situação de autossuficiência porque se produz aqui todo o petróleo necessário para atender às refinarias, mas não se consegue produzir todos os derivados na mesma proporção exigida pelo mercado brasileiro. Por isso, às vezes também é vantajoso reservar parte desse petróleo para vender ao exterior, para viabilizar a compra de um tipo de petróleo mais leve lá fora e produzir mais diesel aqui dentro. Só para esclarecer, a autossuficiência de petróleo não se traduz necessariamente em autossuficiência de derivados.

Em 2009, tivemos um fenômeno novo porque, a partir da autossuficiência, passamos a ser exportadores líquidos de petróleo e derivados. Ou seja, em termos de volume de barris, exportamos mais do que importamos. Até 2008, mesmo exportando mais em termos de volume do que importávamos, tínhamos uma balança comercial deficitária, porque eram exportados produtos com menor valor agregado e importavam-se produtos de maior valor. No ano seguinte isso se inverteu e tivemos um balanço comercial positivo de mais de US\$ 2,8 bilhões. Foi a primeira vez que isso aconteceu.

FUTURO E PRÉ-SAL

Nesse processo de intensificação da atividade exploratória, a Petrobras fez grandes descobertas, as maiores do mundo no mar, que é o pré-sal brasileiro.

Temos uma situação muito distinta do que tínhamos na década de 1990, quando não sabíamos se havia petróleo novo.

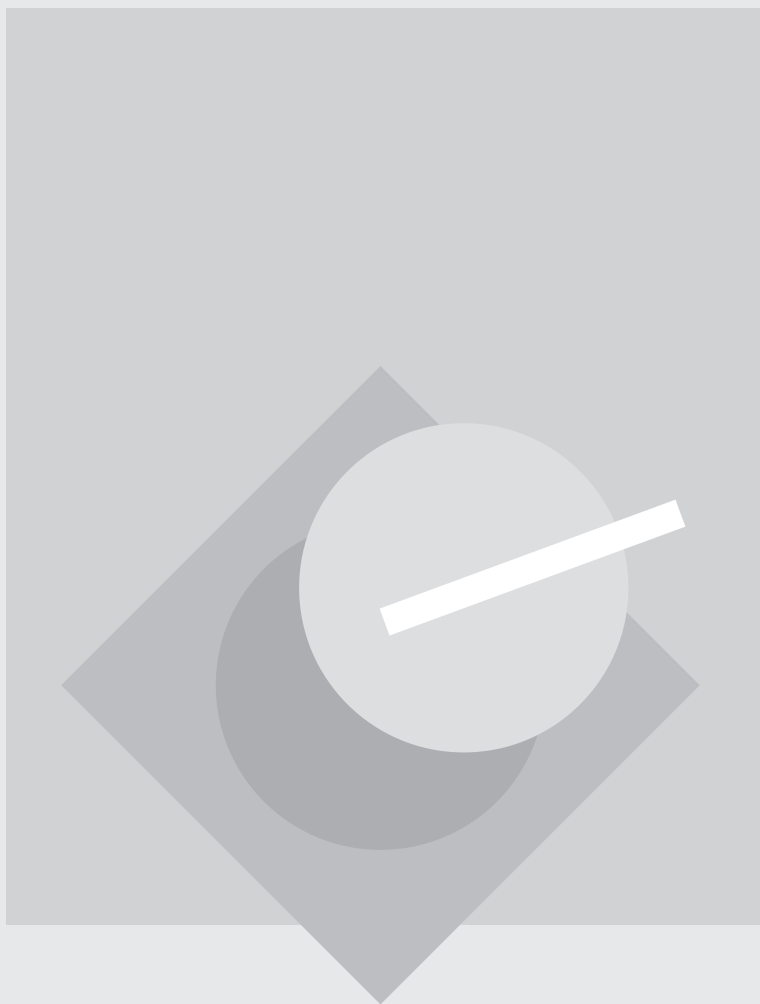
As diretrizes apresentadas pelo governo no pré-sal têm pelo menos três características para as quais acho que valeria a pena chamar a atenção. Primeiro, aumento da renda petrolífera governamental por meio de dois mecanismos fundamentais: a parcela do lucro óleo vai diretamente para o governo e, portanto, todos os ganhos adicionais que virão da atividade petrolífera serão compartilhados com o governo. Além disso, com os *royalties* e os impostos sobre as empresas que irão operar no petróleo, receberá mais uma parte em tributação. Ou seja, o governo receberá 100% do lucro do óleo mais um tributo sobre a parte das empresas.

A segunda característica é que essa renda petrolífera não irá para o orçamento regular, mas será direcionada para um fundo que tem essencialmente uma destinação intergeracional. Será investida em combate à pobreza, em educação, em infraestrutura de saúde, em cultura, em inovação tecnológica e meio ambiente. E a terceira, algo corajoso e positivo, é colocar a Petrobras como operadora única dessa nova área. O que significa ser operador único? Significa que é a empresa que tecnologicamente vai fazer as escolhas e conduzir o processo de exploração. Por que a Petrobras? Primeiro, porque é a maior empresa do mundo nessa área. Segundo, porque ela conhece o Brasil. Terceiro, porque a Petrobras já é dona da infraestrutura existente, e pode otimizá-la ainda mais.

Com isso, o governo minimiza o risco de uma questão chave na indústria do petróleo, a chamada “doença holandesa”. Ele minimiza esse risco porque permite que uma empresa comprometida com o conteúdo nacional e que estimula a indústria local trabalhe no ritmo que o governo definir. Pode administrar a entrada dos recursos no Brasil e modular isso de tal maneira que a indústria brasileira acompanhe o ritmo de crescimento, diminuindo o risco de ter o petróleo isolado das outras áreas.

Por outro lado, o governo criou uma empresa, a Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. (Petro-Sal), cuja função principal é fiscalizar a Petrobras, para que ela não opere com custos mais altos do que o necessário. O modelo é positivo porque o governo se apropria de uma parcela significativa da renda do petróleo, e esta é transferida intergeracionalmente, priorizando-se a distribuição da renda, a redução das desigualdades e a melhoria das oportunidades das pessoas.

CAPÍTULO SEGUNDO



EDUARDO SCALETSKY¹**RECUPERAÇÃO E
SUSTENTABILIDADE
DAS EMPRESAS ESTATAIS**

Nas eleições presidenciais de 2006, houve um momento de inflexão nos rumos da campanha, que se deu exatamente em torno da privatização. A partir daquilo, questionou-se o rumo que o PSDB, no governo, deu às empresas estatais e o que estava sendo feito no governo Lula. Também foi ali que sentimos a necessidade de se ter algo documentado para mostrar o que mudou especificamente na área das empresas estatais. Trago alguns dados importantes que mostram exatamente essa nova diretriz.

O ano de 2003 evidenciou, no aspecto relativo às empresas estatais, que houve uma inversão muito clara de rumo do ponto de vista das estratégias. Todos tinham muita clareza de que no governo anterior o foco era a privatização, ou seja, a desmobilização de ativos patrimoniais. Isso levou à execução de diversas ações, como a fragmentação de atividades e a divisão das empresas. No setor elétrico, por exemplo, as companhias separaram as áreas de transmissão, geração e distribuição. Na área das instituições financeiras também aconteceu o mesmo, fragmentando-se as atividades para reduzir os respectivos valores patrimoniais e possibilitar ou facilitar a venda nos leilões de privatização.

Outro aspecto a se destacar foi que o governo estava retirando mais dividendos do que normalmente faria, promovendo a descapitalização das empresas estatais. Dentro desse contexto, também houve a estagnação dos investimentos em diferentes setores, praticamente sem exceção, exatamente no mesmo sentido: como o objetivo não era manter a empresa, mas sim privatizá-la, esses investimentos não fariam o menor sentido, tratava-se somente de corrigir algumas

1. Diretor de Administração e Finanças da Casa da Moeda.

questões internas nas contas das empresas para que se possibilitasse um valor de venda melhor. Houve também redução de pessoal, com um nítido processo de terceirização. A área das estatais viveu uma terceirização das pessoas, e não dos serviços, em um nível impressionante. Para se ter uma ideia, a Caixa Econômica Federal tinha quase 40 mil terceirizados, em um quadro que contava com 70 mil pessoas. Não se faziam concursos públicos e não havia interesse na manutenção das pessoas dentro das empresas, daí os programas de desligamento voluntário.

O que mudou depois? Todos acompanharam de perto o período da crise, que foi interessante no sentido de retomar essa discussão. A meta do governo Lula nas empresas estatais foi a de efetivar o seu desenvolvimento sustentável, servindo como instrumento das políticas de desenvolvimento distributivas e anticíclicas, sem prejuízo do resultado. É muito importante fazermos uma diferenciação porque não é um retorno ao paradigma dos anos 1950 ou 1970, ou seja, o chamado período do desenvolvimentismo. Na verdade, supera-se esse modelo porque existe uma preocupação em relação aos resultados financeiros das estatais, relativa à sustentabilidade e à inclusão social e distribuição de renda, tanto do ponto de vista social quanto do ponto de vista regional.

O desenvolvimentismo de outras épocas não era inclusivo, tinha como objetivo aparelhar o Estado para o desenvolvimento. E também não existia uma preocupação que os resultados assegurassem sustentabilidade econômica, tanto que não havia problema algum em usar uma determinada empresa estatal no sentido anticíclico ou para o desenvolvimento de políticas macroeconômicas, mesmo causando prejuízos para aquela estatal. Foi o que aconteceu durante os anos 1970, especialmente no final da década, quando as estatais foram levadas a um brutal endividamento por conta do fechamento de contas do país. Para ajudar no balanço de pagamentos, elas foram obrigadas a um enorme endividamento e o resultado foi o fracasso que se constatou na década de 1980, com um desempenho pífio das estatais, preparando o terreno para as privatizações na década de 1990.

Em vez de privatizar, a alternativa adotada pelo governo Lula foi recuperar essas empresas, possibilitando que elas pudessem melhorar seu desempenho. A Caixa Econômica Federal, por exemplo, em 2002 não teria a menor capacidade de resistir à crise que vivemos no final de 2008 e início de 2009, e o Banco do Brasil idem. O mesmo é válido para grande parte das empresas estatais, que não sobreviveriam a esta crise nas instituições financeiras porque não eram sustentáveis e estavam completamente depauperadas. Hoje temos empresas estatais extremamente saudáveis, como podemos perceber pelos números a seguir.

RETOMADA DOS INVESTIMENTOS

Alguns dados sobre o investimento das empresas estatais mostram que a diferença entre o período anterior e posterior a 2003 é significativa. Levando-se em conta apenas a expansão dos investimentos das empresas do setor produtivo estatal, excluindo as instituições financeiras, estima-se que o total de recursos investidos no governo Lula tenha chegado a algo próximo dos 10% do PIB. Esse montante permitiu, por um lado, que pudesse ser elaborada uma política anticíclica em um momento de crise e, por outro, que fossem acelerados esses investimentos – independentemente de haver ou não crise – para cumprir seu papel como empresa.

Em 2002, o investimento das estatais atingiu R\$ 18,9 bilhões enquanto, em 2008, chegou a R\$ 53,5 bilhões. Em 2006, por exemplo, já era o dobro dos recursos investidos em 2002. Em 2009, chegou perto de 80% de R\$ 80 bilhões previstos, atingindo R\$ 71,146 bilhões em investimentos e, no primeiro semestre de 2010, as estatais federais investiram R\$ 37,9 bilhões, um valor recorde que supera em 27% o volume registrado no mesmo período de 2009. Isso corresponde a 40,1% do orçamento de R\$ 94,4 bilhões. Estamos falando de um crescimento impressionante, sem registro na história. E não se trata de recursos destinados à aplicação financeira, mas sim de investimento em ativos fixos, ou seja, recursos monetários que se transformam em ativo e são importantes em termos de sustentabilidade.

Um ponto importante a ressaltar é o fato de que esse investimento não foi feito por meio de endividamento. Se analisarmos a origem dos recursos, descobrimos que ele vem dos resultados das próprias empresas. É totalmente diferente do desenvolvimentismo de períodos passados, feito à custa de inflação e contração de dívidas por parte das companhias, especialmente endividamento externo. Tomando o ano de 2008, 80% dos recursos direcionados para investimentos foram provenientes de geração interna do caixa da estatal contra aproximadamente 78% de 2003, o que é um número elevado também proporcionalmente, mas os investimentos estavam em um patamar muito abaixo. Se analisarmos em termos de valores absolutos, constatamos um crescimento de geração de caixa enorme acompanhando aquela mesma tendência exponencial dos investimentos.

Ao analisar a sustentabilidade e os resultados financeiros do setor produtivo estatal, podemos perceber, além da curva de investimento exponencial e do uso das empresas estatais como instrumento de política econômica de desenvolvimento, de inclusão social e com caráter anticíclico, que a rentabilidade cresce bastante. Em 2002, a rentabilidade das empresas estatais do setor produtivo sobre patrimônio líquido ficava em torno de 7%. Já em 2006 esse índice chegava a 25%, ou seja, estamos falando de uma multiplicação de quase 5 vezes em termos de rentabilidade.

A situação das empresas estatais é um tema que pouco aparece na agenda acadêmica ou na pauta dos jornais, os dados não são apresentados e divulgados para um amplo público, mas é impressionante a diferença da política do governo petista em relação à que vinha sendo desempenhada antes. Não se trata de um debate ideológico, mas de mostrar como, principalmente no período da crise, as empresas estatais puderam agir firmemente, acontecendo o mesmo quando o PAC foi lançado. Em ambos os momentos as estatais responderam rapidamente, muito mais rapidamente, diga-se de passagem, do que o setor público da administração direta, o mesmo ocorrendo na comparação em termos de valores absolutos.

DESAFIOS DAS ESTATAIS

Mesmo considerando os avanços obtidos na área das estatais, é preciso fazer algumas considerações políticas. Hoje ainda não se consegue, junto a esse enorme contingente de trabalhadores das empresas estatais, mostrar de forma concreta o processo de recuperação. E o resultado disso é que, em muitos lugares, direções de sindicatos com pessoas ligadas ao PT ou à CUT estão perdendo eleições.

Este fato está ligado a uma segunda questão, a relação com os trabalhadores, e com muita tranquilidade podemos dizer que nunca na história das empresas estatais houve reajustes e recuperação salarial como atualmente, bem como melhoria do nível de concursos públicos, ampliação dos quadros e primarização das atividades, tudo isso realizado dentro da ação do governo federal na área.

Algo que veio junto com o Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) e, no entanto, passou um pouco despercebido, pois não tivemos força suficiente para tratar dessa questão, foi a governança, refletindo uma mudança de comportamento do Estado e do governo no que diz respeito a seu papel de controlador das empresas estatais. Quando foi anunciado o primeiro PAC, saiu junto um decreto que tratava exatamente da montagem de um grupo, a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações da União, um comitê interministerial formado pelos ministros da Fazenda, do Planejamento e o Chefe da Casa Civil. Na verdade, era tarefa do comitê traçar diretrizes para as empresas estatais, políticas mais claras de controle das estatais enquanto empresas de Estado. Isso ficará para o próximo governo, assim como outra questão crucial, a participação dos trabalhadores nos Conselhos de Administração das empresas estatais, um projeto de lei que já está tramitando no Congresso e pode representar enorme avanço para que os funcionários das empresas acompanhem de perto o cotidiano e o progresso das estatais.

MIRIAM BELCHIOR¹**OS DESAFIOS E O ALCANCE
DO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO
DO CRESCIMENTO (PAC)**

A concepção do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) teve início em 2006, quando o presidente Lula determinou ser preciso tomar medidas para o país crescer de maneira permanente e não sofrer mais as oscilações que caracterizaram outros períodos da economia brasileira. A meta estabelecida no primeiro governo era sair da crise que despontava em 2002. Passados os primeiros quatro anos, já havíamos cumprido uma parte dessa pauta. O país estava mais equilibrado e a desigualdade tinha sido reduzida. A partir daí, as preocupações passaram a ser outras.

Em 2004, o presidente já falava a respeito do “espetáculo do crescimento” e, após a campanha eleitoral de 2006, ele tinha convicção absoluta de que era necessário planejar esse crescimento. Tanto que, depois de duas ou três reuniões que tivemos, ele disse: “Não... vocês são pouco criativos...”. Seu objetivo era elaborar medidas para garantir que o país crescesse 5% ao ano, que foi o compromisso assumido no PAC-1, lançado em janeiro de 2007, contemplando diversos pontos, como a melhoria do ambiente de negócios para o setor privado com um conjunto de ações de infraestrutura, fomentando a geração de empregos, de renda e superando os gargalos para o desenvolvimento.

Existia a convicção de que, além das medidas de caráter econômico, seria necessário um conjunto de investimentos em infraestrutura. Nesse ponto, a ministra Dilma Rousseff assumiu, pela Casa Civil, a coordenação dos ministérios que fariam as propostas. E o presidente viu uma a uma dessas propostas. Transportes, por exemplo, viu três vezes, e isso consumia mais de um dia de

1. Atual Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão; à época desta exibição, era ex-Secretária-executiva do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

trabalho, pois era preciso determinar quais obras entrariam e quais não entrariam na agenda. O presidente estava determinado a direcionar o seu segundo mandato para assegurar o crescimento sólido e sem interrupções do país.

O LANÇAMENTO DO PAC

Após as eleições de 2006, durante 45 dias fechamos esse conjunto de propostas de caráter mais macroeconômico, e também com medidas de microeconomia, além da concepção de uma série de obras de infraestrutura. Mas um fator importante, que passou a ser uma preocupação do presidente, foi adotar prioridades em cada área já que, no primeiro ano de governo, em 2003, os ministérios ficaram um pouco “soltos”. Eu era da assessoria direta do presidente à época e, na primeira semana de janeiro de 2004, ele me chamou e falou: “Miriam, não dá, os ministros me prometeram muitas coisas, não entregaram, e eu quero definir as prioridades”.

Então definimos o que passamos a chamar à época de metas presidenciais. No mês seguinte, em fevereiro, depois de um processo interno, as principais prioridades foram definidas em uma reunião ministerial. E foi nessa época que passei a coordenar esses projetos estratégicos. O PAC é de certa forma a radicalização desse processo, de estabelecer prioridades para alcançar os resultados que o presidente desejava. E neste rol constava também que no orçamento houvesse os recursos para a sua plena execução.

Antes, o governo Fernando Henrique fez um esforço enorme em torno do Avança Brasil e de um sistema para garantir o monitoramento de prioridades. Não teve sucesso. O sistema de tecnologia da informação então existente exigia um número de dados brutal, o que acabava funcionando mais como um empecilho. Houve uma simplificação desse sistema, com um monitoramento global das ações de governo, mas também com um monitoramento estratégico para um subconjunto de projetos que necessitavam de um acompanhamento mais próximo.

A semente desse acompanhamento feito em relação ao Plano de Aceleração do Crescimento, na verdade, estava nesse estabelecimento das metas presidenciais. Hoje, exercemos duas funções: de fiscal, que verifica se o projeto está sendo realizado ou não, mas também outra função, de ajudar a resolver os problemas que esses projetos enfrentam. E prestamos satisfação do andamento do plano interna e externamente por meio dos balanços periódicos do PAC, que são produzidos quadrimestralmente.

O presidente foi muito feliz, em janeiro de 2007, ao lançar o PAC e, simultaneamente, iniciar um processo de monitoramento, constituindo um grupo

gestor que inclui o Planejamento, a Fazenda e a Casa Civil, com uma sala de situação para cada uma das áreas. Existe uma sala de rodovia, de ferrovia, de portos e aeroportos, de habitação, de saneamento, de energia, de petróleo e gás... Enfim, para cada um dos tipos de intervenção há uma sala de situação e dela participa o ministério responsável, além dos três citados anteriormente: Fazenda, Planejamento e Casa Civil, e também outros órgãos que têm relação com a área. Assim, todos os que interferem naquele assunto podem trabalhar juntos para resolver os problemas. A sala de situação se reúne no máximo de 15 em 15 dias, para identificar problemas, acompanhar os projetos, ver que temas precisam ser aprofundados. Às vezes não se reúne a sala inteira, mas um subgrupo para enfrentar determinada situação. Essa é a lógica geral.

OS OBSTÁCULOS DO PAC

Não basta ter acesso a recursos para que os projetos sejam realizados. Quem pensa assim está enganado. É necessário enfrentar várias dificuldades. A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece que os municípios e estados, para obter recursos federais precisam cumprir uma série de requisitos e o Ministério da Fazenda faz esse controle por meio de um sistema que checa se o ente está em situação regular com o INSS e com uma série de outros itens. O que acontecia? Um desembolso era feito e, em seguida, o estado ou município estava em débito e não podia obter o recurso. Esse problema nós identificamos antes de selecionar os projetos de habitação e saneamento, já que todos envolvem estados e municípios. Como iríamos tocar 3 mil projetos e ter este tipo de problema? Foi necessário elaborar uma medida provisória enviada para o Congresso dando *status* de transferência obrigatória para as obras do PAC.

Hoje, os municípios não precisam mais dessa comprovação, os estados também não, e o governo federal transfere os recursos conforme a obra vai sendo executada. Essa medida simplificou brutalmente a execução das obras. Por exemplo, para a Caixa Econômica Federal, quando estava financiando uma obra de habitação e saneamento, o município fazia a obra e apresentava a medição. A Caixa enviava o fiscal, que analisava se estava tudo em ordem e fazia o pagamento. Se não estava, ele rejeitava uma parte e fazia o pagamento só da parte que estava correta. Depois de esclarecida a rejeição, vinha o complemento dos recursos. Esse processo de fiscalização levava 45 dias, no mínimo.

Se o município não recebe os recursos, o ritmo da obra diminui, pois enquanto não receber não está capitalizado para continuar a execução. O que nós fizemos? Agora, realiza-se a fiscalização, a medição e o pagamento é efetuado. Se houver algum problema, desconta-se da parcela seguinte. É simples,

mas não era assim. Fomos encontrando essas dificuldades e nos adaptando, sem perder o rigor que é necessário.

