

Paulo Skaf elogia o pacote do setor elétrico e critica Cesp e Cemig **A5**

ANP multa Chevron em R\$ 35 milhões pelo vazamento de 2011 **B9**

Terceira maior indústria de sorvetes do país, Jundiá planeja expansão, diz Bergamini **B6**



Valor ECONÔMICO

Destaques

Preços tiram US\$ 9 bi de exportações
Em razão da crise mundial, a redução dos preços internacionais de 19 dos principais produtos da pauta de exportações brasileiras levou a uma perda de quase US\$ 9 bilhões no ano, até agosto. **A3**

SP vai licitar aeroportos
Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo (Daesp) pretende transferir à iniciativa privada a administração de pelo menos dez de seus 31 aeroportos, entre eles os de maior movimento, como Ribeirão Preto, Bauru, Campinas e Sorocaba. **A4**

Oportunidade olímpica



Junto com CBF e parlamentares da "banca da bola", clubes de futebol querem propor ao governo a troca de parte de suas dívidas fiscais por um trabalho de massificação dos esportes olímpicos, usando a estrutura das agremiações, diz Peter Siemsen, presidente do Fluminense. **A6**

Caterpillar na cadeia do pré-sal
A Caterpillar, um dos maiores fabricantes mundiais de equipamentos para construção e mineração, vai produzir no Brasil grupos geradores de grande porte, usados em plataformas de petróleo. **B1**

Ethiad voará para o Brasil
A partir de junho de 2013, a Ethiad, companhia aérea controlada pelo governo de Abu Dhabi, será a terceira empresa árabe a voar para o Brasil, com voos diários a partir do aeroporto de Guarulhos. **B4**

Agronegócio vai vem na bolsa
As ações das empresas ligadas ao agronegócio registram uma forte recuperação em 2012. Das 15 companhias do setor listadas na BM&FBovespa, 9 viram seus papéis subirem acima do Ibovespa no ano. **B16**

DI curto já perde da inflação
Com a queda dos juros, a maioria dos fundos DI já deve apresentar retorno real negativo nas aplicações de 12 meses, considerando a expectativa de inflação, levando os investidores a aceitar mais riscos para ao menos garantir a correção monetária. **D2**

Oportunidades para estrangeiros
Sem muitas opções em seus próprios mercados, empresas estrangeiras de recrutamento de pequeno e médio porte buscam parcerias com firmas brasileiras do setor para "escoar" parte de seus bancos de dados com profissionais de boa qualificação. **D3**

Bafômetro nas empresas
Em atividades de risco, a Justiça do Trabalho tem admitido que empresas submetam os empregados a testes de bafômetro, sem que isso implique condenações por dano moral. O procedimento, no entanto, deve incluir todos os funcionários da mesma área. **E1**

Adicional ao aviso prévio
O Tribunal Superior do Trabalho aprovou mudanças em 12 súmulas e a criação de outras seis, entre elas a que limita o pagamento de mais três dias de aviso prévio por ano trabalhado apenas aos demitidos após a Lei 12.506, de 11 de outubro de 2011. **E1**

Ideias

Sergio Leo
Está em curso um trabalho pouco visível, sob o rótulo batido de inovação, que poderá beneficiar muito o país. **A2**

Luiz Carlos Mendonça de Barros
Em 2013, poderemos voltar a ter na economia mundial um período de mais racionalidade e menos especulação. **A15**

Indicadores

Bovespa (14/09/12)	0,24 %	R\$ 12,6 bi
Dólar comercial (14/09/12)	Mercado	2,0090/2,0110
	BC	2,0133/2,0139
Dólar turismo (14/09/12)	São Paulo	1,9400/2,1600
	Rio	2,0200/2,1200
Euro (14/09/12)	Reais/Euro (BC)	2,6455/2,6465
	US\$/Euro (BC)	1,3140/1,3141



Projeto bilionário prevê extração de ouro no Xingu

André Borges
De Brasília

Um projeto bilionário para exploração de ouro na região conhecida como Volta Grande do Xingu promete dividir a polêmica até agora concentrada na usina de Belo Monte, situada na mesma área. O plano de mineração já está em fase avançada de licenciamento ambiental e será executado pela empresa canadense Belo Sun Mining, com sede em Toronto. O Ministério Público Federal (MPF) do Pará diz já ter encontrado inconsistências no relatório de impacto ambiental apresentado pela mineradora.

