

The

WINNERS[®]

Prime Leaders Magazine

www.globalgcs.com



**MAN Latin America.
Há 10 anos, líder de vendas
no mercado de caminhões:**



Imagem Interativa Ilustrativa

Respeite os limites de velocidade.

- O melhor pós-venda do Brasil, segundo a TNS – empresa de pesquisa de mercado.
- Volkswagen Caminhões e Ônibus: a marca mais desejada, segundo pesquisa da Fenabrave de 2012.
- Nove premiações na categoria “Melhores empresas para se trabalhar” em apenas dois anos.
- VW Constellation 24.250: o caminhão mais vendido do Brasil pelo 5º ano consecutivo.
- Novo VW Constellation Advantech 24.280: líder de vendas Euro 5 em 2012*.
- Empresa referência em inovação sustentável.



*Considerando dados Renavam 2012 - 5 toneladas e acima
**Base Renavam - Fonte Anivers 2012



GCSM[®]

Global Council of Sales Marketing

Orgão Oficial
de Comunicação:

THE WINNERS

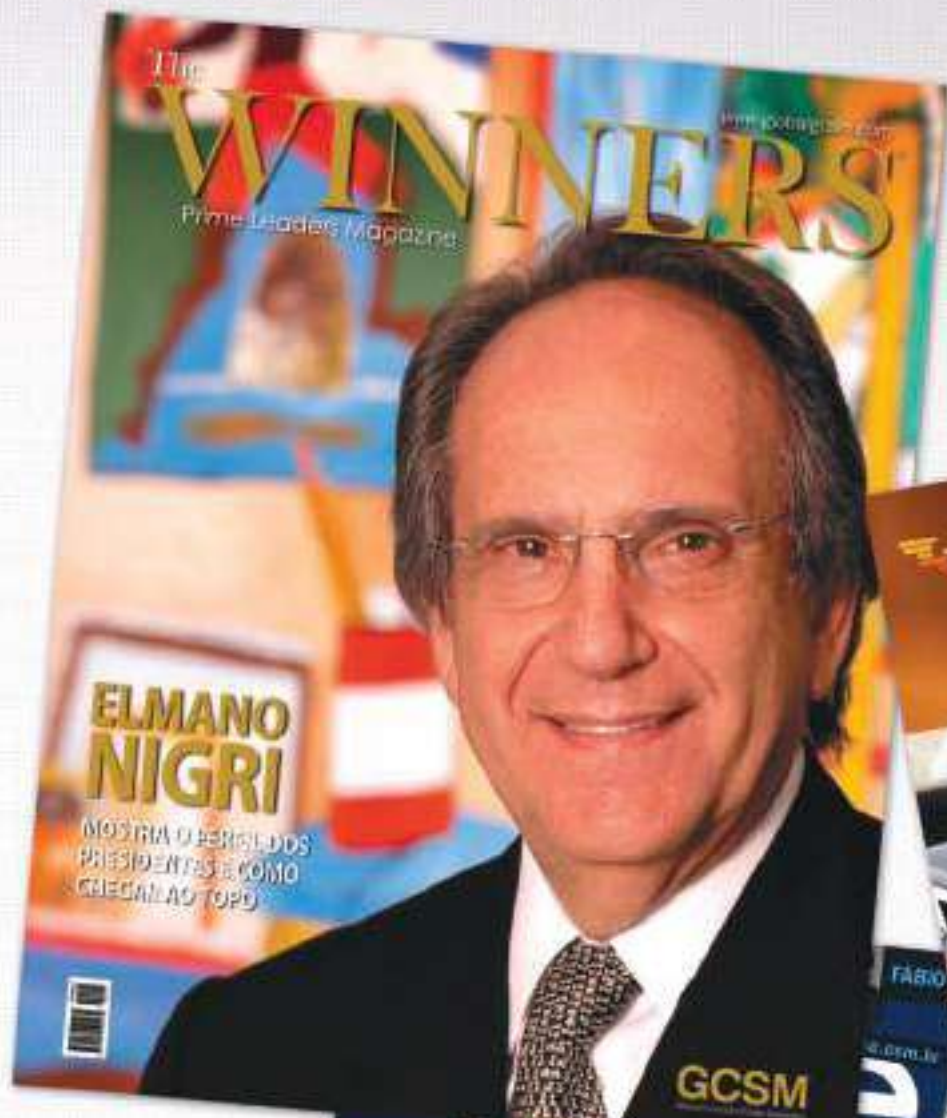
Prime Leaders Magazine



Executive
Business
Meeting

Almoço
Empresarial







**Preocupe-se apenas com os negócios da sua empresa,
da gestão de eventos a Kori cuida para você**



Kori Tour, agência especializada em turismo corporativo, aproveita sua expertise em gerenciamento e administração de custos para oferecer soluções eficientes para os eventos da sua empresa.

Auxiliamos na estruturação e logística respeitando a cultura e política da empresa. Atuamos em todas as etapas do processo, do projeto à produção, aliando criatividade, profissionalismo e metodologia.

Solicite uma visita e conheça nosso trabalho:
Av. São Luiz, 50, 3º andar, conj. 32 S
Edifício Itália – Centro – São Paulo/SP
CEP 01046-000 – TEL 55 11 3258.8048

DANÇAR MARKETING 2013

Grandes eventos musicais irão marcar o cenário cultural brasileiro.

Em 2013, a Dançar Marketing realizará três projetos inéditos de destaque que contarão com a presença de verdadeiras lendas da música internacional.

THE BEST OF BLUES FESTIVAL

O principal festival de blues já realizado no país.

Evento que contará com shows das grandes estrelas do gênero, exposição fotográfica e sessões de cinema.

NOITES CLÁSSICAS

O tenor de sucesso Andrea Bocelli estreará a série clássica que levará para diferentes cidades brasileiras o melhor da música clássica internacional.

CLÁSSICOS DO ROCK - THE REAL ROCK FESTIVAL

Série musical que colocará nos palcos brasileiros os principais ícones da história do rock and roll.





★★★★ BB ★★★★★

O MAIOR FESTIVAL DE BLUES DO BRASIL

• MÚSICA • CINEMA • FOTOGRAFIA •

04 DIAS COM OS PRINCIPAIS LENDAS DO BLUES



JUNHO



OS MAIORES ARTISTAS CLÁSSICOS DO MUNDO EM UMA TURNÊ QUE PASSARÁ POR
DIVERSAS CIDADES BRASILEIRAS AO LADO DE CORO E ORQUESTRA NACIONAL.

SETEMBRO



Série que trará ao
país os grandes
nomes do rock
clássico mundial.

NOVEMBRO

Da esquerda para à direita em leitura horizontal: Geraldo Alckmin, Domenico De Masi, Abílio Diniz, Chieko Aoki, Pedro Bianco, Ozires Silva, Antonio Anastasia, Mario Garnero, Marcelo Ramos, Amador Rodrigues, Roberto Rodrigues, Rita Passos, Antonio Carlos Romanoski, Ten. Brig. Ar. Apriglio Eduardo de Moura Azevedo, Clecio Luiz Chiamulera, Jose Roberto Maluf, Cledorvino Belini, Mário Negrão, Acacio Queiroz, Luiza Helena Trajano, Sonia Hess, Fabio de Salles Meirelles, Maestro João Carlos Martins, Roberto Cortes, Antonio Luiz Tuize, Eduardo Campos, Luiz Lara, Alencar Burti, Antonio Cruz, Terry Tamminen, Romeu Chap Chap, Dorival Dourado, Jose Luiz Gandini e Elmano Nigri



Brasil e Moçambique

11

Editorial
Agostinho Turbiano

12

World President
Mario Garnero

14

Artigo
Antonio Tuize

16

Artigo
Elmano Nigri

18

Especial
Carlos Simbine

20

Golden page
Clecio Luiz Chiamulera

22

Minas Gerais
Antonio Anastasia

28

The Winner Business
Abílio Diniz

44

Networking
Amador Rodriguez

50

Especial
Antonio Prates

56

Artigo
Janaina Araujo

58

Perfil
Acacio Queiroz

60

Eventos
SPCVB

62

Eventos
GEI

64

Eventos
World Trade Center

66

Eventos
VIII ESFE 2013

68

Eventos
AAIB Roma

72

Eventos
Almoço empresarial

78

The Winners
Notes

The Winners
Ponto de vista
76

The
WINNERS
Prime Leaders Magazine

President & CEO: Agostinho Turbiano
World Chairman: Mario Garnero
Publisher Senior: Agostinho Turbiano
Principal Executive Editor: Jorge Pinheiro Machado
Executive Editor: Antonio Carlos Romanoski
Board Executive Editor: Edgar Melo, Marília Ramachotti, Rogério Callamari Macadure, Jose de Podestá, Thiago Turbiano e Agostinho Turbiano
Designer: Rogério Callamari Macadure
Official Journalist: Edgar Melo (MTB 47 499)
Contributors: José De Podestá, Marcelo Ramos, Adenias Gonçalves, Carlos Shinoda, Pedro Geraldo Bianco Junior, Malu França, Bruno Bomeny, Josmar Arrais, Marcos Troyjo, Rasso Von Reininghaus, Lourenço Bustani, Elmano Nigri, Antonio Prates, Francesco Viganó, Diego D'Ermogine, Fabio Porta, Francesca Chiala, Antonio Olivieri, Lessly Castillo, Sérgio Frota, Celso Pelosi, Valentim Sola, Milton Longobardi, Marcelo Schulman, Armando Facio, João Batista Oliveira, Marcelo Santos Neto, Herculano Castilho Passos Junior, Janaina

Araujo, Alexis Pagliarini, Bruno Bomeny, Adenias Gonçalves, Jorge Pinheiro Machado, Plinio Marcelo Florence Fernandes e Erika Horigoshi.
Marketing Director: Thiago Turbiano
Executive Assistant: Carla Assis
Finance/Administration Manager: A.M.P. Machado Administradora
Promotion Manager: BM & Associados LTDA. / BPS Comunicação LTDA.
Vice-President, Itália: Francesco Viganó
Vice-President TI: Antônio José De Podestá
Vice-President Business Fairs: Marco Antonio Mastrandonakis
Vice-President USA e America Latina: Milton Longobardi
Vice-President Africa/Portugal: Mário Negrão
Directors: Arison Souza, Antonio Carlos Franchini, Joao Batista Oliveira, Armando Ruivo, Fabio Racy, Mario Ernesto Humbert, Tathiana Hardt Souto Turbiano, Joao Soares, Alexis Pagliarini, Celso Pelosi, Virgilio Nelson da Silva Carvalho, Janaina Araujo e Alexandre Siqueira, Mário Negrão
Concierge Advisory Board: Blue Tree Resorts and Hotels, Sheraton WTC, Rubayat Alameda Santos, Rubayat Faria Lima, Rubayat Porto (Amauri), Figueira Rubayat Trindade, Café Otavio, Rodeio (Haddock Lobo), Sete Molinos (Lorena), One Iguatemi, Grand Hyatt, Principe di Savoia (Milan-Italy), Villa Principe Leopoldo (Lugano-Suiza), Eden Hotel (ROMA-Italy), Principe di Piemonti (Viareggio-Italy), Renaissance SP, Biltmore Hotel Coral Gables (Miami-FL - USA)
GCSM - Global Council of Sales Marketing
Is a Proud Sponsor of The Winners Prime Leaders Magazine.
Avenida Angelica, 688 - 01228-000 - S.Paulo - SP - BRASIL

Photos: Shutterstock and contributors
Innsbruck Publications, a division of The Winners Prime Leaders Magazine and Advisor of the GCSM - Global Council of Sales Marketing Avenida Angelica, 688 - cj 1001 - 01228-000 - S.Paulo - SP - Brasil In The Winners Prime Leaders Magazine, number 003/13 - Marc/13, is published quarterly by GCSM - Global Council of Sales Marketing. Copyright 2012 ALL RIGHTS RESERVED. REPRODUCTION WITHOUT permission is strictly prohibited. The Winners Prime Leaders Magazine is not responsible for the return or loss of unsolicited manuscripts or artwork. By submitting original art, photographs, transparencies, slides or digital images for editorial consideration in The Winners Prime Leaders Magazine (or website) and/or the magazine unlimited usage of these images in all editorial products, materials and website pages generated by The Winners Prime Leaders Magazine makes no guaranteed that submitted materials will be reproduced in the magazine or on the website. Any submission of manuscripts or art requires return must be accompanied by a written request and a SASE. GCSM audited.

facebook.com/GlobalGCSM
twitter.com/globalgcsm
linkedin.com/pub/gcsm-global-council-sales-marketing
www.globalgcsm.com



Um país a todo vapor

Moçambique é apontado hoje como uma das nações mais prósperas do cenário econômico global. Especialistas já preveem que até 2015, o país africano será uma das economias mais dinâmicas e influentes do mundo.

Os números não nos deixam mentir, pois a economia moçambicana registrou, em 2010, crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) na ordem dos 6,5%, acima da média do restante do continente africano.

Com forte potencial para a agricultura e pesca, surge mais um "celeiro do mundo", sendo que seus principais produtos agrícolas são o algodão e a cana-de-açúcar, produtos estratégicos e essenciais para a indústria, além da produção de combustíveis renováveis. Em 2013, segundo projeções do próprio Governo moçambicano, a produção global do país deverá registrar um crescimento de 8,6%, apoiada principalmente em setores

como construção civil, transportes, telecomunicações, indústria, energia e comércio.

Mas entre os setores com maiores oportunidades para as empresas brasileiras e de todo o mundo, vale destacar o turismo. Com grande potencial para o segmento, o país se destaca por suas belas praias, parques e reservas naturais e um setor hoteleiro ainda em desenvolvimento, o que sinaliza um amplo espaço para empreender no país.

Por estes e muitos outros motivos, na revista The Winners, você poderá conhecer um pouco mais sobre este país e seu potencial econômico, além de ter contato com dezenas de artigos e reportagens com as melhores análises do cenário econômico, político e cultural, do Brasil e do mundo. Já nas próximas três edições, que serão lançadas ao longo do ano, mais três países em crescimento serão homenageados, sendo eles: México, Índia e Rússia.



* Professor Universitário, Empresário CEO do GESE, World Vice President Global Council of Sales Marketing e Presidente do Conselho Consultivo da FENADVB - Federação Nacional das Associações de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil



A country on full steam

Mozambique is pointed today as one of the most prosperous nations of the global economic scenario. Experts now predict that by 2015, the African country will be one of the most dynamic and influential economies in the world. The numbers prove that we are right, because the Mozambican economy recorded in 2010, a Gross Domestic Product (GDP) growth by 6,5%, above the average of the rest of the African continent.

With a strong potential for agriculture and fishing, it seems to arise another "granary of the world", which its main agricultural products are cotton and sugar cane, strategic products and essential for the industry, besides the production of renewable fuels. In 2013, according to government's own projections, the overall production of the country is supposed to register a growth of 8,6%, supported mostly by sectors such as construction, transport, telecommunications, industry, energy and trading. But between the sectors with bigger opportunities for Brazilian companies and of around the world, it is worth highlighting tourism. With high potential for the thread, the country is known by its beautiful beaches, parks and natural reserves and hotel sector that are still in development, signaling ample space to wage in the country.

By these and many other reasons, in this first edition of 2013 magazine's The Winner, you will be able to learn more about this country and its economic potential. In our next three issues that will be released throughout the year, three more countries growth will be honored, as follows: Mexico, India and Russia. Do not miss this opportunity!



编辑引言

作者：阿戈斯提尼奥·图拉比安
前进中的国家

莫桑比克现在在全球经济环境中，被认定为最繁荣的国家之一。专家已预测，到2015年，这个非洲国家将是世界上最活跃也最有影响力的经济国之一。

数字不会骗人，莫桑比克的经济在2010年，国内生产总值增长了6.5%，超过非洲其他地区的平均。对农业、渔业有强大潜力，将成为“世界粮仓”，其主要的农产品是棉花、甘蔗，以及其他工业的战略产品和必需品，加上可再生的燃料。在2013年，根据政府自己的预测，国家的整体生产将提高8.6%，主要是一般建筑、交通、电子通讯、工业、能源和商业方面。对巴西企业和其他国家企业，有较大商机的行业中，旅游业是可注意的。国家具备旅游业的潜力，主要有风景优美的海滩、公园、自然保护区，还有正在成长的旅馆业，这也是国家可发展的空间之一。由于这些以及其他很多的原因，在The Winner的2013年第一期杂志，您可以对这个国家和其经济潜力有多一点认识。接下来今年的三期，将会介绍另外其他正在成长的国家：墨西哥、印度、俄罗斯。请量把握！



Hora da reunião com a África

A té 130 milhões de anos atrás o continente americano e o continente africano eram um só. África e América eram terrenos contínuos que acabaram separados por causa da abertura do Oceano Atlântico. A raça humana estava bem longe de existir, mas é curioso imaginar essa proximidade geográfica que já tivemos. Já a

proximidade cultural é indiscutível, está na nossa música, nas nossas palavras, na nossa comida, na nossa pele. Grande parte dos africanos chegou por aqui no Brasil da pior forma possível, como mercadoria – mas foram tantos e em tantos lugares do país, que essa cultura não pôde ser oprimida: hoje faz parte da nossa vida.

Depois de uma libertação de escravos tardia, passamos o século XX distantes desse continente que foi tão próximo em tantos sentidos. O Brasil e diversos países africanos precisaram passar por um processo de maturidade política e econômica durante o século XX, que incluiu em todos os países, sem exceção, eventos violentos e traumáticos. Talvez até por isso, acabamos nos distanciando: precisávamos primeiro arrumar a casa. A partir de 2001 começou a ocorrer uma reaproximação e ela foi

fulminante. Em 2001 as trocas comerciais entre Brasil e o continente africano (excluindo o Oriente Médio), somaram um pouco mais do que

US\$ 5 bilhões. No ano passado, essa troca foi de mais de US\$ 26 bilhões.

Mas essa reaproximação não se limitou só ao comércio, o Brasil passou a investir na África. As primeiras empresas brasileiras a se fixar no continente foram empreiteiras, o que fazia sentido, porque diversos países passaram por anos ou décadas de guerra civil e precisavam ser reconstruídos: Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão, estão presentes há mais de uma década em Angola e Moçambique. As



* Presidente da ANUBRA, Brasilinvest, Fórum das Américas e Presidente Mundial do Global Council Sales Marketing

empresas de mineração e petróleo também estão cada vez mais presentes. A Vale anda investindo pesado no continente, principalmente em Moçambique e em Guiné. A Petrobrás também não está menos tímida no continente e eu inclusive tive experiências pessoais com o Fórum das Américas (think-tank do Grupo Brasilinvest que presido), quando, em 2005, assinamos um memorando de entendimento para pesquisas de bio-combustíveis em Moçambique com a Petrobrás. O Embrapa também tem um programa de cooperação em Moçambique, chamado pró-Savana. Ou seja, o quadro de relacionamento do Brasil com os países africanos é hoje bastante promissor, mas ainda não é o ideal. A China anda sendo muito mais agressiva do que o Brasil em investimentos no continente. É hoje o país que mais investe na África e está ganhando diversas brigas com empresas brasileiras. Um exemplo foi a disputa pela mineradora sul-africana Metorex. A Vale estava no páreo até que a chinesa Jinchuan entrou na disputa e ofereceu uma quantia indisputável. Precisamos ter cuidado com esse domínio chinês, porque nessa época de instabilidade econômica na Europa e nos EUA, investir em países emergentes pode ser uma solução mais criativa e segura.

De qualquer forma, também não se pode falar da África sem pensar no lado social. O modelo de exploração ao qual fomos todos submetidos quando colônia não funciona mais. O bom trabalhador é o trabalhador educado, não o explorado. O empresário brasileiro precisa ter em mente essa responsabilidade social. Uma das entidades que eu mais respeito nesse sentido é a AMOR (<http://www.amorinternational.org> - até o nome é bom), da minha querida amiga Tasha Vasconcelos. Moçambicana de nascença, depois de fazer sucesso no exterior como atriz e modelo, Tasha voltou ao

seu continente para fazer o bem. Já construiu uma grande escola em Moçambique, um hospital no Malawi e uma clínica de olhos em Mandumbo. Sua dedicação é tanta, que ela foi indicada pela União Europeia para o Prêmio Nobel da Paz. De minha parte eu apoio e divulgo o projeto. Porque a proximidade que queremos tanto ter com a África não vai ser conquistada só com trabalho, só com trocas comerciais. Vai ser preciso também de amor.