Na área ambiental, no início era uma guerra entre as áreas que faziam a obra e a área ambiental. Escuta-se um, escuta-se outro, e percebe-se que há problema dos dois lados: um ministério mandava uma parte e dizia que tinha entregado tudo; o Ibama não conseguia fazer a análise porque não tinha equipe suficiente. O que fizemos nesse processo foi mediar problemas e, com isso, os ministérios e empresas passaram a melhorar seus Estudos e Relatórios de Impacto Ambiental (Eia-Rima). Por outro lado, demos mais servidores para o Ibama e ao mesmo tempo começamos a ser mais exigentes com os prazos que eles tinham de análise. Foi um aprendizado importante, do ponto de vista de gestão, para todos os envolvidos.

Outra dificuldade enorme foi a elaboração de projetos. Anteriormente, desmontou-se o Estado brasileiro e houve uma precarização em termos de planejamento e logística em muitas áreas. No setor de energia, criamos a Empresa de Planejamento Energético (EPE). Mas ainda não existe isso, por exemplo, na área de transportes. Como o presidente diz, vamos deixar condições melhores para quem nos sucede do que aquelas que recebemos.

Além do desmanche geral do Estado e do número de servidores que caiu, houve anteriormente uma distorção na máquina estatal com a valorização salarial de funcionários que diziam ter funções tipicamente de Estado, ou seja, os da Fazenda e do Planejamento. São gestores, agentes de planejamento e orçamento da área fazendária e da Receita, com salários bons e concursos todos os anos. No entanto, os ministérios ficaram a pão e água, lotados com terceirizados, engenheiros ganhando R\$ 2 mil. Nesse sentido, uma de nossas ações foi criar uma carreira denominada analista de infraestrutura, exatamente para que os ministérios tivessem condições de executar o PAC.

Só para se ter uma ideia, o Tribunal de Contas da União (TCU) hoje, tem mais engenheiros que o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) ainda que nós tenhamos aumentado o número de funcionários. E ganham muito mais, trabalhando seis horas. O que fizemos foi estabelecer uma carreira com valores equivalentes aos de mercado, exatamente para dar condição aos ministérios de realizarem suas obras, porque antes não precisavam ter engenheiros, já que não tinham obras para fazer. Esse foi outro investimento fundamental e uma diferença enorme dentro dos ministérios, poder contar com essas equipes novas para a execução do PAC.

Estamos em um momento em que é importante discutir o papel dos órgãos de controle, especialmente o do TCU. Porque em boa parte das vezes eles têm entrado em questões que não são de controle dos recursos públicos, como

no caso do Minha Casa Minha Vida, em que criticavam a lei aprovada. Não é uma tarefa deles. O governo mandou um projeto ao Congresso, que foi aprovado pelos parlamentares e o TCU critica a forma como a lei foi aprovada?

Mas nisso também fizemos um investimento correto, criando um grupo de trabalho que acompanhava o que acontecia no TCU, pois os ministérios, também às vezes não respondem ao Tribunal como deveriam. Os esclarecimentos que prestamos nos permitiram resolver problemas e liberar obras. Conseguimos resolver uma série de problemas ao identificar com o TCU o que eles queriam, ponderando às vezes.

Por exemplo, numa questão da renovação de trens do metrô de Recife, eles queriam abrir o custo de todos os componentes. A empresa faz o motor ou a poltrona, mas não existe esse nível de detalhamento dos dados. Eles pediram isso e conversamos com o relator, com a equipe técnica que propôs aquilo e chegamos a um acordo. A Advocacia Geral da União (AGU) também criou um grupo especial para atuar em todos os questionamentos judiciais de obras do PAC. Assim, nossas respostas foram dadas de forma mais rápida.

INCREMENTO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Um avanço importante tem a ver com um esforço geral no âmbito das relações federativas, com uma inovação importante: o governo federal seleciona os projetos em conjunto com os estados e municípios, no caso de habitação e saneamento. Houve uma distribuição dos recursos de maneira federativa, sem beneficiar A ou B, foram efetivados convênios, e passamos a fazer videoconferências regulares e mesmo reuniões presenciais para cobrar o desempenho no andamento das obras.

O papel dos bancos públicos no PAC também foi fundamental, em especial o do BNDES. Ele tem duas funções principais, uma parecida com a da Caixa Econômica Federal, como o órgão que financia os empreendimentos de habitação e saneamento, mas com percentual reduzido. A segunda é financiar os grandes investimentos de infraestrutura. Quando fazemos o leilão de uma usina como a de Santo Antônio – Jirau, por exemplo, o BNDES garante ao setor privado o financiamento necessário para o desenvolvimento da obra. Isso é fundamental dentro da lógica do governo do presidente Lula de tornar o BNDES, de fato, um motor do desenvolvimento.

Além disso, o PAC tem entre as suas obras aquelas que são de responsabilidade das estatais, umas dependentes, outras independentes. Houve maior controle do governo federal sobre essas estatais, pois definimos junto com elas quais eram as suas prioridades. Passou a existir uma prestação de contas

para o governo central dos investimentos realizados. Não só passamos a definir prioridades em conjunto como ainda fazemos todo o acompanhamento das realizações.

AVANÇOS E PAC 2

No que se refere a energia, geração e transmissão, fizemos a lição de casa para o país não ter mais apagão. Em relação à transmissão, por exemplo, boa parte do problema que houve em 2001 foi existir energia no Sul, mas não haver meios para transferi-la. O problema teria sido amenizado se tivéssemos mais linhas. Por conta disso, investimos pesadamente nessa área durante o primeiro mandato e, com o PAC, completamos toda essa estrutura de distribuição de energia no país, dando condições de se fornecer a energia necessária para que o país continue crescendo.

Outra área problemática eram os portos, mas hoje estamos aprofundando os principais portos nacionais de exportação e para isso fizemos uma licitação internacional, conseguindo dragas gigantescas, que estão fazendo o trabalho mais rápido do que o previsto, com contratos de longo prazo. A empresa primeiro aprofunda, por exemplo, de doze para quinze metros e tem a obrigação de manter permanentemente aquela profundidade. Isso garante um aumento enorme de produtividade dos portos brasileiros e redução dos custos, por exemplo, para exportação e importação.

O setor da construção civil, tanto a construção pesada quanto a construção mais leve, cresceu muito graças ao PAC, assim como todo o setor de projetos. Os engenheiros estavam indo para a área financeira, era uma profissão que estava sendo desvalorizada porque não havia empregos e hoje nos deparamos com um *boom*. Na Transnordestina, os responsáveis pela obra tiveram que trazer pessoas aposentadas para voltar a trabalhar, porque não se formam mais no Brasil engenheiros ferroviários, pois não havia mais investimentos na área. E usar o modal ferroviário é mais barato para todo escoamento da nossa produção no Centro-Oeste, os investimentos em ferrovias são fundamentais. Além disso, hoje as empresas não estão dando conta de fornecer projetos para as prefeituras, governos estaduais e governo federal, porque houve um aquecimento.

Por isso, o PAC 2 também é importante. Esse crescimento vai continuar e as pessoas podem apostar nisso. Essa segunda edição nasceu em janeiro de 2009. Assim que o presidente voltou das férias, nos chamou e solicitou que encaminhássemos junto com os ministérios as propostas do PAC 2, mas com ênfase nas grandes regiões metropolitanas. As propostas deviam contemplar uma visão de não perder os investimentos na macroestrutura,

continuar fazendo grandes investimentos, mas trabalhar os problemas das grandes metrópoles, aprofundando o saneamento e a habitação, abrindo projetos para pavimentação, transporte e equipamentos urbanos e sociais. Curiosamente, os jornais todos os dias falam de enchente e de problemas dos transportes. Quando se propõe algo para solucionar esses problemas, dizem que isso é “eleitoreiro”.

Em função dessa prioridade nas regiões metropolitanas, chamamos todos os ministérios e fizemos todo o processo de seleção dos projetos que deveriam ser financiados em todas as áreas. No caso de habitação e saneamento, que têm caráter mais urbano, anunciamos um montante de recursos e fizemos o mesmo processo realizado em 2007, chamando os estados e municípios para discutir as prioridades. Assim, foi elaborado um conjunto de projetos estruturantes, estratégicos, em cada região metropolitana e em cada cidade, para a continuidade dos investimentos e a garantia de que o país cresça, sempre com mais igualdade e justiça social.

INÊS MAGALHÃES¹

O MINISTÉRIO DAS CIDADES E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO NACIONAL DE HABITAÇÃO

Quais eram os principais desafios colocados em 2003, no início do primeiro governo Lula?

Resgatando uma questão anterior a 2003, um dos compromissos do presidente era com o tema da Habitação e a necessidade de se dar um destaque maior à questão urbana no país. A criação do Ministério das Cidades, por si só, significou um marco muito importante nesta direção, superando uma trajetória da política urbana, na qual temas como Saneamento, Habitação e Mobilidade vinham sendo tratados de maneira errada.

Desde a extinção do Banco Nacional da Habitação (BNH) em 1986, até a posse do presidente Lula, houve sete arranjos institucionais diferentes para tratar da questão habitacional. A Habitação já foi subordinada a uma Secretaria da Presidência da República, e também esteve na área da Ação Social, no Ministério do Interior, enfim, trilhou uma trajetória muito irregular no nível federal, o que resultou na desestruturação do setor. Com a formatação e a criação do Ministério das Cidades, dá-se outro status à questão urbana, já que se reúne Saneamento, Habitação, Planejamento Territorial e Mobilidade, uma inovação em termos gerais e da política urbana no país.

Entre os desafios colocados naquele momento, um de ordem institucional se destacava, reestruturar o setor da Habitação, não só para a implementação de programas, mas também para que a habitação se tornasse de fato uma política de Estado. Era necessário tratar a Habitação de modo integrado a outras políticas setoriais, considerando tanto seu importante papel na estraté-

1. Secretária nacional de Habitação, entrevista concedida em 2010.

gia de inclusão social, como também, pelas suas características, sua importantíssima função como instrumento de desenvolvimento econômico e geração de trabalho e renda. Adicionalmente era fundamental alterar o perfil de renda do mercado de financiamento imobiliário e aumentar a oferta de crédito no país. Além disso, é claro que a disputa pela ampliação dos recursos passa a ter destaque nesta agenda.

Se fizermos uma cronologia dos significativos avanços institucionais e legais desse período, iniciamos com a própria criação do Ministério das Cidades e a realização da Conferência em 2003; em seguida a criação do Conselho das Cidades, que toma posse em 2004, e, no mesmo ano, a aprovação da Política Nacional de Habitação. Em 2005, cria-se o Sistema e Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social, importante também do ponto de vista simbólico, por ter sido o primeiro projeto de iniciativa popular pós-Constituição de 1988. O projeto de lei foi aprovado em 2005, após 13 anos de tramitação no Congresso, oriundo da luta dos movimentos pela reforma urbana. O próprio presidente Lula foi signatário da proposta junto a mais de um milhão de assinaturas.

A implementação do SNHIS se efetiva por meio da criação de fundos, conselhos e planos nos três níveis de governo, o que possibilita maior racionalidade nos investimentos, além do aumento da participação e controle social na construção da política e no direcionamento dos recursos.

Um efeito expressivo desse marco institucional é que, em 2005, tínhamos cerca de 40% dos municípios com alguma estrutura na área de Habitação e em 2009, 75% deles passaram a ter alguma institucionalidade como uma secretaria, setor ou departamento responsável pela gestão da área. Isso é um resultado importante no desafio de consolidar nacionalmente a política habitacional.

Outras alterações no arcabouço jurídico no setor contribuíram para aumentar a segurança jurídica dos contratos de financiamento habitacional; este fator, aliado à instituição de incentivos tributários para a cadeia da construção civil, estimulou o desenvolvimento e a ampliação do mercado imobiliário no país.

URBANIZAÇÃO DE FAVELAS COMO ESTRATÉGIA DE INCLUSÃO SOCIAL NO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO (PAC)

Em 2007, o lançamento do PAC consolida a urbanização de favelas como importante eixo da política habitacional no nível federal e, pela primeira vez, recebe recursos expressivos para o enfrentamento do passivo so-

cial e urbano nas nossas cidades. Os recursos investidos são da ordem de R\$ 20 bilhões para o período do PAC I, entre 2007 e 2010, atendendo cerca de 1,6 milhão de famílias.

O programa de urbanização de assentamentos precários assumiu o desafio de articular as ações e investimentos com o objetivo de integrar as favelas à cidade formal, resolvendo as questões de infraestrutura urbana, equipamentos sociais e sistema viário, mais o desenvolvimento de uma estratégia social para reforçar o tecido econômico e social dessas comunidades.

Outro mecanismo introduzido pelo PAC foi o processo de seleção dos projetos nas regiões metropolitanas, realizado por meio de uma pactuação federativa envolvendo a união, os estados e os municípios. Ainda em 2007 iniciou-se mais um processo, a elaboração do Plano Nacional de Habitação (PlanHab), um importante instrumento para a implementação da Política Nacional de Habitação. O PlanHab traz em números, as estratégias e as metas de curto, médio e longo prazos para o enfrentamento das necessidades habitacionais do país até 2023, tendo sido debatido pelos diversos setores da sociedade – empresas, bancos, movimentos sociais, prefeituras, estados –, chegando a uma formatação no final de 2008.

O PAPEL DO PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA E O ATENDIMENTO ÀS CLASSES DE BAIXA RENDA

O Plano Nacional de Habitação apontou para a necessidade de implantação de instrumentos e estratégias diversas para o enfrentamento da questão habitacional em escala. Na elaboração do programa Minha Casa Minha Vida, concedido no bojo da crise econômica de 2008, alguns desses avanços puderam ser incorporados. Quais foram os principais avanços?

Primeiro, reconhecer que uma parte da população não consegue acessar um financiamento tradicional e, portanto, para as famílias inseridas na chamada faixa 1 (renda até R\$ 1.395,00/mês) introduzimos uma modalidade de financiamento em que o governo federal, via Caixa e em parceria com os governos locais, compra empreendimentos da iniciativa privada e o beneficiário paga uma prestação mensal correspondente a 10% da sua renda por dez anos, introduzindo um significativo componente de subsídio.

Segundo, estimular a alteração do perfil dos imóveis ofertados pelo mercado privado, condição fundamental para uma estratégia de oferta em larga escala e de longo prazo. Com esta finalidade foi criada uma política de subsídio, possibilitando que famílias da chamada nova classe média tenham acesso ao crédito imobiliário com recursos do FGTS.

Outro avanço trazido com o programa foi a criação de um marco legal nacional para a regularização fundiária, componente estratégico da política de Habitação, considerando que o processo de urbanização brasileira ocorreu de forma muito rápida e produziu um enorme passivo urbano representado por nossas favelas e loteamentos irregulares.

Na questão da ampliação de recursos, o quadro do último período demonstra que a implementação do programa Minha Casa Minha Vida, associada às reformas no arcabouço jurídico do sistema financeiro e os incentivos tributários ao mercado, responderam positivamente à diretriz do governo de promover desenvolvimento com inclusão. O PIB da construção cresceu mais no período, com geração positiva de emprego e crescimento do atendimento nas faixas mais baixas de renda.

Para termos ideia, em 2003, as aplicações do Sistema Brasileiro de Poupança Empréstimo – SBPE (direcionamento compulsório dos depósitos da poupança para habitação) foram da ordem de R\$ 2,2 bilhões; já em 2010 esse montante alcançou a cifra de R\$ 54 bilhões. É um crescimento significativo que indica a consolidação de um mercado de crédito habitacional em um ambiente de estabilidade econômica do país.

Os recursos públicos ou sob gestão pública, também tiveram um aumento expressivo, evoluindo de aproximadamente R\$ 5,4 bilhões em 2003 para cerca de R\$ 50 bilhões, incorporando os recursos do Minha Casa Minha Vida e do FGTS. Isso tem efeito na economia, além de, como dito anteriormente, viabilizar o acesso ao mercado por famílias cujo perfil de renda não permitia anteriormente a obtenção de crédito para a compra de suas casas.

Por meio da regulação do setor, hoje 79% das famílias atendidas possuem renda mensal de até cinco salário-mínimos. Em 2002, este percentual não chegava a 30%. Mesmo no âmbito do SBPE, apesar de dirigido à classe média, foram tomadas algumas medidas, como a obrigação de se aplicar os 75% do direcionamento da poupança e a premiação de bancos que ampliassem seu portfólio com o financiamento de imóveis abaixo de R\$ 150 mil, justamente para estimular a expansão desse mercado de habitação econômica.

Conforme apresentei no início, entre nossos principais desafios estava o de construir uma nova institucionalidade, constituindo-a formal e legalmente, bem como consolidar a dimensão política de governança. No caso da governança é preciso realçar o papel dos conselhos, demonstrando uma experiência muito rica, contribuindo para instituir e consolidar os movimentos sociais enquanto atores ativos na implementação da Política Nacional de Habitação. Tanto movimentos rurais como urbanos podem captar diretamente junto ao governo federal recursos para implementar seus projetos. Isso

reflete a convicção de que a questão habitacional representa um desafio não só dos governos, mas também da iniciativa privada, movimentos sociais e de toda a sociedade. Uma importante iniciativa de articulação da sociedade civil, possível graças ao acúmulo de discussões no Conselho das Cidades, resultou em um projeto de Emenda Constitucional que hoje está tramitando no Congresso Nacional. Uma pactuação dos empresários com os movimentos sociais para a vinculação de recursos para habitação. É algo muito interessante sob o ponto das possibilidades geradas.

Os resultados do período são muito positivos: foram construídos novos espaços e estratégias institucionais, novos instrumentos para a implementação da política e o cenário de recursos foi alterado. Entretanto, novos desafios e mais complexos estão aí; quais são eles?

Por exemplo, a implementação de um programa feito o Minha Casa Minha Vida demanda uma forte atuação das prefeituras, pois fazer política de habitação é muito mais do que fazer a entrega de chaves. Primeiro, o município tem que exercer de forma mais efetiva sua competência de regular o solo, afinal, um dos nossos principais gargalos é a disponibilidade de terra para habitação de interesse social. Por quê? Boa parte dos municípios que fizeram seus planos diretores, ainda que tenham destinado áreas para habitação de interesse social, não destinaram áreas vazias para esse fim. Classificaram como Zonas Especiais de Interesse Social (Zeis) somente as áreas ocupadas, e os que chegaram a demarcar as Zeis em áreas vazias não regulamentaram os parâmetros para seu uso.

Somado ao seu papel na regulação do uso do solo, o município deve desenvolver um papel de articulador e indutor dos investimentos do programa Minha Casa Minha Vida em sua cidade, a despeito de a responsabilidade por apresentar os projetos à Caixa Econômica Federal ser da iniciativa privada, é importante que os municípios identifiquem e realizem chamamentos para as empresas e sejam protagonistas em processos pactuados de identificar áreas adequadas para habitação e de desenho de projetos, discutindo a qualidade arquitetônica bem como sua inserção urbana.

Há também a necessidade de um outro olhar, uma nova estratégia sobre os territórios que estão sendo urbanizados ou surgindo, com o Minha Casa Minha Vida. No caso das favelas urbanizadas é importante que se estabeleça padrões de qualidade nos serviços de manutenção e serviços urbanos similares aos ofertados para toda a cidade, além de regras urbanísticas específicas que possibilitem a manutenção dos resultados gerados pela intervenção no programa logo após a aprovação do empreendimento, o poder público deve

se organizar para prover os serviços e equipamentos sociais necessários para atender as famílias que ali irão morar. E, nos dois casos, tanto na urbanização de favelas como nos novos empreendimentos habitacionais, é fundamental implementar uma estratégia de acompanhamento dessas famílias para que possa criar condições favoráveis ao desenvolvimento dessas comunidades.

Considero que passamos por um processo importante no Ministério das Cidades, com a consolidação das políticas setoriais urbanas, agora existe um Plano Nacional de Habitação e uma lei de saneamento em processo de regulamentação. Já contamos também com leis tramitando no Legislativo, tanto para mobilidade urbana, com de responsabilidade territorial, que abordam o tema do planejamento das novas áreas. Ou seja, avançamos, demos passos importantes em direção a ter uma moldura, um marco legal nacional para essas diversas políticas, mas permanecem os desafios institucionais de consolidar uma política urbana mais articulada, criar instrumentos, estratégias e modos que permitam tal integração.

É necessário consolidar os investimentos, mas também aprofundar a articulação entre áreas distintas. As políticas sociais estão relacionadas às políticas urbanas, por exemplo. O enfrentamento da pobreza urbana passa, necessariamente, por incorporar a abordagem territorial às políticas de distribuição de renda e inclusão produtiva. Na questão ambiental, por exemplo, o PAC traz uma contribuição nessa agenda, nossas urbanizações estão retirando toneladas de esgoto dos rios, desocupam-se as margens, resgatam-se áreas de mangue e áreas de risco geotécnico.

A implementação do Plano Nacional de Habitação de forma incremental é agenda permanente. O que é isso? Temos um período, pelo menos nos próximos 15 anos, em que será preciso consolidar o desenvolvimento desse mercado popular no setor.