O projeto é ambicioso. A Belo Sun, que

pertence ao grupo canadense Forbes & Manhattan, um banco de capital privado que desenvolve projetos internacionais de mineração, planeja investir US\$ 1,076 bilhão na extração e beneficiamento de ouro. A produção média prevista para a planta de beneficiamento, segundo o relatório de impacto ambiental, é de 4.684 quilos por ano — o que geraria uma receita anual de R\$ 538,6 milhões, aos preços atuais do metal na BMF&Bovespa.

A lavra do ouro nas margens do rio Xingu será feita a céu aberto, porque "se trata de uma jazida próxima à superfície, com condições geológicas favoráveis". A empresa vai revirar 37,8 milhões de toneladas de minério tratado nos 11 primeiros anos de atividade da mina. A previsão

é de que a exploração avance por até 20 anos. Pelos cálculos da Belo Sun, haverá 2,1 mil empregados, próprios e terceirizados, no pico das obras.

Na semana passada, foi realizada a primeira audiência pública sobre o projeto no município de Senador José Porfírio, onde será explorada a jazida. A Belo Sun prevê a obtenção da licença prévia até o fim do ano. A licença de instalação, que permite o avanço inicial da obra, é aguardada para o primeiro semestre de 2013. A exploração efetiva do ouro começaria no primeiro trimestre de 2015. A companhia listou 21 programas socioambientais para mitigar os impactos que serão causados à região e à vida da população. **Página B9**

Rearranjos em fundos de dividendos

Flavia Lima e Luciana Seabra
De São Paulo

Na quarta-feira, um dia depois de o governo anunciar o pacote do setor elétrico, todos os dez fundos de dividendos com maior número de cotistas registraram perdas que chegaram a ultrapassar 4%. Essas perdas, em um só dia, impressionam porque ocorreram em fundos pouco acostumados a fortes oscilações, puxadas por ações tidas como defensivas. Mas há alternativas fora da energia. A maior participação no Índice de Dividendos hoje é de empresas do setor financeiro. Analistas apontam ainda concessionárias de rodovias, fabricantes de autopeças e operadoras de telefonia. **Página D1**

Recuperação ganhou intensidade em agosto

Tainara Machado e Arícia Martins
De São Paulo

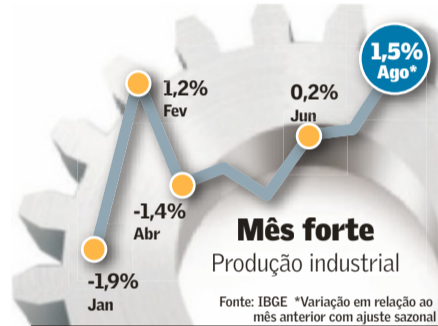
A recuperação da economia ganhou força em agosto. Para economistas ouvidos pelo **Valor**, indicadores como fluxo 4,4% maior de veículos pesados nas estradas, aumento de 9,6% na expedição de papel ondulado e elevação da confiança do empresariado reforçaram a perspectiva de que a produção

industrial teve crescimento bem mais forte e disseminado que em julho.

Com maior contribuição da indústria, economistas projetam que a atividade pode ter crescido 1% em agosto em relação ao mês anterior, feitos os ajustes sazonais. Essa aceleração corrobora expectativas de que o Produto Interno Bruto (PIB) avançará a um ritmo anualizado próximo a 4% já no terceiro trimestre.