O bom trabalhador é o trabalhador educado, não o explorado. O empresário brasileiro precisa ter em mente essa responsabilidade social



It's time for Brazil re-unite with Africa

Until about 130 million years ago the American continent and the African continent were united as one. Africa and America were a continuous terrain that ended up detached by the opening of the Atlantic Ocean. The human race was very far from existence, but it is curious to imagine the geographical proximity that we once had. Our cultural vicinity is unquestionable, though: it is in our music, our words, our food and our skin. A large majority of Africans immigrants arrived in Brazil in the worst way possible, being sold as merchandise - but they were so many and in so scattered around the country that their culture could not be oppressed: today it is part of our lives. After a very late liberation of slaves, we spent the 20th century far from the continent that was so close to us in so many ways. Brazil and several African countries had to go through a process of political and economic maturity which included, in every country - without exception, traumatic and violent events. Maybe it was for this very reason that we grew so far apart. We had to get our act together. After 2001 a re-approach started to happen - it was withering. In 2001 commercial trades between Brazil and Africa (excluding the Middle East) amounted a bit more than US\$ 5 billion. Last year, the amount of commercial trade with African continent surpassed US\$ 26 billion. But this rapprochement was not limited to commercial trade. Brazil also started to invest in Africa. The first Brazilian companies to establish offices in Africa were contractors and builders, which made sense, since several African countries endured years and even decades of civil war and had to be re-built: the companies Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez and Queiroz Galvão have all been present in Mozambique and Angola for over a decade. Mining and oil companies are increasingly present. Our Vale is investing heavily in the continent, especially in Mozambique and Guinea. Petrobras is also investing heavily in Africa and I have even had a personal experience with Forum das Américas (the think-tank of the Brasilinvest group that I preside), when we signed in 2005 a memorandum of understanding to create joint programs for the development of Sustainable Bioenergy in Mozambique. Embrapa (Brazilian Company of Agriculture) has also a cooperation program in Mozambique called pró-savannah. That is, the current state of Brazil/African relations is promising, but still not ideal. China is being much more aggressive than Brazil. If we compare investments, today, China is the country that invests the most in Africa and it is winning several battles against Brazilian companies. An example of this was the dispute for the South African mining company, Metorex. Vale was in the running until Chinese Jinchuan got in the fight and offered an indisputable amount of money. We need to watch out for this Chinese dominance, because in these times of economic instability in USA and Europe, to invest in emerging markets might be a more creative and safe solution. In any case, one cannot write about Africa without thinking about the social aspect of the continent. The exploitation model that was submitted to us does not work anymore. The good worker is the educated worker, not an exploited one. Brazilian entrepreneurs need to have this social responsibility in mind. In this sense, one of the organizations that I most respect is AMOR (<http://www.amorinternational.org> - the abbreviation stands for "World Help to Comfort Orphans", in French, but also means "love" in several languages, including Portuguese). The NGO is lead by my dear friend Tasha Vasconcelos, a model and actress born in Mozambique, who decided to come back to Africa to improve social reality of the continent. AMOR already built a school in Mozambique, a hospital in Malawi and an Eye Clinic in Mandumbo. Her dedication is so acknowledged that she was nominated by the European Union for the Nobel Peace Prize. As for myself, I support and spread the project. Because the closeness that we Brazilians want to have with Africa will not be achieved with only work and commercial trade: we also need love.



和非洲会面的时刻

1.3亿年前,美洲和非洲原是一块土地。非洲、美洲从原先连结的土地,因为大西洋的破裂而分开。人类当时尚未出现,但不禁让我们想象当时是这样的接近。但是文化上的接近是不容置疑的,从我们的音乐、话语、食物、肤色皆可见。大部分来到巴西的非洲人是以非常可怜的方式,当做货品贩卖来的,在国家的如此多的地方可见,而这个文化已不可被压制:如今是我们生活的一部分。后奴隶解放后,整个二十世纪我们和这个过去许多方面很近的洲离得很远。巴西和许多非洲国家在二十世纪都必须经历过一番政治上和经济上的成熟,在所有国家,不可避免的是发生许多暴力和留下创伤的事件。也许更因为如此,我们彼此更疏远了:当时我们必须先整顿好自家。从2001年开始,重新开始接近,而且速度很快。在2001年,巴西和非洲的商业往来(不包括中东国家),已超过50亿美元。光是去年的交易就已超过26亿美元。但这样的往来不仅限于商业上,巴西也开始在非洲投资。第一批巴西来非洲设点的企业是承包商,这是有道理的,因为许多国家经过了数年,甚至数十年的内战,需要重建:奥迪布里切特、卡马尔科雷亚、安德雷德古铁雷斯、昆洛斯卡尔旺,这些公司在安哥拉和莫桑比克已有十几年的经验。采矿和石油公司也越来越常见。淡水河谷公司在非洲大量投资,尤其是莫桑比克和几内亚。巴西石油公司在该洲的努力也不亚于其他公司,连我也有直接参与美洲论坛(我主持的巴西投资集团的智囊团),当时在2005年,我们签署了一份合作备忘录,与巴西石油公司共同在莫桑比克进行生物燃料研究。巴西农业研究公司(Embrapa)也在莫桑比克有合作计划,称作pró-Savana。总而言之,巴西和非洲国家的关系现状是非常光明的,但尚未达到理想。中国对非洲的投资一直比巴西更有侵略性,是非洲投资最多的国家,也和巴西公司多次竞争中取得胜利的。一次是南非Metorex采矿公司的购买,原是淡水河谷公司应可获得的,一直到中国金川公司加入竞争,提出一面倒的金额。对于中国的控制,我们要小心,因为在这个欧洲、美国经济不稳定的时期,投资新兴国家可以是个有创意且安全的出路。无论如何,讲到非洲也不得不讲社会层面。当殖民不再继续时,我们面临的开发模式中,好的工人是受过教育的,而不是被剥削的。巴西业者应时时记得这个社会责任。在这方面我最钦佩的组织是AMOR(<http://www.amorinternational.org> -连名字都取得好),负责是我敬爱的朋友塔莎·瓦斯康塞洛斯。是莫桑比克当地人,在国外取得演员和模特儿的成就后,塔莎回到非洲行善。已在莫桑比克盖了一所大间的学校,在马拉维改了一间医院,在曼顿盖盖了一间眼科诊所。她付出如此多,被欧共体推荐为诺贝尔和平奖的对象。我的部份是支持并宣扬这个项目。因为我们希望和非洲的关系拉近,不仅是透过工作、商业往来取得,而也需要有爱(amor)。

Itu(SP): gigante pela própria natureza



Investidores já abriram os olhos para a promissora cidade do interior prestes a se transformar no maior pólo tecnológico do Brasil

Itu (SP) passou por uma completa transformação. De uma estagnada cidade do interior, o município reencontrou sua grandeza e importância no cenário nacional com o desabrochar de sua vocação empresarial. A gigante oriental Foxconn, uma das maiores fabricantes de computadores e componentes eletrônicos do mundo, é o ícone deste renascimento industrial de Itu.

Investindo mais R\$ 1 bilhão, a fábrica, que pretende gerar 10 mil empregos diretos até 2016, escolheu Itu depois de analisar mais de 50 cidades no Brasil. Além da logística privilegiada, com localização estratégica, excelentes estradas e proximidade de aeroportos, Itu se destacou graças à infraestrutura e políticas de incentivo aos inves-

tidores. Com a expectativa de se tornar o maior pólo tecnológico do país, o município segue anunciando novas empresas.

Esse panorama promissor é fruto de oito anos de incansável trabalho da administração municipal, que em parceria com outras esferas governamentais e bons laços com a iniciativa privada, colocou Itu nos trilhos do desenvolvimento.

O atual prefeito, Antônio Tuíze (PSD) assumiu os compromissos da continuidade e da evolução deste quadro de progresso. Tuíze é apontado como dos únicos prefeitos do Brasil que teve o privilégio de se preparar por oito anos dentro da própria Prefeitura, já que exerceu a função de Secretário de Administração durante os dois mandatos de seu antecessor. Engenheiro de formação, Tuíze conta ainda com vasta experiência em

gerenciamento de companhias do setor elétrico, como Light, Eletropaulo e CPFL (Companhia Piratininga de Força e Luz).

O atual prefeito de Itu destaca que "saber administrar, conhecer a cidade e contar com uma equipe competente são fatores importantíssimos". Além disso, a nova administração conta com os apoios do ex-prefeito Herculano Passos, líder de prestígio no PSD (Partido Social Democrático), da deputada estadual Rita Passos (PSD), com grande influência junto ao Estado, além do suporte de outras lideranças e autoridades federais.

"Itu é especial também pela capacidade e força criativa de seu povo. Contamos com a participação da população em nossa gestão, porque Itu será do tamanho dos sonhos e dos esforços dos ituanos", destaca o prefeito Tuíze.



Itu: giant by nature

Investors have already opened their eyes to the promising country city about to become the biggest technology center in Brazil. Itu (SP) has undergone a complete transformation. A stagnant inner city, the municipality has rediscovered its greatness and importance on the national scene with the blossoming of its business vocation. The eastern giant Foxconn, one of the largest manufacturers of computers and electronic components in the world, is the icon of this rebirth of industrial Itu. Investing over R\$ 1 billion, the plant, which aims to generate 10,000 direct jobs by 2016, Itu chosen after analyzing more than 50 cities in Brazil. Besides the prime logistics with strategic location, excellent roads and proximity to airports, Itu stood out thanks to infrastructure and incentive policies to investors. Expecting to become the largest technology hub of the country, the city follows announcing new businesses. This promising outlook is the result of eight years of tireless work of municipal administration, which in partnership with other levels of government and good ties with the private sector, Itu put on track of development. The current mayor, Antonio Tuíze (PSD) assumed the commitments of continuity and evolution of this framework for progress. Tuíze is touted as the only mayors from Brazil who had the privilege to prepare for eight years within the City, as he served as Secretary of Administration during the two terms of his predecessor. An engineer by training, Tuíze also has extensive experience in management of companies in the electricity sector, as Light, Eletropaulo and CPFL (Company Piratininga Power and Light). The current mayor of Itu highlights that "knowing how to manage, explore the city and have a competent team are very important factors." Moreover, the new administration has the support of former Mayor Herculaneu Passos, a prestigious leader in the PSD (Social Democratic Party), the state representative Rita Passos (PSD), with great influence with the state, as well as support from other leaders and federal authorities. "Itu is also the special ability and creative power of its people. We count on the participation of people in our administration because Itu is the size of the dreams and efforts of ituanos," said Mayor Tuíze.



市itu：巨性質

投資者已經睜開了眼睛，有前途的內城成為巴西最大的技術中心。國際電聯的聖保羅，巴西（村）的城市進行了全面改造。停滯的內城，市政府又找回了他的偉大和重要性的國家裡的景象與他的事業蓬勃發展的職業。東部巨頭富士康，計算機和電子元件在世界上最大的製造商之一，是工業itu這個重生的圖標。投資億美元，植物，其目的是產生萬個直接就業機會，2016年，國際電聯選定後，分析在巴西的50多個城市。除了優越的地理位置，一流的道路和接近機場的主要物流，國際電聯站在基礎設施和激勵政策，投資者的感謝。期待成為全國最大的技術中心，全市如下宣布新的業務。這個充滿希望的前景是8年的不懈市政，國際電聯合作，與其他各級政府與私營部門的良好關係，把發展的軌道上工作的結果。現任市長安東尼奧·路易士（PSD）假定這個框架進步的連續性和演化的承諾。市長被吹捧為巴西有幸準備8年在全市範圍內唯一的市長，他擔任行政秘書，他的前任在兩個方面。工程師的培訓，安東尼奧·路易士在公司管理方面擁有豐富的經驗，在電力部門。目前國際電聯市長強調說，"知道如何管理，探索這座城市，有一個能幹的團隊是非常重要的因素。"此外，新政府的支持下，前市長赫庫蘭尼姆步驟，PSD（社會民主黨），國家代表麗塔斯帕索斯（PSD）的一個著名的領導者，有重要影響的國家，以及其他領導人的支持，聯邦當局。"國際電聯選特別能力和創造力的人。說："我們依靠的人參與我們的管理，因為國際電聯是我們的城市人的夢想和努力的大小，市長。



* Prefeito da Estância Turística de Itu-SP

www.tkt.pt

Rua São Filipe Neri, nº 25, 1º Esq.
1250-225 Lisboa – Portugal
Tel.: +351 214 152 340
Fax: +351 214 152 349
email: geral@tkt.pt

Promovemos comunicações

Cartões SIM e USIM
Plataformas de Sistemas de Informação
Solução Application Performance Management
Equipamento Terminal Residencial
Soluções Para Conexão e Distribuição
Pigtails, Patchcords e Acessórios Óticos
PDO's e RGFO's
Cabos Coaxiais e Acessórios
Cabos de Cobre e Acessórios
Soluções de Teste e Medida para Telecomunicações
Consultoria
Gerenciamento de Projetos
Desenho de Redes
Instalação e Manutenção de Infra-estruturas de rede
Treinamento



A Telmill Brasil oferece soluções de software e serviços para Telecomunicações, nas seguinte áreas:

*Garantia de Receita e Gerenciamento de Fraude
Billing e Rating
Soluções OTA
CRM
Serviços de Valor Agregado e SMS Premium
Pagamentos Móveis
Automação Casa e Escritório/ Domótica
Desenho e desenvolvimento de Software por encomenda de cliente
Consultoria
Suporte e manutenção
Treinamento*

www.telmill.com

Telmill Brasil, Ltda.
Av. Presidente Wilson 231, 5º andar
20030-021 Rio de Janeiro Brasil
Tel: +55 21 2103 1982
Email: info@telmill.com



Caçador das moscas brancas



Não é à toa que o empresário brasileiro se queixa tanto de insônia. Seu dia-a-dia é pulverizado de problemas com infraestrutura, burocracia, carga tributária, legislação, entre outros. Mas nenhum deles, porém, parece ser tão complicado de resolver quanto a baixa produtividade do trabalhador nacional. A carência da qualificação profissional impera, principalmente no setor de serviço. Faltam pessoas aplicadas, atentas, treinadas e comprometidas com o negócio. Elasmão tão rarasque, quando surgem, tornam-se conhecidas como moscas brancas.

Sabe quanto pode significar ter o profissional certo no lugar certo? No setor veículos, segundo levantamento realizado pela Arquitetura Humana, isso pode representar um ganho superior a 22%. Mas é preciso reconhecer que não é tarefa simples recrutar funcionários com

características de liderança, comunicação fácil e habilidade na negociação, sem deixar de lado a simpatia e a informalidade moderada. Já no segmento de varejo, o estudo revela que contratar profissionais cinco estrelas pode representar um faturamento adicional de aproximadamente 120%. Na área financeira, considerada uma das mais carentes em colaboradores qualificados, a pesquisa mostra que eficiência da equipe pode gerar resultados 74% superiores.

Um levantamento do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) aponta que a taxa de produtividade no Brasil está engessada há 30 anos. Só a partir de 2000, o nível tem avançado modestos 0,9% ao ano, crescimento irrisório diante abismo deixado para trás. A média de produtividade de um trabalhador brasileiro, por exemplo, é equivalente a US\$ 22 mil por ano, enquanto a de um norte-

americano é de US\$ 100 mil anuais.

A discrepância não está na tecnologia empregada em cada setor produtivo, mas na qualidade e na qualificação dos profissionais participam da operação e da gestão do negócio. Hoje, o segredo da produtividade não está na quantidade, mas na capacidade da equipe. Por tanto, é hora de arregañar as mangas e correr atrás das suas moscas brancas.

Hoje, o segredo da produtividade não está na quantidade, mas na capacidade da equipe.



arquitetura humana

* Presidente da Arquitetura Humana - Planejamento Estratégico Humano. (elmano.nigri@arquiteturahumana.com.br)



Hunting for unicorns

There is good reason why Brazilian businessmen complain of insomnia. Their days are spent on many issues such as infrastructure, bureaucracy, taxation, legislation and so on. However, none of these problems seem as complicated as the low level of productivity among Brazilian employees. There is an overall lack of qualification, mainly in the service sector. There is a dearth of applied, dedicated, trained people committed to the business. They are so rare, that when they appear they are known as unicorns.

Do you know what it means to have the right person in the right place? In the car industry, a survey by Arquitetura Humana showed this can represent a gain of more than 22%. But we must acknowledge it is no easy task to recruit employees with leadership characteristics, communications skills and negotiating abilities, in addition to being friendly. In retail, the survey reveals that hiring five star employees can boost revenues by approximately 120%. In finance, one of the areas most affected by a lack of trained staff, the survey shows that team efficiency can improve results by 74%.

A survey by Ipea (Research Institute for Applied Economics) shows that productivity in Brazil has remained unchanged for 30 years. After 2000, there was a modest improvement of 0.9% annually, negligible in terms of the preceding absence of growth. For example, the average productivity of a Brazilian employee is equivalent to \$22 thousand annually, while in the US it is \$100,000 annually.

This difference is not based on the technology used in each sector of the economy, it is the result of the quality and qualifications of employees at business management and operations levels. Today, the secret to productivity is not quantity, it is team ability. So, it is time to roll up our sleeves and hunt for unicorns.

Elmano Nigri is president of Arquitetura Humana - Strategic Human Planning.



白蚁猎手：巴西企业家常抱怨失眠不是没有原因的，平日面临着无数的问题，如基础设施建设、繁文缛节、高昂税负、法规等。但比起这些，没有一个是比国内工人低生产率的问题更难解决。尤其是在服务业，缺乏专业资格更是普遍，找不到认真、用心、素质、负责的人。这样的人是如此的少，一旦找到，就成为所谓的白蚁。这些人适任的影响有多大呢？根据“人力设计”所做的调查，这能为企业带来高于22%的增益。然而，不可否认的是，争取有领导性质、擅于沟通协商，并懂得亲切和适当轻松的员工是件不容易的任务。而在零售行业，研究指出聘请五星级员工可增加约120%的收入。被认为是金融界最专业的调查，调查显示团队效率可提高74%的绩效。一项IPEA（应用经济调查机构）指出巴西的生产率停滞不前已经有30几年了。从2000年起，这项指数每年也仅提升0.9%，这样的成长对过去已存的极低指数帮助实在不大。例如，巴西员工的生产率可达每年2.2万美元，而美国员工则达10万美元。如此大的差异不源于每个产业所使用的科技，而在于运营和业务管理的员工的专业素质。今日，生产秘诀不在人员的数量，而在团队的能力。所以是卷起袖子，寻找白蚁的时候了。Elmano Nigri是人力设计 - 人力资源战略的公司总裁。E-mail: elmano.nigri@arquiteturahumana.com.br

www.ecs.pt

... das novelas à convivência no mundo empresarial: É possível, sim!



Nos dias que correm, não constitui novidade falar sobre as correntes da globalização onde o valor de pertença a um determinado espaço territorial vem sendo constantemente posto em causa. A facilidade com que pessoas, bens e capitais se movimentam dum canto do globo para outro e em tempos cada vez mais curtos, torna o entrosamento entre povos de várias latitudes inevitável. Enquanto os governos se esforçam em desenvolver relações diplomáticas e em criar ambientes regulamentares que facilitem essa interacção, cidadãos, empresários e outras entidades dedicam paralelamente as suas energias para identificar “motivos” para estar aqui ou ali, ou seja, decidir se vale a pena ou não: se há ou não interesses palpáveis!

Obviamente que há sempre situações em que os relacionamentos são espontâneos ou resultantes da simples proximidade que acaba por criar por si só “interesses comuns” (diz o adágio popular que quando um vizinho ajuda a apagar incêndio na casa ao lado, não é por gostar do vizinho, é para que o fogo não atinja a sua própria casa).

No caso de Moçambique e Brasil, separados por uma travessia que inclui um oceano e um espaço continental mas que partilham um passado comum, uma língua comum e muitos aspectos culturais comuns, incluindo hábitos alimentares, o desenvolvimento de relações movidos por interesses comuns é possível e vem sendo evidenciado, nomeadamente ao nível da indústria extractiva, no sector de desenvolvimento de infra-estruturas, na aviação civil, na comunicação social, entre outras áreas.

A pergunta que importa responder nesta altura e que nos permitirá identificar os caminhos a percorrer na edificação de rela-

ções empresariais é se já estão esgotadas as áreas de interesse tanto para empresas e empresários Moçambicanos como para os seus congéneres Brasileiros. Certamente que a resposta será um “não”.

Um aspecto que importa ainda rever é o que se pode capitalizar nas missões empresariais para que estas sejam bem sucedidas. Na nossa perspectiva, tem vindo a falhar a identificação do “interesse”, facto que faz com que haja uma espécie de receio mútuo na hora de tomar decisões de estabelecimento de operações de negócio tanto no espaço Moçambicano como no Brasileiro.

Seria, por conseguinte, importante e fundamental mudar o paradigma dos nossos relacionamentos para um modelo em que se reforça o papel das associações, federações e outras formas de união de empresas em função do valor que podem acrescentar na identificação dos interesses de cada lado, fundamento necessário para se construir um interesse comum. É nestes fora que nos conhecemos e lutamos por remover barreiras que nos são comuns e por perseguir objectivos que também interessam a todos. Daqui para a conversa que realmente interessa (fazer negócios) é apenas meio passo: já nos conhecemos, fazemos parte uns dos outros, partilhamos abraços, cafés, pinguinhas e rizadas e sabemos de pequenos detalhes pessoais uns dos outros, ou seja, a base de confiança para que se chegue a entendimentos sobre interesses comuns está edificada, fruto deste contacto terra a terra.