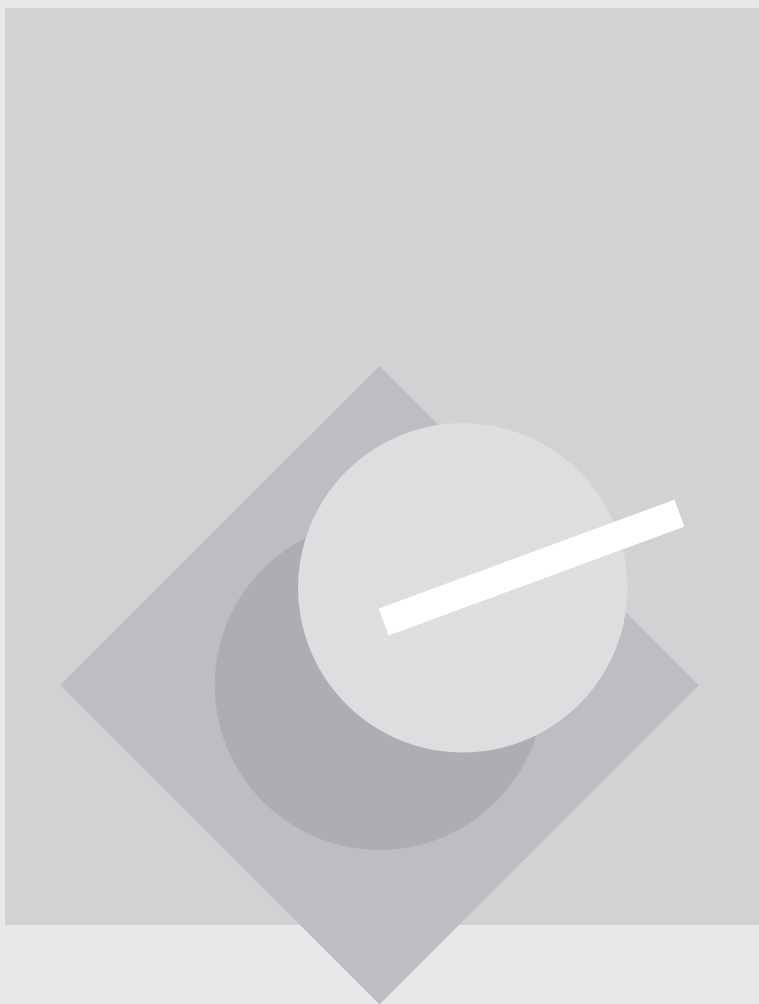
Os nossos estudos demográficos indicam que vamos ter uma melhoria de renda geral da população, consolidando-se um perfil de comprador que será capaz de tomar financiamento se houver recurso subsidiado. É importante a elaboração de um sistema de subsídio nacional, como já se ensaia com o Minha Casa Minha Vida, sempre tendo em vista o respeito à diversidade de tamanhos dos municípios e suas características, oferecendo uma cesta diversificada de produtos.

Em síntese o PlanHab insere-se num ciclo virtuoso de retomada do planejamento do setor habitacional, somando-se aos avanços institucionais que mencionei e à expressiva ampliação do volume de investimentos públicos destinados aos dois principais programas federais – PAC e Minha Casa Minha Vida. Tais avanços vêm criando um ambiente de confiança para que os demais

atores públicos, privados e sociais voltassem a investir e a se capacitar para elaboração de projetos, disponibilização de recursos técnicos e financeiros.

Os enormes desafios colocados na agenda urbana das cidades brasileiras cada vez mais demandam planejamento, articulação e pactuação federativa. Acredito que é por esse caminho que poderemos avançar no sentido da universalização do acesso à moradia digna no país.

CAPÍTULO TERCEIRO



ALDEMIR BENDINE¹**BANCO DO BRASIL:
FINANCIADOR DO DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO DO PAÍS**

O Banco do Brasil (BB) apresentou à sociedade brasileira em 2009 o melhor resultado de sua história de 201 anos. Esse desempenho mostra que o BB está em forma após longa trajetória como indutor do desenvolvimento econômico e social do país. Apresentar o maior lucro da história do setor bancário, ser líder de mercado e exercer o papel de agente público foram os desafios mais recentes que a instituição enfrentou e tal resultado financeiro demonstrou que estavam corretas todas as ações de estímulo ao setor produtivo, bem como as medidas anticíclicas adotadas pelos bancos públicos desde o início da crise financeira mundial, em 2008.

Com um bem articulado conjunto de ações anticíclicas – isenções fiscais, afrouxamento do compulsório, redução de juros e oferta de crédito – dimensão na qual o BB, BNDES e Caixa Econômica Federal foram protagonistas – o Estado brasileiro deu fôlego ao setor produtivo e contribuiu para manter o consumo e a confiança na economia em um período difícil. Para o Banco do Brasil, um dos pontos mais sensíveis dessa estratégia foi captar, com exatidão, os impactos da crise no mundo real.

Nessa hora, além de refinados instrumentos de projeção de cenários e de riscos, lidar com a economia real faz toda a diferença. Sob esse aspecto, a instituição levou em conta as experiências concretas de empreendedores e consumidores a partir do seu relacionamento diário com 53,5 milhões de clientes na maior rede de atendimento bancário do país.

Outras variáveis, como o fato de ser banco líder no pagamento de salários, principal financiador do agronegócio e parceiro histórico do comércio

1. Presidente do Banco do Brasil.

exterior, também contribuem para identificar de forma precisa o que acontece no dia a dia de cada cidadão. Os gerentes, nos mais diferentes rincões do Brasil, acompanham muito de perto a realidade social e econômica do país.

Assim, a partir de uma avaliação detalhada dos riscos e oportunidades da crise, o Banco do Brasil se preparou para enfrentar o chamado “empoçamento do crédito”: reduziu juros, ampliou a oferta de crédito, garantiu recursos a taxas competitivas para os diversos segmentos da economia e deu início ao funcionamento do Fundo Garantidor de Operações, criado em 2009, para atender pequenas e médias empresas com dificuldade de acesso ao crédito por falta de garantias. Além disso, atento ao potencial do mercado interno, o BB destinou R\$ 30,7 bilhões para pessoas físicas e R\$ 26 bilhões para micro e pequenas empresas, volume direcionado basicamente nas modalidades de baixo risco (crédito consignado e antecipação de recebíveis).

De um lado, o crédito permitiu retomar o ritmo de produção e comercialização das empresas, ajudando na administração do fluxo de caixa. Na outra ponta, contribuiu para as pessoas físicas financiarem a aquisição de bens duráveis, como automóveis, fogões, geladeiras, mantendo a confiança daqueles sem propensão para adiar sonhos ou necessidades de consumo.

O resultado dessa atuação refletiu nos bons números da economia brasileira. O volume total de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) alcançou nos primeiros dois meses de 2010 o valor recorde de R\$ 1,4 trilhão, aumento de 267% em relação a janeiro de 2003. Para se ter ideia dessa evolução, em 2003, o volume de crédito no SFN girava em torno de R\$ 300 bilhões. Seis anos depois, o Banco do Brasil, sozinho, detém em financiamentos no mercado os mesmos R\$ 300 bilhões, uma marca muito expressiva. Hoje, a participação do banco no sistema de crédito chegou a 20,1%, um patamar histórico. No geral, a participação dos bancos públicos na concessão de empréstimos passou de 37,6% (janeiro/2003) para 41,3% do mercado em dezembro de 2009.

Os impactos desse desempenho alcançaram dimensões relevantes nos negócios da instituição. O Banco do Brasil manteve-se como o maior financiador do desenvolvimento econômico do país e continuou na liderança em repasses do BNDES.

Não há dúvida de que estabelecemos novos paradigmas no Sistema Financeiro Nacional. Por meio de metodologias inovadoras e uma ação amparada em sólida governança corporativa e elevados padrões de gestão de riscos, o Banco do Brasil aumentou limites de crédito e o seu índice de inadimplência permaneceu abaixo da média de mercado. Foi demonstrado à opinião pública que é possível agir como indutor do desenvolvimento do país e apresentar eficiência e retorno para os acionistas.

Historicamente, o Banco do Brasil sempre praticou as menores taxas de juros do mercado, materializando-se como tradicional balizador do setor bancário nacional. O que ficou claro ao mercado e aos investidores foi a postura de combinar uma política agressiva de redução de taxas com a ampliação da oferta de crédito. Comprovou-se com essa estratégia que é viável cobrar taxas menores e lucrar mais.

UM BANCO DE PRESENÇA E AÇÃO REGIONAL

Um papel pouco lembrado do BB é o de ser o agente financeiro de 15 estados da federação e estar presente em mais de 3.500 municípios. Existem cerca de 18 mil pontos de atendimento do Banco do Brasil de norte a sul do país. Vale a pena voltar no tempo para entender como o banco tem uma profunda identidade com o país. Até a década de 1980, os bancos estaduais desempenhavam função relevante na economia do Brasil, já que estavam presentes em grande parte dos municípios e conheciam muito bem a realidade e as necessidades de cada região. Com as privatizações, a maioria dos estados e municípios perdeu importantes instrumentos de promoção do desenvolvimento regional.

O Banco se profissionalizou para ocupar o espaço deixado pelos bancos estaduais. Pouco a pouco, estados e municípios familiarizaram-se com um robusto conjunto de produtos e serviços voltados para auxiliar prefeitos e governadores a gerir o bem público, além da tradicional capilaridade da rede de distribuição de extensão nacional. O setor público identifica no BB hoje sua vocação de conhecer palmo a palmo cada centímetro do país.

Atualmente restam no país apenas quatro bancos estaduais. Mas a sua firme atuação regional contribui e fortalece o fomento da economia local. A instituição tem firmado parcerias com os governos estaduais, auxiliando-os na execução dos planejamentos plurianuais, com foco em soluções financeiras aos micro, pequenos, médios e grande produtores locais, em uma política regional de alocação de crédito e serviços.

Nosso papel tem-se intensificado por meio de projetos regionais, iniciados no Nordeste e que estão sendo estendidos a todo o país. Com uma estrutura administrativa específica em cada unidade da federação, o Banco apoia negócios com estados e municípios contando com funcionários treinados especialmente para o fornecimento de soluções para o setor público, em todos os níveis. São mais de mil profissionais com dedicação exclusiva em todo o Brasil.

Produtos e serviços sofisticados são desenvolvidos especialmente para esse segmento, como arrecadação de tributos e cobrança, gestão de disponibilidades públicas, licitações, gerenciadores financeiros e sistemas de cobrança. O BB é

líder em arrecadação de impostos, gestão de pagamentos e recebimentos públicos, com destaque para o pagamento de 1,9 milhão de servidores estaduais e 2,1 milhões de servidores municipais. Realiza ainda operações de crédito ao setor público de repasses do BNDES e antecipação de *royalties*.

Outro movimento de grande relevância realizado recentemente pelo governo federal foi o que permitiu aos bancos públicos a prerrogativa de adquirir ou realizar incorporações de outras instituições financeiras. Isso possibilitou igualdade de condições com o mercado para aproveitar as oportunidades de negócios que fizessem sentido do ponto de vista empresarial e que pudessem fortalecer sua atuação em segmentos de que não participasse.

Dessa forma, o BB incorporou os Bancos do Estado de Santa Catarina (Besc) e do Piauí (BEP). Além disso, adquiriu 50% do Banco Votorantim e a totalidade do capital do Banco Nossa Caixa, o que dá à instituição a liderança em postos de atendimento em São Paulo, com 1.340 agências. Com isso, foi ampliada a estrutura de captação no Brasil e no exterior, condição essa que traz uma vantagem competitiva em comparação aos concorrentes.

A evolução da instituição nos últimos anos se deu também pelos expressivos investimentos que foram realizados em tecnologia. Essa modernização tecnológica da plataforma de automação bancária foi um trabalho inédito, sem precedentes no Brasil e no mundo. Nos anos 1990, o BB foi o primeiro banco brasileiro a oferecer crédito automático em terminais eletrônicos, feito copiado somente após dois anos pela concorrência. Nos últimos anos, toda a plataforma computacional foi trocada, incluindo a rede de computadores, servidores, estações de trabalho em agências e terminais de autoatendimento.

A tecnologia presente nos produtos e serviços está à disposição dos clientes por meio de uma ampla rede de atendimento, seja na internet, nos terminais eletrônicos, em uma agência, na central telefônica, nos correspondentes bancários ou no celular. Aliás, o BB foi o primeiro banco brasileiro a permitir pagamentos com celular, em 2007. Seu pioneirismo está também na oferta de serviços da Previdência Social e recarga de celular pré-pago pelos terminais de autoatendimento.

A FORÇA DO MERCADO DE CONSUMO INTERNO (E O PAPEL DO CRÉDITO)

O Banco do Brasil sabe da relevância estratégica de apoiar com crédito o mercado doméstico. É esse mercado interno, o varejo e o atacado, que movimenta todos os setores da economia, estabelecendo um importante elo com uma diversificada e ampla cadeia de agentes econômicos.

Os financiamentos, por exemplo, ao setor de comércio varejista – como o de *shopping centers* –, geram amplos efeitos positivos na cadeia do varejo, além de colaborar para a revitalização de grandes áreas urbanas, gerando valorização e melhoria das áreas do seu entorno, com efeitos positivos sobre a comunidade local.

Porque estamos ligados à vida concreta das pessoas e das empresas – somos um dos maiores pagadores de salários do país – o Banco do Brasil contribui para uma nova realidade vivida pelos brasileiros e que ajudou reduzir os efeitos da recente crise: o ressurgimento de um mercado de consumo interno cada vez mais forte. Os números demonstram essa força incontestável. De acordo com estudos divulgados, nos últimos cinco anos, milhões de pessoas ascenderam socialmente no Brasil, a classe C, por exemplo, que somava 37,5% da população, em 2003, atingiu 49,22% em 2008.

Estamos conscientes da participação nesse modelo no qual o consumo de massa ganha volume e irradia efeitos benéficos para toda a economia. Ser agente de políticas públicas do Estado brasileiro é uma missão que vem sendo cumprida com disciplina e trabalho. Outro grande desafio é continuar a desenvolver produtos e serviços com preços acessíveis e voltados às necessidades dos clientes de baixa renda, que têm renda mensal abaixo de R\$ 1.000, cerca de 70% de sua base de clientes pessoas físicas, conhecendo as particularidades de consumo das classes C, D e E. Como forma de promover a inclusão digital e facilitar o acesso à internet, por exemplo, o Banco oferece crédito para aquisição de computadores com as menores taxas praticadas no mercado, além de seguro de vida e cartão de crédito.

Maior acesso a bens de consumo, oferta de moradia, investimentos em proteção familiar e pessoal, como previdência e seguros, são fatores que aumentam as responsabilidades do setor bancário no sentido de manter o fluxo de crédito em condições adequadas para estimular o apetite dos empreendedores e o desejo de novas conquistas por parte dos consumidores.

Outro instrumento fundamental tem sido o crédito consignado, mecanismo que possui agilidade, flexibilidade e baixo risco e que, ao lado de outros fatores, está criando no Brasil uma verdadeira revolução no crédito. No BB, em 2009, o crédito consignado registrou saldo de R\$ 36,5 bilhões, com uma expansão de 107% em 12 meses. Há quatro anos o Banco não operava nesse mercado, do qual detém hoje mais de 34% de participação.

CRÉDITO IMOBILIÁRIO E AGRONEGÓCIO

Sem dúvida alguma, a próxima onda do crédito no país será o financiamento imobiliário. As oportunidades para a construção civil são promissoras.

A conjuntura econômica se configurou como uma alavanca fundamental para o crescimento do mercado imobiliário, que está sendo impulsionado por três fatores básicos: expressivo contingente de pessoas que ampliaram sua renda, empresas sólidas e uma oferta de crédito acessível no sistema bancário, que reduzirá a carência habitacional no Brasil.

Mesmo tendo recebido apenas há dois anos autorização do Conselho Monetário Nacional para atuar no financiamento imobiliário, o Banco do Brasil já dispõe de um leque completo de produtos para a aquisição de imóveis prontos, para atendimento de clientes pessoas físicas e também para projetos destinados à construção de unidades por meio de financiamento às incorporadoras com o programa Minha Casa Minha Vida. O objetivo é chegar até 2012 entre os três maiores financiadores do mercado imobiliário do Brasil.

O agronegócio é um dos principais setores da economia brasileira, cuja importância é vital para o desenvolvimento do país. No papel de agente de políticas públicas, o BB tem participado efetivamente das soluções que conferem e mantêm, de forma sustentável, a eficiência e a competitividade ao agronegócio brasileiro.

Como maior financiador do agronegócio – com 60% do total do crédito no setor agrícola –, o BB ao longo do tempo desenvolveu alternativas inovadoras em produtos e serviços para cada safra, seja na oferta de novas linhas de financiamento da produção agropecuária seja de instrumentos facilitadores de contratação do crédito, sendo o primeiro banco a permitir transações de agronegócio por meio de um cartão, em 2007.

Também tem estimulado a utilização de mitigadores de riscos – seguro de preços e seguro agrícola – pelos produtores. Na contratação do seguro agrícola, estão sendo ampliadas as áreas de cobertura nos estados e de culturas abrangidas, conjugando o financiamento à adoção de mecanismos de proteção. Para se ter uma ideia, o saldo da carteira de crédito do agronegócio do Banco atingiu R\$ 66,4 bilhões em 2009. Já o volume de recursos desembolsados na atual safra superou os R\$ 24 bilhões, compreendendo o período de julho de 2009 a fevereiro de 2010. Esse montante representa um crescimento de 18% em relação ao mesmo período da safra 2008/2009.

Outra atividade da qual a instituição se orgulha de estimular é o Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf), responsável por levar alimentos, todos os dias, à mesa dos brasileiros. O Pronaf é operado em mais de 4,8 mil municípios e beneficia mais de um milhão de famílias. Somente o BB participa com 70% do total de recursos aplicados, além de ser o principal agente financeiro do Programa Mais Alimentos.

O Banco triplicou o volume de recursos aplicados nesse segmento. De R\$ 2 bilhões, na safra 2002/2003, houve evolução para R\$ 7,5 bilhões, na safra 2008/2009, atingindo o maior volume de recursos já aplicados na agricultura familiar. O sucesso da agricultura familiar vem da parceria com o governo federal, por meio dos Ministérios do Desenvolvimento Agrário e da Fazenda, além da sinergia com os movimentos sociais e de assistência técnica oficial.

O PRINCIPAL PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BRASIL

61

Imagine-se uma estratégia de negócios que promova o desenvolvimento sustentável das diversas regiões brasileiras, considerando as potencialidades, vocações e características locais, além de respeitar a diversidade cultural. E que busca, por meio da adoção de práticas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas, aperfeiçoar economias locais, gerar trabalho e garantir renda de forma sustentável, inclusiva e participativa.

Em síntese, esse é o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), implantado pelo Banco do Brasil no final de 2003 e que tem uma visão da cadeia de valor, apoiando atividades produtivas em áreas rurais e urbanas. Com essa estratégia, o BB não se limita à função tradicional de agente de crédito, mas atua como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos, políticos e sociais. Procura também fortalecer o associativismo e o cooperativismo, a agricultura familiar, e os mini e pequenos empreendedores.

O caráter inovador em finanças sustentáveis e o alcance socioambiental da iniciativa foram atestados pela Universidade das Nações Unidas, órgão ligado a ONU. O relatório da entidade registra o seguinte: “No nosso conhecimento, a Estratégia DRS é a primeira iniciativa realizada por uma instituição financeira que inclui princípios de desenvolvimento sustentável na base da sua metodologia e prática de implementação e as segue sistematicamente. [...] O BB comprovou que combinar rentabilidade econômica legítima com alto nível de responsabilidade social representa uma nova, sólida e definitivamente necessária maneira de fazer negócios. [...] O Programa merece ser continuado e reforçado e, na nossa opinião, contém elementos e adquiriu experiência que poderiam ser aplicados com sucesso em outros países”.

Para a instituição, o DRS é como uma revolução pacífica e silenciosa que contribui para reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento de forma sólida e sustentável. Em 2009, o DRS contava com 4,4 mil planos de negócios em andamento, beneficiando mais de 1 milhão de pessoas em 4,6 mil municípios

brasileiros, com créditos programados de R\$ 5,2 bilhões, em investimento, custeio e giro. As cadeias produtivas apoiadas vão desde a apicultura, mandiocultura, fruticultura, extrativismo, passando pelo biodiesel, reciclagem, confecções e artesanato.

Dentre as atividades destaca-se o DRS Integrado Apicultura, que compreende uma Central de Cooperativas – a Casa Ápis, Central de Cooperativas Apícolas do Semi-Árido Brasileiro, com sede em Picos (PI) e sete cooperativas localizadas nos municípios de Pio IX, Itainópolis, Anísio de Abreu, Batalha e Piracuruca no Piauí e Horizonte e Barbalha, no Ceará, congregando 28 municípios e 52 comunidades rurais formadas por 900 mini e pequenos apicultores.

A castanha-do-brasil ou castanha-do-pará é hoje o principal produto extrativista comercializado na Amazônia. O seu expressivo valor econômico tem superado o declínio de diversos ciclos extrativistas, como os da borracha e da sorva, contribuído para a manutenção das populações nativas em suas localidades.

Já a Cooperativa Verde de Manicoré (AM), município situado às margens do Rio Madeira, entre Porto Velho e Manaus, conta com o apoio do DRS. Unidos, os trabalhadores ganharam mais força e passaram a ser respeitados e reconhecidos pela sua produção e qualidade. Presente em 38 comunidades extrativistas, a cooperativa gera 51 empregos diretos na usina de beneficiamento de castanha, integrando outras 2 mil pessoas, direta e indiretamente.

No Sul, o DRS está, por exemplo, em São Paulo das Missões, situado no noroeste do Rio Grande do Sul. O município possui relevo bastante acidentado dificultando a coleta de leite junto às propriedades. Muitos dos pequenos agricultores com baixa produção de leite não encontravam compradores para seu produto devido à dificuldade de recolhimento, sendo que as empresas compradoras somente recolhiam das propriedades com maior produção.

Por meio de parceiros como a Emater e a prefeitura, o trabalho de capacitação foi intensificado e criadas propriedades modelos, o que resultou em aumento da produtividade e na geração de mais renda aos produtores. A área total abrangida pelas propriedades das 500 famílias associadas na Coopeagril compreende 6.625 hectares, com aptidão agrícola para culturas anuais e pastagens. O rebanho de 3.542 cabeças produz anualmente oito milhões de litros de leite.