Robson Pereira, economista do Bra-

desco, projeta alta de 1,5% da atividade nas fábricas em agosto. Ele cita o aumento do nível de utilização da capacidade instalada e a alta no Índice de Gerentes de Compras do HSBC como indícios de uma reação mais vigorosa da indústria. Um ajuste expressivo dos estoques também foi decisivo para que outros setores voltassem a aumentar sua produção em agosto, diz o economista-chefe da LCA, Bráulio Borges. **Página A2**



Os riscos de uma segunda recessão global

Arriscando previsões

Luiz Fernando de Paula
Para o Valor

A Grande Depressão foi a agregação de duas recessões, em 1929/33 e 1937/38, entremeadas por uma breve recuperação abortada pela tentativa, em 1937, de se fazer um ajuste fiscal prematuro nos Estados Unidos. Temos hoje um risco de que isso se repita. Em 2009, com o início da recuperação, ressurgiram ideias conservadoras sobre desequilíbrios fiscais e dívida pública. Políticas contracíclicas foram abandonadas por europeus e americanos. Nos EUA, a vitória dos republicanos, em 2010, tornou impossível um novo programa de incentivos fiscais. A política contracíclica ficou, assim, a cargo do Fed. Os limites dessa política são claros: não adianta só colocar dinheiro nos bancos se a demanda por empréstimos está baixa.

Esse cenário, com a crise do euro e a desaceleração dos emergentes, indica que pode haver uma segunda recessão mundial. Mesmo assim, adoto um "pessimismo moderado": a economia americana continuará patinando e a zona do euro vai ficar empurrando sua crise com a barriga, implementando soluções ad hoc conforme os problemas forem aparecendo. **Página A16**

Este é o quinto artigo da série que o "Valor" publica com prognósticos sobre a crise global.

PT teme 'fatos extraordinários' no mensalão

Raymundo Costa
De Brasília

A dinâmica do julgamento do mensalão, que continua hoje no STF, tornou irrelevantes acordos feitos entre réus ou grupos de acusados antes de 2 de agosto: a menos que surja um fato novo, estão todos a caminho da guilhotina. Essa é a

Bons ventos



Fundada por Bento Koike (dir.) em 1995, a Tecsis quebrou em 2010 e teve o controle vendido à Estáter, de Pécio de Souza (centro). Agora, a segunda maior fabricante de pás para turbinas eólicas do mundo dá a volta por cima e planeja sua expansão, diz Venturoso Pobre (esq.), diretor da empresa. **Página B8**

Europeus recriam seus 'BNDES'

Assis Moreira
De Genebra

Diante da enorme retração do crédito nos bancos comerciais privados, Reino Unido e França estão criando bancos estatais de fomento, espécie de mini-BNDES, para ajudar empresas a se financiarem. A Grécia também planeja criar uma instituição com o mesmo objetivo.

A intervenção do Estado na economia cresce empurrada pela crise e recessão, que ameaçam quebrar muitas companhias. Os bancos públicos estão no centro de novas políticas industriais também para enfrentar a concorrência maior de economias emergentes.

Nos anos 1990, quase todos os bancos públicos de investimento foram privatizados na Europa. **Página A15**

Projeto SIX, à espera da presidente

Marcos de Moura e Souza e Chico Santos
De Ribeirão das Neves (MG) e do Rio

Sem alarde, começaram as obras em Ribeirão das Neves, onde será construída a primeira fábrica do país de placas de silício para a montagem de semicondutores. O projeto, de US\$ 500 milhões, vem sendo tratado com máxima discrição pelos principais acionistas, o grupo EBX, de Eike Batista, e o BNDES, que deverão ter cada um cerca de 30% do investimento. No governo de Minas, que tem uma participação menor no negócio, a regra também é o silêncio, já que haveria pedido de Brasília para deixar que a presidente Dilma Rousseff divulgue detalhes do empreendimento. O projeto começou sendo tratado pelo nome de Companhia Brasileira de Semicondutores (CBS). Agora, foi rebatizado: SIX. **Página B2**

magoados e sentindo-se abandonado pelo PT. O outro é o publicitário Marcos Valério, que de vez em quando envia sinais de que pode "falar tudo". Segundo a revista "Veja", ele teria dito a interlocutores que Lula chefiou o esquema de propina do mensalão. Mas o advogado do publicitário negou que ele tenha feito as declarações. **Página A10**

Empresas Indústria

Energia Fabricante de pás eólicas já espera lucro após a quebra em 2010

Tecsis volta a equilibrar as contas após reformas

Graziella Valenti
De Sorocaba

O ano de 2012 vai fazer história na Tecsis, segunda maior fabricante de pás para turbinas eólicas do mundo. A companhia voltou a ter margens operacionais positivas, o que marca sua recuperação após uma marca sua recuperação após uma reviravolta nos negócios. O ano terminará também com lucro. Fundada em 1995 pelo engenheiro aeronáutico Bento Koike, a empresa quebrou em 2010, obrigando o fundador a buscar sócios para trazer capital e a ter de aceitar ser minoritário em sua criação.