Longe de desvalorizar as grandes missões empresariais que mais interessam e convêm ao “show off” dos políticos e onde as pequenas e médias empresas mal conseguem encontrar potenciais parceiros nos países



* Presidente da Federação das Indústrias - AIMO-FI
Presidente da Confederação Empresarial da CPLP

de destino, o facto é que ficam expectativas criadas e não realizadas, gera-se desmotivação na busca de parcerias mas ficam muitos e muitos interesses por identificar.

Na nossa perspectiva, há ainda um vasto rol de interesses por explorar em conjunto e que podem ser uma alavanca para a construção de relações empresarias nos sectores mais transversais das nossas economias. Só para citar alguns exemplos e sem querer ser limitativo,

- Brasil faz maravilhas com a mandioca, caju, castanha de caju, abacaxi, etc.,...nós também mas de maneira mais esforçada e com tecnologia limitada,
- Roupa da moda em Moçambique é importada do Brasil por moçambicanos e nigerianos mas Moçambique explora pouco o AGOA por falta (?) de capacidades produtivas na área têxtil (esta já foi a principal indústria de Moçambique). Não haverá uma forma de trazer os produtores de moda para produzirem daqui, ou ao menos, com material daqui (ou produzido aqui)?!
- Novelas que preenchem as televisões de Moçambique, são brasileiras...

Será de todo impossível acrescentar interesses comuns a estes? Qualquer moçambicano com TV e que já assistiu alguma novela, conhece actores brasileiros como se de sua família se tratasse, mas não sabe que existe uma indústria por detrás do entretenimento, como por detrás das minis que veste, do sapatinho que calça...

É possível, sim. Podemos, terra a terra, construir interesses comuns, se nos olharmos olhos nos olhos e não esperarmos o apadrinhamento político para falarmos entre nós. Eles, é que precisam de nós e não o contrário.

Na nossa opinião há três caminhos inevitáveis para impulsionar as relações empresarias Moçambique – Brasil:

1. Um forte investimento na transferência de tecnologia que torna as PMEs brasileiras competitivas e que em Moçambique escasseiam;
2. Uma forte aposta no acréscimo de valor aos recursos explorados em Moçambique, sector onde o Brasil tem larga experiência;
3. Uma forte aposta em construir relações empresariais em que estejam claras as van-

tagens para cada uma das partes, sob pena de se gerarem sentimentos de desproporcionalidade que cedo ou tarde desaguardam em sentimentos mais generalizados de ex-

clusão, exploração, xenofobia, entre outros que em nada abonam a relacionamentos que se pretendem de longo prazo ou por tempo indeterminado.



... From the soup operas to the coexistence in the business world: Yes, it is possible!

In our days, there is no news talking about the different paths of globalization where the value of belonging to a specific territorial space has been constantly being challenged. The simplicity which people assets and capital move from a spot of the globe to another, and as the days pass in shorter times, help making the relationship between people of several places around the world inevitable. As government makes efforts to develop diplomatic relations and into creating regulatory environments that makes easier this kind of interaction, citizens, entrepreneurs and other entities engaged alongside their energies to identify "reasons" to be or not in a specific place, in other words, deciding if it is worth it or not: if the interests are palpable or not.

Obviously there are always situations where relationships are spontaneous or result from the mere proximity that eventually creates itself "common interests" (says the popular proverb that when a neighbor helps extinguish fire at the house next door, it's not like the neighbor like the other, but to the fire does not reach his own house).

In the case of Mozambique and Brazil, separated by a passage that includes a ocean and a continental space but they share a common past, a common language and many common cultural aspects, including dietary habits, the development of relations powered by common interests is possible and has been evident, particularly at the level of the extractive industry, in the sector of infrastructure development, civil aviation, social media, among other areas. The question that matters to be answered at this time and will allow us to identify paths to explore the building of business relationships is if it's already depleted areas of interest to both companies and entrepreneurs as to their Mozambican counterparts Brazilians. Surely the answer is "no". An important aspect that must be reviewed is what can be capitalized on business missions so they become successful. In our perspective, has failed the identification of the "interest", fact that causes a kind of mutual apprehension at the time of making decisions to establish business operations both within Mozambique as in Brazil.

Would be, therefore, important and fundamental changing the paradigm of our relationships to a model that strengthens the role of associations, federations and many others kinds of companies unions according to the value they can add on the identification of the interests of each side, a needed fundament to build a common interest. This is the scenario we met and fight for removing barriers that are common and pursuing goals which also interest to us all. From here to the subject that really matters (to do business) it's just half step: we already know, we are part of each other, we share hugs, coffees, "pinguinhas" and laughs and we know little personal details of each other, in other words, the base of trust in order to reach understandings on common interests is already built, the result of this contact land to land.

Far from depreciate the big business missions that matter the most and maybe it convenient to the "show off" of the politicians and where small and medium business can barely find potential partners in the destination countries, the fact is expectations are created and unrealized, it generates discouragement in seeking partnerships but many concerns remain unidentified.

In our view, there is a vast array of interests to explore together and that can be a lever to build business relations in the most transverse sectors of our economies. Just to quote a few examples, and without wishing to be limited,

- Brazil does wonders with cassava, cashew, cashew nuts, pineapple, etc. We do also but with a more hardworking and limited technology.
- Clothing fashion in Mozambique is imported from Brazil by Mozambicans and Nigerians, but Mozambique exploration of "Agoo" is limited by a lack of productive capacities at the textile sector (this has been the main industry of Mozambique). Will it be a way to bring fashion producers to produce here, or at least, with Mozambican material?

• Soap operas that fill Mozambicans televisions are Brazilians...

Is it impossible to add common interests to all of these? Anyone in Mozambique with a TV and have ever watched some soap opera knows Brazilians actors as if they were from family, but don't know that there is an industry behind the entertainment like miniskirts that dress, the slipper that wears... Yes, it's possible. We can, land to land, build common interests, if we look eye to eye and do not expect political patronage to talk for us. They need us and not the opposite.

In our opinion there are three inevitable paths to boost business relations between Mozambique and Brazil:

1. A strong investment in technology transfer that makes small and medium sized Brazilian companies competitive and scarce in Mozambique;
2. A strong bet on adding value to resources exploited in Mozambique sector where Brazil has vast experience;
3. A strong bet on building business relationships that are clear the advantages for each part, under penalty to generate feelings of disproportionality that sooner or later flow into more generalized feelings of exclusion, exploitation, xenophobia, among others ensure that nothing in relationships that are intended for long-term or indefinite.

* President of the Federation of Industries - AIMO-FI and President of the Business Confederation of CPLP



... 从电视剧到企业界的生活：没错，有可能！

在如今的日子，说到全球化潮流已不是新闻，这样的潮流中，属于某地区的物品价值一直是个问题。人、货品、资金从地球的一端到另一端以越来越快的速度移动，这样的便利不可避免的使许多不同纬度的人民能更热络。当政府致力于发展外交关系，制造管制环境以方便彼此的来往，人民、企业家和其他组织同时努力在寻找“理由”到各个地方，也就是说，确定是否值得：有无可触及的利益！

很明显的一直有自然接触或因为“共同利益”而接触的种种情况发生（就像一句民间谚语说的，帮忙邻居灭火，不是喜欢邻居，而是怕火烧到自己家）。在莫桑比克和巴西的例子来讲，中间有一座海洋和一个洲隔开，但有类似的历史、同样的语言和许多的相同文化面，包括饮食习惯，共同利益的合作发展不仅是可行的，更在开渠、基础设施建设、民事航空业、社会通讯业等行业中逐渐明显。这时候值得探讨，也使我们找出建立企业关系的路的问题：是否对莫桑比克公司和业者，以及巴西业者有兴趣的行业已经没了。答案当然是“不”。

有一点值得我们注意的，是否可做出正确的评估使公司的投资项目能成功。依我们看来，无法确认“兴趣”，是造成彼此要达成商务合作决策时，感到不安的原因，无论是莫桑比克这一边或是巴西那一边。

因此，很重要是变更我们关系的范式，采用一种能强化协会、联盟，以及其他公司结合的方式，以确保持别出各方的兴趣，这对建立共同兴趣是必须的。借此，我们可互相认识，并共同去除共有的障碍，以达到有益大家的目标。谈到现在跟真正想讲的（做生意）只踏出半步：我们已经认识了，也已是彼此的一部分，彼此给予问候、招待、热情，也彼此了解个人的小事，也就是达到共同兴趣的会谈的信任基础已建立，这是一步一步接触的成果。

大型企业访问团只有益政治家的露脸，而中小企业并无法在对方国家找到适合的合作企业，事实上，产生了许多期望，却无法实现，造成大家无心寻找合作伙伴，留下许多需识别出的利益和兴趣。

依我们看来，仍有一大堆需要共同开发的兴趣，有助我们经济的概括行业中建立良好的企业关系。例如但不限于：

- 巴西惊人的树薯、腰果、腰果仁、凤梨等，我们也是，但需要更多努力，使用有限的技术，
- 莫桑比克的时尚衣服由莫桑比克人和尼日利亚人从巴西进口，但莫桑比克不太善用 AGOA，因为缺乏（？）纺织品行业的产能（这曾是莫桑比克的主要工业）。难道没有办法将时尚衣服业者来莫桑比克生产，或至少使用这里的材料（当地生产）？！
- 莫桑比克的电视播放的电视剧是巴西的...

难道无法从此之外，增加更多的共同利益？任何一个有电视的莫桑比克人已经看过巴西的电视剧，认识巴西演员，就像是自己的家人一样，但不知道背后所存在的娱乐业，以及所穿的迷你裙和鞋子背后的行业...

当然有可能！我们可以一步一步建立共同利益，只要彼此直接接洽，而不是期待政治家的庇护。是他们需要我们，不是我们需要他们。我们认为有三条不可避免的路来推动莫桑比克 - 巴西的企业关系：

1. 大量投资在技术转移，使巴西中小企业有竞争力的技术，却是在莫桑比克缺乏的；
2. 莫桑比克开采资源的增值，这方面巴西已有丰富的经验；
3. 建立企业关系，让彼此清楚皆能获益，才不会产生不均的感，也才不会时间久了衍生出排斥、剥削、仇外等的情感，这是对希望能建立长期或定期关系所不喜见的。

卡洛斯·安东尼·塔康斯尔奥·西必尼

工业联盟 (AIMO-FI) 总会长 葡萄牙语国家共同体 (CPLP) 企业联盟总会长



Uma análise **precisa**

Clecio Luiz Chiamulera nasceu em Santa Catarina e na infância mudou para o Paraná. Começou seus estudos em um Colégio de Irmão Lassalistas. Desde cedo demonstrou liderança, onde sempre foi líder nos meios onde participou. Foi líder estudantil, fundou o grupo de diretores de Tecnologia da Informação no Estado do Paraná, fundou o PMI-PR, Project Management Institute no Paraná, foi membro fundador do IBGC-PR Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundou a ONG Formação Solidária que há 10 anos prepara jovens de baixa renda para ingresso em universidades federais e atu-

almente é Presidente do IBEF-PR, Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças do Paraná.

Engenheiro Eletricista, pela Universidade Federal do Paraná com MBA na Baldwin Wallace University, Cleveland, Ohio, USA. Começou sua carreira na Consul e trabalhou também na Brastemp e Embraco, atualmente Whirlpool do Brasil. Atuou na Electrolux do Brasil, Unimed Curitiba e Datasul/Totvs, onde exerceu cargos de Diretoria na área Financeiras e Comercial. Atualmente é Diretor de Operações da Ibema, onde liderou a preparação da empresa para listagem no Bovespa Mais.

THE WINNERS – Qual o objetivo da Ibema em fazer a listagem no BOVESPA MAIS?

Clecio Chiamulera – A Ibema tem pela frente uma grande oportunidade de crescer, pois está preparada para isso. Para viabilizar os projetos de investimentos precisa de recursos financeiros. A listagem no Bovespa Mais é o caminho que empresa escolheu para captar estes recursos através de fundos de investimentos que pretendam tornar-se sócios e ganhar com a valorização e crescimento da empresa e posterior IPO.

THE WINNERS – Quais são estes projetos?

Clecio Chiamulera – A empresa possui

florestas que servem de matéria prima para a produção de papel. A energia elétrica que é utilizada na fábrica é produzida por PCHs próprias. Atualmente está capacitada a vender o excedente de energia para o sistema elétrico brasileiro. Possui projetos de ampliação registrados na ANEEL de construção de mais 40 MWH de energia elétrica. Outros projetos são de ampliação da fábrica de papelcartão e fusões e aquisições de outras fábricas, consolidando as empresas de menor porte no segmento de papelcartão. Criando uma grande corporação e aumentando assim o valor da empresa.

THE WINNERS – O que leva a Ibema a acreditar tanto neste projeto?

Clecio Chiamulera – A Ibema é uma empresa que tem uma Governança Corporativa muito madura. O Conselho de Administração é profissionalizado, com dois conselheiros independentes. Possui Conselho Fiscal formado por profissionais de mercado. O BNDESPAR tem participação acionária na empresa há 5 anos. Tudo isso criou uma maturidade muito grande nos processos de gestão da empresa e também nos controles internos. A empresa é auditada há 3 anos pela PWC. Deste início de 2012 possui auditorias trimestrais. Os controles internos são baseados na metodologia SOX. Investiu recentemente na modernização da fábrica com a construção de uma unidade de pasta mecânica. Desenvolveu novos produtos com melhores propriedades e menor custo. Investiu R\$ 37 milhões em projetos de inovação, com a captação de uma linha de crédito de baixo custo e longo prazo do FINEP. Possui uma das máquinas de papelcartão mais atualizadas do Brasil. Tudo isso leva a Ibema a acreditar muito neste projeto.

THE WINNERS – Qual a tua participação neste projeto?

Clecio Chiamulera – Fui contratado há 3 anos para preparar a empresa para este momento. Utilizei muito da minha vivência em outras empresas de capital aberto ou em fase de abertura de capital, que atuei anteriormente, para preparar a empresa para listagem do Bovespa Mais. Tive todo o apoio do Conselho de Administração e do sócio BNDESPAR para chegar a este ponto.

THE WINNERS – Qual o motivo que levou a empresa a seguir pela listagem no Bovespa Mais, já que há poucas empresas listadas nesta modalidade no Brasil e que isso obriga a assumir custos adicionais?

Clecio Chiamulera – Os custos adicionais para listagem no Bovespa Mais são menores que um IPO normal, pois há incentivo para as empresas, que são pequenas ou médias. Sabemos que este mercado tende a crescer muito no Brasil, pois é muito pequeno em relação a outros países desenvolvidos. O Governo está incentivando muito este caminho de captação de recursos. Além disso, os controles exigidos para listagem no Bovespa Mais, são os

controles que todas as empresas deveriam ter. Governança, transparência, auditoria, balanço auditados. Em minha opinião toda a empresa que pretende ter perpetuidade deveria estar compatível com as regras do Bovespa. O custo adicional é compensado com o melhor controle da gestão.

A energia elétrica que é utilizada na fábrica é produzida por PCHs próprias. Atualmente está capacitada a vender o excedente de energia para o sistema elétrico brasileiro.



ClecioLuizChiamulera, was born in Santa Catarinaand has moved to Paraná in his childhood, State where he started his studies in a "Lassalistas" school. Leadership has accompanied him throughout his life since then. As a socialinvolved leader, Chiamulerahas always been prompt to be engaged in a variety of initiatives such as the formation of an Information Technology Directors Group in Paraná. The PMI-PR, Project Management Institute has also been found by him andIBGC-PR - Brazilian Instituteof Cooperative Governance has had his active participation in its first movements. The NGO"FormaçãoSolidária", which prepares low income youngsters to egress federal universities, is also in his path as a social agent.

An Electrical Engineer graduated at Federal University of Paraná, MBA in Baldwin Wallace University, Cleveland, Ohio, USA, with a career started at Consul, Brastemp and Embraco (Whirlpool of Brazil nowadays), Cleciohas contributed to Electrolux in Brazil, Unimed Curitiba andDatasul/Totvs, where he has had the privilegeof working as a financial and commercial Director. Some of the activities he is acting on at the moment are at IBEMA- Brazilian Company of Paper as the Operational Director, having prepared the enterprise for BovespaMais, and at IBEF-PR – Brazilian Financial Executives Institute in Paraná.

GCSM – What is the goal of Ibema in BOVESPA MAIS?

ClecioChiamulera –Ibema has a great opportunity to expand, for it is well prepared for it. In order to make the investment projects possible, it needs financial resources.BovespaMais is the way the enterprise has chosen togo after resources by investment funds that may find attractive to become partners in the company's expansion and post IPO.

GCSM – Which projects are these?

ClecioChiamulera– TheCompany has acquired Green areas serving as raw material for paper production; The electricity produced in the industrycomes by its own PCHs - makingpossible the selling of exceeding energy to the Braziliansystem - andexpansion projects registered at ANEEL for more than 40 MWH ofelectricity generation. Some projects are related to the expansion and unification of the cardstockindustry,as well as the acquisition of more industries consolidating the small companies and creating a greater corporation.

GCSM – What takes Ibema to invest and believe in this project?

ClecioChiamulera– Ibemais a company with a very mature Corporate Leadership. The Board is professionalized with two independent counsellors and an Audit Committeeintegrated by very active professionals. Another example is the BNDESPAR shareholding dating 5 years. So it counts with a very mature management process.

PWC has been responsible for auditing the company periodically for some years. Intern management is based on SOX methodology. The industry has been under modernization investments receiving a mechanical pulp cell and better products have been developed with a lower cost. Innovation projects have received R\$ 37 millionreaisfrom a low cost credit line atFINEP. One of the most modern cardstock machines of Brazil is with us.

GCSM – What is your participation in this Project?

ClecioChiamulera – I was hired three years ago to prepare the company for this moment. I have taken all my experience from other companies which have gone through an expansion process to prepare this company for BovespaMais.I have had the support of BNDESPAR's Boardand partner to get to this point.

GCSM – What reasons have had the company to go for BovespaMais, since a minority is involved in it and it brings additional costs?

ClecioChiamulera –BovespaMais additional costs are lower than IPO, for there is an encouragement to small companies.

We know the market is in full expansion in comparison to some other underdevelopment countries. The government is supporting and encouraging the fund raising. Besides, the BovespaMais control on it should be followed by all companies. Transparency and Audition. In my opinion, any company visioning perpetuity should be compatible with the rules of Bovespa. Additional cost is compensated by a better management control process.



Clecio Luiz Chiamulera出生在圣卡塔琳娜州，幼年时搬到巴拉那州。就读于拉萨李斯特兄弟学院，不论参加什么团体他总是处于领导者的位置，显露其领导才能。曾为学生会主席；创立巴拉那州信息技术董事小组；成立巴拉那州项目管理协会(PMI-PR)，也同时是巴拉那州公司治理协会(IBGC-PR)的创始成员。十年前，他创办了非政府组织教育合作计划，培训低收入的青年进入联邦大学。如今，他是巴拉那州高级财务管理人员协会(IBEFP-PR)会长。

Chiamulera毕业于巴拉那联邦大学电机工程学院，在美国俄亥俄州克利夫兰的鲍德温华莱士大学攻读工商管理硕士(MBA)。之后在Consul家电展开其职业生涯，并在巴西博温(Brastemp)和恩布拉科(Embraco)家电工作过，目前任职于巴西的惠而浦家电。也曾在巴西的伊莱克斯家电、库里其巴Unimed医保和Totvs的Datasul担任财资董事。现今是Ibema纸业公司的营运总监，他带领公司成为Bovespa交易所的上市公司。

GSCM(全球销售市场委员会)：Ibema纸业公司在Bovespa交易所上市的目的为何？

Chimulera：Ibema面临巨大的发展机会，让公司上市是为此做准备。为了促进投资项目需要资金，上市Bovespa是公司选择的途径，如此一来才能汇集那些想成为公司股东在首次公开募股所投资的资金，之后股东们会在公司赢利中获得相对的投资回报。

GCSM：那么有那些投资项目？

Chiamulera：公司拥有生产纸张的原物料森林。工厂所需的电力则来自于自身的发电厂，多余能量甚至出售巴西电力系统，也已向国家电能机构登记扩建另一个四十兆瓦时的电厂。其他项目还有造纸工厂的扩建、兼并和收购其他工厂、合并小规模公司的造纸工厂。如此建立成大公司，进而增加公司的价值。

GSCM：Ibema投资项目的根基何在？

Chiamukera：Ibema是个有着非常成熟企业管制的公司，专业的董事会与两名独立董事，审计委员会由专业市场人士组成。BNDESPAR(巴西开发银行一家子公司)持有公司股份五年，这都使得公司的内部管理和流程管理日渐成熟。公司经由普华永道会计事务所(PWC)审计三年。自2012年初的季度审核起，内部管理基于萨班斯-奥克斯利法案(SOX法)的原则。最近工厂现代化的投资利用机械纸浆技术，以开发更好性能和更低成本的新产品。在符合FINEP(巴西科学研究与发展项目资助署)的低成本高效能条件下的创新项目投资了3700万黑奥。拥有目前巴西最新的造纸机。所有这些使得Ibema的投资项目得以实现。

GSCM：您在投资项目的贡献为何？

Chiamulera：三年前我被聘请为公司成长做准备，在其他上市或预备上市公司的经验，有助于我引领公司上市Bovespa交易所。这一点也是由于有董事会和BNDESPAR资助署的支持与合作。

GSCM：目前巴西的业态仅有少数公司上市Bovespa，公司上市需承担额外费用，请问带领公司上市的主因为何？

Chiamulera：上市的费用少于一般首次公开募股所投资的资金，所以对于小型或中型公司仍是有所激励。要知道，巴西的市场趋于成长，即便和其他发达国家相比相对的小。政府非常鼓励这种筹款方式，此外，上市Bovespa所需条件也是所有公司应该具备的条件：治理、透明度、审计、经审计的资产负债表。我认为，任何想永续经营的公司都该符合Bovespa的规定。额外的费用仅是为了完善管理的附加成本。



Antonio Anastasia e Dilma Rousseff durante entrega das obras do Mineirão

Sábio progressista

Entenda como o “choque de gestão” de Antonio Anastasia, governador de Minas Gerais, conduz o Estado para o pleno crescimento econômico nos próximos dois anos de sua administração

Um verdadeiro choque de gestão. É isso que identificamos quando avaliamos a economia e progresso do Estado de Minas Gerais nos últimos anos. Recentemente, o governador Antonio Anastasia anunciou que Minas Gerais vai dispor de R\$ 28 bilhões para investimentos neste ano e em 2014. Durante Reunião Gerencial, com a presença do vice-governador Alberto Pinto Coelho, secretários e dirigentes de fundações e empresas públicas controladas pelo governo, Anastasia enfatizou que os recursos serão aplicados em todas as áreas, especialmente em infraestrutura, educação, saúde, segurança pública e desenvolvimento social.