ONDE O BRASILEIRO ESTIVER

O BB é o banco brasileiro com maior presença internacional e está em 23 países com 44 dependências, entre subsidiárias, agências e escritórios. Para os próximos anos, o objetivo é expandir os negócios a partir de três vetores principais: a expansão das relações comerciais do país, a transnacionalização das

empresas brasileiras e a concentração de comunidades de brasileiros no exterior. Fincará sua bandeira onde essas condições existirem e tivermos escala.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a instituição aguarda do regulador local autorização para a abertura de agências bancárias a fim de atuar no varejo. O mercado americano reúne as três condições mencionadas anteriormente e, por isso, o Banco abriu por lá uma empresa de remessa de dinheiro, a BB Money Transfers, que pretende atender à comunidade brasileira residente, estimada em 1,4 milhão de pessoas.

Na África, Ásia ou na América do Sul, onde houver uma empresa nacional ou fluxo de comércio exterior consistente com volume e escala, certamente o Banco estará apoiando e fornecendo o suporte e a assessoria financeira necessários ao atendimento dos clientes. Para se ter uma ideia, existem 185 grandes grupos econômicos brasileiros clientes do Banco com presença global.

Na América Latina, o Banco mira também as boas oportunidades no Chile, no Paraguai, no Uruguai e na Colômbia. Na Argentina, a presença de empresas brasileiras é expressiva. Há mais de 200 companhias instaladas lá e que possuem mais de 160 mil funcionários. A instituição está negociando com diversas instituições financeiras na Argentina, como o Banco da Patagônia, cuja rede de distribuição interessa ao BB.

Como o Banco é líder histórico do mercado em operações de câmbio de exportação e importação e de comércio exterior, o atendimento aos clientes desse segmento tem como marca registrada a qualidade. No somatório das linhas de financiamento às exportações, registrou um saldo de US\$ 18 bilhões, em 2009, crescimento de 18,6% em comparação com 2008.

Hoje, ele é visto como um porto seguro no Brasil e no exterior. Um de seus diferenciais é estar, dia a dia, ao lado dos clientes e estabelecer com eles relações de longo prazo.

VIVER O PRESENTE É ANTECIPAR-SE AO FUTURO

É inegável a mudança de patamar do Brasil, que evoluiu para um novo tempo. O Banco sabe disso e tem muitos desafios na sua agenda do século XXI. O grau de investimento conquistado pelo país e o horizonte promissor de crescimento econômico permitem vislumbrar enorme leque de oportunidades para todos os brasileiros.

A implantação de grandes projetos relacionados à Copa do Mundo, às Olimpíadas, ao Pré-sal, bem como as obras do PAC garantem vida longa a esse novo ciclo de expansão da economia. O Banco está preparado para direcionar o crédito ao financiamento do consumo de bens duráveis e também para

garantir recursos para investimentos em infraestrutura e logística necessários para concluir todos esses empreendimentos.

Mais do que isso, liderará esse processo de crescimento econômico do país, porque detém larga experiência na estruturação de financiamentos e captação de recursos para a implantação de projetos dessa natureza. O BB investirá, novamente, em sua estratégia vitoriosa de ampliar a oferta de crédito com responsabilidade e apoiar o desenvolvimento do Brasil.

Estamos investindo na melhoria do atendimento aos clientes, em infraestrutura com a abertura de novos pontos de atendimento e na contratação de mais funcionários para a rede de agências. Os desafios são permanentes. A concorrência não descansa. É necessário estar sempre à frente dos competidores com os melhores produtos e serviços e perseguir de forma obstinada a eficiência operacional para emprestar com qualidade, rigor e austeridade.

Afinal, são 52 milhões de clientes que confiam suas economias nesta instituição bicentenária e que conta com 350 mil acionistas e mais de cem mil funcionários. O BB é líder do sistema bancário do país com ativos de mais R\$ 700 bilhões. A responsabilidade é enorme, por ser o maior financiador do agronegócio, da agricultura familiar, das exportações brasileiras, das micro, pequenas e médias empresas, sem falar da mais ampla rede de atendimento no país e no exterior.

São dados como esses que mostram o grau de confiança que o BB conquistou. Ao contrário do que alguns acreditam, é uma empresa pública eficiente, rentável, que tem credibilidade e apresenta resultados sustentáveis para os acionistas e para a sociedade brasileira.

Ser eficiente não é mais uma meta da empresa. É um valor que a sociedade exige. O contribuinte e o acionista querem de uma empresa pública eficiência, atendimento de qualidade, funcionários capacitados e nível de excelência na gestão administrativa e financeira. O Banco do Brasil quer continuar sua trajetória de sucesso, porque sua história foi escrita durante 201 anos de bons serviços prestados ao desenvolvimento do país.

MAURÍCIO TOLMASQUIM¹**O NOVO MODELO DO SETOR
ELÉTRICO E A EMPRESA
DE PESQUISA ENERGÉTICA**

Vou tratar da questão do setor energético e elétrico, que o governo Lula, no primeiro mandato, encontrou mergulhado em profunda crise. As distribuidoras estavam em situação financeira difícil, fruto do racionamento que fez cair a demanda e também em função do elevado endividamento. E os geradores, a maior parte estatal, estavam insatisfeitos com as perspectivas de desconstrução de energia, porque tinham os contratos iniciais e ainda pesava o fato de estarem em um ambiente com sobreoferta naquele momento, já que a demanda havia caído. Ao mesmo tempo, os consumidores se encontravam profundamente irritados com a escassez recente, com o racionamento que tinha havido, e com os preços elevados. Foi nesse ambiente que o presidente Lula incumbiu a então ministra Dilma Rousseff de montar um marco regulatório que fornecesse estabilidade ao setor, garantisse a expansão do suprimento, assegurasse tarifas módicas para o consumidor e promovesse a universalização dos serviços de energia elétrica.

A situação de crise que o governo encontrou em 2003 foi fruto de uma reforma equivocada, implementada no setor elétrico pelo governo anterior. Tal reforma foi inspirada no ultraliberalismo da primeira-ministra Margaret Thatcher, da Inglaterra. Ao mesmo tempo em que não se permitia que as estatais do setor elétrico atuassem, já que essas empresas estavam sendo preparadas para serem privatizadas, aquele modelo criou um ambiente de alto risco para os investimentos privados, resultado de uma visão estreita que tomava a energia como uma mera mercadoria e não como algo que

1. Presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE).

precisava receber um tratamento específico, dado o seu papel fundamental no desenvolvimento do país. Assim, sem o mínimo risco de errar, é possível afirmar que o racionamento foi fruto da falta de investimentos na expansão da geração e da transmissão do país do que resultado de uma questão climática, que houve, mas por si só não justificaria o que aconteceu.

Nos seis primeiros anos do governo FHC, entre 1995 e 2000, período que precede o racionamento em 2001, o aumento médio anual da capacidade instalada da geração de energia elétrica foi apenas de 2.200 megawatts. Mesmo acrescentando os dois anos seguintes ao racionamento, em que há um certo incremento, a média anual dá apenas 2.700 megawatts ao ano. Ao final dos oito anos do governo Lula, em média, previa-se a instalação de 4.500 megawatts por ano. Isso significa que o acréscimo de energia será mais que o dobro do que o governo anterior fez. Ou seja, essa expansão criou as bases para a retomada, as condições para se manter de forma sustentável o desenvolvimento econômico do país. Além disso, o governo Lula legou para os próximos quatro anos, 2011-2014, uma herança de cerca de 3.700 megawatts que já foram licitados, estão contratados e que entrarão em operação nesse período.

A ELABORAÇÃO DE UM NOVO MODELO

No governo anterior, as usinas eram concedidas para os investidores que aceitassem pagar o maior ágio pelo Uso do Bem Público (UBP). Esses recursos eram transferidos integralmente para a tarifa. O novo modelo concebido na gestão da ministra Dilma passou a conceder novos aproveitamentos hidrelétricos para investidores que aceitassem construir e operar as plantas pela menor tarifa e não para quem desse o maior ágio para UBP. Porque o que interessa ao consumidor é quem aceita operar com a menor tarifa. O ágio, que era estratosférico e chegou a 1000%, só interessava ao Tesouro, porque o dinheiro ia para lá, mas no final tinha que ser pago pelo consumidor.

Além disso, o novo modelo garantiu que, aos vencedores da licitação, houvesse contratos de longo prazo, e isso é fundamental porque antes o investidor participava da licitação, não tinha contrato, a demanda poderia cair se tivesse racionamento – numa situação de crise, como houve – o que resultava em situação muito difícil. Agora, o vencedor do leilão ganha o contrato de longo prazo, 30 anos se for uma hidrelétrica, 15 anos se for uma termelétrica. E nesses contratos se constituem recebíveis, que podem ser utilizados pelos bancos para garantia dos investimentos.

Outro elemento fundamental de redução de risco para o investidor e para o sistema elétrico como um todo foi a exigência de licença ambiental prévia

antes de se colocar usina em leilão, ou seja, uma usina só entra em leilão se tiver licença ambiental prévia. Isso foi fundamental para acabar com o faz-de-conta que existia em gestões anteriores. Após o racionamento, o governo de Fernando Henrique Cardoso passou a conceder usinas em profusão, era um leilão atrás do outro. Contudo, muitas dessas usinas não tinham viabilidade e se criava um conflito enorme entre o empreendedor e a área ambiental. Agora, só se licita com a licença ambiental.

Em outros casos, havia usinas que eram viáveis ambientalmente, mas a ausência de licença criava um problema para o investidor porque ele passava um tempo enorme entre a concessão e o início da obra, e isso trazia um risco muito grande. Como exemplo, entre 1998 e 2002, foram dadas concessões para 49 usinas hidrelétricas, todas sem licença ambiental e, dessas, somente três tinham entrado em operação até 2002. Quando chegamos ao ministério, recebemos 43 usinas com concessão mas com problemas de toda ordem: ausência de licença ambiental, com problemas de empreendedores que não tinham condição de investir e com questionamento judiciais. Nesse cenário, o governo Lula se empenhou na viabilização da maior parte desses empreendimentos e muitos saíram do papel. Atualmente todas as usinas têm que ter licença prévia antes de ser colocadas em leilão.

Outro ponto importante que não se pode deixar de mencionar diz respeito à autocontratação, que chamamos no setor de *self dealing*. No modelo anterior, uma distribuidora, mesmo havendo empresas de geração que poderiam vender energia mais barata, preferia contratar energia de uma térmica do mesmo grupo, e ela passava esse valor para a tarifa do consumidor. Então, apesar de falarem que havia competição, não existia, no fundo, era “Zé com Zé”: eu, distribuidora; eu, gerador, faço contrato comigo mesmo tendo preço mais alto e o consumidor é quem paga. O novo modelo do setor elétrico acabou com isso, as distribuidoras só podem comprar a sua energia por meio de leilões públicos, transparentes e organizados pelo governo, onde vence quem aceitar construir e operar a usina pela menor tarifa, enfim, trata-se de competição. Realizamos, até setembro de 2009, 17 leilões desde a instalação do novo modelo, em 2004, sendo cinco de energia existente e 12 de energia nova, quer dizer, novas usinas para atender a expansão.

A RETOMADA DO PLANEJAMENTO

Outro elemento fundamental no novo modelo foi a retomada do planejamento energético, expressão que era vista com ojeriza pelo governo passado. Não basta criar uma lei dizendo que todas as usinas devem ser contratadas por

meio de leilão. Era necessário, para leiloar, haver uma atividade de planejamento e, nesse sentido, o Brasil perdeu preciosos anos ao relegar para último plano essa atividade. A maior parte de estudos hidrelétricos foram engavetados porque não se fazia inventário nem estudo de viabilidade. Para se fazer uma usina e colocar em leilão, é necessário um inventário da bacia, em que vai ser verificada a partição da queda, a avaliação ambiental integrada e então se percebem os efeitos enérgicos e cumulativos. Faz-se o estudo de viabilidade, um Estudo Prévio de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (Rima), e depois pode se proceder ao leilão.

Ciente da importância dessa atividade para o futuro do suprimento elétrico do país, o novo modelo do setor elétrico previu a criação da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), que tornou-se responsável por participar da elaboração de estudos de planejamento energético. Atualmente, a EPE está realizando estudos de inventário de seis bacias hidrográficas na Região Norte. Ali estão os nossos maiores recursos, pois 66% do potencial não aproveitado do Brasil hidrelétrico encontra-se na região. Sem dúvida, trata-se do maior esforço concentrado para mapear o potencial hidrelétrico brasileiro desde a década de 1960.

Se somar o que está sendo feito pela EPE mais o que vem sendo realizado pela Eletrobrás e por outros agentes, estes estudos poderão viabilizar mais 50 mil megawatts para o país. Hoje, a capacidade instalada é de 100 mil megawatts, mas, é claro, só teremos resultados daqui a 7 ou 8 anos. Como tais estudos não foram feitos no passado, tivemos que amargar um duro momento, o que não acontecerá com quem vier daqui por diante.

Foi nesse espírito de mobilização que o governo Lula, logo no início do segundo mandato, em 2007, implementou um arrojado programa de medidas econômicas e medidas de gestão conhecidas como Programa de Aceleração do Crescimento, o PAC. Esse programa organizou os esforços de todos agentes econômicos privados e públicos em seus diversos níveis a fim de garantir o crescimento do país em benefício de toda a sociedade brasileira e, foi a partir do momento em que o plano promoveu uma melhor articulação entre os principais agentes, que o setor elétrico conseguiu também retomar grandes projetos de investimento. Graças ao PAC, as usinas de Santo Antonio e Jirau, no rio Madeira, foram leiloadas em 2007 e 2008; e a usina de Belo Monte, no rio Xingu, foi leiloadada em 2009. Esses grandes projetos estão saindo do papel, mas respeitando o meio ambiente e promovendo o desenvolvimento local e regional das áreas de sua abrangência. No caso da hidrelétrica do Madeira, são 26 programas socioambientais para a Jirau e 26 para Santo Antonio, sendo 10 da área de socioeconomia e cultura.

É importante destacar também programas de saneamento e saúde com melhoria de vida da população de Porto Velho. Além disso, as usinas irão

possibilitar ao consumidor brasileiro tarifas significativamente mais baratas. Para se ter uma ideia, o custo da energia em uma termoeletrica gira em torno de R\$ 140,00 a R\$ 145,00 por megawatt/hora e nos leilões de Jirau e Santo Antônio saíram entre R\$ 71,00 e R\$ 78,00 o megawatt/hora, metade do valor da termoeletrica. Estivemos com o presidente Lula numa visita a Jirau e Santo Antônio, e foi impressionante constatar as transformações sociais que o empreendimento vem gerando em seu entorno: a população local está sendo treinada, pelo Senai, e hoje vemos mulheres que estavam casa agora dirigindo tratores, muitos jovens empregados nas obras, enfim, uma grande mobilização e muito desenvolvimento da região.

O caso de Belo Monte, projeto que vem da década de 1980, foi revisto por esse governo com um olhar voltado para a viabilidade socioambiental. O novo projeto concebido no governo Lula prevê a redução da área alagada; o projeto anterior tinha 1.225 km² de área alagada, enquanto o atual reduz para 516 km². Praticamente não há mais reservatório, é uma usina que flui na calha do rio. Antes havia inundação de áreas indígenas e não haverá mais; serão reassentadas cerca de 1.400 famílias que vivem em palafitas, à mercê de inundações anuais em que perdem tudo. Essas famílias irão para casas de alvenaria, e esperam ansiosamente a usina chegar para usufruir as melhorias. Ainda há vários incrementos urbanísticos, ambientais e de saneamento básico nas cidades de Altamira, Vitória do Xingu, localidades de Belo Monte, ou seja, benefícios que esses empreendimentos trazem para a região além de oferecer ao país uma energia barata e a possibilidade de aumentar sua competitividade no cenário internacional.

Entretanto, é importante frisar que não foram priorizados apenas grandes projetos hidrelétricos. O governo Lula deu fundamental importância às demais fontes alternativas renováveis de energia elétrica. Exemplo disso foi o Programa de Incentivo a Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), lançado no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 2000, mas que não saiu do texto da lei até o final de 2002. No governo Lula, ele foi revisito e regulamentado para que efetivamente fossem viabilizados projetos de geração de energia a partir de pequenas centrais hidrelétricas de biomassa, principalmente a partir da cana, mas também da casca de arroz, casca de madeira e do vento, e que passam a ser uma realidade da nossa matriz elétrica. Nesse sentido, organizamos leilões de fontes alternativas e, por meio deles, foram contratados, até setembro de 2009, 58 projetos de geração de bioeletricidade, principalmente a partir do bagaço da cana, totalizando 3.515 megawatts de capacidade. É um potencial superior a qualquer uma das duas usinas do Madeira.

Em 2010, organizamos um leilão para eólica e foi solicitado cadastramento na EPE para 441 projetos, totalizando 13.341 megawatts – para se ter uma ideia, Itaipu tem 14 mil megawatts. Claro que não pudemos contratar tudo, é uma energia cara, temos que contratar aos poucos senão vai haver um problema de tarifa para o consumidor. É preciso ter certo equilíbrio, mas o fato é que a oferta viabiliza a competição.

Tais fatos significam que o país confirmou, no governo Lula, a sua vocação para geração de energia limpa e sustentável, com utilização de recursos naturais e renováveis: a hidroeletricidade, o vento, a biomassa, e está contribuindo para a redução dos gases de efeito estufa. Mas, para que essa realidade fosse possível, foi preciso retirar do Plano Nacional de Desestatização as empresas geradoras e transmissoras do grupo Eletrobras, Furnas, Chesf, Eletronorte e Eletrosul. Ao agir nesse sentido, o governo garantiu que essas empresas voltassem a realizar importantes investimentos no setor, individualmente ou associadas a investidores privados nacionais e estrangeiros, uma espécie de parceira público-privada, retomando o investimento em geração e transmissão. Um exemplo do papel dessas empresas pôde ser observado nos primeiros leilões de linha de transmissão, a participação das estatais propiciou maior concorrência porque se não estivessem lá, não teria havido tanta competição nem deságio. Nos primeiros leilões chegou-se a deságio de 47% sobre o preço de referência estipulado pela Aneel, graças à participação dessas empresas.

Com esse fortalecimento das empresas privadas e das estatais, o grupo Eletrobras iniciou um ciclo de abertura para o mercado. Hoje, as ações do setor elétrico são novamente reconhecidas como interessantes opções de longo prazo. Tanto que a Eletrobras tem ações negociadas inclusive na Bolsa de Valores de Nova York, mostrando que pode, ao mesmo tempo, atender aos interesses de política pública e ser uma empresa com gestão de alto nível, dotada dos critérios e rigores que o mercado exige. Assim, ela compatibiliza essas duas funções de agente de desenvolvimento e de uma empresa eficiente na sua gestão. É importante ressaltar que pela primeira vez, graças também ao novo modelo do setor elétrico, as distribuidoras têm energia contratada para atender 100% da sua demanda com 5 anos de antecedência e isso a um custo menor para o consumidor.

RECUPERAÇÃO DA TRANSMISSÃO

No que diz respeito à área de transmissão de energia elétrica, o bom exemplo da robustez do sistema é que o Sul do país em 2006 passou pela maior seca dos últimos 70 anos e, apesar disso, não houve problema de abastecimento. Por

quê? Porque o país duplicou a capacidade de transmissão de energia entre o Sul e o Sudeste, que enviou energia para a região vizinha. Se em 2001 tivéssemos a capacidade de transmissão que temos hoje, o racionamento teria sido mitigado, porque naquela época sobrava energia no Sul e não havia como transportar para o Sudeste. Da mesma forma, a ligação entre Sudeste e Nordeste foi ampliada em mais de três vezes, passou de 1.000 para 3.500 megawatts médios a capacidade de transmissão entre essas regiões.

De uma maneira geral temos um sistema de transmissão muito mais confiável do que no passado. Nos oito anos do governo FHC, foram instalados no país 11 mil quilômetros de linha de transmissão; em oito anos do governo Lula terão sido implantados mais de 30 mil, três vezes mais. Além disso, o governo já licitou outros 11 mil quilômetros de linha entre 2011 e 2013, ou seja, linhas contratadas e em fase de construção que entrarão em operação no futuro. Inclusive vamos interconectar a Região Norte, pois foi licitada uma linha que une Tucuruí, Macapá e Manaus, e a região, que usava de forma ineficiente usinas a óleo diesel, poderá fazer um uso mais adequado, interconectando-se ao sistema brasileiro, reduzindo as emissões e o custo.

Porém não adianta garantir a expansão da geração da transmissão de energia sem a inclusão, no nosso sistema, de mais de 10 milhões de brasileiros que até 2003 não tinham energia elétrica. Pensando nisso, o presidente Lula criou, logo no início do seu mandato, o programa Luz para Todos, na gestão da ministra Dilma, que é reconhecidamente um dos maiores programas de inclusão social do mundo. Muito além do retorno econômico, o programa considera que o mais importante é perceber um brilho nos olhos, muito especial, de cada um dos beneficiados. Ver como muda a vida de uma pessoa que tem acesso à energia elétrica e poder ter acesso a aparelhos básicos do século XX, como geladeira e televisão. O programa que tinha inicialmente a meta de dar acesso para 10 milhões de pessoas no meio rural pela realização de dois milhões de ligações, atingiu essa meta em 2009 e teve os objetivos ampliados para atender mais um milhão de ligações até o final de 2010.

Com a bioenergia, o país está sabendo tirar proveito da sua condição climática e da disponibilidade de solos por meio de um programa do governo federal que visou introduzir na matriz energética brasileira o biodiesel como combustível a ser utilizado nos veículos automotivos. Assim, foi instituído um regime tributário diferenciado por região de plantio, por oleaginosa e por categoria de produção; com isenção de impostos e a criação do selo combustível social para os produtores industriais que adquirirem o biodiesel. Privilegiaram-se os agricultores familiares. Se a plantação é em regiões mais pobres e se ela é feita por pequenas produções familiares, existem vantagens

para eles. A obrigatoriedade de adicionar biodiesel ao diesel mineral se iniciou em 2%, e hoje já está em 4%, criando um mercado interno potencial nos próximos anos de aproximadamente 40 milhões de litros anuais, e a meta que tínhamos antes era de que em 2013 se chegasse a 5%.