A virada exigiu da nova gestão — liderada pela boutique financeira Estáter — mais do que a redução da dívida. Foi preciso planejamento para reformar os processos de gestão e a operação fabril. Mas tudo sem mexer na tecnologia e na arte por trás do trabalho, que já garantiam a credibilidade do produto.

Arte, conforme a definição número 1 do Aurélio, é a “capacidade que tem o ser humano de pôr em prática uma ideia, valendo-se da faculdade de dominar a matéria”.

E pode também facilmente ser sinônimo para o trabalho diário — e em três turnos ininterruptos — da maioria dos sete mil funcionários da companhia, que funciona em diversas plantas em Sorocaba, no interior de São Paulo.

Eles traduzem a tecnologia por trás da transformação do vento em energia num produto em que tudo é no superlativo. Em contínuo crescimento, as pás eólicas atuais tem 50 metros de comprimento e pesam nove toneladas. Há 20 anos, mediam 15 metros. E já existem estudos com pás de 80 metros.

O gigantismo do produto, contudo, não diminui a necessidade de delicadeza. Depois de passar pelas mãos de 180 trabalhadores, o resultado não pode ter mais do que dois milímetros de desvio.

Nas fábricas da Tecsis quase não há máquinas. Tudo é cuidadosamente feito pelas mãos humanas. Camadas e camadas de fibra de vidro, resina, madeira balsa e, mais recentemente, carbono. Por fim, cola-se a alma da pá, uma estrutura transversal que une as duas metades do casco, e é essencial no trabalho de dar vida ao vento.

Foi com esse cuidado de artista que Koike fundou a Tecsis. Afinal, o engenheiro é o artista a serviço do conforto, explica também o Aurélio. “Engenharia: arte de aplicar conhecimentos científicos na criação de estruturas que atendam às necessidades humanas.”

Como bom engenheiro — ou artista, Koike se concentrava mesmo era no resultado da obra, e o resultado do negócio acabou em segundo plano. Tudo na companhia passava por suas mãos. Da produção ao posicionamento estratégico. Dos contratos com clientes aos negócios com fornecedores. Até que a própria empresa ficou grande demais para um homem só.

O ápice dos problemas — e do descontrole — veio com a descoberta de perdas de R\$ 280 milhões com derivativos cambiais em 2008 (os mesmos que quebraram Sadia e Aracruz), o que dobrou a dívida da empresa. Daí para frente, tudo ficou mais difícil e os vencimentos só aumentaram. Aos mesmo tempo, as receitas despencaram com o cancelamento de pedidos por conta da crise global.

Do ponto de vista gerencial, a Tecsis, uma companhia de quase 20 anos, era praticamente uma ‘start-up’ quando os novos controladores chegaram, em junho do ano passado. A Estáter, de Pércio de Souza, ficou com o papel principal na condução dos negócios e, por isso, o empresário e financista assumiu a presidência do conselho de administração. A boutique financeira reuniu os investidores



O trio da reforma da Tecsis: Pércio de Souza, fundador da Estáter, Bento Koike, criador da companhia, e Ventura Pobre, à frente das mudanças da operação

que ficaram com o controle, juntando no grupo Unipar e BNDES.

A Tecsis de 2012, o primeiro ano completo dos novos controladores, terá lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda) de pelo menos US\$ 70 milhões — US\$ 12 milhões no primeiro semestre. Uma virada e tanto partindo dos US\$ 130 milhões de Ebitda negativo (US\$ 100 milhões recorrentes) de 2011.

A companhia é hoje um negócio de US\$ 700 milhões de receita anual — o dobro dos US\$ 350 milhões de 2011. Assim, a margem ficará em torno de 10% — considerada baixa para um negócio de alto valor agregado.