O objetivo de tais investimentos é melhorar as condições de vida dos mineiros e ampliar a competitividade do Estado na atração de empreendimentos que gerem emprego e renda. Além de anunciar os recursos disponíveis para os principais projetos estruturantes, Anastasia determinou ações e metas a serem implantadas e alcançadas até o final de 2014. "Com muita ousadia, empreendedorismo, coragem e, sobretudo, com excepcional empenho dos nossos servidores de toda estrutura administrativa do Governo de Minas e, em especial, do trabalho valioso de todos os mineiros, nós conseguimos apresentar resultados que levam Minas Gerais a um patamar reconhecidamente excepcional no cenário federativo", disse em pronunciamento à imprensa.

Confira nesta reportagem as principais metas do governo Anastasia e conheça profundamente as raízes do revolucionário projeto de gestão deste minério sábio e progressista.

Entenda seu sucesso

Em evento para empresários, Anastasia disse recentemente que Minas Gerais tem um padrão de governança diferenciado, que reflete em resultados muito positivos em diversas áreas, sendo, entretanto, mais importante o planejamento para os próximos anos. "São valores expressivos, que vão permitir que as diversas áreas tenham investimentos bastante robustos. Vamos continuar com os indicadores e com a cobrança continuada em relação às diversas equipes, porque o objetivo de todo gover-



SHUTTERSTOCK



Wise Man progressivist

Understand how "management shock" from Antonio Anastasia, Minas Gerais governor, leads the state to full economic growth in the last two years of his administration

A real management shock. This is what we identify when we evaluate the economic progress of the State of Minas Gerais in recent years. Recently, the governor Antonio Anastasia announced that Minas Gerais will have R\$28 billion in investments this year and at 2014. During a Management Meeting attended by the Vice Governor Alberto Pinto Coelho, secretaries and directors of foundations and public companies controlled by the government, Anastasia highlighted that the resources will be applied in all areas, especially infrastructure, education, health, public security and social development. The objective of these investments is to improve the living conditions of Minas Gerais citizens and increase the competitiveness of the State in attracting projects that generate jobs and the income. In addition to announcing the resources available for major infrastructure projects, Anastasia determinates actions and goals to be achieved and implemented by the end of 2014. "With great audacity, entrepreneurship, courage and, above all, exceptional commitment of our servers of our entire administrative structure of Minas Gerais Government and in particular the valuable work of all citizens, we can show results that lead Minas Gerais to a level recognized as exceptional at federal scene", said the press statement.

Check out on this article the main goals of the government. Anastasia and know deeply the roots of this revolutionary project management.

Understand the success

At an event for entrepreneurs, Anastasia said Minas Gerais has a distinctive pattern of governance that reflects in very positive results in several areas, being, however, more important to plan for the coming years. "They are expressive values that will allow the diverse investments areas have fairly robust. Let's continue with the indicators and the continued levy for different teams, because the goal of any government should be to achieve targets to improve the quality of life of people", he said. Many people may wonder how Anastasia conducts public administration of Minas Gerais with such entrepreneurial vision, insight and wisdom, often acting as a senior executive or entrepreneur. With 49 years old Antonio Anastasia dedicated 25 years to public service and for 20 years worked on the political life of the state. The Governor, re-elected in 2010 with 6,275,520 votes representing 62.72% of the valid votes of the second largest constituency of the country, he is an expert in Minas Gerais cities problems, acted in important moments of the history of the State, as the Constituent Assembly of Minas Gerais between 1988 and 1989, and since then, his professional life is dedicated to management and protection of the State of Minas Gerais interests. Professor of Law School of Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) since 1993 and Master in Administrative Law Antonio Anastasia joined the public life at Fundação João Pinheiro. In 1991 took the first position in the administration of the Executive of the State, as an adjunct-secretary, Planning and General Coordination of the Governor Hélio Garcia. By 1994, he already took on duties of State Secretary of Culture and Human Resources and Administration.



米纳斯吉拉斯州长安东尼·阿纳斯塔西娅

主旨：改良主义的智者

了解米纳斯吉拉斯州长安东尼·阿纳斯塔西娅的“管理震撼”，是如何使该州在其治理下的近两年进入了充分的经济成长。阿戈斯蒂尼奥·图拉比安

一个真正的管理震撼。这是我们评估米纳斯吉拉斯州在近年来的经济和进步后所察觉的。最近州长安东尼·阿纳斯塔西娅宣布，米纳斯吉拉斯州在今年和2014年有280亿雷亚尔的资金可进行投资。在一次管理会议上，有副州长阿尔贝托·平托·戈埃罗，以及政府控制的公共基金会、企业的秘书长和管理人的参与，阿纳斯塔西娅强调这些资源将应用在所有领域上，尤其是基础建设、教育、医疗、公安和社会发展。

这些投资的目标是改善该州人民的生活条件、提高该州竞争力、来吸引能制造就业机会和收入的企业。除了宣布对主要结构项目的资金以外，阿纳斯塔西娅也制定了到2014年底要完成的行动和要达到的目标。对新闻媒体的宣言中说：“凭藉大胆、创业精神、勇气，更重要的是，凭着米纳斯州政府的管理人员的努力，以及所有米纳斯州人民的优质工作，我们成功地呈现出这样的绩效，使米纳斯吉拉斯州在整个联邦情况，提高到受人肯定的等级。”

这份报导将提出阿纳斯塔西娅政府的主要目标，也深入介绍这位有智慧且是改良主义的米纳斯人的改革性管理项目的根源。

了解其成就

在企业家的活动上，阿纳斯塔西娅说到，米纳斯吉拉斯州有一个与众不同的治理标准，在许多方面呈现出相当正面的绩效，但更重要的是对接下来几年的规划。“是庞大的金额，可使许多方面都获得相当大的投资。我们将保持这样的指数，并继续要求所有的工作人员，因为整个政府的目标是为人民的生活质量带来改善提升。”

很多人会问，阿纳斯塔西娅是怎么以这样创业眼光、洞察力、智慧来管理米纳斯吉拉斯州，并以高层管理人员或企业家来行动？安东尼·阿纳斯塔西娅现有49岁，投入26年在公共管理方面，并且20年来投入在米纳斯吉拉斯州的政治生涯。在2010年以6,275,520的票数再次被选为州长，也代表着国家第二多投票人地区62.72%的票。深入了解该州城市的问题，参与该州历史上的许多重要时刻，如1988-1989的米纳斯州大法活动，从此开始，他的事业就是投入在米纳斯州利益的管理和维护上。

安东尼·阿纳斯塔西娅从1993年来是巴西米纳斯州联邦大学（UFMG）的教授，管理法的硕士，其公共生涯在1991年进入了约翰·皮罗基金会，是州政府行政当局高层的第一个职位，是当时州长赫利奥·加西亚的总规划协调的助手秘书。在1994年，已担任州政府文化、人力资源和管理的秘书职位。

联邦政府高层

安东尼·阿纳斯塔西娅于1995-1999年间，在劳工部担任执行秘书的职位，当时开始了劳工法的现代化，强化集体协商。在部长保罗·派瓦的领导下，当时的项目主要集中在所谓的协商，为的是强化工会，同时，也积极进行了劳工协助基金（FAT）的资源分配，以及劳工部的技术人员和整个巴西的劳工稽查人员的培训。

在2001年，回到贝洛奥里藏特，开始在UFMG（米纳斯州联邦大学）教书。隔一年，接到当时联邦议会的会长阿尔西奥·内维斯的邀请，接受为米纳斯吉拉斯州政府计划中为公共管理带来新想法的挑战，使州政府能从当时的严重的金融危机脱离，为公共管理以创新、效率和绩效的基础，建立新模式。

赢得选举后，阿纳斯塔西娅被指派担任交接团队的负责，因此在2003年，担任规划管理的州秘书长，在那里设立了一个管理计

São valores expressivos, que vão permitir que as diversas áreas tenham investimentos bastante robustos. Vamos continuar com os indicadores e com a cobrança continuada em relação às diversas equipes, porque o objetivo de todo governo deve ser alcançar metas para melhorar a qualidade de vida das pessoas



DIVULGAÇÃO IMPRENSA MG

O governador mostra experiência do choque de gestão para amazonenses



WELLINGTON PEDRO/IMPRESA MG

Boas relações - O governador Antonio Anastasia recebeu em fevereiro, no Palácio Tiradentes, na Cidade Administrativa, o embaixador da Itália no Brasil, Raffaele Trombetta. O objetivo do encontro foi estreitar as relações entre Minas Gerais e o País



WELLINGTON PEDRO/IMPRESA MG

no deve ser alcançar metas para melhorar a qualidade de vida das pessoas", afirmou.

Muitos podem se perguntar como Anastasia conduz a gestão pública de Minas Gerais com tamanha visão empreendedora, perspicácia e sabedoria, agindo muitas vezes como um alto executivo ou empresário. Com 49 anos de idade, Antonio Anastasia dedica-se há 26 anos à administração pública e participa há 20 anos da vida política de Minas. O Governador, reeleito em 2010 com 6.275.520 de votos o que representa 62,72% dos votos válidos do segundo maior colégio eleitoral do país, é um profundo conhecedor dos problemas dos municípios mineiros, atuou em importantes momentos

da história do Estado, como a Constituinte Mineira, entre 1988 e 1989, e, desde então, sua vida profissional é dedicada à administração e à defesa dos interesses mineiros.

Professor da Escola de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) desde 1993 e mestre em Direito Administrativo, Antonio Anastasia ingressou, na vida pública, na Fundação João Pinheiro, em 1991, assumiu o primeiro cargo na administração do Executivo estadual, como secretário-adjunto de Planejamento e Coordenação Geral do então governador Hélio Garcia. Em 1994, já assumia as funções de secretário de Estado da Cultura e de Recursos Humanos e Administração.

Administração Federal

No Ministério do Trabalho, Antonio Anastasia exerceu o cargo de secretário-executivo entre 1995 e 1999, quando iniciou a modernização da legislação trabalhista para fortalecer a negociação coletiva. Os projetos da pasta, sob coordenação do ministro Paulo Paiva, foram centrados no prestígio da chamada via negocial, visando o fortalecimento dos sindicatos e, ao mesmo tempo, um processo vigoroso de descentralização dos recursos do Fundo de Amparo do Trabalhador (FAT), bem como de qualificação do corpo técnico do Ministério do Trabalho e dos Fiscais do Trabalho por todo Brasil.

Em 2001, retornou a Belo Horizonte e voltou a lecionar na UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). No ano seguinte, recebeu do então presidente da Câmara Federal, Aécio Neves, o desafio de trazer novas ideias sobre a gestão pública em um Programa de Governo para Minas Gerais, capaz de recuperar um Estado em forte crise financeira, mas, também, mudar os paradigmas do serviço público no País, dando vida a um novo modelo de gestão pública, baseado na inovação, na eficiência e na conquista de resultados.

Vencidas as eleições, Anastasia foi designado para o cargo de coordenador da equipe de transição, assim em 2003, assumiu a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, onde estruturou o plano administrativo, os compromissos que inspiraram o inovador programa chamado "Choque de Gestão", apresentado por Aécio como a principal plataforma de seu governo.

Inovação e desafio

Um novo modelo de gestão governamental estava nascendo da necessidade de fazer valer cada centavo do dinheiro público. Com mais crescimento e mais arrecadação, o Estado também voltou a investir. Com uma diferença importante: as milhares de iniciativas do governo, espalhadas pela administração pública, agora estavam reorganizadas em 51 programas estruturadores do processo de desenvolvimento, cujos investimentos passaram a ser acompanhados rigorosamente por 11 áreas de resultado.

Outro desafio veio com as eleições de

MODELO PARA O BRASIL

Governador mostra experiência do Choque de Gestão

Minas Gerais vive hoje a terceira fase de um bem-sucedido modelo de gestão, iniciado em 2003, que modernizou a administração do Estado. Os ciclos de reforma e modernização da gestão pública estadual possibilitaram melhor aplicação dos recursos, tornando o Estado mais eficiente na execução de políticas públicas, com foco na melhoria da qualidade de vida da população.

Os resultados obtidos a partir desse esforço foram apresentados, em Manaus (AM), no dia 22 de fevereiro, pelo governador Antonio Anastasia. Gestores públicos, universitários, administradores e empresários participaram da Conferência "Choque de Gestão Pública", principal tema do evento, que contou também com apresentações de gestores da prefeitura de Manaus.

Segundo o governador de Minas, as três gerações do Choque de Gestão, que seguiram o princípio único de modernizar a administração pública mineira, trouxeram importantes resultados para o Estado, em todas as áreas, transformando e elevando a qualidade dos serviços públicos prestados à população.



Federal Administration

At the Ministry of Labour, Antonio Anastasia served as executive secretary from 1995 to 1999, when he began the modernization of labor law to strengthen collective bargaining. The projects folder, under the coordination of Minister Paulo Paiva, were focused on the prestige of the negotiation pathway, aimed to strengthen trade unions and at the same time, a vigorous process of decentralization of the resources of the Worker Support Fund (FAT) as well as the technical staff qualification of the Ministry of Labour and Labour Tax all over Brazil.

In 2001, he returned to Belo Horizonte and returned to teach at UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). The following year, he received by the then president of the Federal Chamber, Aécio Neves, the challenge of bringing new ideas on public management in a Government Program towards Minas Gerais, able to recover a state on stronger financial crisis, but also changing the paradigms of public service in the country, giving life to a new public management model, based on innovation, efficiency and achieving results.

Past due elections, Anastasia was named for the position of coordinator of the transition team, and in 2003 took over the State Department of Planning and Management, where he structured the administrative level, the commitments that inspired the innovative program was called "management shock" presented by Aécio as the main platform of its government.

Innovation and challenge

A new model of government management was born from the need to make worth it of every penny from the public money. With more growth and revenue, the State also returned to invest. With one important difference: the thousands of government initiatives, spread by the government, were now reorganized into 51 structuring programs of the development process, whose investments are now strictly monitored by 11 areas.

Another challenge came with the 2006 elections: integrate the plate for reelection of Aécio Neves as Vice Governor. In the new government, he took over the coordination the second generation of Shock Management, known as State Results. The challenge now was to further deepen the "management shock", making it an instrument of government that can actually intervene and change in order to make the lives of people better. The results soon appeared. In the area of education, the state again scored between those with better school performance in the country. In health reduced child mortality by 17% and about 50% the under-nutrition. In infrastructure, the state took off the isolation of 219 cities that was still connected only by unpaved roads. The energy reached the interior and mobile telephony reached 100% of the cities. In 2010, Anastasia was crowned the big winner of the elections, signing his name and his position as one of the major political forces in the country.

Management

Currently, Antonio Anastasia continues to defend with steady hands the professionalization of public management. At an inaugural lecture held in late February for about 500 students of Law, Administration and Accounting of Milton Campos College in Belo Horizonte, the Governor gave a lecture towards students and highlighted the importance of civil society participation in defining and implementing policies. "The public management means the possibility of having in Brazil, in the short term, advances in areas considered the most relevant: education, health, security, infrastructure and the creation of quality jobs. This is the big issue to be faced in the coming years to provide alternatives so that Brazil can move forward and not being strangled by issues of productivity, infrastructure and inefficiency in the public sector", he said.

"We are facing the biggest challenge of public management at this time, which is to bring citizens of all intellectual levels, especially those people with less access to information; the feeling that the government is not divorced or away from your everyday life, but instead the citizen must feel that he is not only part of the process. He also share responsibility for the success of the process", said the governor, making a call towards joint efforts around the collective well being.

Model for Brazil

Governor shows expertise of the Management Shock

Minas Gerais lives today the third phase of a successful management model, launched in 2003, which modernized the state administration.



划和种种约定，也因此启发了所谓“管理震撼”创新计划的想法，由阿尔西欧宣布为该政府的主要平台。

创新和挑战

一个新的政府管理模式，来自于充分善用公共资金的每一分。州政府也因为不断的成长和税收，也开始投资了。有一个很重要的不同点：政府遍布在公共管理的百千种程序，重新整理后现在分成发展程序的51项组织计划，其资金由11个绩效领域严格地追踪。

另一项挑战来自2006年的选举：以副州长竞选人名义加入阿尔西欧·内维斯重选的选举团队。在新政府中，担任管理震撼第二代的负责，当时称为绩效政府。这项挑战现在是强化管理震撼，使其成为政府有效改善现况和改善人民生活的工具。

管理

安东尼·阿纳斯塔西亚仍然坚持推动公共管理的专业化，在二月底贝洛奥里藏特市，一次对米尔顿坎波斯大学的法律系、管理系、会计系所举办的开课活动中，州长对这些大学生演讲，强调社会参与政策制定和应用的重要项。他提到“公共管理代表”，我们能在短期内对巴西的重要方面促使进步：教育、医疗、安全、基础建设、质量就业机会。这是一个接下来几年要面临的大题目，以提供给巴西多项选择来进步，而不因公共部门的产能、基础建设和无效率来受限。”

“我们此刻面临公共管理挑战中最大的一项，就是使所有公民，无论其学问，尤其是那些比较不能接触到信息的人们，让他们感受到，政府不害他们的日常生活很遥远，也没有切割，相反地，公民应该感觉到他不仅是这个过程的一部份，他也为整个过程成功共同负责。”州长说，希望能结合大家的努力，一起为集体的好努力。

方块

巴西中的模范

州长表现出管理震撼的经验

米纳斯吉拉斯州现在处在一个成功的管理模式的第三阶段，从2003年开始，使州政府的管理现代化。州政府公共管理的改革和现代化循环，使得资源应用能更加完善，使州政府在执行公共政治方面更有效率，进而提高人民的生活质量。这样的努力所获得的成就在2月22日，于（亚马逊州）玛瑙斯市，由州长安东尼·阿纳斯塔西亚报告。公共管理者、大学生、企业家参加了“公共管理震撼”集会，这也是该活动的主题，也有玛瑙斯市管理人员的报告。



SHUTTERSTOCK



SHUTTERSTOCK



OMAR FREIRE/IMPRESA MG

A gestão pública significa a possibilidade de termos no Brasil, num curto prazo, avanços nas áreas consideradas mais relevantes: educação, saúde, segurança, infraestrutura e geração de empregos de qualidade

BATE-PAPO DE OLHO NO FUTURO

Recentemente o senhor se reuniu com o vice-governador, o secretariado e dirigentes de autarquias e empresas do Governo de Minas. Uma reunião gerencial para falar sobre as metas e sobre os investimentos do Estado para 2013 e 2014. Quanto o Governo de Minas vai investir neste período e quais são as áreas prioritárias?

Antonio Anastasia: Entre 2013 e 2014, o Governo de Minas vai alocar cerca de R\$ 28 bilhões em investimentos com recursos do poder público nas diversas áreas da ação do governo. São recursos oriundos, parte deles, dos empréstimos que estamos obtendo junto aos organismos internacionais e aos bancos nacionais e também recursos do tesouro do Estado e das empresas estatais. Ao todo, portanto, são cerca de R\$ 28 bilhões em dois anos, que serão destinados às diversas políticas públicas de responsabilidade do Estado.