ANTÔNIO CARLOS SPIS¹**A PETROBRAS,
OS TRABALHADORES
E A DITADURA**

Entrei na Petrobras em 1973, por concurso público, em plena ditadura militar, e ali comecei a conviver com as questões relativas ao petróleo e à soberania nacional. Digo sempre que quem entra no movimento sindical por meio de uma empresa pública tem o hábito de analisar seus dados, fazer comparações internacionais, e, como a empresa não tem dono, usávamos isso no movimento sindical, nos engajando mais. Éramos representantes da sociedade dentro das empresas públicas, dos bancos públicos, das empresas de economia mista e a década de 1970 era pesada, a repressão era muito forte e não ousávamos usar broches do movimento social ou de partidos.

Naquele período, era muito difícil constituir uma resistência, havia o embate no Tribunal Superior do Trabalho (TST), as greves eram quase impossíveis. Existia uma concepção de que não podia haver greve em área de soberania nacional, mas começamos a romper isso com a greve de 1983. Contudo, isso só ocorreu dez anos depois de começarmos a trabalhar a questão da conscientização, foi um processo de amadurecimento que se deu por meio de pequenas mobilizações e passeatas, até vir a grande greve de 1983, que aconteceu na refinaria de Paulínia e também na de Mataripe, na Bahia.

O governo tinha assinado uma carta de intenções com o FMI, na qual constava como condicionante do empréstimo do Fundo uma redução no custeio de empresas e bancos públicos, dos serviços públicos em geral. Fomos exigir da Petrobras que ela fizesse um documento para o sindicato assegurando que não ia haver demissão em função da redução de custos. A Petrobras se

1. Ex-Coordenador da Federação Única dos Petroleiros do Brasil e membro da Executiva Nacional da Central Única dos Trabalhadores (CUT).

negou, e o ministro do Trabalho, Murilo Macedo, não quis diálogo. Quando fizemos uma assembleia com 400 pessoas e decidimos realizar a greve, mandamos um documento avisando; tínhamos que cumprir esse ritual pois se tratava de uma empresa pública e isso podia resultar na falta de algum derivado de petróleo. Aparentemente, ninguém acreditou muito, mas colocaram os agentes para monitorar. E aí, na segunda assembleia, que eles pensavam que iam desmontar a greve, apareceram 600 pessoas.

Isso foi em julho de 1983, e nossa data-base era em setembro. Política na ditadura, com a Lei de Segurança Nacional, era complicado. E o pessoal veio na assembleia e já começou a pensar em um esquema para fazer a greve, porque em uma refinaria de petróleo é necessário manter um processo contínuo de produção, se você não avisar “vai parar dia tal”, o grupo que estiver trabalhando vai começar a redução de carga. Não se pode simplesmente fechar uma gaveta, senão corre o risco de explodir uma unidade operacional.

O processo organizativo da greve começou a ser construído já ali, quando repassamos quais diretores do sindicato íamos deixar na refinaria. Era uma medida necessária, porque nesses momentos a Petrobras tranca a porta e quem está dentro não sai mais, e não entra ninguém. Ela tenta levar aposentados, pessoas de outras unidades, para impedir a operação de parar. Isso não deu certo, ninguém aceitou pressão, boicote, e conseguimos fazer realmente a greve. Avaliamos inclusive que esse movimento ajudou na fundação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), em agosto daquele ano. Tivemos seis diretorias cassadas em 1983, e essa truculência da ditadura ajudou o trabalhador a se indignar mais fortemente e ir para a CUT.

No mesmo ano, os metalúrgicos do ABC fizeram greve de solidariedade, o Lula foi cassado nessa greve, como todos nós. Houve a greve dos bancários de São Paulo, o Gilmar Carneiro foi cassado, junto com outras pessoas; pararam também os metroviários de São Paulo e os bancários do Rio Grande do Sul. A truculência foi grande, nossos nomes saíram no jornal, foram instaurados processos. Continuamos a nos organizar, fomos para dentro do sindicato, teve intervenção do Ministério do Trabalho, e depois retomamos o sindicato no ano seguinte, com outra diretoria de base.

O PÓS-DITADURA E A GRANDE GREVE DE 1995

Vem desde essa época o engajamento na defesa da soberania, da empresa pública, contra a privatização e a entrega de patrimônio público. Depois da ditadura, com a eleição indireta que representou a transição para a democracia, os governos que se sucederam até antes do governo Lula foram extremamente

neoliberais, sempre precarizando as condições de trabalho. Durante muito tempo a Petrobras era vista como avalista da dívida externa, o lucro da empresa era desviado para pagamento da dívida. A partir da gestão do presidente Lula, o lucro passou a ser reinvestido na própria empresa, mas, até chegar a esse ponto, as greves dos petroleiros foram instrumentos fundamentais.

O governo Fernando Henrique Cardoso quebrou os monopólios do petróleo, das telecomunicações e do setor elétrico no seu primeiro mandato, com o objetivo de já preparar as empresas para a privatização, abrindo para o capital privado. Na Petrobras, fizemos uma greve em 1995, que durou de 3 de maio a 3 de junho, e que eu tive a oportunidade de liderar. Uma das questões essenciais era a defesa da empresa. Uma greve no nosso setor dá muito trabalho, já que precisamos preservar o equipamento, não podemos abandonar a área. O trabalhador está refinando petróleo lá em Paulínia, e todo derivado passa pelo terminal de Barueri, são 100 quilômetros de dutos. Se estiver bombeando um produto e se abandona a transferência, não trazendo tudo para dentro do tanque antes de parar, pode petrificar aquele produto ali, perdê-lo, além de danificar o duto. Tínhamos essa preocupação de garantir que não houvesse nenhuma danificação nos equipamentos da empresa.

Enquanto isso, a Petrobras tentava colocar gente para poder operar, trazendo aposentados que vinham de helicóptero para trabalhar.. Entretanto, muitos não tinham habilitação, eram despreparados, desatualizados, alguns, inclusive, eram militares. Em 1995, Fernando Henrique ocupou quatro refinarias com o exército. Se não tivéssemos gente nossa lá, poderia ter sido criada uma situação para jogar a sociedade contra a mobilização. Mas por que aconteceu a greve e o enfrentamento? Porque nunca houve diálogo. Na verdade, na Frente Única dos Petroleiros (FUP), adotamos o método da mobilização contundente quando não se tem mais alternativa de negociação, porque a nossa prioridade é negociar. Fazemos um congresso em julho – nossa data-base é setembro –, fazemos a pauta, entregamos para a empresa, que demora a nos receber... E a categoria, que constituiu uma mobilização, uma pauta, passa a cobrar do sindicato uma resposta.

As grandes mobilizações aconteceram por intransigência da Petrobras; e sempre é muito difícil mobilizar, porque se coloca em risco às vezes, as pessoas e o patrimônio. Para paralisar uma refinaria com segurança, são precisos três dias. Conseguimos sucesso nas nossas mobilizações sem nenhum acidente e garantindo também que a mobilização continuasse. E sempre vinha a truculência, ameaça de demissão, pessoas indo na sua casa falar com sua esposa... Recentemente essa relação humanizou muito, e não foi só com a área de

petróleo. No governo Lula, houve a humanização da relação capital-trabalho, da relação com o movimento social, e estudantil também. O Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) pode reclamar que ele não conseguiu concretizar a reforma agrária, mas faz o Abril Vermelho, é recebido, tem uma pauta que é discutida. Isso não existia nos outros governos. Fizemos uma greve de 32 dias, Fernando Henrique era o presidente da República, e não fui recebido uma única vez.

Aquela greve de 1995 foi, do ponto de vista organizacional do nosso sindicato, perfeita, porque rebatemos todas as truculências e garantimos que a categoria voltasse de cabeça erguida. Tivemos demissões, mas todos os demitidos voltaram. No dia 12 de maio de 1995, a imprensa veio com uma lista de 55 demitidos para a gente. Quando isso aconteceu, chamei um apelo pela demissão coletiva. Fizemos um texto onde a categoria se demitia individualmente, 17 mil assinaram e mandaram para a FUP. Eu falei: vai demitir os 55, vai ter de demitir os 40 mil, já tenho 17 mil cartas de demissão assinadas.

Aí parou. Começaram a pressionar o pessoal do setor de tratamento catalítico, que produz o GLT, o gás de cozinha. Bloquearam as contas bancárias do sindicato, mas tínhamos criado em 1983 um fundo de greve chamado Associação Beneficente dos Petroleiros (ABCP), e imediatamente, quando foi feito o bloqueio, direcionamos o dinheiro para ela. Por causa disso, não tivemos nenhum problema do ponto de vista operacional e financeiro na greve.

Eles enfraqueceram o sistema Petrobras. Os países com maior desenvolvimento na área são os que têm as empresas integradas, constituindo polos petroquímicos também estatais, próximos das empresas públicas. E da ditadura para cá muita coisa foi vendida, empresas foram fechadas. A resistência de alguns setores não conseguiu segurar as empresas, mas na Petrobras nós conseguimos. Avalio que a força da categoria impediu a privatização na gestão de Fernando Henrique Cardoso.

Como ministro, FHC já tinha feito um congelamento da negociação nas empresas e nos bancos públicos. Era zero de reposição salarial, lá atrás, já estava congelado, em 1994, e prosseguiu durante sete anos do mandato dele. Os Correios chegaram a assinar um acordo, saiu no *Diário Oficial*, e não foi cumprido. Eu tinha assinado um acordo com o presidente Itamar Franco, em Juiz de Fora, que também não foi cumprido. O acordo com ferroviários, idem. Inúmeras categorias tinham pendência de data-base.

Pensamos em mobilizar essas categorias e fazer uma greve, mas fazendo essa mobilização pelos acordos não assinados, com quem iríamos assinar os próximos? O objetivo era pressionar o Congresso Nacional. Transferimos a Federação para Brasília e coordenamos toda a greve de lá. Quando aqueceu

o movimento, comecei a negociar com os parlamentares. O senador Eduardo Suplicy foi um grande negociador; o deputado federal Luciano Zica foi outro; o José Eduardo Dutra, então senador, também nos ajudou a encontrar os caminhos de negociação. Foi quando me ligou o coordenador de negociação da Petrobras, que reclamou “Spis, não aguento mais, vem aqui pra gente conversar”. Havia pressão também na Petrobras, não era só dos grevistas. Eu falei: “Abre negociação que a gente avalia suspender a greve”. Era uma queda de braço, feita por meio da imprensa.

A *Folha de S.Paulo* tinha indicado uma jornalista para me seguir 24 horas por dia, e ela registrou tudo. Acabou a reunião com o coordenador e a jornalista rapidamente passou para a *Folha* para sair no dia seguinte, já que havia tido negociação com os grevistas. Mas a equipe do ministro de Minas e Energia, Raymundo Britto, viajou para o Rio de Janeiro, para enquadrar o coordenador. E ele morreu. O negociador da Petrobras morreu durante a greve. Aí o governo entrou em polvorosa e veio a truculência maior: estava no final da greve, não tinha mais nenhuma alternativa de negociação, a categoria também estava cansada por conta desse longo período, e resolvemos suspender a greve, de comum acordo, nacionalmente. A Federação fez uma avaliação nacional, todo mundo entendeu que deveria suspender a greve. O senador Suplicy conseguiu um documento, assinado por todas as lideranças da Câmara e do Senado, no qual a Petrobras se comprometia a abrir negociação.

Mas não abriu de fato. Na data-base de setembro ficamos com a sentença normativa e em 1996 fui cassado, afastado, e assinaram o acordo. A categoria manteve a direção da Federação, do sindicato à frente, conseguimos colocar inclusive a Convenção 187 da OIT no acordo coletivo, que não permite a demissão imotivada. O salário do petroleiro sempre vai ser considerado alto porque não se faz a análise pelo salário base. Esse trabalhador vai atuar em uma refinaria, uma área perigosa, tem direito a 30% de periculosidade; se trabalha em uma plataforma marítima, tem mais, assim por diante.

A greve foi um elemento fundamental para o governo FHC ficar alerta. Se ele tinha passado por uma que durou 32 dias, sabia que a gente se levantaria de novo, tanto é que quebrou o monopólio mas não pautou a privatização da Petrobras, ela nunca esteve no Plano Nacional de Desestatização.

INTEGRAÇÃO COM OS MOVIMENTOS SOCIAIS

A Petrobras, assim como outras empresas, era muito usada, infelizmente, porque os governos que sucederam a ditadura eram dependentes do

capital internacional, não andavam de cabeça erguida. Eram empréstimos e mais empréstimos, e todo empréstimo trazia uma condicionante. Sempre tivemos na categoria petroleira essa preocupação de defesa da empresa sem defender a sua diretoria, que era posta por esses próprios governos, em geral, com companheiros aliciados. Raramente um diretor se levantava contra o contrato de risco ou o processo de ampliação da terceirização, por exemplo. Chegamos a ter 60 mil petroleiros e 180 mil terceirizados.

Com o passar do tempo, começamos a elaborar campanhas mais amplas, buscávamos ações conjuntas com outras categorias, articulando mobilizações e de maneira integrada. Em relação à privatização da Vale, por exemplo, estávamos em 250 pessoas no Rio de Janeiro, quando foi privatizada, resistindo. E tinha quase três mil PMs. Fomos negociar com o capitão e dissemos: “Olha, vamos fazer um ato aqui e vai ficar nisso. Não vamos enfrentar vocês, não viemos aqui para apanhar”. “Tá bom, fiquem com o caminhão de som aqui. Podem fazer seu ato, depois... Nós vamos ficar desse lado, ninguém chega perto da Bolsa”, ele respondeu – naquela época ainda existia Bolsa no Rio.

Combinamos, aí o Vicentinho me ligou, perguntando se valia a pena ir até lá. Desci do caminhão de som para atendê-lo e, quando o capitão viu que todo mundo foi para o caminhão de som, ele prendeu o motorista e guinchou o veículo para o Sambódromo, quase três quilômetros longe dali. Fiquei na calçada falando com o Vicentinho e disse “Não vem. Começou a pancadaria. Se você está no aeroporto, fique aí”.

Depois disso, promovemos uma ação civil pública, que chegou nos tribunais de Brasília, houve um plebiscito organizado pela Coordenação dos Movimentos Sociais (CMS), com 5 milhões de votos pedindo o cancelamento do leilão. Entregamos ao governo Lula, mas, infelizmente, perdemos uma grande empresa.

Houve uma aproximação do movimento sindical, social e estudantil com o governo Lula, é claro, garantindo a independência e a autonomia. O MST é recebido e tem uma pauta lá. Quando as centrais sindicais fazem as marchas no final de ano, também são recebidas, assim como a Marcha Mundial de Mulheres, a Marcha pela Moradia... Mas a mobilização mais contundente foi em 2005, quando fizemos uma marcha da CMS junto com outras entidades, até Brasília, levando 20 mil pessoas para questionar a direita, a mídia e defender o projeto do governo. Nós não estávamos defendendo o Lula, fomos defender o projeto da eleição de 2002, queríamos que continuasse. Em muitos momentos como esse, mostramos a cara. Dificilmente um petista aparecia para falar porque o suposto mensalão parecia ter contaminado o mundo inteiro.

A COORDENAÇÃO DOS MOVIMENTOS SOCIAIS

A central sindical é uma instância na qual você se relaciona com trabalhadores de carteira assinada, mas não com quem está na informalidade, muitos terceirizados ou desempregados. Poucos sindicatos abraçam os demitidos da própria categoria, a não ser quando tem uma greve, aí tem aquele desafio de fazer a pessoa voltar. Mas os demitidos que o capitalismo vai desovando, às vezes ficam sem nenhuma referência sindical.

Nós queríamos ampliar, porque a maioria da População Economicamente Ativa estava na informalidade. Chamamos o MST, a UNE, a Marcha Mundial de Mulheres e a Central de Movimentos Populares para conversar sobre a melhor forma de construir um debate integrado. Em 1997, criamos o Fórum Nacional de Luta por Terra, Trabalho e Cidadania e que incorporava outros partidos políticos. Havia duas bandeiras centrais: se posicionar contra o governo FHC e contra o neoliberalismo. Começamos a nos reunir uma vez por mês na CUT. Em 1999, organizamos a Marcha dos Cem Mil, em Brasília e, depois da eleição do Lula em 2002, sentamos de novo para ver o que fazer, e aí já tiramos os partidos políticos, construindo a Coordenação dos Movimentos Sociais, que é a sucessora do Fórum Nacional de Luta. As mesmas entidades, menos os partidos.

A CMS tem como estratégia ser crítica ao governo, elaborar documentos, pautas e fazer mobilizações; não quer derrubar o governo, mas exigir que não se tire da mesa a pauta dos movimentos sociais. A CMS não substitui o MST, não substitui a Marcha das Mulheres, tem como estratégia construir consensos. E conseguimos chegar a um grande consenso nacional, o Projeto Brasil, aprovado pela Assembleia Nacional dos Movimentos Sociais em maio de 2010. A proposta é que essas entidades que estão na CMS continuem discutindo o Brasil, contribuindo para um projeto de desenvolvimento nacional com distribuição de renda e inclusão social.

A democratização dos meios de comunicação também é uma bandeira, achamos inadmissível que o governo Lula não tenha concedido sinal aberto de televisão para o movimento social. A CUT pede sinal aberto desde o governo Sarney. Quando fui secretário de Comunicação da CUT, o presidente Lula concedeu uma TV Educativa em Mogi das Cruzes, um sinal limitado, mas houve renovação da outorga para a Globo, o SBT e a Bandeirantes em 2007, por mais 15 anos, e a CMS mobilizou em média mil pessoas em 17 estados junto com a Intervozes, o Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação, questionando a renovação automática.

Quando questionam o MST por conta do episódio dos pés de laranja da Cutrale, por exemplo, João Pedro Stédile, João Paulo Rodrigues não têm

espaço na TV aberta para dar a sua versão e dizer que a Cutrale grilou aquelas terras. Ocuparam uma terra que não é da Cutrale, é roubada. Onde é possível falar isso? Na Globo? Se a gente tivesse uma televisão em 2007, quando se renovou por mais 15 anos para os grandes grupos de comunicação, a situação poderia ser diferente. Para falar com um país continental como o Brasil, é necessário trabalhar a televisão, se houvesse um canal da CUT, da UNE, do MST, hoje faríamos uma rede.

A experiência do sindicalismo europeu baseou as ações da CUT. O apoio que nós tivemos para fundar a Central e articular a nossa rede da formação foi fundamental, mas sempre preservando nossas características próprias. Por onde andei, só vi uma experiência de integração com o movimento social parecida com a nossa, que foi a Central de Trabalhadores da Argentina (CTA) da Argentina, que filia movimento social, trabalhadores que ocupam empresas, chamadas empresas cooperadas. Aqui, a gente precisou construir algo semelhante. A CUT tem a sua Secretaria de Política Social, a Secretaria do Negro, a Secretaria de Mulher, mas entendemos que o movimento social tem características únicas. Quem entende de terra aqui? Só existe reforma agrária pautada porque o MST faz a luta. Outras entidades também fizeram, mas foi o MST que impulsionou as ocupações de terras devolutas e improdutivas.

A nossa vida é luta. Não só o item do contrato coletivo, do contracheque, não é uma luta por apenas uma conquista ou uma negociação. Então, é necessário manter a união. Temos integração latino-americana e caribenha na CMS, fazemos alguns eventos internacionais e achamos que a posição do Brasil é correta quando conta com a Petrobras, o BNDES, como instrumentos solidários e integradores. A visão de Fernando Henrique era outra, de ser o grande líder da América Latina e ter a Petrobras e BNDES como instrumentos de dominação. O presidente Lula não teve essa característica, é um líder nato e o seu governo teve habilidade para garantir a inclusão social de mais de 15 milhões de pobres. Os ricos continuam ricos, talvez mais ricos, mas ninguém questiona a inserção social, a distribuição de renda com políticas sociais, mesmo com críticas.

JOSÉ AUGUSTO VALENTE¹

LOGÍSTICA, TRANSPORTES E PAPEL DO ESTADO HOJE

Na área dos transportes existem três abordagens fundamentais, mas normalmente só se olha para uma ou, quando muito, duas delas: infraestrutura, regulação e logística. Todos olham e discutem infraestrutura o tempo todo, aliás, o Ministério dos Transportes deveria se chamar Ministério da Infraestrutura Rodoviária porque, na prática, ele é um ministério rodoviário.

Não interessa saber se há 55 mil ou 80 mil quilômetros de rodovias federais, mas o que interessa de fato é saber como as pessoas e as cargas estão se deslocando no país e de que maneira isso contribui para o desenvolvimento econômico, social e regional. Então, é preciso ter um olhar do ponto de vista da logística que, no meu modo de ver, é o efetivamente importante. A infraestrutura existe para dar conta de uma melhor logística de cargas ou de pessoas.

Não sei se todos sabem que existe uma instância chamada Conit, é o Conselho Nacional de Integração de Transporte, fundado pela Lei 10.230, que criou também o DNIT e as agências regulatórias no final do governo FHC. O Conit tem como finalidade dar conta da coordenação geral dessas políticas e há vários órgãos de governo que trabalham de uma maneira intensa com transporte ou com a logística e que nem sempre são percebidos. O que as pessoas geralmente conhecem é o Ministério dos Transportes, onde está o DNIT, que tratarei aqui como se fosse uma estatal, e a Valec, outra uma empresa pública. Na Secretaria Especial de Portos temos as Companhias Docas, que são empresas estatais; no Ministério da Defesa existe a Infraero; no

1. Consultor em logística e transporte e ex-secretário de Política Nacional de Transportes de 2004 a 2007.

Ministério das Cidades, a CBTU; e no Ministério de Minas e Energia existe a Transpetro, talvez o maior operador logístico do país e que atua não só na navegação como também na vasta malha de dutos existentes no país.