Receita líquida de 2012 deve dobrar para US\$ 700 milhões e Ebitda será de pelo menos US\$ 65 milhões

Quando o fundador finalmente foi pedir ajuda em 2009, a Tecsis vivia momentos antagônicos. Tinha alcançado credibilidade suficiente para vislumbrar novos clientes, além da GE, mas estava com as finanças em frangalhos.

A empresa fechou 2010 com o patrimônio líquido negativo em R\$ 431 milhões. A dívida havia alcançado R\$ 730 milhões. Com o encolhimento dos pedidos, o quadro de funcionários foi reduzido a 2,5 mil — um terço do atual.

As contas tiveram um alívio já no dia seguinte à capitalização de

R\$ 760 milhões, feita no meio do ano passado após um ano de negociações. Do total, R\$ 533 milhões eram dívidas convertidas em capital por bancos credores — que ficaram com ações preferenciais. Além disso, R\$ 227 milhões em dinheiro foram injetados no negócio pela Estáter, Unipar e BNDES — que ficaram com as ações ordinárias.

Neste ano, após os ajustes iniciais e mais severos, além do Ebitda positivo — que exclui as despesas financeiras — a expectativa é que a companhia também já tenha lucro, na linha final do balanço: US\$ 35 milhões para começar ou 5% de margem líquida. Colocar a casa em ordem, criar processos e modificar a estrutura administrativa fizeram a companhia passar de uma produção de 10 a 12 pás ao dia para 30.

A Tecsis pôde, enfim, receber novos clientes. Hoje atende, além da GE, Alstom, Gamesa, Impsa e Siemens. Neste ano, produzirá 5,5 mil pás, 75% mais do que em 2011. Durante a semana, saem por dia 45 pás de Sorocoba em direção ao litoral — 39 para Santos e seis para Paranaguá. O transporte é feito à noite, para poupar o trânsito.

Em 2010, Pércio recebeu Koike por recomendação de Carlos Alberto (Beto) Sicupira. O fundador da Tecsis e um dos donos da Anheuser-Busch InBev se conheciam da Endeavor, organização de fomento ao empreendedorismo.

“A empatia foi imediata”, relembra Pércio. “Além de representar um grande desafio, era uma empresa inovadora em um setor ain-

da em desenvolvimento e que não representava conflito de interesses para potenciais transações de M&A [fusões e aquisições]. Vimos que tinha um DNA bom, de inconformismo, de inovação. E isso não se ensina, não se recria. Por isto nos interessamos em ir além da assessoria e investir na companhia”.

O fundador da Estáter, conhecido por desatar o nó das petroquímicas e do setor de celulose, além de ser a mente financeira por trás de Abílio Diniz (do grupo Pão de Açúcar), dedica hoje entre 30% e 35% de seu tempo de trabalho à Tecsis. É mais do que julga ideal para o longo prazo, mas já estava previsto esse esforço inicial.

Quando a nova gestão assumiu, além de um conselho de administração com sete membros (veja composição completa abaixo), foi instalado também um comitê de supervisão, encarregado de acompanhar passo a passo os negócios.

O primeiro passo sobre a rotina da empresa foi constituir uma nova diretoria, com cinco membros motivados também por remuneração variável baseada em metas.

Koike, mesmo presidente, já não decide os rumos da Tecsis sozinho. “Está sendo um desafio pessoal. Nunca tive chefe. Ainda estou buscando como posso agregar mais valor nesse formato.” Ele está aprendendo, ao mesmo tempo, a confiar em outros executivos e a consultar o comitê de supervisão antes da última palavra. Esse comitê é formado por dois membros da Estáter e o representante da Unipar no conselho. Semanal-

mente, eles se reúnem com a diretoria, numa agenda prevista para durar até junho de 2013.

O fundador agora concentra a sua energia nos produtos e na análise do mercado. Pode dedicar-se com exclusividade ao seu talento de artista.

Pércio acompanha tudo, da arte aos números. Quando necessário, se envolve em negociações com clientes e fornecedores. Também engenheiro (civil), o financista tem uma identificação pessoal e de formação com Koike e, apesar das diferenças de personalidade, a dupla tem química. O motor diário de ambos é o mesmo. O fundador da Tecsis fala na “inquietação” de buscar o melhor produto. O novo sócio chama isso de “inconformismo”, o hábito de não se contentar com as primeiras soluções.