Grande parte dos recursos será destinada, então, à área de infraestrutura, não é isso, governador? E que ações, então, o senhor destaca nessa área?

Antonio Anastasia: A área de infraestrutura vai ser aquela que receberá uma quantia muito expressiva desses valores que estamos alocando. Nós teremos um grande projeto, talvez o mais relevante deles, chamado Caminhos de Minas, que é um projeto rodoviário muito ambicioso que dá sequência ao ProAcesso, ligando, agora, as cidades entre si. Só aí teremos mais de R\$ 2 bilhões para alguns milhares de quilômetros que serão construídos durante esse período. Vamos ter também investimentos importantes de mobilidade na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Não só para a Copa do Mundo de 2014, mas também como legado que a própria Copa deixará para os habitantes de Minas Gerais. Teremos investimentos na área do saneamento, na área da habitação, investimentos de infraestrutura urbana, ou seja, praticamente todas as áreas que têm necessidade de recursos de infraestrutura receberão também uma atenção especial do governo.

Governador, e na área social, que programas e projetos o Governo de Minas vai priorizar para melhorar a qualidade de vida dos mineiros e das mineiras?

Antonio Anastasia: Teremos na área social também investimentos expressivos. Nós vamos alocar recursos bastante significativos na área da Educação, através da educação profissional. Vamos alocar recursos também para aumentar o número de alunos em tempo integral nas escolas. O programa da área de saúde pública que se refere ao cuidado das gestantes e dos recém-nascidos terá um reforço muito grande no orçamento. Como também será refeito e reformulado o chamado Pro-Hosp, que é o programa destinado à melhoria dos hospitais do Estado. Na área da segurança pública, teremos mais de R\$ 600 milhões alocados na melhoria dos equipamentos da Polícia Militar, da Polícia Civil e do sistema penitenciário. Portanto, vamos continuar alocando recursos nesses setores. E me permito acrescentar ainda a área de assistência social, através do programa Travessia, que pretende uma grande modificação das cidades menores de nosso Estado, que têm um IDH menor. Vamos alocar mais recursos para melhorar o programa Travessia, que significa necessariamente pequenas reformas urbanas, pequenas reformas nas casas das pessoas que tiverem identificada a situação de risco e também a melhoria da sua qualificação profissional para melhorar a sua renda.

2006: integrar a chapa para a reeleição de Aécio Neves como vice-governador. No novo governo, assumiu a coordenação da segunda geração do Choque de Gestão, conhecida como Estado para Resultados. O desafio, agora, era aprofundar ainda mais o "choque de gestão", fazendo-o um instrumento de governo capaz de intervir na realidade e mudar, para melhor a vida das pessoas.

Os resultados logo apareceram. Na área de educação, o Estado voltou a pon-

tuar entre aqueles com melhor desempenho escolar do País. Na saúde, reduziu em 17% a mortalidade infantil e em cerca de 50% a desnutrição. Na infraestrutura, o Estado está tirando do isolamento 219 cidades ainda ligadas apenas por estradas de terra. A energia alcança o interior e a telefonia móvel chegou a 100% das cidades. Em 2010, Anastasia sagrou-se o grande vencedor das eleições, firmando seu nome e sua postura como uma das grandes forças políticas do país.



O Teatro Clara Nunes será revitalizado por meio de uma parceria entre o Governo de Minas e o Serviço Social do Comércio (Sesc), e Belo Horizonte ganhará uma moderna arena cultural no Parque Municipal Américo Renné Gianetti. O anúncio foi feito pelo governador Antonio Anastasia durante a entrega do Prêmio Estado de Minas Gerais de Artes Cênicas – Cena Minas, que beneficiou 45 projetos culturais de todo o Estado com R\$ 1,34 milhão em recursos do Governo de Minas.



O governador Antonio Anastasia reuniu-se no Palácio do Planalto, em Brasília, com a ministra chefe da Casa Civil, Gleisi Hoffmann, e com o ministro das Minas e Energia, Edison Lobão, para discutir a proposta do novo marco regulatório da mineração, um compromisso do governo federal com os estados mineradores.

Gestão

Atualmente, Antonio Anastasia continua defendendo com mãos firmes a profissionalização da gestão pública. Em aula inaugural realizada no final de fevereiro para cerca de 500 alunos dos cursos de Direito, Administração e Ciências Contábeis das Faculdades Milton Campos, em Belo Horizonte, o Governador ministrou palestra para universitários e ressaltou a importância da participação da sociedade na definição e aplicação das políticas. “A gestão pública significa a possibilidade de termos no Brasil, num curto prazo, avanços nas áreas consideradas mais relevantes: educação, saúde, segurança, infraestrutura e geração de empregos de qualidade. Esse é o grande tema a ser enfrentado nos próximos anos para oferecer as alternativas para que o Brasil possa avançar e não ser estrangulado por questões de produtividade, infraestrutura e ineficiência no setor público”, afirmou.

“Estamos enfrentando o maior dos desafios da gestão pública nesse momento, que é levar aos cidadãos, de todos os níveis intelectuais, especialmente daquelas pessoas com menos acesso à informação, o sentimento de que o governo não é afastado nem divorciado do seu cotidiano, mas, ao contrário, o cidadão tem que sentir que ele não só é parte do processo. Ele é também corresponsável pelo sucesso do processo”, afirmou o governador, fazendo um chamamento para união de esforços em torno do bem coletivo.

Informações da Agência Minas
do Governo do Estado de Minas Gerais



The cycles of reform and modernization of state public administration allowed a better use of resources, making the State more efficient in the execution of public policy, with focus on improving the quality of life.

The results achieved from this effort were presented in Manaus (AM), on Feb. 22, by Governor Antonio Anastasia. Public administrators, students, administrators and businessmen attended the conference “Public Management Shock”, main theme of the event that also featured presentations by managers from the City of Manaus.

According to the governor of Minas, the three generations of the Management Shock, who followed the single principle of modernizing public administration of Minas Gerais, brought important results for the state in all areas, transforming and elevating the quality of public services provided to the population.

Chat: Looking to the future.

Recently you met with the Vice Governor, secretary and directors of companies and autarchies of Minas Gerais Government, a management meeting to discuss the goals and the investments of the State for 2013 and 2014. How much the Government of Minas will invest in this period and what are the priority areas?

Antonio Anastasia: Between 2013 and 2014, the State Government will allocate about \$ 28 billion in investments with funds from the government in various areas of government action. Resources are coming, some of them from loans, we are getting along with international and national banks, and also resources from the state treasury and state companies. In total, therefore, are about \$ 28 billion in two years, which will be targeted at several public policy responsibilities.

A large part of the resources will be earmarked, then, to the infrastructure area, isn't it, Governor? And what actions then you highlight on this area?

Antonio Anastasia: The infrastructure area will be the one which will receive a very significant amount of these values that we are allocating. We have a big project, perhaps the most relevant of them, called “Caminhos de Minas”, which is a very ambitious road transportation project which follows the ProAcesso, connecting now, cities. Only then we will have more than R\$ 2 billion to a few thousand kilometers that will be built during this period. We will also have major mobility investments in the metropolitan region of Belo Horizonte. Not only for the World Cup 2014, but also as a legacy that will leave from the World Cup for the people of Minas Gerais. We will have investments in sanitation and the area of housing, urban infrastructure investments, in other words, practically all areas need infrastructure resources and will also receive special attention from the government.

Governor, in the social sector, which programs and projects the Government of Minas Gerais will prioritize to improve the quality of life of the people Minas Gerais?

Antonio Anastasia: We will have also expressive investments in the social sector. We will allocate resources quite significant in the field of education, through professional education. We will also allocate resources towards increase the number of full-time students in schools. The program of public health with regard to care of pregnant women and newborn babies will have a very large increase in the budget. It will also be remade and redesigned the so-called Pro-Hosp, which is the program for the improvement of public hospitals. In the area of public security, we have more than R\$ 600 million allocated to the improvement of facilities of the Military Police, Civil Police and the prison system. So we'll keep allocating resources on these sectors. And allow me to still accrue the area of social assistance through the program “Travessia”, that intend a huge change in the smaller cities of our state, which have a lower HDI. We will allocate more resources to improve the program “Travessia” that necessarily means small urban reforms, minor renovations in the houses of people who have identified the risk and also the improvement of their professional skills to improve their income.

Information from “Agência Minas” of the Government of the State of Minas Gerais



依照米纳斯州长，秉持着现代化该州公共管理原则的管理震撼三代，为州的所有方面带来了重要的成就，转变也提升了给人民的公共服务质量。

谈话
展望未来

您最近和副州长、秘书长、米纳斯州政府的企业和自治团体的负责人见面，这个管理会议是要讨论州政府2013和2014年的投资和目标。米纳斯州政府预期投资多少金额，哪些部门是会优先考虑？

安东尼奥·阿纳斯塔西亚：2013和2014，米纳斯州政府将调用约280亿雷亚尔公共权力资源，投资在政府活动范围的所有部门。这些资源部分源自于来自国际组织和国内银行的贷款，以及州政府和州企业的库存资源。所以两年的期间会投资约280亿雷亚尔，分布在州政府责任内各种公共政治上。

所以大部分的资源会投资在基础设施建设方面，对吗，州长？那行动呢？您觉得强调哪个方面？

安东尼奥·阿纳斯塔西亚：基础设施建设方面将会是我们调用资源中，获得相当大金额的部分。我们有一个很大的项目，也许是最重要的其中一个，称作“米纳斯的路”，是一个十分有野心的公路项目，也延续原先的ProAcesso，将把所有城市连接起来。这段期间，这部份就会有20亿雷亚尔用在铺好几千公里的公路。我们也有重要投资是针对贝洛奥里藏特市都市地区的移动性。不只是在2014的世界杯，也将是这个世界杯留给米纳斯吉拉斯州人民的礼物。我们在环境卫生方面、建筑方面、都市基础设施建设方面，都会有投资，总而言之，几乎所有需要基础设施建设资源的方面都将是政府特别关照的。

州长，在社会方面，哪些米纳斯政府的计划和项目会优先考虑提高米纳斯人民的生活质量？

安东尼奥·阿纳斯塔西亚：我们在社会方面也有相当大的投资，将会调用可观的资源投资在教育，主要是专业教育。我们也会调用资源来增加上整日课的学生。有关孕妇和出生儿的公共健康方面的计划，将会有非常大的预算。也会重新制作和重新编制所谓的Pro-Hosp，也就是用于改善州内医院。在公共安全方面，我们会有高于6亿雷亚尔的资金调用来改善军警、民警、监狱的设备。所以我们会继续调用资金，投资在这些部门。另外我还提出的是社会救助方面，藉由“穿越”计划，希望能大大改变我们州内的小城市，这些大城市有较低的人文发展指数。我们将会调用资金来改善“穿越”计划，也就是说需要有小规模的城市改造，包括一些并认定为危险状况的房子也需要有小部分的整修，包括人民专业素质的提升，来增加其收入。

米纳斯吉拉斯州政府的米纳斯局提供的信息

Entre erros e acertos

Conheça um pouco da história e experiência de um dos maiores empresários brasileiros da atualidade e sua atual situação no Grupo Pão de Açúcar



executivo e atleta Abílio Diniz já viveu experiências que homens e mulheres dos quatro cantos do mundo não gostariam nem de imaginar, como um sequestro, crises em seus negócios, acusações e um grave acidente de helicóptero ocorrido com seu filho João Paulo Diniz.

No entanto, quando estudamos a história de grandes políticos, empresários, artistas ou formadores de opinião, logo percebemos que as dificuldades fazem parte da rotina de conquistas desses vencedores e elas realmente ajudam a compor o exemplo que, no caso, Abílio Diniz representa para milhares de profissionais.



Between hits and misses

Learn about the history and experience of one of the greatest Brazilian entrepreneurs of the present and his performance situation on Grupo Pão de Açúcar.

The executive and athlete Abílio Diniz has lived experiences that men and women from all around the world wouldn't even imagine, like a kidnapping, crisis on his businesses, accusations and a serious helicopter accident happened to his son João Paulo Diniz. However, when we study the story of great politicians, businessmen, artists and trendsetters, we soon realized that the difficulties is a part of the routine of these achievements winners and it really helps make the example, and for now, Abílio Diniz is for thousands professionals.

Abílio dos Santos Diniz was born in São Paulo, on 28 December 1936. Catholic, he attends Church weekly and keeps the body in shape by practicing different sports such as running and weight lifting. Father Valente was responsible for starting Abílio in business. This mix of sportsman and businessman soon would translate it into a tool to promote and publicize the importance of self-knowledge, search for balance and personal evolution. Abílio maintains a blog where he gives advice for those who want to achieve the dream of quality of life.

Throughout his youth, Abílio managed to reconcile their routine sportsman with his responsibilities as a student and as a professional. After finishing high school at Mackenzie, he attended to the newly created School of Business Administration at Fundação Getúlio Vargas (FGV) in 1956. At the time, he was part of the second group of graduate and had his interest awakened by academic research in the field of Economics.

Career

At the end of the administration college, Abílio thought about working in a multinational company or continue his graduate studies in the United States. He got to make surveys for the University of Michigan, but when he was bags packed, his father proposed the opening of a new type of business called supermarket. Abílio remade his plans assuming an executive position in the company and spearheaded the deployment project: Pão de Açúcar. The first supermarket was opened in April 1959, at Avenue called Brigadeiro Luiz Antônio, right near where the baker Valente worked eleven years before. Then a period of sports victories and prosperity in the career of the entrepreneur began. In the following year, Abílio would marry Auri. Together they had four children: Ana Maria, João Paulo, Peter Paul and Adriana. Those supermarkets attracted the middle class and were successful in Brazil. In 1963, a second store was opened in a street called Maria Antonia at Higienópolis. In 1965, it acquired the Sirva-se company, business pioneer in São Paulo, along with Peg-Pag.

In 1968, Pão de Açúcar group already had 40 supermarkets and 1,642 employees and Abílio had established itself as a renowned company executive. Also had a new routine sports now focused on speed. In the late '60s, he began to compete in power boating events and won the Brazilian trichampionship in 1968, 1969 and 1970. On other tracks, disputed events of motorsport and won a double with his brother Alcides, a Thousand Miles of Interlagos in 1970.

Crisis in Business

In the late '80s, Diniz, coupled with the recession caused by the economic plans of the time, as the Plano Collor, restructured the group activities. The entrepreneur lived another setback in 1996 when sentenced to one year and four months in prison for conducting a loan transaction between two outlawed companies of the group. Abílio appealed the decision and was acquitted by the Regional Court.

In 1999, the French group Casino takes part of the voting group. In 2000, the entrepreneur started a new process reengineering of Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) and took the lead in the ranking of the largest retail networks of the country. The group ended the year 2000 with 416 stores in eleven states. In addition to the Pão de Açúcar and Comprebem supermarkets, are part of the group the Extra hypermarket network, home appliance stores Extra-Eletrô and stores of Sendas supermarket.

In 2009 Pão de Açúcar Group reached a commitment of buying Ponto Frio Group and became a leader in the Brazilian retail sector, with about 26 billion dollars in sales. In 2010, Abílio began negotiations with the Klein family, owners of the retail network Casas Bahia to an imminent fusion. Months later, the deal was consummated, forming a corporate colossus, but generated countless debates and conflicts throughout 2011 and 2012.

By the middle of 2011, Abílio Diniz so far away from the operating activities, remaining only as chairman of the Board of Directors of Grupo Pão de Açúcar (GPA), began approaching the Carrefour Group, Casino direct competitor. This position has generated a lot of criticism to the Group Chairman, Jean-Charles, and then started a legal battle. At the time, Abílio posted about the possible fusion on his blog: "I asked to a search on social networks about the business fusion between Grupo Pão de Açúcar and Carrefour. The network feedback was negative for the operation, but I would like to thank everyone who posted comments, criticism and compliments and words of encouragement. Right now I'm doing a review of everything, including my mistakes. I often teach my students to the Leadership Course at FGV, that if you got to make mistakes, be sure they are only new mistakes."

He also talked about the probable market concentration that the fusion could create. "According to studies, the total of stores of the Grupo Pão

Abilio dos Santos Diniz nasceu em São Paulo, em 28 de dezembro de 1936. Católico praticante, ele vai à missa semanalmente, além de manter o corpo em forma com a prática de diversos esportes como a corrida e musculação. O pai Valentim foi o responsável por iniciar Abilio no mundo dos negócios. Esse mistura de esportista e empresário logo se traduziria em uma ferramenta de promoção e divulgação da importância do autoconhecimento, busca do equilíbrio e evolução pessoal. Abilio mantém um blog onde dá dicas para quem pretende alcançar a sonhada qualidade de vida.

Ao longo de sua juventude, Abilio conseguiu conciliar sua rotina de esportista com suas responsabilidades de estudante e profissional. Após o término do segundo grau no colégio Mackenzie, foi para a recém-criada Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1956. Lá, fez parte da segunda turma da graduação e teve seu interesse despertado pela pesquisa acadêmica na área de Economia.

Carreira

Ao finalizar o curso de administração, Abilio pensou em trabalhar em uma multinacional ou continuar seus estudos de pós-graduação nos Estados Unidos. Chegou a fazer exames para a universidade de Michigan, mas quando já estava de malas prontas, seu pai lhe propôs a abertura de um novo tipo de negócio chamado supermercado. Abilio refez seus planos, assumiu um cargo executivo na empresa e encabeçou o projeto de implantação do primeiro supermercado Pão de Açúcar, inaugurado em abril de 1959, na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, bem perto de onde funcionava a doceira aberta por Valentim onze anos antes.

Começava então um período de vitórias no esporte e de prosperidade na carreira do empresário. Já no ano seguinte, Abilio se casaria com Auri. Juntos tiveram quatro filhos: Ana Maria, João Paulo, Pedro Paulo e Adriana. Os supermercados atraíam a classe média e eram sucesso no Brasil. Em 1963, foi aberta a segunda loja, na rua Maria Antonia, em Higienópolis. Em 1965, adquiriu a rede Sirva-se, pioneira do negócio em São Paulo, junto com o Peg-Pag.