E há o BNDES, com uma atuação ampla, embora talvez poucas pessoas saibam disso, na área de transportes. Vou dar um exemplo, o da nova Transnordestina, uma das principais obras do PAC. Assim que entrei no Ministério dos Transportes recebi um calhamaço de 15 volumes de estudos que a Companhia Ferroviária do Nordeste produziu para o que seria a nova Transnordestina. Uma parte aproveitaria o que já existe e a outra incluía construir mais mil quilômetros novos. Pois bem, não tínhamos a menor condição de analisar o caso, olhamos e encaminhamos para o BNDES, que analisou o estudo de viabilidade apresentado pela iniciativa privada para a expansão da malha. Ele também realiza muitos outros estudos, como por exemplo, o do trem de alta velocidade.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Na verdade, nós não temos ainda dois elementos fundamentais nessa área. Um é a coordenação de todos esses órgãos, autarquias, empresas e mesmo a parte da administração direta envolvida na questão do transporte. Ainda não temos a função de planejamento, em especial o estratégico, de forma consolidada como deveria e como será vital estabelecer. Precisamos lembrar que no setor de energia, por exemplo, não existia empresa de pesquisa energética, estava tudo nas mãos da iniciativa privada e ela decidia se ia para lá ou para cá. Hoje, no caso do transporte, não é exatamente assim, mas quase, na medida em que não existe uma estrutura que dê conta de trabalhar o planejamento estratégico.

A Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes (Geipot) começou a ser extinta no final do governo Fernando Henrique e desapareceu no governo Lula, em 2008. O Conit, estrutura criada e implementada em setembro de 2008, é presidido pelo Ministério dos Transportes e dele fazem parte os ministérios da Casa Civil, da Defesa, da Justiça, da Fazenda, do Planejamento, das Cidades, do Meio Ambiente e a Secretaria Especial de Portos, é uma instância que necessita de sustentação para cumprir a sua missão, pensar políticas e coordenar essa integração dos diversos órgãos que atuam nessa área.

Dentro do Ministério dos Transportes, havia proposto um Conit ampliado onde participassem os operadores e os trabalhadores, mas o problema está em sua origem, pois foi pensado como uma instância. Aliás, como tudo do governo FHC, todos os conselhos eram uma instância eminentemente

governamental, porém já entendíamos naquela época que precisávamos garantir uma participação mais ampla. Esse ainda é um desafio.

A HERANÇA DO GOVERNO FHC

A herança do governo anterior pode ser sintetizada em um breve histórico. O primeiro dado foi a extinção da Geipot, que fazia estudos, produzia anuários, concentrava todas as informações da área e era um instrumento que servia de referência para o governo elaborar seus planos plurianuais. Ela foi extinta porque, na verdade, o que orientava a política era fundamentalmente um processo que se chamava de descentralização: uma parte era estadualizar, passar para os estados as empresas como as Companhias Docas, estradas, e, por outro lado, descentralizar via operação privada.

Uma outra herança do governo Fernando Henrique Cardoso reside na concepção de agência que, na verdade, se tratava de um projeto de substituição dos ministérios, pelo menos na nossa interpretação. Vimos isso ao longo de todo o período do governo Lula, as eternas quedas de braço entre as agências e os ministérios para decidir quem implementaria a política. Só para citar um exemplo, no caso do setor aeroviário, quem dita a política hoje é a Agência Nacional de Aviação (Anac); o Ministério da Defesa abriu mão de definir a política para a aviação comercial, o que é um erro – do nosso ponto de vista – gigantesco. Houve um esvaziamento dos ministérios em relação a definição de políticas, de fiscalização, e a intenção era passar para as agências porque, ao final, as operações seriam todas privadas.

Apenas para se dar uma ideia, o programa de estadualização das rodovias, que se deu no final de 2002, transferiu para os estados 15 mil quilômetros de rodovias federais de uma malha de 56 mil. E foram transferidos R\$ 1,9 bilhão de recursos para 14 estados. Minas Gerais foi o que teve maior transferência, chegou a quase R\$ 1 bilhão, e o que foi feito? Os recursos foram utilizados para pagar 13º salário e outros gastos, e não para as rodovias. A Medida Provisória 82, que dava amparo a essa questão, caiu no Congresso e os governadores entenderam que não tinham mais que cuidar das estradas. O dinheiro estava lá, eles não devolviam, o DNIT não podia utilizar e, durante anos, o governo Lula foi criticado pela situação dessas rodovias quando o próprio departamento estava impossibilitado de fazer qualquer coisa. Só no final de 2005, uma decisão do Tribunal de Contas da União (TCU) determinou que o DNIT entrasse com obras nessas estradas, o que gerou um programa emergencial de trafegabilidade e segurança. Só que os R\$ 1,9 bilhão que seguiram para lá ainda não voltou.

Ainda falando um pouco do período Fernando Henrique, o Avança Brasil, contemplava 65 obras e projetos no âmbito do Ministério dos Transportes e, destes, 29 estavam paralisados por não liberação financeira ou por problemas com o TCU ou Ibama, dez não foram iniciados, nove estavam atrasados por problemas financeiros, 13 estavam em andamento, mas com dificuldade financeira, e só quatro foram concluídos. Esse quadro de baixíssimo nível de execução foi herdado pelo governo Lula, que conviveu com esses problemas, mas começou a implementar medidas de médio e longo prazo, um plano de revitalização das ferrovias em 2003, a agenda dos Portos em 2004, o programa emergencial de rodovias em 2005 e o plano nacional de logística e transportes em 2007. Este último foi feito em 2006 e teve intensa participação da indústria, das universidades, dos governos de estado, dos operadores e gerou a referência para o PAC da logística.

RETOMADA DO PAPEL DO ESTADO

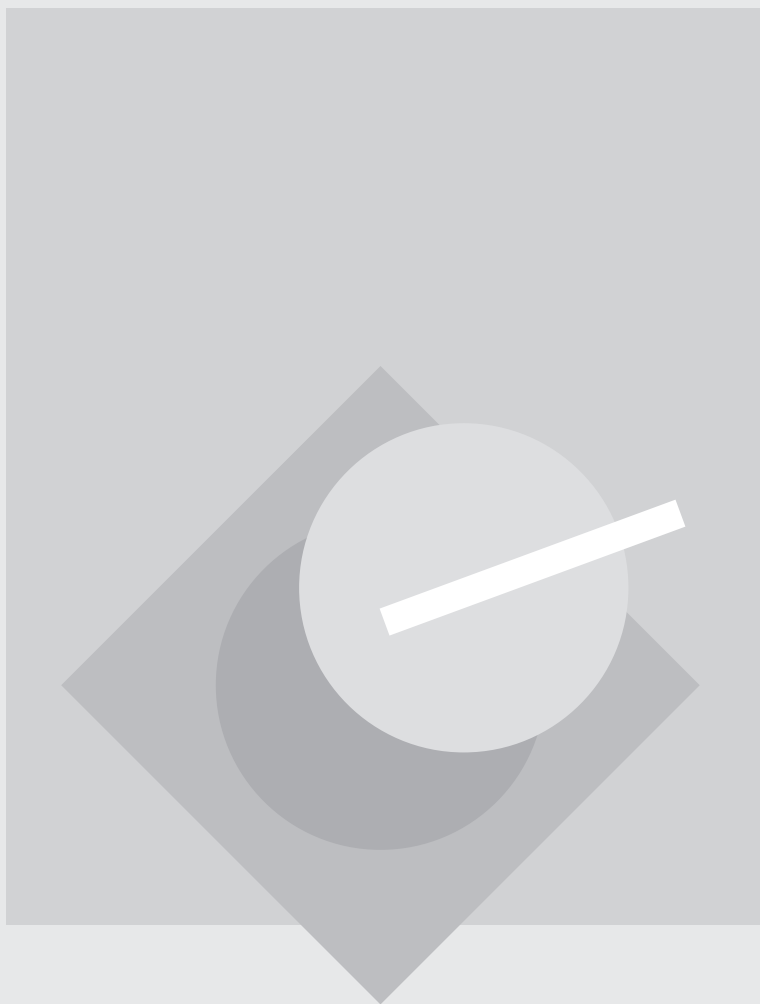
Essa sequência sinalizou para a sociedade que o governo Lula iria retomar o planejamento e resgatar a importância do papel do Estado no desenvolvimento da área de transporte. Não há como continuar pensando sobre a logística de transporte, nem mesmo sobre a sua infraestrutura, se não for concebida uma estrutura adequada e permanente de uma empresa de pesquisa em transporte nos mesmos moldes da Empresa de Pesquisa Energética. Uma empresa que possa pensar o tempo todo, realizar estudos para 10, 15, 20 anos, congregando todas as informações que existem nessa área e que hoje estão pulverizadas.

Se alguém hoje for atrás de qualquer informação sobre transportes no poder público, conseguirá respostas apenas se procurar no órgão específico, mas em outros provavelmente não conseguirá rastreá-la porque, com a extinção da Geipot, nada mais restou para dar conta dessa função. Existe o Plano Nacional de Logística, que está na Secretaria de Política Nacional de Transporte, mas é preciso avançar.

Outro ponto fundamental seria trabalhar a Valec, outra grande estatal que se consolida cada vez mais na área ferroviária, e tem hoje todas as condições de agregar as funções da CBTU, da Transurb e se tornar uma grande empresa. Claro que não será igual à Rede Ferroviária Federal, naturalmente ninguém deseja sua volta, mas teríamos uma empresa enxuta com condições de, por exemplo, operar em ramais onde a iniciativa privada não vê viabilidade, não tem interesse em operar comercialmente, mas que é importante, para o desenvolvimento regional do país ou para a integração sul-americana.

Muitas vezes ligações que integrem o Brasil a outros países da América do Sul não despertam o interesse da iniciativa privada, mas do ponto de vista do próprio desenvolvimento econômico nacional e regional, é algo muito importante.

CAPÍTULO QUARTO



VALTER LUIZ CARDEAL¹**A RECUPERAÇÃO
DA ELETROBRAS**

Tenho 58 anos e já posso dizer que, pela primeira vez, no governo Lula, vi meu país crescer. E, daqui para frente, teremos que saber trabalhar com inteligência, com competência, porque o nosso mundo está cada vez mais competitivo. É necessário lembrar que a privataria que predominou no país causou muitos efeitos em muitos setores como, por exemplo, o elétrico, onde não conseguiram vender tudo, mas privatizaram 75% das distribuidoras do Brasil. Mas o governo Lula pegou todos os esqueletos que existiam nessa área e promoveu uma recuperação.

Começo por Tucuruí, que estava parada há 23 anos. Fizemos a outra metade da usina e a maior eclusa da América, concluída em 2010, totalizando um acréscimo de mais 4 mil megawatts em sua capacidade, chegando a 8.370 megawatts. Colocamos mais duas máquinas em Itaipu, são mais 1.400 megawatts. Itaipu tinha sido completada há décadas e o país não conseguia cumprir o tratado que incluía colocar estas duas máquinas. Resgatamos, depois de 25 anos, o gás da Amazônia para a geração de energia elétrica na região; fizemos um contrato de 20 anos a um custo muito acessível, a US\$ 1 por milhão de BTU, e o transporte também vai ser mais barato, chegando a US\$ 5,5 por milhão de BTU. Teremos aí uma energia a pouco mais de R\$ 100,00 por megawatt/hora, um custo extremamente competitivo e um pouco acima do das usinas térmicas. Também resgatamos o carvão do Sul, com obras paralisadas há 23 anos, utilizando uma usina com queima limpa e dessulfurizadores de quatro estágios.

Retomamos a política nuclear, uma questão extremamente estratégica para o nosso país, teremos a consolidação das 50 mil centrífugas, além do

1. Diretor de Engenharia da Eletrobras (Centrais Elétricas Brasileiras S.A.).

desenvolvimento da tecnologia brasileira de enriquecimento de urânio, pois somos autossuficientes e um dos maiores produtores de urânio do mundo. Conseguimos robustecer o nosso sistema de transmissão, um dos maiores sistemas interligados do planeta, o que efetivamente otimiza e complementa o potencial de nossas bacias hidrográficas, e fizemos uma série de ações que permitem ter um melhor aproveitamento dos nossos recursos.

Após mais de duas décadas, inventariamos 160 mil megawatts até setembro de 2009 e isto nos coloca numa posição singular: somos o único país do mundo que tem recursos de fonte renovável e barata dessa monta, e o governo Lula teve a coragem de fazer esse enfrentamento. A então ministra Dilma Rousseff e o presidente tiveram a larga visão de imprimir e implementar neste país o programa Luz Para Todos. A Eletrobras orgulhosamente tem a honra de ser o braço estendido do governo que implementa e operacionaliza o programa.

Um dos objetivos do Luz Para Todos era chegar a quase 2 milhões de propriedades e domicílios rurais até o ano de 2010, mas a expectativa é que alcance 3 milhões. Visitei a Ilha de Marajó, por exemplo, onde vivem 500 mil habitantes. Trata-se de um arquipélago, com uma ilha principal e mais algumas em torno que somam um total de 104 mil km², um território maior que o estado de Santa Catarina, que o Rio de Janeiro e o Espírito Santo juntos. Era uma população que nunca tivera energia elétrica em 500 anos e hoje tem.

INTERRUPÇÃO DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO

Se o presidente Lula não tivesse vencido as eleições em 2002, não teríamos mais a Eletrobras, ela estaria confinada ao Tratado de Itaipu até o ano de 2023, quando termina o pagamento da dívida, e depois não sei o que seria. Mas é possível pensar que todas as empresas seriam, evidentemente, transferidas para a iniciativa privada. O governo conseguiu interromper esse processo, o país cresce sem parar e a Eletrobras dobrou de tamanho, praticamente. Tanto que hoje ela está entre as dez maiores empresas do mundo em sua área. Isso é muito importante e estamos agora efetivamente trabalhando em projetos que são modelo para o mundo sob o ponto de vista de energia alternativa, renovável e também em termos de custo.

Tanto a Petrobras como a Eletrobras foram criadas pelo presidente Getúlio Vargas e sua consolidação ocorreu há 48 anos, por determinação do presidente João Goulart. E até o início do governo do presidente Lula, a Eletrobras era maior em ativos do que a Petrobras. O que aconteceu? A Petrobras, na transição de governo em 2002, tinha em torno de 114 empresas

de participações, sendo que já existia um planejamento determinado para 50 anos. Enquanto isso, a Eletrobras, em função da decisão dos governos tucanos de privatizar, não tinha planejamento nenhum. Aliás, havia o planejamento de exterminá-la. Quando chegamos ao governo, a primeira constatação foi de que era necessário implementar um planejamento estratégico, uma tarefa que não pode ser realizada em um, dois ou três anos.

Pela Constituição e pela legislação, a Eletrobras é uma empresa restrita ao setor elétrico brasileiro. Assim, tivemos que retomar devagar. Vencer essa inércia era um grande desafio, mas conseguimos tirar as empresas do Plano Nacional de Desestatização. Não foi fácil, porque elas já estavam prontas para serem privatizadas. Ao mesmo tempo, trabalhamos com as empresas que não foram privatizadas por não haver nenhum mercado interessado, que foram as dos estados do Acre, Rondônia, Amapá, Amazônia, Roraima, Alagoas e Piauí. Para que não houvesse apagão nesses estados, a Eletrobras teve que entrar com investimentos temporários por 90 dias; era necessário sanear essas empresas, o que era virtualmente impossível, pois elas já estavam falidas. Colocamos lá R\$ 24 bilhões e só conseguimos resolver de forma definitiva o problema em 2009.

DUPLA IDENTIDADE: DESENVOLVIMENTO E RENTABILIDADE

Quando se fala de Eletrobras, falamos de um conjunto de empresas, de geração e transmissão, atuando em cada região do país; Furnas no Sudeste e Centro-Oeste, Chesf no Nordeste, Eletrosul no Sul – que, no governo Lula, voltou a ser uma geradora –, e a Eletronorte, no Norte, que será a maior empresa do Brasil, com certeza. Na geração, temos a Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica, a Eletronuclear e Itaipu. E na distribuição estamos presentes no Piauí, em Alagoas, no Acre, Rondônia, Amazonas e em Roraima. No sistema elétrico brasileiro, temos 95.873 quilômetros de linha instalados.

Podemos dizer que a Eletrobras tem uma dupla identidade, é empresa do governo, implementadora e gestora de programas socioambientais e comercializadora de energia elétrica e, ao mesmo tempo, empresa *holding* de capital aberto voltada para gerenciamento do setor elétrico, tendo que remunerar seus acionistas. Mas também existe a necessidade de ser uma empresa competitiva, pois ela concorre com a iniciativa privada em leilões públicos para gerar e transportar energia ou vender essa energia.

Como agência de desenvolvimento, a Eletrobras toca alguns dos principais programas sociais do governo, como um já antigo, o Procel, e outro de

eficientização, que é o Reluz. Já o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa) tem um papel destacado, sendo fruto do nosso trabalho para criar cultura e construir esse conhecimento no Brasil, gerando emprego e renda e, mais do que isso, gerando tecnologia. Além disso, a Eletrobras fez a distribuição de energia nos estados em que a iniciativa privada não quis fazer por serem deficitários, o que engloba todo o Norte do Brasil e alguns estados da Amazônia, o chamado sistema isolado, que nós resolvemos. Temos participação em várias empresas, financiamos o setor elétrico, e parcerias diversas no *put and call*, interessante sob o ponto de vista de atratividade econômica e de investimento. Entramos, fazemos o empreendimento andar e depois continuamos nele ou somos remunerados pelo capital que colocamos e partimos para outra ação, ou seja, nós fomentamos a área. Porém, mais do que isso, temos o maior centro de pesquisa da América, o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Cepel), que conta com mais de 300 doutores e pesquisadores e é financiado pela Eletrobras. Hoje, a Eletrobras é a décima maior empresa do setor no mundo. Portanto, vê-se que nesse governo conseguimos elevar nossos níveis de governança corporativa.

Em termos de aproveitamento do potencial energético, a Região Norte estava esquecida antes do governo Lula e a estratégia foi se voltar para ali, onde estão as fontes renováveis e baratas. Para isso, tínhamos que transformar a Eletrobras, estabelecendo diretrizes, esquecendo o passado e desenvolvendo as ações necessárias. E o passado era triste, porque o conceito se baseava em uma *holding* que não era *holding*, cada empresa nossa era descontrolada, andava sozinha. Havia uma apropriação política pesada sobre essas empresas e tivemos que romper paradigmas e retomar essas empresas com um só comando.

Afastamos 36 diretores políticos e colocamos uma direção única profissional. Essas ações começaram em 2006, de acordo com as diretrizes que estabelecemos, como o aperfeiçoamento da governança e a reabilitação de negócios de distribuição. A ideia é que a Eletrobras seja uma empresa distribuidora presente naqueles estados que não atendem em condições o serviço que deve ser prestado com a melhor qualidade e eficiência, e ela vai estar lá como braço do governo, controlando e assumindo quando possível. Nós estamos focamos e implementando um moderno planejamento estratégico, com formação de grupos e o envolvimento de todos, o que é muito motivador, pois o pessoal está dando respostas excelentes para a reformulação institucional da Eletrobras.

À similitude da Petrobras, criamos um comitê de investimentos pelo qual tudo passa, ou seja, não há investimento deficitário ou investimento

político, mas sim por ordem de mérito, com um nível mínimo de rentabilidade baseado no custo médio de capital ponderado. Temos uma nova gestão de distribuição, uma governança corporativa forte, um comitê de sustentabilidade, um planejamento estratégico, política de gestão de empregados e alteramos a lei da Eletrobras. Antes, ela era impedida, em parcerias, de ser majoritária, sempre tinha que ser minoritária e isso foi alterado com a nova lei. Também passou a poder atuar, e já está atuando, no exterior. E as nossas parcerias estratégicas são diretamente feitas com a *holding*, nenhuma controlada faz parcerias em separado, centralizamos isso e reforçamos a organicidade. Em termos de investimentos, que eram até 2006/2007 na ordem de R\$ 3,5 ou R\$ 4 bilhões, para 2007 foram de R\$ 7,2 bilhões, em 2010 chegaram a R\$ 8 bilhões.

FUTURO DA ELETROBRAS

As oportunidades têm surgido em várias partes do mundo para a Eletrobras. As principais são no Peru, onde já temos assinado o convênio e estamos trabalhando em seis usinas, mas também há oportunidades na Argentina, na Venezuela e nos Estados Unidos, onde há sistemas que são independentes, não interligados, e onde predomina a energia térmica. Houve uma manifestação do governo norte-americano para prestarmos o nosso serviço, implementando a nossa tecnologia única no mundo, a mais desenvolvida em hidroeletricidade.

Estamos olhando a questão da integração regional e temos um plano baseado em um modelo que estabelece e implementa o planejamento determinativo da expansão. Isso significa o seguinte: estamos contratando uma usina agora e se a sua construção demorar cinco anos, no quinto ano é preciso que se tenha a usina pronta para atender o mercado que foi projetado e obrigarmos as nossas empresas distribuidoras a estarem cem por cento contratadas. Acabamos com a “farra do boi” que era aquele mercado *spot* da privatária. Isso nos coloca em uma condição singular no mundo. Estive na Europa e fui tratar de assuntos relacionados a usinas nucleares e ver a situação de perto. A França é um mar de usinas nucleares que já não são mais deles, as novas já são dos árabes. Eles trabalham no mercado *spot*, que é igual à Bolsa de Valores, é comprar e vender energia como *commodities*, como se a energia fosse uma simples mercadoria. São 500 pessoas trabalhando, cada uma com painéis vendendo seu país; se ele não comprar o tanto de energia que o país precisa, em um curtíssimo prazo, corta-se a energia; se ele comprar errado, vai dar prejuízo para o seu país. Então só tem uma chance, acertar e comprar a quantidade no preço certo.

No Brasil, temos a energia no país, planejamento, energia renovável e contrato. Se há uma coisa que o governo Lula soube fazer acertadamente foi honrar os contratos. Isso nos colocou numa condição privilegiada, ter credibilidade. Essa credibilidade foi se traduzindo, se consolidando, tanto que o país atingiu o *investment grade*.