“Para começar, quando chegamos, tivemos que fazer um duro movimento de revisão de preços”, lembra Pércio, veterano negociador, acostumado a conversas difíceis. “Não foi fácil. Os clientes não aceitaram de primeira. Mas não tínhamos como fazer com os preços do passado.” Além disso, havia muita desorganização.

O sistema Toyota, Lean Manufacturing, está sendo implantado para ampliar a eficiência. Marcos Santana, diretor de produção, diante de uma fábrica com muita gente, mas pouca movimentação, conta durante visita do Valor, que nem sempre foi assim. “Era cheio de gente para lá e para cá. Quem colocava o material no molde, buscava no armazém.”

Fabricante tem projeto de até US\$ 80 milhões para o NE

De São Paulo

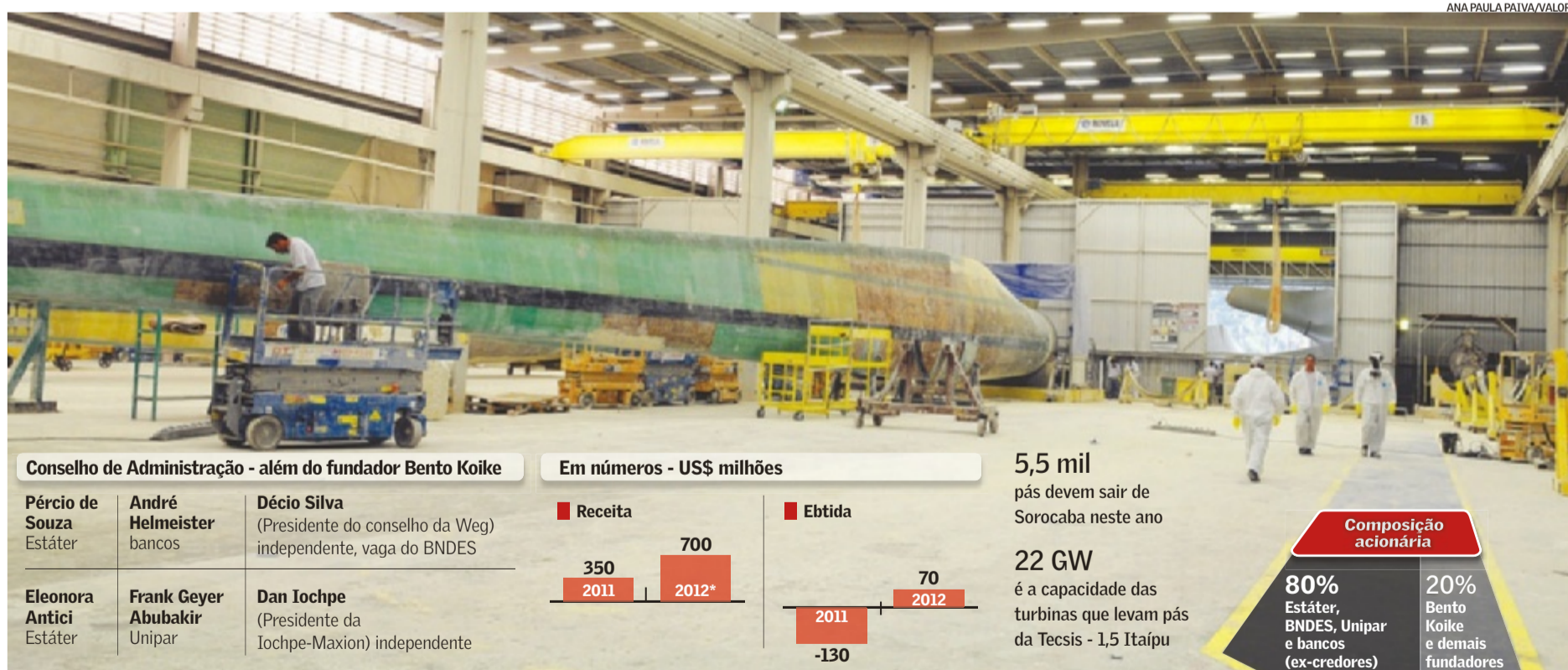
Pércio de Souza, sócio fundador da Estáter, pragmático conhecido, fala sem titubear sobre duas certezas que tem sobre Tecsis. O objetivo é torná-la a maior fabricante de pás eólicas do mundo. Outra resposta na ponta da língua é que não há planos de sair do investimento.