Em 1968, o Pão de Açúcar já contava com 40 supermercados e 1.642 funcioná-



ANTÔNIO CRUZ/ABR



嘉家生
对与错之间
文章

来了解巴西企业家，目前最大之一的故事和经验，以及在Pão de Açúcar集团的活动现状

企业家也是运动家阿比利奥·狄尼兹，经历过世界各方人士都不愿经历，也不敢想象的经验，例如抢劫、商业危机、指控、发生在儿子约翰·保罗·狄尼兹的严重直升机意外事故。然而，当我们研究大政治家、大企业家、大艺术家或者是大评论家，我们会发现困难是这些赢家获得成功必经的家常便饭，这些困难也为许多专业人士建立起如阿比利奥·狄尼兹的模范。阿比利奥·多斯桑托斯·狄尼兹在1936年12月28日出生在圣保罗市。虔诚的天主教徒，每周都会参加弥撒，除此之外，还藉由如跑步、肌肉运动等的运动来保持身材。父亲瓦伦蒂姆将阿比利奥带入企业界。运动家和企业家的结合，产生的结果是自我认识的重要性推动和宣传。个人追求平衡和成长。阿比利奥也写博客，教人获得梦想的生活质量。

阿比利奥在他的青年时期，将其运动家的生活和学生的责任协调得很好。当他1956年，在麦肯齐高中毕业后，进入了刚成立的杰图里斯华卡斯基基金会（FGV）企业管理学院。是当时该学校大学的第二届，也在学术研究中引起他对经济的兴趣。

职业生涯

阿比利奥完成管理课程后，有想过要在一间跨国公司工作，或者是去美国读研究所。甚至有参加密歇根大学的入学考试。但就在他准备好要出发时，他的父亲提议创立当时仍是新兴行业的超级市场。阿比利奥重新制作了计划，担任公司的高层职位，也带引着建设第一间Pão de Açúcar超市的项目，于1959年4月，在Brigadeiro Luiz Antônio大道上，离瓦伦蒂姆11年前开的甜点店很近。阿比利奥从此开始了他在运动获得许多胜利，也在企业生涯发展的时期。隔一年，他和奥里结婚，育有四子女：安娜玛利亚、约翰·保罗、彼得·保罗和阿德里亚娜。超市吸引了中产阶级，也在巴西取得成功。在1963年，希吉诺波利斯市玛利亚安东尼奥路，开了第二间超市。在1965年和Peg-Pag共同购买了Sirva-se连锁店，那是当时在圣保罗的行业先锋。

Pão de Açúcar在1968年，已有40间店，1642名员工，阿比利奥是公司的重要高层人士，也仍保有运动家的生活，当时主要是速度运动。在60年代尾，兴起摩托艇比赛，他在1968、1969、1970获得三次冠军。在其他的跑道上，参与了赛车比赛，和其兄弟阿尔喀德斯在1970年一起赢得因特拉戈斯千里比赛。

生意危机

在80年代尾，当时经济计划造成的不景气，如科洛尔计划，狄尼兹重组了集团的事业。在1998年又面临了一次挫折，因为集团中两间公司之间被认定为非法的借款行动，他被判1年4个月的有期徒刑。阿比利奥上诉，最终被地方法院宣布无罪。

法国的卡西诺集团在1999年，购买了集团的部分投票权资本。他在2000年开始了巴西批发商（CBD）的重建，也跃升为国内零售商家连锁店。集团在2000年结束时，在巴西11州共有416间店。除了Pão de Açúcar和Comprebem超市以外，也包括Extra和Extra-Eletrô的家电店，以及Sendas的超市店。

Pão de Açúcar集团在2009年买下了Ponto Frio连锁店，成为巴西零售的行业龙头，约有260亿雷亚尔的营业额。阿比利奥在2010年开始和克雷斯图家族协商，该家族是Casas Bahia零售连锁店的所有人，期盼完成合并。几个月后，合并完成，形成了庞大的企业，但也在2011和2012年间制造了许多议论和纷争。

在2011年中，当时已不再推动公司的运作，只是保有Pão de Açúcar集团（GPA）高层董事会会长头衔的阿比利奥·狄尼兹，开始和与卡西诺直接竞争的家乐福集团接近。这样的举措产生了集团总裁让夏尔的批评，也引发了一场司法斗争。当时阿比利奥在他的博客谈到这个合并时，说到：“我在社群网站做了一项有关Pão de Açúcar集团和家乐福集团生意合并的调查。对整个运营来讲是负面的反应，但我能想要感谢大家提出看法。批评，也感谢称赞和鼓励的言语。在这时候，我正在省思一切，包括自己的过去。我常跟FGV的领导课程的学生说，若是要犯错，希望是新的错。”

企业家也谈到这项合并会产生市场集中。“依据研究报告，Pão de Açúcar集团和家乐福集团所有店加起来，代表着整个巴西食品零售不到18%。很显然的，在有重叠的地方，CADE建议我们将其中的店卖给竞争对手，因为这些原因，我们认为两家的营运是不经济的。”

卡西诺

有关和卡西诺集团的关系，阿比利奥在当时说到从未撕破合约或不依照协议履行。“我从我爸身上学到的，就是承诺等同签名的重

要，必须履行。如同在其他情况我所做的，为公司寻找成长机会，并手中有一个实质方案时，我想要和让夏尔讨论。我一直保持同一个目标：使公司成长，藉此帮助国家成长。”

最后，他终止了合并Pão de Açúcar集团和家乐福集团的计划案，但集团内的斗争仍旧部分维持。最近，法国的卡西诺集团，也就是Agücar集团的控股公司，在非常股东大会中，要求阿比利奥·狄尼兹的退位，退下公司董事会会长的位子，因为阿比利奥说出他可能加入BRF（巴西食品）董事会，这个企业被卡西诺认定为是所属品牌的直接竞争对手。

不容置疑的是阿比利奥·狄尼兹所经历的斗争不会因此停止，就因为是一位极有竞争力，并喜爱运动上、企业界的胜利和成就的人。他所学习到的，无论成败，对正起步或已起步的创业家都是宝贵的经验。接下来，介绍几句阿比利奥·狄尼兹的建议和启发

INSPIRE-SE!

Frases do Abílio

"É importante separar o sonho da ilusão"

"Cuide de seu corpo, pois você mora nele"

"Ser criativo é fazer diferente, inovar e reinventar para criar o futuro"

"Uns sonham com o sucesso, nós acordamos cedo e trabalhamos duro para conseguí-lo"

"A vida de boa qualidade exige mais determinação e disciplina do que qualquer outra escolha do ser humano"

"Quanto mais eu treino, mais sorte tenho"

"Eu adoro minhas rotinas, afinal sou eu mesmo que as faço"

rios e Abílio se firmara como um destacado executivo da empresa. Também mantinha uma nova rotina esportiva, agora orientada para a velocidade. No final dos anos 1960, começou a disputar provas de motonáutica e conquistou o tricampeonato brasileiro, em 1968, 1969 e 1970. Em outras pistas, disputou provas de automobilismo e ganhou, em dupla com o irmão Alcides, as Mil Milhas de Interlagos, em 1970.

Crise nos negócios

No fim dos anos 1980, Diniz, juntamente com a recessão provocada pelos planos econômicos da época, como o Plano Collor, reestruturou as atividades do grupo. O empresário viveu novo revés em 1996, ao ser condenado a um ano e quatro meses de prisão por realizar uma operação de empréstimo considerada ilegal entre duas empresas do grupo. Abílio recorreu da decisão e foi absolvido pelo Tribunal Regional.

Em 1999, o grupo francês Casino assume parte do capital votante do grupo. Em 2000, o empresário iniciou um novo processo de reengenharia da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) e assumiu a liderança no ranking das maiores redes de varejo do País. O grupo encerrou o ano de 2000 com 416 lojas em onze estados brasileiros. Além dos supermercados Pão de Açúcar e Comprebem, fazem parte da

rede o hipermercado Extra e as lojas de eletrodomésticos Extra-Eleto e as lojas do supermercado Sendas.

Em 2009 o Grupo Pão de Açúcar fechou a compra da rede Ponto Frio e tornou-se líder no varejo brasileiro, com cerca de 26 bilhões de reais de faturamento. Em 2010, o Abílio deu início às negociações com a família Klein, dona da rede de varejo Casas Bahia para uma iminente fusão. Meses mais tarde, a fusão foi efetivada, formando um colosso empresarial, mas gerou inúmeros debates e conflitos ao longo de 2011 e 2012 com seus respectivos novos sócios.

Em meados de 2011, Abílio Diniz, até então afastado das atividades operacionais, mantendo-se apenas como presidente do Conselho de Administração do Grupo Pão de Açúcar (GPA), iniciou aproximação com o Grupo Carrefour, concorrente direto da Casino. Tal posição gerou muitas críticas do presidente do Grupo Casino, Jean-Charles, e o início de uma batalha jurídica. Na época, Abílio comentou a possível fusão em seu blog: "Pedi para fazerem uma pesquisa nas redes sociais sobre o negócio de fusão entre Grupo Pão de Açúcar e Carrefour. A repercussão na rede foi negativa para a operação, mas gostaria de agradecer a todos que postaram comentários, críticas e também elogios e palavras de estímulo. Neste momento estou fazendo uma avalia-

Ser criativo
é fazer
diferente,
inovar e
reinventar
para criar
o futuro



ROSEWELT PINHEIRO/ABR

Brasília - O empresário Abílio Diniz chega ao Palácio do Planalto para encontro com o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva

ção de tudo, inclusive dos meus erros. Costumo ensinar para meus alunos do Curso de Liderança na FGV, que se tiverem que cometer erros, que sejam só erros novos”.

O empresário também falou sobre a provável concentração de mercado que a fusão poderia gerar. “De acordo com estudos realizados, a soma das lojas do Grupo Pão de Açúcar com as do Carrefour representa menos de 18% da venda total de alimentos no Brasil. É evidente que em locais onde houvesse superposição, além do CADE nos recomendar a venda para a concorrência de uma das lojas, nós mesmos iríamos considerar não econômica a operação das duas”.

Casino

Sobre a relação com o Grupo Casino, Abílio afirmou na época que nunca havia rasgado contrato ou descumprido acordos. “Aprendi com meu pai que a palavra era tão importante quanto a assinatura e que tinha de ser honrada. Como fiz em outras ocasiões, busquei oportunidades de crescimento para a Companhia e com uma proposta concreta em mãos queria discutir com Jean-Charles. Continuo com o mesmo objetivo: fazer a Companhia crescer e, com isso, contribuir para o crescimento do país”, disse.

Por fim, o empresário suspendeu a proposta de fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour, mas um certo conflito ainda impera no grupo. Recentemente, o Grupo francês Casino, atual controlador do Grupo Pão de Açúcar, pediu durante a assembleia extraordinária de acionistas da companhia, a renúncia do empresário Abílio Diniz do cargo de presidente do conselho da empresa, já que o empresário revelou sua possível entrada no conselho da BRF (Brasil Foods), considerada pela Casino uma concorrente direta no segmento de marcas próprias.

Não resta a menor dúvida que as disputas vividas por Abílio Diniz não se encerram por aqui, justamente por se tratar de um homem extremamente competitivo e amante das vitórias e conquistas esportivas e empresariais. Certamente, suas lições, erros e acertos, são extremamente valiosas para empreendedores que estão começando ou já iniciaram seus negócios.

GPA EM NÚMEROS

- Maior empresa de distribuição da América do Sul;
- Estrutura multiformato com mais de 1.800 lojas operando sob diferentes modelos de negócio, a saber: supermercados (Pão de Açúcar, Extra), hipermercados (Extra), lojas de proximidade (Minimercado Extra), lojas especializadas (Ponto Frio, Casas Bahia) e cash&carry/atacado autosserviço (Assaí Atacadista);
- Atuação no comércio eletrônico nas áreas de alimentos, com o Pão de Açúcar Delivery www.paodeacucar.com.br, e não alimentos, com a Nova Pontocom, empresa que possui as operações: Casasbahia.com.br, Extra.com.br, Pontofrio.com.br, E-Hub.com e Ponto Frio Atacado;
- O Grupo ainda mantém operações nos segmentos de postos de combustíveis e drogarias, com a bandeira Extra e Pão de Açúcar;
- Maior empregador privado do País, com cerca de 160 mil colaboradores;
- Mais de 2,8 milhões de m² de área de vendas distribuídos por 19 estados e Distrito Federal;
- Ações listadas na Bovespa desde outubro de 1995 e na Bolsa de Nova York (ADR nível III), desde maio de 1997;
- R\$ 635 milhões de tickets (vendas) por ano;
- Market Share 2011 (mercado formal – fonte Abras): 23,5%.

Dados: Dez/2012



de Açúcar with Carrefour represents less than 18% of total food sales in Brazil, it is evident that places where there was overlap, in addition to the CADE recommending us the sale one of our stores, we would consider the operation not economical.

Casino

About the relationship with the Casino Group, Abílio said at the time he had never ripped off or failed to comply with the contract agreements: “I learned from my father that the men’s word was as important as the signing and had to be honored. How I did in other occasions, I searched growth opportunities for the Company and with a concrete proposal in hand I wanted to discuss with Jean-Charles. I continue with the same goal: to make the company grow and thereby contributing with the growth of the country”, he said. Finally, the entrepreneur suspended the proposal to merge Pão de Açúcar with Carrefour, but some conflict still prevails in the group. Recently, the French Casino Group, the current controller of Grupo Pão de Açúcar, asked during a special meeting of Company shareholders, the resignation of Abílio Diniz from the post of chairman of the company, once he revealed his possible entry into the BRF council (Brazil Foods), considered by Casino a direct competitor in the segment brands. There is no doubt that those disputes experienced by Abílio Diniz do not end here, exactly because he is an extremely competitive man and lover of sports victories and business achievements. Certainly, his lessons, mistakes and successes, are extremely valuable to entrepreneurs who are starting or have started their business. Check out the following hints and inspiring phrases by Abílio Diniz.

Be inspired! - Phrases from Abílio

- “It is important to separate the dream from illusion”
- “Take care of your body because you live in it”
- “Being creative is doing differently, innovate and reinvent to create the future”
- “Some people dream with success, we woke up early and work hard to achieve it”
- “The high quality life requires more determination and discipline than any other human choice”
- “The more I practice, the luckier I get”
- “I love my routines, after all I am the same as I do”

GPA in Numbers

- Largest distribution company in South America;
- Multiformal structure with more than 1,800 stores operating under different business models, namely supermarkets (Pão de Açúcar, Extra), hypermarkets (Extra), proximity stores (Shop Extra), specialty stores (Ponto Frio and Casas Bahia) and cash & carry / wholesale self-service (Assaí Atacadista);
- Expertise in areas of food ecommerce, with Pão de Açúcar Delivery www.paodeacucar.com.br, not food, with Nova Pontocom, a company that has operations: Casasbahia.com.br, Extra.com.br, Pontofrio.com.br, E-Hub.com and Ponto Frio Atacado;
- The Group also has operations in segments of gas stations and drugstores, with the flag Extra and Pão de Açúcar;
- Largest private employer in the country, with about 160 thousand employees;
- More than 2.8 million square meters of sales area distributed in 19 states and Distrito Federal;
- Stocks listed on Bovespa since October 1995 and the New York Stock Exchange (ADR level III), since May 1997;
- R\$ 635 million in tickets (sales) per year;
- Market Share 2011 (formal market – source Abras): 23.5%.

Data: Dez/2012



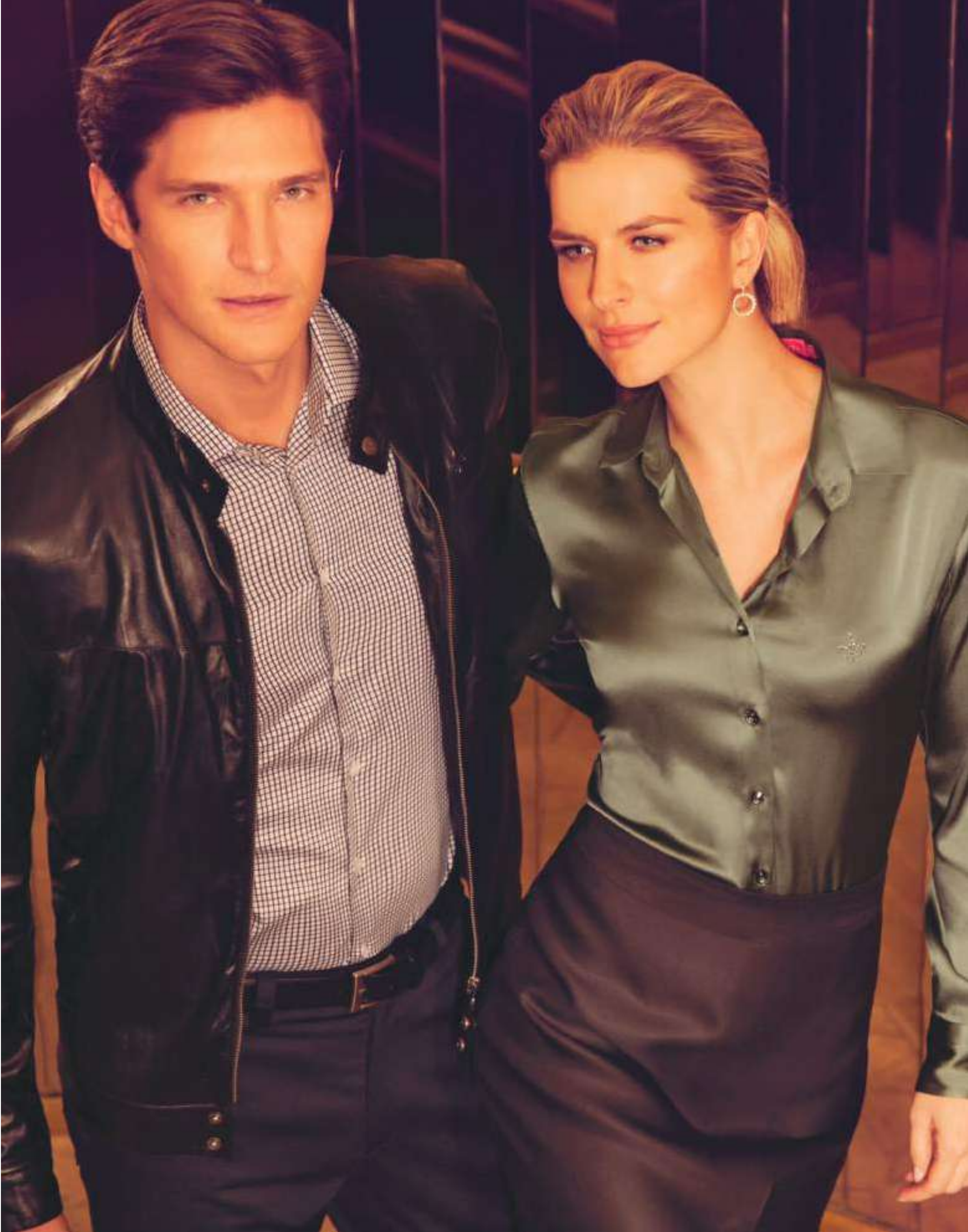
性的言语。
给予灵感！
阿比利奥的话
“将梦想和幻想分开是很重要的”

- “爱护你的身体，因为你住在那里”
- “有创意就是做出不一样的事。创新、重新发明，以实现未来”
- “一些人梦想着成功，我们则是比较早从梦中醒来，并开始努力工作以实现梦想”
- “高质量生活比其他人其他的准则来讲，更需要决心、纪律”
- “我越锻炼，越有运气”
- “我喜爱我的生活起居，毕竟是我在过这样的生活”

GPA集团的一些数字

- 南美洲最大的批发商；
- 1800多间店形成的多模式结构，以许多不同的生意模型运作，如：超市（Pão de Açúcar和Extra）、大卖场（Extra）、邻近店（Minimercado Extra）、专卖店（Ponto Frio、Casas Bahia）和现购自运/批发自运（Assaí Atacadistas）；
- 食品界的电子商务，如Pão de Açúcar Delivery www.paodeacucar.com.br，以及非食品界的Nova Pontocom，该公司营运着：Casasbahia.com.br、Extra.com.br、Pontofrio.com.br、E-Hub.com和Ponto Frio Atacado；
- 集团以Extra和Pão de Açúcar名下，还持有加油站和药局行业的事业；
- 全国私人最大雇主，一共约有16万员工；
- 营业面积超过280万平方米，分布在19州和联邦行政区；
- 股票从1995年10月起，在圣保罗股市上市，从1997年5月起在纽约股市上市（ADR第三级）；
- 每年的销售总额一共是6亿3500万；
- 2011市场份额（巴西超市协会的正式市场报告）：23.5%。

数据：2012年12月





DUDALINA



Brasil e Moçambique

Breve reflexão em torno do esforço
estratégico de uma dupla afirmação
geoeconómica e de desenvolvimento

Quando, em meados de Dezembro passado, me juntei ao nosso Querido Amigo Agostinho Turbiano para um almoço de balanço dos resultados e das expectativas proporcionadas pelo Almoço-Empresarial que aqui nos reunira dias antes, mal poderia imaginar o enorme desafio, mas ao mesmo tempo, a excitante tarefa que ele, certamente, já me preparara, endereçando-me o desafio de colaborar activamente com o GCSM na preparação deste Evento de Março, na abertura do programa anual para 2013, dedicado ao tema “relações económicas e empresariais Brasil – Moçambique”.

Qualquer que pudesse vir a ser o grau de performance obtido na concretização dessa oportuníssima iniciativa e independentemente da qualidade e préstimo que o meu modesto contributo para que tal Evento viesse a revelar-se útil, acolhi o repto com um entusiasmo indiferecível. Fica, pois, aqui a expressão do meu sincero “muito obrigado, Agostinho, pela confiança que depositou em mim e, sobretudo, pela oportunidade que nos ofereceu para reflectirmos conjuntamente em torno dum tema bastante actual”.

Permitam-me, porém, que faça uma advertência prévia:

a) desde logo, a minha condição de um natural de Moçambique não me confere, por si só, qualquer autoridade especial, em matéria de saber feito, relativamente ao “como investir em Moçambique”;

b) mas, por outro lado, confere-me um especial dever de cidadania lusófona que, há mais de 20 anos, me tornou um estudioso e um profissional da banca de negócios, especialmente actuante e atento à importância que o crescimento e a consolidação do espaço económico e empresarial do mundo de Língua Portuguesa hoje assume, no quadro do Sistema de Relações Internacionais e do Sistema Económico Mundial, em profunda e constante mutação.

Estive tentado a iniciar estas minhas breves notas transcrevendo a informação de base sobre a economia Moçambicana que se pode retirar do “site” do Banco Mundial, como segue:

<http://www.worldbank.org/pt/country/mozambique>

<http://www.worldbank.org/pt/country/mozambique/overview>

ou, ainda, convidar-vos para uma leitura atenta da informação disponibilizada no “site” do World Economic Forum, de Geneve (Suíça):

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2011-12/CountryProfiles/Mozambique.pdf>

... mas optei por iniciá-las dando-vos nota de duas pequenas “estórias”:

a) a primeira retiro-a de uma notícia, publicada no jornal “Brasil Económico”, de 27.Maio.2011, que relatava o seguinte:

http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/bill-gates-leva-tijolo-brasileiro-a-paises-africanos_102316.html



Brazil and Mozambique – brief reflection around the strategic effort from a double statement geoeconomic and development

When, in mid-December, I joined our dear friend Agostinho Turbiano for lunch, in order to discuss the balance of results and expectations provided by the business lunch we had here days before, I could barely imagine the huge challenge but at the same time, the exciting task that he certainly had already prepared me, I accepted the challenge with undisguised enthusiasm. So here is the expression of my sincere “thank Agostinho for showing your confidence on me, and for the opportunity to reflect together around a very current topic.”