Quanto a nossos investimentos, estamos trabalhando hoje na Eletrobras 12 empreendimentos de inventário, que totalizam 32 mil megawatts. Estudos de viabilidade correspondem a 11 empreendimentos, com 19 mil megawatts. No PAC, 28 empreendimentos como obras, quase 12 mil megawatts e, em termos de usinas térmicas do PAC, são 51 empreendimentos, totalizando 16 mil megawatts. E são 16 mil km de rede de transmissão.

Estamos fazendo um planejamento e a nossa meta é tornar o sistema mais robusto, porque ele é maior que o sistema europeu como um todo e pretendemos trabalhar o valor agregado. A Arábia Saudita, por exemplo, tomou a decisão de não mais entregar gás para a Europa, vai entregar com valor agregado. O que é isso? Significa que ela vai gerar a energia com gás e vai entregar energia elétrica para a Europa e transmitir em corrente contínua até lá. Aqui, evidentemente, vamos ter que fazer isso para integrar o nosso Cone Sul. Quem tem energia na região é o Brasil, o Peru, a Venezuela e a Bolívia, o resto não tem. Com o sistema forte que temos agora, trabalharemos a integração, esse é o nosso ponto de vista, em um planejamento estratégico da Eletrobras elaborado por esse governo.

JOSÉ GERALDO EUGÊNIO¹

**EMBRAPA: RETOMADA
DO INVESTIMENTO E
FORTALECIMENTO DO BRASIL
COMO PRODUTOR DE ALIMENTOS**

É preciso chamar a atenção para o papel de uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento em um segmento que representa pouco mais de um quarto da economia do país, com implicações extremamente importantes para o conjunto da população.

Primeiramente, cabe abordar a questão alimentar. Todos nós sabemos que logo após a campanha presidencial de 1989, o presidente Lula iniciou aquelas grandes andanças pelo país e uma das questões colocada de forma muito clara, que pôde ser vista de perto por ele no grande interior do país, era a questão da pobreza e a questão da fome. Ao mesmo tempo, durante essas visitas, Lula teve a oportunidade de conhecer alguns centros da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e verificar o papel da tecnologia e da ciência na produção de alimentos e matérias-primas. Essa sensibilidade foi fundamental, senão não poderíamos realmente dar continuidade ao nosso trabalho.

Atualmente, temos a seguinte situação: quando tratamos da agricultura comercial, falamos de um segmento pequeno porque, dos 4,7 milhões de imóveis que temos no Brasil, ao redor de 700 mil são considerados grandes e 4 milhões são pequenos e médios. A tecnologia da Embrapa vinha sendo muito apropriada, como sempre foi, pelos segmentos médio e grande. Mas, mesmo assim, quando chegamos ao governo em 2003, o que encontramos foi uma Embrapa em processo de sucateamento, de envelhecimento e de redução. Nesse momento se iniciou a retomada, baseada principalmente na

1. Ex-Diretor executivo da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

questão das pessoas, pois não é possível promover mudanças em ciência e tecnologia sem ter pessoas realmente qualificadas. Isso foi feito em relação à Embrapa ampliando-se seu orçamento e agregando servidores de modo que realmente pudéssemos ter um horizonte, um futuro para a agricultura e a pecuária do país.

Na questão orçamentária, houve realmente uma inflexão, a mudança da situação em 2003 é clara. Tínhamos um orçamento irreal em 1997, que contabilizava recursos que chegaram à Embrapa para que fossem dispensadas pessoas. Em 2003, o total do orçamento seria de R\$ 1,1 bilhão, em valores corrigidos; já em 2009 esse montante foi de R\$ 1,4 bilhão e, em 2010, chegou a R\$ 1,7 bilhão. Em relação ao número de servidores, saímos de 8.600, em 2003, para 10.243, em 2009.

Foi uma retomada do investimento em ciência e tecnologia. Além disso, parte desses recursos foi também para instituições estaduais de pesquisa que estavam em uma situação muito mais difícil que a da Embrapa. Tivemos que recuperar o sistema fortalecendo igualmente a rede estadual de pesquisas.

ALIMENTO, UM BEM VALIOSO

Temos um país com quase 200 milhões de pessoas para serem bem alimentadas e, se possível, de forma barata. Para isso, precisamos ter uma produção correspondente e, além da terra, do apoio do empresário e do pequeno produtor, da energia, precisamos estar atentos à questão tecnológica. Por que estamos tendo um impacto tão forte de nossos programas sociais em grande parcela de população brasileira, onde R\$ 120,00 fazem a diferença? Isso se dá devido ao fato de termos alimentos relativamente baratos, exatamente por estarmos aumentando a produtividade.

No mundo, está se produzindo exatamente o que se consome. Em outras palavras, é do campo para a boca. A cada dia, o estoque de passagem de ano a ano diminui. Onde é que se vai produzir alimentos? Essa é uma oportunidade, não para entrarmos como mercadores de alimentos, mas é bom para o país que haja a possibilidade de entrar como aquele que vai contribuir para a sustentabilidade do planeta trabalhando a produção de alimentos nessas próximas décadas.

Apesar de todos os nossos avanços, o Brasil estava produzindo em 2009/2010 aproximadamente 144 milhões de toneladas de grãos. Tomemos dois países, China e Índia. Quanto ao primeiro, aparentemente o grande público só o conhece como produtor de eletrodomésticos, de *pen drives* ou TVs de tela plana, enquanto o segundo é conhecido como um dos grandes

carros-chefes da tecnologia da informação e comunicação. Contudo, a China produz hoje quase 500 milhões de toneladas de grãos e, a Índia, 240 milhões de toneladas. Em outras palavras, apesar do que já foi feito no Brasil, temos ainda muito a fazer.

A responsabilidade desta instituição na questão da produção de alimentos e de biocombustível deve ir muito mais além. Todos os estudos mostram que a demanda por alimentos é crescente. Mesmo quando estávamos no pico da crise econômica mundial, não arrefeceu a compra de alimentos. Então, o que ocorre hoje? Em 2009, vimos alguns estudos, principalmente na Ásia, mostrando que o açúcar nunca havia chegado a um preço igual ao de 2009. E por que o preço do açúcar chegou a esse nível? Porque a Índia estava com problemas seríssimos de água para sua agricultura, inclusive para a sua população, e a China já não tem mais água disponível para essa produção de alimentos. Em outras palavras, a cada dia vai haver mais pressão sobre quem pode produzir. Quem produzisse e vendesse alimentos nos anos 1940 e 1950 era considerado um país de segunda, terceira categoria, mas agora esse cenário passa a se reverter e os alimentos se tornam nobres. Em outras palavras, quem tiver alimentos no futuro, vai ter um bem muito mais valioso do que quem vende *pen drives*.

O PAPEL DO BRASIL

Nesse quadro, onde o Brasil se insere? Para entender isso, precisamos fazer outras perguntas: quem vai fornecer estes alimentos e quem vai colaborar para essa produção de alimentos do planeta? O Brasil ainda tem quase 400 milhões de hectares que podem ser utilizados, já os Estados Unidos, dos seus 269 milhões, utilizou 188. A Rússia tem 220 milhões de hectares e usou 132 milhões; na União Europeia, não há mais espaço para produzir porque a área que sobra ali foi ocupada por cidades, vilas e empreendimentos industriais. A Índia utilizou toda a área disponível para a agricultura, pode crescer em termos de produtividade, mas não tem área onde possa produzir. A China tem um pouco de área, mas que está sendo consumida pelas cidades e pela indústria. E temos a Argentina, que tem área disponível, e o Brasil.

Em vista disso, a nossa avaliação é de que podemos ter como fundamento que a agricultura, a pecuária, o biocombustível e a matéria-prima agropecuária possam contar com um ambiente de política forte que os favoreça. Contudo, existem alguns debates que nós precisamos esclarecer, como sustentabilidade econômica e ambiental. Às vezes, colocamos o pé nessa arapuca e achamos realmente que há incompatibilidade entre produzir alimentos e

respeitar códigos ambientais. Isso é uma falácia. Na realidade, a legislação brasileira ambiental é muito mais frágil do que muitas legislações do mundo desenvolvido. E, quando se coloca que a questão ambiental brasileira está impedindo a produção de alimentos, é um discurso vão e meramente político. O país tem condições de produzir seu alimento respeitando sua legislação ambiental que, ao afirmar que em uma zona da mata atlântica 20% tem que ser de reserva legal, respeita uma lógica, porque na maioria dos casos não temos nada de reserva legal, é zero, e houve desmatamento até o último garrancho na beira do rio. Isso não pode mais ocorrer.

Não podemos ser um país próspero se mantivermos essa situação em relação ao meio ambiente e aí também entra outra questão muito importante: o Estatuto da Terra. É necessário estabelecer novos índices e isso vem acompanhado de uma discussão também inconsistente que argumenta que, ao se ter uma escritura, um registro de imóvel, pode-se fazer o que quiser da sua propriedade. A função social da propriedade está acima de tudo e se esta não for cumprida, o governo, o país, pode e deve dar outras destinações à terra, principalmente quando há milhões de pessoas à procura de trabalho, que querem produzir. Precisamos nos cuidar para não embarcar em algumas dessas discussões conservadoras, destinadas apenas a frear qualquer tipo de avanço, seja social ou de correção de desequilíbrios, inclusive com implicações muito sérias sobre a produtividade e as tecnologias.

Devemos igualmente destacar a questão da saúde e da qualidade de vida. Podemos corrigir com a alimentação grande parte de problemas relacionados à saúde, como os coronários, a obesidade, o diabetes e tantos outros.

Outra questão falsa é a de que o Brasil, ao produzir sua bioenergia, vai ter implicações negativas sobre a produção de alimentos. Temos grandes áreas alteradas e que estão sendo mal-utilizadas, isso significa que, se deslocarmos parte dessa área para a produção de biocombustível, não haverá alteração na produção de alimentos. Pelo contrário, precisamos duplicar essa produção nas áreas que já foram alteradas, sem necessitar, assim, de devastação e de desmatamento para produzir. Mesmo com toda essa perspectiva de grande produção de petróleo nos próximos anos, não podemos abdicar do biocombustível, porque há estudos claros demonstrando a eficiência ambiental em se utilizar o etanol em vez de combustíveis fósseis.

Há como se obter produtividade, isto é, mais eficiência com as culturas em todas as regiões do país. O testemunho do governador do Sergipe, Marcelo Déda, quando estivemos no lançamento do zoneamento da cana-de-açúcar no estado, em 2009, dava conta de que, em três anos, Sergipe havia conseguido elevar sua produção de milho, que passou de 200 mil toneladas para 600 mil.

Ou seja, mesmo nas regiões semiáridas, de agreste, se existem governos sérios, políticas organizadas, pode-se fazer a diferença.

INVESTIMENTO QUE VALE A PENA

Nesses últimos anos, temos conseguido ganhar em produtividade, mas ganhar em produtividade por si só não é suficiente. Hoje temos consciência de que essa nova agricultura não pode depender somente de produtos químicos, sejam os fertilizantes minerais, inseticidas ou os fungicidas. Há alternativas fundamentadas no controle biológico, dos micro-organismos como fator de produção de fertilizantes, do melhoramento convencional e também daquele aplicado à biotecnologia.

O país vai continuar com este aumento de produtividade, mas tem que qualificá-lo ainda mais. Em 1990, tínhamos 38 milhões de hectares cultivados com grãos e colhíamos 58 milhões de toneladas, isto é, a produtividade era de 1,5 tonelada por hectare em média. De 38 milhões, passamos para 47 milhões de hectares em 2007, saltando para 144 milhões de toneladas no mesmo ano, com um grande ganho de produtividade.

Para cada real que o governo investe na ciência e tecnologia voltada para a agricultura, retornam R\$ 13,55 para a sociedade. Por meio destas tecnologias foram gerados 79.426 mil empregos, em 2008. Em outras palavras, tecnologia agrícola para a agricultura, a pecuária, a pesca, agrega novos empregos. Por último, é preciso destacar um aspecto fundamental, que diferencia o Brasil de outros países na questão agrícola. Na Espanha, por exemplo, ou mesmo na França, a tecnologia pertence a empresas alemãs, inglesas, norte-americanas. No Brasil, não. Por isso, manter uma instituição pública forte como a Embrapa, ativa no país, fortalece a nossa agricultura.

MURILO BARELLA¹

CONQUISTAS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DAS ESTATAIS

Talvez um dos marcos mais importantes na discussão sobre Estado, estatais e o que elas poderiam representar para o desenvolvimento do Brasil tenha ocorrido quando afundou a plataforma P-34, da Petrobras. Ali, houve uma decisão por parte do presidente Lula, determinando que a plataforma que a substituiria seria fabricada no Brasil.

Lembro-me de ter participado de discussões, quando alguns usavam como argumento a questão do câmbio, afirmando que, para a empresa, seria mais barato importar da Coreia do Sul, mas foi uma decisão política trabalhar com as estatais e com o desenvolvimento aqui, no país. Na mesma época, surgiu também a questão de como elaborar um projeto de desenvolvimento se a comunidade acadêmica – e eu sou economista, àquela altura fazia análise de conjuntura para o movimento sindical – e a própria burocracia estavam contaminadas pelos *Chicago boys*. Por mais que o governo tivesse propostas, na hora de implementar os programas, de elaborar a parte burocrática, os problemas surgiriam. Não é algo trivial trabalhar esse conjunto da relação entre o Estado e as suas empresas, tratar a integração das políticas e das medidas que as estatais tomam nas suas diversas áreas.

Outro ponto que é importante discutir é o corporativismo. Muitas vezes os corpos de funcionários das estatais se apropriam das empresas e os objetivos sociais ficam em outro plano. Com os trabalhadores, costumo falar disso e lembro que a própria CUT surge da superação dessa relação estabelecida pelo

1. Diretor do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Dest) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

corporativismo. Ainda assim, existe essa dicotomia, o pessoal “veste a camisa”, mas há essa disputa constante. Recentemente, por exemplo, os funcionários de uma estatal pleiteavam férias com o adicional e 14º salário. Argumentei: “Temos 460.866 trabalhadores nas empresas estatais, sendo que nossa População Economicamente Ativa é de aproximadamente 80 milhões. É um pouco desproporcional trabalhar algumas coisas para este núcleo de pessoas de forma tão distinta dos demais trabalhadores celetistas”.

Mas retomando o debate sobre as estatais, é preciso dimensionar o seu impacto na distribuição de renda, muito mais pela perspectiva do funcionamento econômico, da localização geográfica e da sua localização no mercado e na cadeia no país. Em termos de mercado e de cadeia, é um tipo de impacto, um papel um pouco mais regulatório. Um exemplo clássico foram os bancos, pois o mercado financeiro em geral teve uma postura de retração e as estatais serviram para “destravar” esse movimento. Eu estava em um fórum na Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) discutindo estatais e em dado momento perguntaram: “Como vocês lidam com banco? A gente está pensando em orientar a compra de ações”. Respondi que não adianta comprar ações, tem que se ter capacidade de determinação, chegar e dizer “vai por aqui”, com todos os instrumentos de governança possível, mas uma governança de estatal, não uma governança de mercado.

Nós tivemos e temos isso, determinação, e aí existe um impacto regulatório de ajuste de mercado e de cadeia. A perspectiva de cadeia é importante em uma visão de elaboração de política. Cito o exemplo da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM), empresa de estudo de mineração. Para a construção civil preciso de ferro, aço, cimento, e, para isso, como trabalhar com a CPRM e, ao mesmo tempo, tratar do financiamento de habitação com a Caixa Econômica Federal (CEF)? As estatais podem atuar também na perspectivas de cadeia, se pontualmente houver um estrangulamento de cadeia aqui, vou lá e tenho como atuar sobre isso. Dentro de um contexto de restrição orçamentária, muitas vezes de impossibilidade, de governabilidade mesmo, as estatais cumprem esse papel.

Quando estava assessorando o movimento sindical, trabalhava na Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal (Fenae), era técnico do Dieese da Fenae, e junto com outros economistas elaboramos uma proposta de funcionamento para a CEF, um pouco na perspectiva de governabilidade, o aspecto mais político das estatais, já que o governo federal pode atuar em todo o território nacional, via estatais, diretamente com a população. Nesse aspecto, outro exemplo, tomando-se a Caixa outra vez: hoje, para a aplicação de algumas políticas sociais, não é preciso mais tratar

com os governos dos estados, isso é feito de forma direta, objetivamente com o público-alvo.

CAPILARIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Um papel fundamental que as estatais desenvolveram tem a ver com a localização geográfica. Elas se constituíram em instrumentos poderosos na perspectiva de distribuição de renda regional, graças à capilaridade dessas empresas e dos investimentos realizados. A Petrobras fazer investimentos em Pernambuco e a Eletrobras investir na Amazônia, por exemplo, com certeza tem um papel importante para desconcentrar a renda, e isso é um dos grandes segredos do sucesso do governo Lula. O efeito multiplicador de R\$ 1 bilhão em São Paulo é muitíssimo menor do que R\$ 1 bilhão no interior do Brasil. Enquanto esses recursos na avenida Paulista são uma gota no meio do oceano, em Palmas, no Tocantins, podem significar uma revolução. As estatais também devem ser vistas sob essa perspectiva, tem havido uma redistribuição dos investimentos que proporciona um impacto social gigantesco.

Outro exemplo é o investimento que a Valec está fazendo na ferrovia que vai integrar um polo produtor em construção pela Embrapa em Sinop, no Mato Grosso, a ser conectado com um porto do Pará. O interessante do DEST é que a gente consegue ter essa perspectiva, e o grande desafio é conseguir a integração, a coordenação e o planejamento disso.

Quanto ao impacto das estatais em diferentes setores da economia, vemos que elas estão presentes na área de ciência e tecnologia, em energia, no sistema financeiro e no desenvolvimento local. Apesar de o Banco do Brasil ter sido deslocado mais para a perspectiva de mercado, ele tem uma proposta efetiva de desenvolvimento local, as agências bancárias se tornaram um reforço de aporte a esse objetivo. Quem conhece a região em que a Companhia do Desenvolvimento do Vale do São Francisco (Codevasf) atua, consegue perceber o impacto dessa estatal no desenvolvimento local. E eles estão ampliando o escopo de atuação: há equipamentos e mão de obra disponíveis ajudando o desenvolvimento local dos municípios, inclusive no setor de saneamento básico.

Outra questão importante é colocar as estatais sob a perspectiva de desafios, tais como integrá-las à economia de escala, de escopo e de rede. Escala é a força bruta, e a Petrobras tem escala numa série de atividades, a Eletrobras idem, com níveis de investimentos e de patrimônio altíssimos, e é preciso saber utilizar melhor esse potencial. Deve-se também trabalhar a ampliação do escopo de atuação e consolidar a noção de rede, trabalhar de forma integrada, conseguir homogeneizar e integrar esses processos. Costumo dizer nos fóruns

em que participo que isso deve ser um mantra. Nessa discussão sobre o papel das estatais, tem que se oferecer alguma coisa para a sociedade, mostrar e dizer que, além do que já foi feito, podemos trabalhar de forma a integrar melhor as estatais e obter resultados ainda maiores.

Um fator que é preciso também destacar é o processo de aprendizado das estatais. O governo Lula assumiu estatais sucateadas, mesmo a Petrobras e outras de ponta estavam assim. Para se ter uma ideia: a Infraero, entre seus muitos problemas, não tinha capacidade de gerir investimento. Isso porque a área de engenharia foi sucateada, na área de investimento, de monitoramento de investimento, os funcionários viviam um clima de que aquilo seria privatizado e por conta disso não havia renovação de quadros. E não foi assim apenas com a Infraero. Com a Docas, por exemplo, foi complicadíssimo conseguir a retomada de seu funcionamento. Não havia apenas problema de gestão. Não ocorria renovação de pessoal e o clima era o mesmo, de perspectiva de privatização. Esse foi um duro problema a ser enfrentado.

Dentro desse quadro, reforço aqui uma frase do presidente Lula: “Nunca duvide da capacidade do trabalhador”. Em uma série de estatais, os trabalhadores foram para a direção e as colocaram de pé. Tinham conhecimento de causa, sabiam de processos, do produto, assumiram a gestão e foram bem sucedidos. Tivemos avanços na gestão de pessoas, o trabalhador que era dirigente sindical assumiu a empresa e conseguiu resolver os problemas de hora extra, de passivo trabalhista e fez a empresa voltar a funcionar.

Identificamos hoje também uma aceleração no nível de investimento. Antes, a capacidade de executar os investimentos era precária e, em 2009, no primeiro semestre mais de 50% do orçamento para as estatais já havia sido executado. É um dado importante porque, em geral, o investimento é sazonal e tende a aquecer mais no final do ano do que no começo. Isso evidencia o aprendizado que as estatais tiveram, no início havia uma pauta liberal herdada no primeiro mandato do governo, empresas na fila de privatização. Foi preciso “limpar” essa pauta e em quatro anos colher esses resultados verificados hoje. Não são resultados pequenos e isso merece um registro.

PERSPECTIVAS E DESAFIOS

O que eu colocaria como perspectivas e desafios na gestão das estatais é tê-las como empresas públicas e não como uma empresa de mercado. Elas não pertencem à administração direta e temos que desenvolver *know how* sobre isso. Estabelecer uma gestão pública para as estatais é um dos nossos grandes desafios, e podemos dar conta disso. Como mencionado anteriormente, a discussão

sobre escala, escopo e rede tem que ser um mantra; nós temos potenciais enormes que precisam ser desenvolvidos. É preciso “botar o bloco na rua”.

Outro desafio é a internacionalização. A Embrapa está se internacionalizando, o BNDES também, a Petrobras já é internacional, a Caixa Econômica Federal teve seu estatuto alterado para poder atuar internacionalmente, o Banco do Brasil vai ter uma atuação maior nos Estados Unidos. E daí surgem desafios concretos: como colocar uma pessoa para trabalhar lá? Que remuneração ela vai ter? Como se paga a PLR lá, e aqui? Trata-se de legislação comparativa, posso investir nisso, não posso investir naquilo. Quanto aos investimentos em tecnologia: como vou integrar a tecnologia? Essas são algumas das questões práticas que terão que ser trabalhadas.