Mesmo com a abertura de capital prevista para 2017, para dar liquidez à participação dos bancos que converteram suas dívidas, a Estáter pretende manter a Tecsis na carteira — ao lado da construtora e incorporadora curitibana Dapo (criação do empresário em sua terra natal), e da corretora de seguros TRR Seguritas. Os investimentos da boutique são feitos com recursos próprios, para os próprios sócios.

Os próximos passos do plano de liderança já estão traçados. A companhia vai instalar em breve uma fábrica no Nordeste do Brasil (Pernambuco ou Bahia), para ficar próxima da demanda nacional. O investimento estimado é entre US\$ 50 milhões e US\$ 80 milhões. A meta é iniciar a produção até o fim de 2013. A líder mundial LM Wind também terá uma fábrica na região — a primeira no país.

A entrega para projetos nacionais deve começar no ano que vem e vai ajudar a compensar a retração nos Estados Unidos — onde a Tecsis tem 40% de participação.

O setor americano de energia renovável conta com incentivos fiscais, uma espécie de crédito de imposto de produção (conhecida pela sigla PIT). Esse programa pode ser interrompido em 2013. Ca-



Fábrica da Tecsis, em Sorocaba, interior paulista: pá recebe ajustes finais antes da pintura e do acabamento, quando é chamada de “pá verde”; ciclo de produção caiu de oito para quatro dias

so isso ocorra, a Tecsis deve sofrer uma redução de 30% a 35% na receita no próximo ano.

Esse cenário torna ainda mais importante a meta de reduzir custos. Embora os aerogeradores tenham conquistado um significativo aumento de eficiência ao longo dos anos, a produção ainda é cara. Há 10 anos, cada aparelho produzia, em média 600 KW de energia e hoje já chega a 3 MW.

Entre a recepção de um projeto e a fabricação da primeira pá há uma maturação de um ano. É pre-

ciso tirar do papel o ideal do cliente, fazer o primeiro molde e testar. O processo demanda tecnologia e tempo — além de capital de giro. Só depois é que a produção ganha ritmo. “A produtividade aumenta cerca de cinco vezes durante o ciclo de uma pá”, conta Ventura Pobre, diretor de operações. É justamente essa curva de aprendizado que a Tecsis quer reduzir.

Pobre veio da subsidiária Wind, que presta serviços de manutenção nos Estados Unidos. Ele é o principal responsável pelo ga-

nho de produtividade da companhia. Seu conhecimento do setor e foco em resultado complementam os talentos de Koike e Philips Lemos, também sócio fundador.

Juntos, eles desenvolveram, em tempo recorde, uma nova solução de aplicação de fibra de carbono nas pás. Em um ano, a Tecsis conseguiu desenvolver e implementar o novo produto, que reduz em 33% o peso de uma pá — de nove para seis toneladas. Trata-se de uma matéria-prima nada simples, que precisa ser transportada e armazenada

em condições especiais. Hoje, a Tecsis já consome 7% de toda a produção mundial de carbono.

Atualmente, a Tecsis é única do mundo que produz pás customizadas em escala. Apesar disso ter um elevado valor agregado, também tem um custo. A líder LM Wind só faz pás padronizadas.

Na visão de Pércio, as fabricantes das turbinas poderão, no futuro, terceirizar boa parte da produção de pás — pois elas próprias ainda fazem internamente a maioria do que necessitam.

Depois do Nordeste, a próxima unidade será fora do Brasil — Estados Unidos ou Europa.

Fama de multinacional a Tecsis já tem. Em abril, a secretária de Estado americana Hillary Clinton citou espontaneamente a empresa, num discurso na Câmara de Comércio, em Washington. Recentemente, também apareceu — mais uma vez, de forma espontânea — num especial de empreendedorismo da revista The Economist, por conta de um estudo de caso da Harvard Business School. (GV)