However, allow me to make an early observation: immediately, my condition of Mozambican don't grant a special authority on knowledge of “how to invest in Mozambique”, but on the other hand, gives me a special duty of a Lusophone citizenship which, for over 20 years, I became a scholar and a professional in the banking business, especially active and aware to the importance that the growth and the economical space consolidation and business world of today assumes Portuguese, under the System of International Relations and the World Economic System, in a deep and constant mutation. I was trying to start these brief notes, transcribing the information based on the Mozambican economy that can be drawn from the website of the World Bank, as follows:

<http://www.worldbank.org/pt/country/mozambique>

<http://www.worldbank.org/pt/country/mozambique/overview>

or even invite you for a careful reading of the information available on the website of the World Economic Forum in Geneva (Switzerland):

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2011-12/CountryProfiles/Mozambique.pdf>

... But I chose to start them giving you note of two small “stories”:

a) took the first one from a news article, published in the journal “Brasil Económico” by 27 May 2011, who reported the following:

http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/bill-gates-leva-tijolo-brasileiro-a-paises-africanos_102316.html

b) the second, adapted from the famous metaphor, authored by philosopher Olivier Clerc, which tells the story of the frog (that did not know it would be cooked).

One day, having heard that the frog is an animal that feels a special pleasure when immersed in tepid water, someone decided to take proof and plunged a frog in a huge pot with cold water. The frog felt the deepest discomfort and tried to jump to escape the cold water. Then that same person lighted a small fire, put some olive oil underneath the pan, causing the water to warm slowly. Gradually, the water became tepid and the frog began to swim, finding the water very pleasant, while the water temperature increased, the frog swam over, until after a certain



巴西和莫桑比克 - 有关地缘经济和发展双层肯定的战略努力的概论

我在去年十二月中旬,和我们敬爱的朋友阿戈斯廷尼奥·图拉比安 (Agostinho Turbiano) 出席了一场午餐,目的是讨论几日前在同一个地方举办的商业午餐,讨论其成果和对未来带来的期盼。当时不太能想象出我朋友要我面临的挑战,也是个令人兴奋的任务。委托我积极和GCSM合作,共同筹备三月的活动,2013年度的开幕,主题是“巴西 - 莫桑比克的经济企业关系”。

无论执行这适宜计划所获得的成效是怎样,也无论我对这项活动的质量能贡献多少,我毫不隐瞒心中的热忱,接受了这个挑战。藉此也想表达我诚恳的“阿戈斯廷尼奥,感谢您对我的信任,尤其是提供给我们这个机会能一起探讨相当符合时局的主题”。

但请容许我,先提出一些注意事项:

a)首先,光是身为莫桑比克的本地人,我并不会因此在此“如何在莫桑比克投资”的相关事项上跃升为权威;

b)但是,在另一方面来讲,因为身为葡语系国家公民的我,对此应负起责任,因为20多年前已是研究商机的学者和专业人士,尤其

特别注意如今的国际关系系统和全球经济系统中,葡语系国家今日在经济、企业方面的成长,和所巩固的立场。

我的简单介绍中,提供有关莫桑比克经济的讯息,是基于世界银行网站上的资料,可见于下列链接:

<http://www.worldbank.org/pt/country/mozambique>

<http://www.worldbank.org/pt/country/mozambique/overview>

另外也请大家研读(瑞士)日内瓦世界经济论坛网站上的信息:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2011-12/CountryProfiles/Mozambique.pdf>

...但我选择用两个“故事”做开头:

a)第一个是在“巴西经济”报在2011年5月27日所报导的一则新闻,内容是:

http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/bill-gates-leva-tijolo-brasileiro-a-paises-africanos_102316.html

b)第二个故事是因为青蛙的比喻告诉我们,也提醒我们,在这个一直经历缓慢却深刻转变的世界里,有许多情况,在我们没有意识下,甚至更危险的是,在我们有充分了解下,虽然知道不得不采取复杂且困难的行动或反应措施,但我们常会被引请到来不及

准备。这个简短的“故事”,透过这样的比喻,我想要突出的是严重的后果,经常是昂贵的经济社会成本,而这样的“假装是”或

我要讲的是:

a)第一个,讲的是几乎两年前的事情,但当时使我一开始感到有点好奇,之后非常有兴趣去追踪这件事。因为也许这是个很好的例子,

现代巴西的经济科技能力,是多么能被善用并转换成商机,也常藉由与其他国家和其他公司的合作,在不同的经济空间和地

缘经济,为双方带来好处;

b)第二个故事是因为青蛙的比喻告诉我们,也提醒我们,在这个一直经历缓慢却深刻转变的世界里,有许多情况,在我们没有意识下,

甚至更危险的是,在我们有充分了解下,虽然知道不得不采取复杂且困难的行动或反应措施,但我们常会被引请到来不及

准备。这个简短的“故事”,透过这样的比喻,我想要突出的是严重的后果,经常是昂贵的经济社会成本,而这样的“假装是”或

Os últimos anos têm correspondido a um ciclo económico expansionista muito favorável da economia Brasileira, sendo que o País emergiu, não apenas como potência regional, mas como proto-potência à escala global



se tornando tépida e a rã começou nadando, achando-a muito agradável; e à medida que a temperatura da água ia aumentando, a rã mais nadava, até que, a partir de certo momento, com uma temperatura já bem elevada, a rã, sentindo-se embora exausta, continuava a nadar. A temperatura da água ia sempre subindo e a rã, já incapaz de reagir, acabou morrendo cozida!

Estas duas pequenas "estórias", perguntar-me-ão, vêm ao caso? Isto é, que fazem elas nestas breves notas de reflexão que aqui vos deixo?

Pois bem:

a) a primeira, relatando um facto com quase dois anos de vida, suscitou-me, àquela

data, alguma curiosidade, primeiro, e muito interesse, logo a seguir. Porque talvez constitua um belo exemplo de como as capacidades económicas e tecnológicas do Brasil moderno aí estão para serem aproveitadas e convertidas em oportunidades de negócio, com vantagens recíprocas, que muitas vezes se potenciam identificando e aprofundando parcerias com outros Países e empresas, inseridos em diferentes espaços e geografias económicas;

b) a segunda, porque a história da rã nos ensina e nos pode servir de aviso para o facto de, num mundo em lenta, mas profunda mudança, há situações que, podendo nos escaparem à nossa consciência ou, o

que é bem mais perigoso, delas tendo consciência e sabendo que se tornará inexorável uma qualquer reacção ou acção complexa e difícil, podemos ser tentados a não as preparar em tempo útil. Nesta breve “estória”, pois, através da metáfora, procuro colocar em evidência as consequências gravosas, de custos económicos e sociais quase sempre elevados, que o “faz de conta” ou o adiar da acção podem afectar as nossas economias, as nossas sociedades e, portanto, os nossos Povos. E essa lenta, mas profunda mutação, que o ciclo expansionista que o Brasil hoje vive colocou-o já num patamar irreversível, que o obriga a olhar rapidamente, mas de forma estruturada e organizada para outras geografias e que, desejavelmente, não se restrinja a uma mera estratégia política.

Porque o seu tratamento exaustivo não caberia nos limites desta breve reflexão, vou procurar, de forma sinóptica assinalar o que é, a meu ver, a razão de ser da acuidade e extrema oportunidade que o GCSM atribuiu ao tema “Brasil-Moçambique” para abrir o seu Programa de Actividades para 2013.

Assim:

A) UMA QUESTÃO DE AFIRMAÇÃO GEOECONÓMICA

• o Brasil constitui hoje uma nova centralidade do SRI/SEM, num mundo multipolar, a um tempo global e multilateral (a posição discriminante do Brasil no actual concerto das Nações);

• uma boa parte da questão que hoje aqui nos traz é, na verdade, muito mais de natureza geopolítica e geoeconómica do que uma análise estritamente financeira;

• a internacionalização das empresas e grupos empresariais Brasileiros é necessária, quer por imperativos de afirmação geopolítica e geoeconómica do Brasil, quer por imperativos de natureza comercial;

• no quadro das novas geografias da presença económica e empresarial Brasileira, que a nova correlação de forças no cenário internacional, nomeadamente em resultado de um progressivo controlo geoconómico pelas estruturas supranacionais (vd. Matias Spektor, “A Place at the top of the tree”, in FT Magazine 22.Fev.2013), impõe, é essencial prosseguir o esforço de fixação e consolidação de pontos de interesse económico estratégico;

• os últimos anos têm correspondido a um ciclo económico expansionista muito favorável da economia Brasileira, sendo que o País emergiu, não apenas como potência regional, mas como proto-potência à escala global;

• mas este comportamento somente somente perdurará se algumas reformas estruturais forem empreendidas no curto prazo (ainda que os seus efeitos somente se venham a sentir a médio/longo prazos), reformas essas que deverão ser orientadas, preferencialmente, para a manutenção e reforço da credibilidade nos mercados externos, prevenindo, quer um sobreaquecimento excessivo da economia, quer o surgimento de tensões inflacionistas e cambiais (vg. sobrevalorização do R\$),

momento em resultado de políticas orçamentais e fiscais expansionistas, quer para prevenir tensões inflacionistas e cambiais (vg. sobrevalorização do R\$), evitando a deterioração de eventuais desequilíbrios comerciais externos e criando estímulos à geração da poupança, factor-chave necessário ao esforço de investimento em que o País está comprometido (e que deverá prosseguir sob pena de comprometer o ciclo de desenvolvimento) e condicionador de um maior crescimento económico;

• é neste quadro que julgamos poder ser reconhecida a justeza da estratégia Brasileira de assentar na rejeição de um modelo de crescimento estritamente neoliberal, antes adoptando uma economia nacional parcialmente orientada, privilegiando a in-



time, at a temperature much higher, although, feeling exhausted the frog continued to swim. With the water temperature always rising, the frog already unable to react, it died cooked!

You will ask me if those two stories are related to the subject, in other words, what is the meaning of them on these brief notes of reflection?

Well:

a) The first, reporting a fact with almost two years of life, aroused me, on that date, some curiosity first, and then a lot of interest. Maybe constitutes a fine example of how economic and technological capabilities of modern Brazil are there to be exploited and converted into business opportunities, with reciprocal advantages, which often potentiate identifying and deepening partnerships with other countries and companies, inserted in different spaces and economic geographies.

b) The second, because the story of the frog teaches us and serves as a warning to the fact that in a world running a slow, but deep change, there are situations that can take opposite paths to our conscience. Of worse, have conscience but know that independent the action or reaction, it will become inexorable, complex and difficult. We may be tempted not to prepare them in time. In this brief “story”, I do try to put in evidence the onerous consequences of high social and economic costs, that the “make-believe” or delaying the action may affect our economies, our societies and our people. This slow but deep change that the Brazilian expansionary cycle lives today, let it in an irreversible level, which requires us to observe fast but in a structured and organized way towards other geographies and, hopefully, not be restricted to a simple strategy policy.

The treatment necessary don't fit inside the limits of this brief reflection, so I will try to point out the briefest as possible the importance of this opportunity assigned by GCSM to the theme “Brazil-Mozambique” to open the 2013 Activity program.

A) A MATTER OF GEOECONOMIC AFFIRMATION

• Today, Brazil is a new centrality of SRI/SEM, in a multipolar world, in a multilateral and global timing (the discriminant Brazilian position in the actual set of nations).

• A good part of the question that brings us here actually is, more geopolitical and geoeconomic than a strictly financial analysis.

• The Brazilian business groups and companies internationalization is necessary, for Brazilian geopolitical and geoeconomic imperative affirmation or imperatives with commercial nature.

• In the scenario of new geographies of Brazilian economic and business presence, notably as a result of a progressive control geoeconomic by supranational structures, imposes, it is essential to continue with the effort of fixation and consolidation of points of interest and economic strategic.

• The last few years have corresponded to an expansionary economic cycle very favorable for the Brazilian economy, and the country has emerged not only as a regional potency, but as a global potency.

• But this behaviour will last only if some structural reforms are undertaken in the short term (although its effects will only be felt in the medium / long term), reforms that should be targeted primarily to the maintenance and enhancement of credibility in foreign markets by preventing excessive overheating of the economy or the emergence of inflationary pressures and exchange rate (R\$ vs. overvalued), mainly as a result of expansionary fiscal and budgetary policies, either to prevent inflationary pressures and exchange rate (R\$ vs. overvalued) preventing the deterioration of any external trade imbalances and creating incentives for generation of savings; a key factor in the effort needed investment in the country is compromised (and which will continue under penalty of compromising the development cycle) and greater growth conditioner economic;

• In this scenario that we judge may be recognized the validity of the strategy based on the Brazilian rejection of a strictly neoliberal growth



拖延对我们的经济、社会和人民产生了破坏。巴西正在扩展循环中，目前经历这样缓慢却深刻的转变，已经达到不可回头的地步，所以必须快速且有组织架构的寻找其他地区，而希望这样的寻找仅限于政治上的战略。

因为无法在这个简短的省思做这样详尽的说明，所以我简单地提出，依我看来，GCSM提出“巴西 - 莫桑比克”这个主题做为2013年度计划的开头的恰当性和好机会的原因。

因此：

A) 跟地缘经济肯定有关。

• 在一个多极世界，全球性且多边的时局，巴西目前是SRI/SEM的新核心（巴西在目前国际协同体系中的不同地位）；

• 今天我们聚集在这里，大部分原因其实不仅是一个纯金融方面的分析，而是一个地缘政治和地缘经济的因素。

• 巴西公司和集团需要国际化，无论是地缘政治和地缘经济方面肯定的需求，或是商业性质的需求；

• 在这个巴西经济、企业立足的新地缘局势中，为了逐步取得跨国结构中地缘经济的控制（见Matias Spektor于2013年2月22日在FT Magazine的文章“A Place at the top of the tree”），所产生现有的国际情况的彼此关系，必须继续战略性经济利益点的立足和巩固；

• 最近几年是有利巴西经济的扩展经济循环，藉此，巴西不仅跃升为地区的强国，也是全球性强国的雏形；

• 但这样的情况要能持续，必须在短期内做出结构改革（纵使其效果只在中长期才看得见），这样的改革最好是趋向在国际市场的信用维护和强化，预防经济过度加热，以及通货膨胀或汇率不安（例如雷亚尔的过快升值），避免国际贸易偶然性的不平衡恶化，也促进储蓄，这对巴西在投资方面所尽的努力（即使对成长循环不利，也应继续的）来讲是不可或缺的关键，也是一个更大经济成长的关键；

• 就是在这样的局势，我们肯定巴西战略是十分妥当，拒绝了完全新自由的增长模式，采取了部分导向的国家经济，优先选择国内增值的结合，扩大地区的整合，国际市场的多元化（贸易和投资两方面的流动）；

• 其实，可以确定拉丁美洲主要经济带来的活跃，以及主要国家（如巴西、墨西哥、智利、哥伦比亚）对稳定所代表的角色，是有助巴西经济远景和展望的因素，巴西近年的经济成长若要持续，明显地受限于新兴国家经济的表现（如金砖五国），原因是美国对外政治新中心的冲击，以及欧洲越来越离开中心的运作；



corporação de valor acrescentado nacional, ampliando a integração regional e diversificando os mercados externos (fluxos comerciais e de investimento);

- na verdade, sendo certo que o dinamismo que se vem conhecendo das principais economias latino-americanas e o papel-chave de estabilização que os principais Países vêm representando (vg. Brasil, México, Chile, Colombia) são factores que favorecem as perspectivas e o outlook económico do Brasil, o prosseguimento da trajectória de crescimento da economia Brasileira a que se vem assistindo nos últimos anos está sensivelmente condicionado pela performance das restantes economias dos países emergentes (vg. BRICS), pelo impacto da nova centralidade da política externa norte-americana e pelo estatuto cada vez mais periférico da Europa;

- é precisamente neste contexto de crescentes fluxos internacionais de bens, serviços, tecnologias e capitais e de integração de mercados que se atribui, sem esforço, um papel decisivo à concretização pelo Brasil de uma cada vez maior internacionalização dos capitais nacionais e de uma crescente diversificação das suas geografias de actuação (a diversificação geográfica e a diversidade de geografias ajudam a diversificar e minimizar riscos), assim se assegurando o alargamento e aprofundamento da tendência iniciada a partir de fins dos anos 90;

- tal papel radica especialmente nos factores que constituem as principais motivações que impulsionam a internacionalização das empresas e dos grupos empresariais, a saber: diversificação e conquista de quotas de mercado, obtenção de ganhos de escala e sinergias, acesso privilegiado a fontes de recursos naturais e matérias-primas, obtenção e endogeneização de ganhos tecnológicos ou dos proporcionados pela globalização financeira;

- a última década mostra um forte crescimento das relações económicas (comerciais e de investimento) entre o Brasil e África, embora ainda relativamente limitados em dimensão e âmbito; não obstante, são conhecidos os laços comerciais tradicionalmente estabelecidos com algumas das mais importantes economias da África sub-saariana, como são os casos da Nigéria,

da República da África do Sul, de Angola e, mais recentemente, de Moçambique;

- não se tratando o Brasil de uma potência colonial, compreender as razões para o surgimento crescente da presença económica e empresarial Brasileira em África levar-nos-ia, por certo, a encontrá-las no próprio processo e modelo de crescimento económico interno;

- aliás, é comumente atribuída à excelência da diplomacia económica Brasileira um papel crucial no esforço de afirmação geopolítica e geoeconómica do Brasil no espaço das economias africanas, disputando-a, assim, com outros países emergentes, como são especialmente os casos da China e da Índia.

B) UMA QUESTÃO DE DESENVOLVIMENTO

- a África é um continente que atravessa um período de crescimento económico sem precedentes; de acordo com números publicados pela "The Economist Intelligence Unit", 6 dos 10 Países que mais cresceram em 2011 situam-se na África Sub-saariana; a dívida média externa das economias sub-saarianas caiu de 63% do PIB, em 2000, para 22,2% em 2012; e a inflação média situa-se agora próxima de 8%, contra mais de 15% em 2000; pode afirmar-se, genericamente, que as economias da África Sub-saariana têm beneficiado de taxas de crescimento económico relativamente elevadas das economias emergentes;

- esta tendência, ainda que muito variável de País para País e pesem embora os impactos negativos decorrentes, quer da crise económica e financeira europeia, quer dos sinais de contenção orçamental e de investimento evidenciados pela economia norte-americana – efeitos esses que se tornam especialmente visíveis ao nível da actividade exportadora e da pressão sobre os preços das matérias-primas –, parece prosseguir, baseada a maioria das vezes em factores estruturais de natureza geográfica e demográfica, indutores de crescimento das exportações, do aumento da procura interna, da melhoria dos termos de troca, da obtenção de ganhos de produtividade;

- o papel do IDE (investimento directo estrangeiro) tem sido decisivo; o fluxo to-



model, before adopting a partially oriented national economy by focusing the incorporation of national value added, increasing regional integration and diversifying external markets (trade and investment).