O grande desafio que estamos tocando no DEST é a discussão da inovação. Nós montamos um fórum de inovação para discutir. As estatais têm que transbordar, inovação tem que ser política pública, o país está no momento de inflexão. Em questão de 10 ou 15 anos vamos ter indicadores como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) muito bons. E uma condição para isso, no meu entender, que vai além das políticas sociais e do aprofundamento de uma política de inclusão, é termos uma política de inovação que faça a diferença. Ainda há uma capacidade ociosa muito alta no mundo, ou seja, a concorrência tende a se acirrar. Precisamos ter ganhos de produtividade ou os problemas irão aparecer, e as estatais podem colaborar com isso, já que elas possuem processos de produtos internos que são de excelência. Vou citar um exemplo esdrúxulo, mas é apenas para ilustrar: será que a Petrobras, com todo *know how* que tem de perfuração, não poderia trabalhar a transferência disso para construção civil? Não poderia ser elaborada uma política de relacionamento e termos inovações na construção civil? Um exemplo muito básico, mas inteiramente possível.

RICARDO BERZOINI¹

**“DESPRIVATIZAÇÃO”
DA CONCEPÇÃO DE ESTADO:
GOVERNABILIDADE E PLANEJAMENTO**

A minha militância política tem muito a ver com o conteúdo desse debate. Comecei a militar politicamente no Banco do Brasil (BB), no final dos anos 1970, e passei boa parte do tempo envolvido com uma discussão à época sobre a reestruturação do banco. Depois, quando me tornei dirigente sindical em 1988, passamos por todo aquele período final do governo Sarney e em seguida o governo Collor, que foi uma tragédia total para as estatais. O governo Itamar foi um hiato com muitas contradições mas depois veio o governo Fernando Henrique Cardoso, que trouxe toda a agenda neoliberal, muito fortalecido politicamente pela eleição direta e também pela coalizão política e o verniz intelectual que ele carregava.

Quando nós chegamos à vitória em 2002, foi um grande momento de esperança política, com a perspectiva de que pudéssemos ter uma nova agenda e, em meados de 2009, conversando com alguns companheiros do setor elétrico em uma reunião, refletimos sobre a necessidade de sistematizar a trajetória do governo Lula nas estatais. Então me lembrei do livro do Aloysio Biondi, *O Brasil privatizado*, e concluímos que precisávamos fazer a contraface, mostrar o Brasil desprivatizado. E quando usamos o termo *privatizado*, não é que o governo Lula tenha “desprivatizado” algo do ponto de vista patrimonial, mas se trata da desprivatização da concepção de Estado. Isso porque o Banco do Brasil, por exemplo, não foi privatizado do ponto de vista formal, mas foi privatizado no que diz respeito a sua filosofia, a sua concepção, a sua forma de atuar e mesmo na apropriação da riqueza. É só lembrar o modelo de entrada

1. Ex-Presidente do Partido dos Trabalhadores (PT) e atual deputado federal pelo PT-SP.

do BB no mercado de seguros, realizado exatamente para privatizar o “balcão” do banco, para privatizar a capilaridade da instituição em benefício de algumas empresas que eram próximas de certos setores políticos do governo FHC.

Dentro dessa discussão, gostaria de centrar em duas questões: o conceito de governabilidade e de planejamento. Participei, como ministro da Previdência e do Trabalho, e acompanhei o debate interno sobre as formulações conceituais dos Planos Plurianuais de 2003, 2004 e 2007. Porque, para nós, não há uma oposição entre o público e o privado, não fazemos um debate conceituando que o público é bom, e o privado é ruim, não se trata disso. O Estado tem capacidade de planejamento e desenvoltura para agir em uma situação que, pedagogicamente, se demonstrou de forma clara na crise econômico-financeira.

Há alguns anos me dediquei um pouco a estudar a questão da China e em 2007 fui ao país. Foi uma experiência muito interessante porque eles se apresentam dizendo que trabalhavam para construir um socialismo com características próprias, com economia de mercado, desenvolvimento científico para construir uma sociedade harmoniosa e modestamente abastecida. O que é isso? É uma lógica de planejamento que quem se dedicar e estudar um pouco sobre o processo chinês vai perceber que há 30 anos eles formularam um planejamento que vai sendo atualizado a cada congresso do Partido Comunista chinês. Obviamente não quero comparar a China com o Brasil nesse aspecto de como funciona a democracia interna e assim por diante, mas os chineses vão atualizando o desejo de se construir uma nação.

No Brasil, essa noção de planejamento se perdeu, com raríssimas exceções como no governo de Getúlio Vargas, em que houve um momento de afirmação do planejamento; depois no governo Juscelino Kubitschek, no governo Geisel e depois só retomamos isso no governo Lula embora, na minha opinião, tenha havido um planejamento do saque ao Estado durante o governo Fernando Henrique Cardoso. Ali as coisas não aconteceram caoticamente, havia um planejamento centrado em destruir a autoestima dos servidores públicos, de prejudicar a imagem das estatais, privatizar alguns setores, enfraquecer o movimento sindical e a participação popular.

Exemplo disso era o fato de os principais conselhos instituídos pela Constituição de 1988 estarem inoperantes, o Conselho Nacional de Previdência Social, por exemplo, funcionava simbolicamente, sem qualquer efetividade, e os Conselhos Regionais de Previdência Social, previstos na Lei 1.213, foram desativados. Simplesmente uma lei que estabelecia a participação popular na gestão da Previdência Social não era respeitada. Quando fui ministro da Previdência, consegui reinstituir e implantar esses conselhos em todo o Brasil. Mas era essa a lógica que imperava antes, que promovia a terceirização

selvagem das atividades ligadas ao Estado, inclusive do próprio ministério, na administração direta, não só na administração indireta, levando a um ciclo de planejamento do desmonte do Estado.

Com o governo Lula, retomamos o planejamento e a reconstrução do Estado e temos atualmente, em todos os setores, sem exceção, exemplos de aumento da eficiência, aumento do investimento público e do nível de emprego, elevação da participação de empresas estatais no mercado onde há essa disputa e aumento da responsabilidade socioambiental. E por conta disso precisamos ter como meta, primeiro, esclarecer essa mudança aos próprios empregados das empresas que foram recuperadas, inclusive na política de recursos humanos, e há diversos exemplos e informações relevantes daquilo que foi recuperado em termos de condição de trabalho, salários e direitos sociais. Também é preciso ressaltar como mudou a relação com os movimentos sociais e outros pontos, como a administração dos fundos de pensão. Só para citar os três maiores do país – a Previ, a Funcep e a Petros –, verificamos que antes estavam sempre nas páginas policiais e hoje figuram nas páginas de investimento dos jornais.

Nossa visão sobre a empresa estatal é profundamente democrática, queremos que o Estado tenha capacidade de se aparelhar para enfrentar o grande desafio que é planejar perante um mundo globalizado. Se ele não tiver capacidade para estar presente nos setores estratégicos e não puder financiar, reestruturar e reorganizar setores que não são tão estratégicos do ponto de vista da visibilidade mas que o são em termos de disputa de mercado, não participará efetivamente da disputa de poder no mundo.

Certa ocasião, conversei com um executivo de uma empresa que me confessou nunca ter votado no PT, nem no Lula. Hoje ele diz que vota no partido por ter uma admiração profunda pela visão que temos do país. Ele diz ter compreendido o impacto do conjunto das políticas do governo sobre a sua empresa, conseguiu ter acesso a crédito mais barato do BNDES sem precisar pedir favor a ninguém, e o mesmo com o Banco do Brasil. Pôde participar de discussões com áreas do governo sem precisar pagar pedágio e, principalmente, com pessoas interessadas em, a partir da visão do Estado, ouvi-lo e tentar reformular políticas de Estado para o melhor funcionamento do setor onde atuava, beneficiando a todos.

Esse tipo de testemunho ouço sistematicamente, e tais fatos exemplificam a importância da interação do setor privado com o público e como isso pode gerar eficiência. A crise, que poderia ser um problema grave para o país, gerou uma oportunidade pedagógica extraordinária, que foi demonstrar a capacidade do Estado em fazer esse movimento a partir de um debate racional,

extremamente ideológico no bom sentido, evidenciando como isso é benéfico para a sociedade. Quando falamos, por exemplo, de uma empresa que foi privatizada no governo Fernando Henrique Cardoso, mas que busca interação com o Estado na sua política de compras e na política de financiamento, que é o caso da Embraer, ninguém propõe reestatizá-la. Não há essa demanda porque, mesmo sendo privada, ela pode exercer um papel importante, uma vez que o Estado, como um todo, tem capacidade de interação com o setor e capacidade, inclusive, de formular políticas de compra na área de Defesa ou mesmo na área de transporte de autoridades, como se está fazendo hoje.

Existe interação em um setor que precisa ser estruturado a partir de políticas governamentais de médio e longo prazo. A Boeing não foi estruturada nos Estados Unidos só pelo setor privado, ela nasceu da aviação militar e depois se desenvolveu fortemente porque sempre contou com generosos financiamentos do governo americano. A definição do nosso futuro vai passar por esse debate. No setor estatal, muito foi feito para viabilizar a governabilidade e a capacidade de planejamento e sabemos que não haverá projeto de nação, nem possibilidade de fazer o Brasil sair do ponto em que está, sem entregar para as futuras gerações um outro país, com mais riqueza, melhor distribuída, com capacidade tecnológica. É esse debate, do papel do Estado nesse desenvolvimento, que temos de fazer de maneira muito objetiva para que o futuro desejado se concretize.

SOBRE OS AUTORES

ALDEMIR BENDINE - Presidente do Banco do Brasil desde abril de 2009. Antes foi vice-presidente da área de Varejo e Distribuição, gerente executivo e assessor de Superintendência. É natural de Paraguaçu Paulista (SP), cidade onde ingressou no Banco do Brasil em 1978, como estagiário, efetivando-se em 1982.

ANTONIO CARLOS SPIS - Membro da direção do Sindipetro Unificado do Estado de São Paulo, e tesoureiro do campo da Economia Solidária da Central Única dos Trabalhadores (CUT). Trabalhou na área de recursos humanos da Petrobras de 1973 a 2002. Foi cassado pela ditadura militar depois de uma greve política, em 1983, na Refinaria de Paulínia. Foi obrigado a se aposentar por decisão do TST em decorrência da Greve de 1995, durante o governo FHC, a maior greve da história da categoria, que liderou como coordenador nacional da Federação Única dos Petroleiros (FUP). Foi fundador e primeiro presidente do Sindipetro-SP e da FUP. Foi membro da direção nacional da CUT por nove anos e presidente desta Central no Estado de São Paulo de 2000 a 2003. nasceu em Campinas (SP).

EDUARDO SCALETSKY - Doutor em Economia pela Universidade Federal Fluminense (UFF). É, desde 2008, diretor vice-presidente de Administração e Finanças da Casa da Moeda do Brasil. Antes, foi diretor

do Departamento de Coordenação e Governança Corporativa das Empresas Estatais (DEST), ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. É professor associado de Economia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Tem vários livros e artigos publicados sobre questões relacionadas a empresas estatais, governança corporativa e economia do trabalho.

INÊS MAGALHÃES - Socióloga e especialista em planejamento de gestão. Integra o Ministério das Cidades desde 2003, ocupando o cargo de Secretária Nacional de Habitação desde 2005. Atuou no âmbito municipal e como consultora nas áreas de habitação, desenvolvimento urbano e projeto estratégico.

JOSÉ AUGUSTO VALENTE - Formado em engenharia cartográfica pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com pós-graduação em transportes pela Coordenadoria dos Programas de Pós-graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Foi presidente do DER-RJ e Secretário de Política Nacional de Transportes. É consultor em Logística e Transporte e diretor técnico da Agência T1.

JOSÉ GERALDO EUGÊNIO - Pós-doutor em Genética e Biologia Molecular pelo Crop Biotechnology Center (Texas A&M University, College Station, EUA). Doutor em Genética e Melhoramento Vegetal pela mesma instituição e mestre em Genética e Melhoramento Vegetal pela Andhra Pradesh Agricultural University (Hyderabad, Índia). É engenheiro agrônomo pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (1978). Atualmente é pesquisador da Empresa Pernambucana de Pesquisa Agropecuária.

JOSÉ SERGIO GABRIELLI DE AZEVEDO - Desde 2005 é presidente da Petrobras, onde antes exerceu cargo de diretor financeiro e de relações com in-

vestidores. É graduado em Economia e professor titular licenciado da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Na UFBA, foi pró-reitor de pesquisa e pós-graduação, diretor da Faculdade de Ciências Econômicas e coordenador do Mestrado em Economia. Foi também superintendente da Fundação de Apoio a Pesquisa e Extensão (Fapex).

MARCIO POCHMANN - É presidente do Instituto de Pesquisas Aplicadas (Ipea). É economista formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com especialização em ciências políticas e em relações do trabalho. Doutor em economia pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), é professor livre-docente licenciado na área de economia social e do trabalho e pesquisador do Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (Cesit) da Unicamp. Foi consultor do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e de organismos multilaterais das Nações Unidas, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Foi secretário municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade de São Paulo entre 2001 e 2004. Escreveu e organizou mais de 30 livros, entre eles *Desenvolvimento, trabalho e renda*, pela Editora Fundação Perseu Abramo (2010); *A Década dos Mitos*, vencedor do Prêmio Jabuti na área de economia em 2002, e a série *Atlas da Exclusão no Brasil*.

MARIA FERNANDA RAMOS COELHO - Em 2011 assumiu a diretoria do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Foi presidente da Caixa Econômica Federal (CEF), onde conduziu o programa Minha Casa, Minha Vida e os projetos ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). É formada em jornalismo pela Universidade Católica de Pernambuco e funcionária de carreira da CEF.

MAURICIO TIOMNO TOLMASQUIM - Presidente da Empresa de Pesquisa Energética, afiliada ao Ministério de Minas e Energia. Foi ministro interino

de Minas e Energia, onde coordenou grupo de trabalho que elaborou o novo modelo do setor elétrico. É formado em engenharia e ciências econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Em 1984, tornou-se mestre em planejamento energético, pela UFRJ. É doutor em Socio Economie du Développement, pela École des Hautes Études em Sciences Sociales (EHESS), na França.

MIRIAM APARECIDA BELCHIOR - É ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão. Trabalhou na Articulação e Monitoramento da Casa Civil da Presidência da República, responsável por articular a ação de governo e monitorar os projetos estratégicos. Em 2007, ocupou a secretaria executiva do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e em 2010 tornou-se sua coordenadora geral. É engenheira de alimentos formada pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), com mestrado em Administração Pública e Governamental da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

MURILO BARELLA - Atualmente é diretor do Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (DEST), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e coordena o Grupo Executivo de Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração Societária da União (CGPAR). Foi diretor administrativo e financeiro do Instituto de Previdência e Saúde do Município de Guarulhos (SP), economista do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese) e seu representante no São Paulo Confiar, professor universitário e colaborador da FIA-USP. É mestre em Ciências Econômicas pela Universidade de Brasília (UnB).

RICARDO BERZOINI - É engenheiro e deputado federal pelo Partido dos Trabalhadores (PT). Funcionário do Banco do Brasil, foi presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e região. Foi ministro da

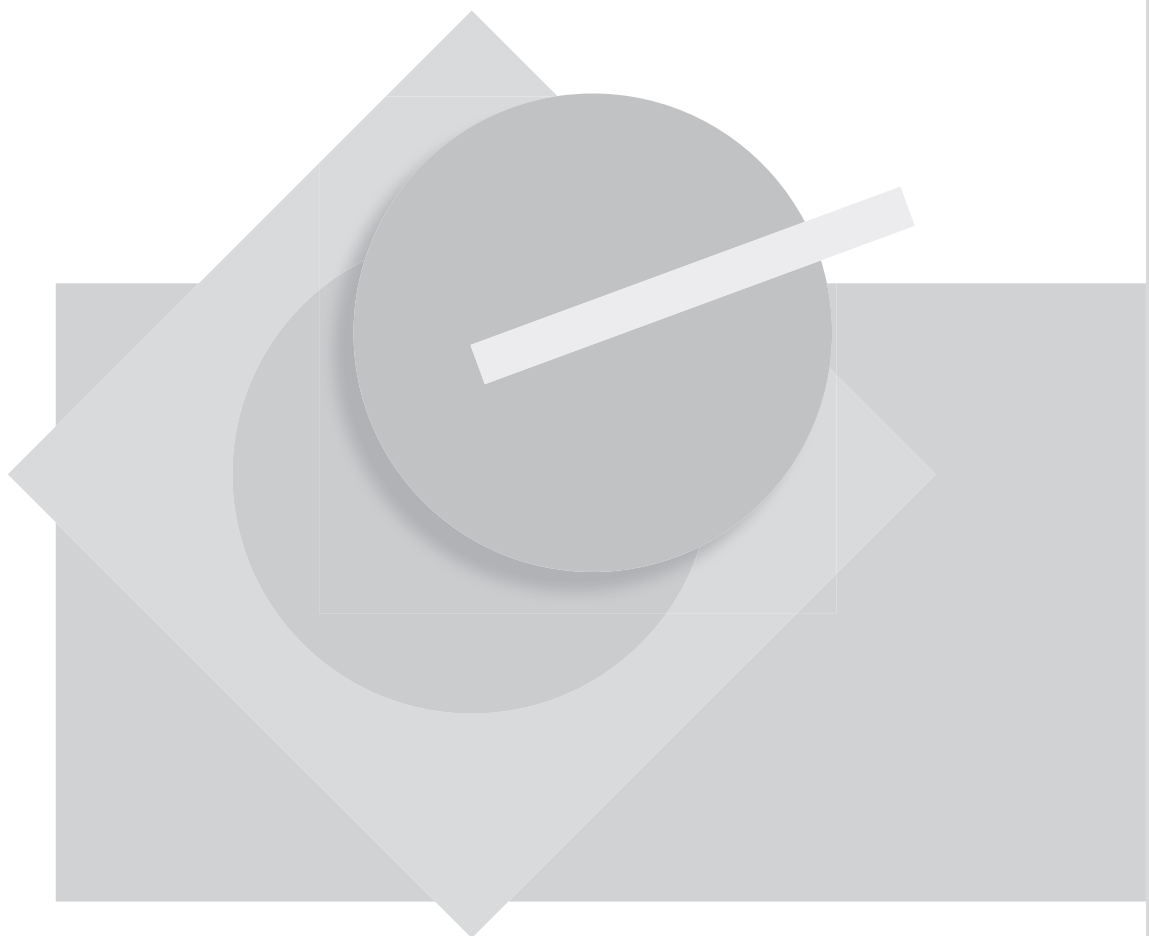
Previdência Social e ministro do Trabalho e Emprego. Em 2005 assumiu a secretaria-geral do PT e foi seu presidente de 2005 a 2010.

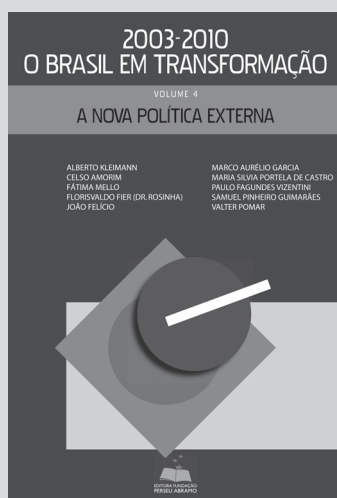
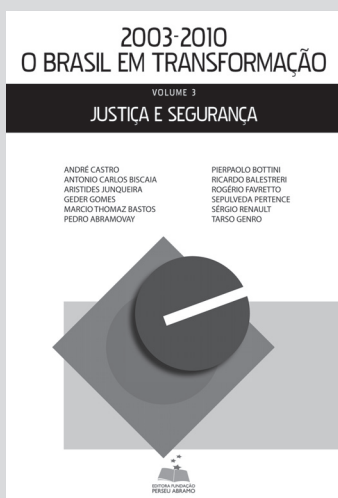
VALTER LUIZ CARDEAL DE SOUZA - Diretor de Engenharia da Eletrobrás. É funcionário da Companhia Estadual de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul (CEEE) desde 1971, onde ocupou, entre outros cargos, o de diretor das áreas de geração, transmissão e distribuição. Trabalhou no Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE/MME), no qual foi assistente executivo, coordenador da área de Construção e Aplicação de Tarifas de Energia Elétrica e coordenador/diretor econômico-financeiro substituto. É formado em engenharia elétrica e eletrônica pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio Grande do Sul.

SOBRE OS ORGANIZADORES

GLAUCO FARIA é editor-executivo da revista Fórum. Jornalista graduado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). É autor do livro *O governo Lula e o novo papel do Estado brasileiro* (Ed. Fundação Perseu Abramo, 2010); foi coordenador editorial do livro *Qual desenvolvimento? Oportunidades e dificuldades do Brasil contemporâneo*, de Marcio Pochmann (Ed. Publisher Brasil, 2009). Como colaborador, publicou matérias na Carta Capital e na Revista do Brasil, entre outros veículos. É um dos fundadores do coletivo jornalístico Futepoca (<www.futepoca.com.br>).

ELÓI ALFREDO PIETÁ é secretário-Geral Nacional do Partido dos Trabalhadores (PT) e vice-presidente da Fundação Perseu Abramo. Foi duas vezes membro do Diretório Nacional do Partido dos Trabalhadores (PT), prefeito da cidade de Guarulhos (entre 2001 e 2008), vice-presidente de relações internacionais da Frente Nacional de Prefeitos (2006 a 2008). Foi deputado estadual em São Paulo (entre 1991 e 2000) e vereador em Guarulhos-SP (entre 1983 e 1990). Foi militante de movimentos sociais, professor de Língua Portuguesa e atuou como advogado.





O livro *O papel das empresas públicas* foi impresso pela Graphium para a Editora Fundação Perseu Abramo. A tiragem foi de 2.000 exemplares. O texto foi composto em Berkley no corpo 11/13,2. A capa foi impressa em papel Supremo 250g; o miolo foi impresso em papel pólen soft 80g.