- Actually knowing that the dynamism that comes from knowing major Latin American economies and the key role of stabilization that has represented the main Countries (vg. Brazil, Mexico, Chile, Colombia) are factors favoring the prospects and Brazil's economic outlook, the continuation of the growth trajectory of the Brazilian economy that has been observed in recent years is significantly influenced by the performance of the rest of the emerging economies (BRICS vg.), the impact of the new centrality of U.S. foreign policy and the status increasingly peripheral Europe;

- Is precisely in this context of increasing international flows of assets, services, technologies, and integration of capital markets that attaches effortlessly to achieve a decisive role for Brazil in a growing internationalization of the national capital and an increasing diversification of their geographies of action (geographic diversification and diversity of geographies help diversify and minimize risk), thereby ensuring the broadening and deepening of the trend initiated from the late 90s;

- This role rooted especially on the factors that are the main motivations that propel the internationalization of companies and business groups, namely diversification and achieving market shares, obtaining economies of scale and synergies, privileged access to sources of natural resources and raw materials, and obtaining endogenization of technological gains or provided by financial globalization;

- The last decade shows a strong growth of economic relations (commercial and investment) between Brazil and Africa, although still relatively limited in dimension and scope; notwithstanding, are known the commercial ties traditionally established with some of most important economies of Africa sub-Saharan Africa, as are the cases of Nigeria, the Republic of South Africa, of Angola and, more recently, of Mozambique;

- Brazil not having been an ex colonial potency, understand the reasons for the appearance of increasing economic presence in Africa, and Brazilian business, would lead us to find them in the very process model of economic growth and internal;

- Moreover, the excellence of Brazilian economic diplomacy has a key role and is commonly attributed to the effort of geopolitical and geo-economic affirmation of Brazil in the space of African economies, disputing it, so with other emerging countries, especially China and India;

B) A MATTER OF DEVELOPMENT

- Africa is a continent that is experiencing a period of unprecedented economic growth, according to figures published by "The Economist Intelligence Unit", 6 of the 10 countries that grew most in 2011 are located in Sub-Saharan Africa, the average debt external economies of sub-Saharan fell from 63% of GDP in 2000 to 22.2% in 2012, and the average inflation now stands close to 8%, as against 15% in 2000; it can be stated generically that the economies of sub-Saharan Africa have benefited from economic growth rates relatively high in emerging economies;

- This trend, although highly variable from country to country and while sometimes displaying negative impacts, whether resulting from economic and financial crisis in Europe, both signs of fiscal restraint and investment evidenced by the U.S. economy - effects that become especially visible on the level of export activity and pressure on prices of raw materials - seems to continue, most often based on structural factors in geographical and demographic drivers of export growth, the increase in domestic demand, improved terms of trade, of gains in productivity;

- The role of FDI (foreign direct investment) has been decisive, the total flow of FDI directed to Africa increased more than fivefold in the last decade, although there are several regions in significant political risks, since Africa - especially sub-Saharan Africa - became a strategic continent target for a significant number of major corporations worldwide;

- Southern Africa and Mozambique in particular, may represent compensation vectors (ie, market) for Brazilian companies and business groups, as they provide vectors diversification and market expansion (vg. planned investments in these Countries in infrastructure, the food industry, in the mining and processing of natural resources);

- In this context, the reality of CPLP can assume decisive importance: indeed, it is a reality inserted on a continents and in each of them in



- 就在这个国际间不断流动货品、服务、技术、资金，以及市场整合的环境中，巴西扮演看决定性的角色，因为逐渐扩大国内资本国际化，以及活跃地缘的多元化（地缘多元化和地缘的多种选择能分散和减少风险），以此巩固90年代尾所展开趋势的扩大和深振；

- 这样的角色是根源于下列主要造成公司和集团国际化的因素，如：市场份额的多元化和争取、规模收益和协同的取得、独特的自然资源和原料、技术收益的取得和国家化，包括金融全球化所提供的；

- 最后这十年显示出巴西和非洲（贸易和投资）经济关系的大幅成长，虽然在范围和领域上都还有限，然而，一些和撒哈拉以南重要经济的国家，原有建立的商业关系是众所周知的，如尼日利亚、南非共和国、安哥拉，以及最近的莫桑比克；

- 巴西不是过去的殖民强国，了解巴西经济和企业的持续增长，一定能帮助我们找出自己国内经济成长的路和模式；

- 除此之外，巴西在非洲经济环境，无论是地缘政治和地缘经济上能立足，巴西经济外交的能力扮演着重要角色，也和其他新兴国家竞争，尤其是中国和印度。

B) 跟成长有关

- 非洲处于过去未有的经济成长期，依据《经济学家》所刊登的，2011年间10个成长最大的国家中，6个在撒哈拉以南的非洲；撒哈拉以南国家经济的外债平均在2011年占国内生产总值的63%，在2012年降到22.2%；平均通货膨胀维持在近8%，在2000年时曾是大于15%；可以大致肯定的是，非洲撒哈拉以南的经济成长是受益于新兴经济；

- 每个国家的情况不太一样，目前也受到一些不良影响，无论是欧洲经济金融危机，或者是美国经济的预算和投资缩减的迹象，这对出口活动以及原料价格的压力特别明显，虽然如此，上述的趋势应会持续，主要的结构因素是地缘和人口、出口的成长诱因、国内需求的增加、交易协议的改善、产量收益的取得；

- 外资直接投资（IDE）扮演的角色也是决定性的；虽然在许多地区仍有重大的政治危机，流向非洲的IDE在近十年来成长五倍，因为非洲，尤其是撒哈拉以南的非洲，已成为一群不少的世界性大集团的战略目标。

- 尤其是南部非洲和莫桑比克，随着市场多元化和市场扩展的增加（如这些国家对基础设施建设、农业食品行业、自然资源的采取和转变），可成为巴西公司和集团的报酬媒介（如市场报酬）；

- 在这样的情况下，CPLP（葡萄牙语国家共同体）的实际情况可负起绝对的重要性：横跨四洲，并在每一洲，促进地区的合作和经济整合，也独自成为一个强大的经济代表；

tal de IDE dirigido para África mais do que quintuplicou na última década, embora subsistam em diversas regiões riscos políticos significativos, pois que a África – especialmente a África Sub-saariana – se tornou um continente-alvo estratégico para um número apreciável dos grandes grupos empresariais à escala mundial.

- a África Austral e Moçambique, em particular, podem representar vectores de compensação (i.e., de mercado) para as empresas e grupos empresariais Brasileiros, na medida em que proporcionam vectores de diversificação e de expansão de mercados (vg. os investimentos previstos nesses Países em infraestruturas, na indústria agroa-

limentar, na extracção e transformação de recursos naturais);

- neste contexto, a realidade da CPLP pode assumir importância decisiva: com efeito, trata-se de uma realidade inserida em 4 continentes e, em cada um deles, em espaços de cooperação e de integração económica regional, por si sós representativos de um enorme potencial;

- como assinalava, e bem, o atual Secretário Executivo da CPLP, Senhor Embaixador Isaac Murargy, se os países membros da CPLP tiverem sempre presente a realidade da sua múltipla pertença à CPLP e a outras organizações regionais, poder-se-ão estabelecer pontes e fomentar o desen-

Sem uma prévia PREPARAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO e ORGANIZAÇÃO dos investimentos, a única garantia possível ser dada é a de uma alta probabilidade de insucesso na ACTUAÇÃO/ CONCRETIZAÇÃO dos Projectos e, portanto, a da ocorrência de sobrecustos irrecuperáveis

volvimento de programas de cooperação conjuntos, beneficiando da interligação entre os Estados-membros da CPLP e outras regiões geográficas; ora, tendo em conta a dimensão de cada um dos mercados de integração económica regional, estamos perante um gigantesco mercado de cerca de 2 mil milhões de pessoas; circunstância que confere à CPLP o papel de um actor multipolar de desenvolvimento;

- a importância e a oportunidade de desenvolvimento, crescimento e consolidação do espaço económico e empresarial de Língua Portuguesa e o potencial que a África Austral, em particular a janela de oportunidade que Moçambique hoje representa (um dos "M3", o trio de países com as mais elevadas taxas de crescimento do PIB, em que se integram a Mongólia e Myanmar) - como ponte para os mercados da RAS, Índia, China e Sudeste Asiático - para as empresas e grupos empresariais Brasileiros, podem retirar-se da constatação do

seguinte conjunto de factores:

- = com excepção do Brasil, os restantes 7 Estados membros da CPLP são signatários do Acordo de Cotonou (acordo entre a União Europeia e o conjunto dos Países ACP);

- = o núcleo duro da articulação entre o Atlântico Sul de Língua Portuguesa com a Europa (Portugal é Estado-membro da União Europeia), com os EUA, a Ásia (RAE Macau/China, Sudeste Asiático) e a Oceania (Timor-Leste) far-se-á desejavelmente através do Brasil/Angola/Moçambique;

- = do ponto de vista dos ganhos e vantagens potenciais, tal núcleo duro, em que o Brasil ocupa posição discriminante, representa um agente catalizador para a construção e a operacionalização de plataformas organizacionais inseridas em diferentes espaços regionais (vg. MERCOSUL, via Brasil; SADC, via Angola e Moçambique; União Europeia, via Portugal) e, consequentemente, um factor de afirmação e alavancagem geoeconómica do Brasil e um veícu-



areas of cooperation and regional economic integration alone representing a huge potential;

- As pointed, and well, the current Executive Secretary of CPLP, Sir Isaac Murargy if CPLP member countries have ever-present reality of their belonging to multiple CPLP and other regional organizations, Could They establish bridges and foster the development of joint cooperation programs, benefiting the interconnection between Member States of the CPLP and other geographical regions; why, taking into account the size of each market regional economic integration, we have a huge market of about 2 billion people, CPLP circumstance which gives the actor the role of a multipolar development.

- The importance and opportunity for development, growth and consolidation of economic and business potential of the Portuguese language and the Southern Africa, particularly the window of opportunity that Mozambique is today (one of the "M3", the trio of countries with the highest growth rates of GDP, where it belongs to Mongolia and Myanmar) as a bridge to the markets of RAS, India, China and Southeast Asia - for companies and business groups Brazilians may withdraw from the statement of the following sets of factors:

- = with the exception of Brazil, the remaining 7 CPLP Member States are signatories to the Cotonou Agreement (Agreement between the European Union and the ACP group);

- = The hard core joint between the South Atlantic with the Portuguese-speaking Europe (Portugal is a Member State of the European Union), with the U.S., Asia (Macau SAR + China, Southeast Asia) and Oceania (Timor-Leste) will be desirably through Brazil / Angola / Moçambique;

- = From the standpoint of gains and potential advantages such hard core, in which Brazil occupies position discriminant is a catalyst for the construction and operationalization of organizational platforms inserted in different regional areas (MERCOSUR, vg. via Brazil; SADC, via Angola and Mozambique; European Union, via Portugal) and therefore a factor of affirmation and geoeconomic leveraged of Brazil, a vehicle of projection and penetration in Asian markets (via ERA Macau and Timor-Leste);

- = This is a polygon strategic leveraging a global network, allowing and enabling the construction or deepening partnerships with other countries and companies included in those spaces organized regional economic integration, strongly intensifying trade flows, technology and investment by extracting results, without forgetting notably to ensure the business development of the economies of destination;

- We deal with creating market on the supply side, but demand + induce endogenous processes of capital accumulation + induce the strengthening and modernization of tissues + enterprise ensuring the training of skilled labor and scenarios of senior management and therefore, valuing human capital in the territories and countries of destination.

C) FINAL NOTE

- A final note, but no less important, is the preparation of investment, there is a sequence of steps that are needed and should be completed in the realization of investments in economies with the characteristics of the economy of Mozambique;

- Without prior PREPARATION, STRUCTURE and ORGANIZATION investment, the only possible guarantee is to be given a high probability of failure in ACTION / IMPLEMENTATION of projects and therefore the occurrence of unrecoverable cost overruns.



- 如同CPLP现任的执行秘书长, Isaac Murargy大使先生,很适当的提出,如果CPLP成员国能维系彼此的关系和其他地区上的组织,可建立起桥梁,并促进共同合作计划的发展,有益于CPLP会员国和其他地区之间的互系;考虑着地区经济每个整合市场的大小,我们面临的是一个约2亿人口的庞大市场,这样的局势也使CPLP成为多极成长的推动者;

- 葡萄牙语的经济空间和企业空间发展、成长、巩固的重要和机会,以及非洲南部的潜力,尤其是莫桑比克代表的适时窗口(是M3国的其中之一,指的是国内生产总值增加指数最高的三个国家,另外有蒙古和缅甸),成为巴西公司和集团,与RAS、印度、中国、东南亚市场之间的桥梁,可在下列因素证实:

- =除了巴西,CPLP其他的七个会员国是科托努协议的签署国(欧共体和非洲加太地区国家的协议);

- =葡萄牙语南大西洋与欧洲的连接(葡萄牙是欧共体的会员国),与美国、亚洲(中国澳门、东南亚)、大洋洲(东帝汶),这之间的连接核心将会是巴西/安哥拉/莫桑比克。

- =依收益和益处的潜力看来,这样的连接核心,巴西占着不同立场,扮演在不同地区中组织平台的建立和运作的协调角色(如南共市中的巴西、南部非洲发展共同体的安哥拉和莫桑比克、欧共体的葡萄牙),也因此市巴西地缘经济肯定和提升的因素,以及进入亚洲市场的工具(澳门和东帝汶);

- =这组成全球规模网络的战略多边形,方便各地区其他国家和公司能建立合作关系,强化贸易、技术、投资方面的来往,从中取得收益,并且不忘确保目的地经济企业的成长。

- 我们这里提的是藉由供应制造市场,但也藉由需求,加上资本增加的内部作业+公司织物的强化和现代化+确保熟练人员以及高层人员的培训,所以是重视目的国家和地区的人力资本。

C) 结语

- 不因是结尾而不重要的结语,也就是投资的准备:必须采取一系列的步骤,有益于对类似莫桑比克经济的国家进行投资;

- 若无事先的投资准备、架构和组织,唯一可保证的项目运作和实现极可能失败,造成无法挽回的过多成本。

lo de penetração e projecção nos mercados asiáticos (via ERA Macau e Timor-Leste);

= tal constitui um polígono estratégico de potenciação de uma rede à escala global, permitindo e viabilizando a construção ou aprofundamento de parcerias com outros Países e empresas inseridas naqueles espaços organizados de integração económica regional, intensificando fortemente os fluxos de comércio, tecnológicos e de investimento, daí extraindo resultados, não esquecendo nomeadamente de assegurar o desenvolvimento empresarial das economias de destino;

• do que tratamos é de criar mercado pelo lado da oferta, mas também da procura + induzir processos endógenos de acumulação de capital + induzir o fortalecimento e a modernização dos tecidos empresariais + assegurando a formação de mão-de-obra qualificada e de quadros de Alta Direcção e, portanto, valorizando o capital humano, nos territórios e Países de destino.

C) NOTA FINAL

• uma nota final, mas nem por isso a menos importante, é a da preparação dos investimentos; há uma sequência de passos que se revela necessário deverem ser cumpridos na concretização dos investimentos em economias com as características da economia de Moçambique;

• sem uma prévia PREPARAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO e ORGANIZAÇÃO dos investimentos, a única garantia possível ser dada é a de uma alta probabilidade de insucesso na ACTUAÇÃO/CONCRETIZAÇÃO dos Projectos e, portanto, a da ocorrência de sobrecustos irrecuráveis.



* É licenciado em Economia, pelo Instituto Superior de Economia (Lisboa) e possui mais de 30 anos de experiência de Direcção e Administração na Banca de Investimento, nas áreas do Investimento Estrangeiro e em outros sectores da economia, em regiões, como a Europa, África e Ásia. Atualmente é Presidente do Conselho de Administração da CA Consult, Assessor do Conselho de Administração Executivo do Grupo Crédito Agrícola e Presidente de outras empresas do Grupo, onde se incluem os instrumentos de Capital de Risco, a Gestão de Activos (em Portugal e Cabo Verde), as Sucursais Financeiras Exteriores e os escritórios de Representação (Cabo Verde, Luxemburgo e Paris e) e a Gestão Imobiliária do Grupo. De 2004 a 2010 foi Administrador Executivo da Caixa Central de Crédito Agrícola (estrutura que lidera o Grupo Crédito Agrícola, em Portugal), tendo anteriormente exercido cargos de direcção em outros bancos do sistema bancário português. Foi, também, Administrador Executivo do Instituto Emissor de Macau (Autoridade Monetária e Cambial de Macau). Ao longo da sua extensa carreira, é principalmente no domínio da internacionalização que Mário Negrão desempenha um papel preponderante, nomeadamente, em matérias relacionadas com a geopolítica e prospectiva económica de Portugal, com o modelo e a estratégia de internacionalização da economia Portuguesa, com a assessoria macroeconómica a Estados e Entidades Públicas (em São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Cabo Verde), e com os modelos de integração económica regional em África.

QUER INVESTIR NO SEU FUTURO E NO DO BRASIL? INVISTA NO PAPELCARTÃO IBEMA.

Terceira maior empresa de papelcartão do Brasil e 100% brasileira, nós da Ibema, abrimos o capital em fevereiro de 2013. Com o objetivo de fortalecer a presença no mercado mundial e ampliar o ritmo de crescimento, implementamos uma política de grandes investimentos em tecnologia, logística, novos produtos e sustentabilidade. E para realizar com excelência tudo que planejamos para 2013, estamos cada vez mais focados em você, que é nosso cliente, fornecedor e parceiro. Na hora de investir não tenha dúvidas: **invista em quem trabalha por você. Invista na Ibema.**



CDD Araucária
12.000m² de área total

CDD Europa
Planta Portugal

5 novos produtos
em 2013

Uma empresa
100% nacional



ibema
P A P E L C A R T ã O

Matriz energética
de baixo impacto

Certificação
ISO 9000 e FSC

Selo ODM
Objetivos do Milênio

Matéria-prima
100% proveniente de
florestas plantadas

Incentivo à cultura:
3º Prêmio Ibema Gravura



O novo presidente da ANEFAC, Amador Rodriguez, fala sobre os projetos que darão continuidade à projeção da Associação

ANEFAC sob nova gestão

Amador Alonso Rodriguez, diretor de Captação de Dados e Serviços a Clientes da Serasa Experian, onde atua há 29 anos, atualmente lidera as equipes responsáveis por captação de dados e de documentos, análise de empresas e de setores da economia, gestão de operações das agências e serviços a clientes. Formado em Ciências Contábeis pela PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica), com pós-graduação em Controladoria e Administração Financeira, Amador sucedeu João Carlos Castilho Garcia na presidência da ANEFAC (Associação

Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade).

O novo presidente da Associação, que ocupou o cargo de vice-presidente de Eventos da entidade até o final de 2012, também é conselheiro fiscal do MBC (Movimento Brasil Competitivo); membro do Conselho de Vogais do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e recebeu a medalha "Joaquim Monteiro de Carvalho" por relevantes serviços prestados à classe contábil, concedida pelo CRC-SP (Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo). Confira a entrevista com o presidente da entidade:

Pode falar sobre a ANEEFAC?

AMADOR: A ANEFAC ao longo dos anos tem se firmado como entidade representativa dos profissionais de finanças, administração e contabilidade, respeitada nos meios públicos e privados, pelo seu posicionamento firme e claro em relação aos problemas macroeconômicos bem como na defesa e esclarecimento dos problemas enfrentados pelo consumidor. A ANEFAC realiza eventos mensais com temas de interesse dos associados e também premiações de grande repercussão na sociedade como o Troféu Transparência (Prêmio ANEFAC-Fipecafi-Serasa Experian), Prêmio ANEFAC Profissional do Ano e Congresso ANEFAC.

Qual o principal objetivo da sua gestão?

AMADOR: Reforçaremos o objetivo da ANEFAC de continuar sendo reconhecida como uma forte entidade representativa dos seus associados. Toda a diretoria que estará à frente das reuniões, eventos e do relacionamento com o mercado compartilha do mesmo objetivo. O nosso objetivo é continuar trabalhando para fortalecer e intensificar esses debates sobre todos os assuntos que já são tratados hoje.

Como será a gestão nas três áreas de atuação da ANEFAC?

AMADOR: Na área de Finanças, a gestão incentivará ainda mais a interação dos temas sobre finanças pessoais e crédito corporativo. Em Administração, todos os assuntos terão o mesmo grau de importância em eventos e reuniões intensificados com foco em estratégia e sustentabilidade. Já em relação aos temas ligados a contabilidade, os principais desafios, referem-se à continuidade da atualização dos temas técnicos, acompanhamento da evolução do IFRS (International Financial Reporting Standards) e relacionamento internacional da entidade com os órgãos reguladores.

Qual será o planejamento de expansão da entidade?

AMADOR: Em 2013, há expectativa de expandir a ANEFAC para novas regionais, a exemplo das inauguradas no Rio de Janeiro e Campinas entre 2011 e 2012. Já iniciamos os estudos e os contatos com executivos de

diversas cidades e, conforme houver a confirmação da participação deles, iniciaremos a composição das diretorias e faremos a divulgação para o mercado. O interesse da entidade em entrar em outros mercados locais é grande, com objetivo de alcançar um número cada vez maior de empresas e executivos de todo o país a partir dos pilares networking e atualização técnica. Faremos esses contatos de forma estruturada para garantir que as regionais já se constituam de maneira sólida.

A ANEFAC e a economia brasileira?

AMADOR: Os desafios da ANEFAC estão diretamente relacionados com os movimen-

tos da economia brasileira. Vamos manter o foco em nosso slogan – ‘Integrando executivos que fazem a diferença’. A contribuição desses profissionais é imprescindível para acompanharmos as evoluções de todos os assuntos que a entidade engloba.

Como ficará a composição da diretoria?

AMADOR: Contaremos com o apoio direto de um grupo formado por sete vice-presidentes, que ajudarão a formar a composição da nova diretoria da Associação. O grupo é formado por Carlos Roberto Mata-velli; Edmir Lopes de Carvalho; Gianni Ricciardi; Ailton Leite; Andréia Fernandez; Ari Torres e René Martins.



ANEFAC under new management

The new president of ANEFAC, Amador Rodriguez, talks about the projects that will proceed to the projection of the Association. Alonso Amador Rodriguez, director of Captação de Dados e Serviços Serasa Experian, which has been operating for 29 years, currently leads the teams responsible for data capture and documents, analysis of companies and industries, operations management agencies and customers services. Degree in Accounting from PUC-SP (Catholic University), with post graduation studies in Controllershship and Financial Management. Amador succeeded John Carlos Castilho Garcia as president of ANEFAC (National Association of Executives in Finance, Administration and Accounting). The new president of the Association, who held the position of Vice President of Events of the entity by the end of 2012, is also tax advisor of MBC (Competitive Brazil Movement), member of the Board of Vowels of CPC (Accounting Pronouncements Committee) and received the medal "Joãoim Monteiro de Carvalho" by relevant services to accounting class, granted by CRC-SP (Regional Accounting Council of the State of São Paulo). Check out the interview with the president of the organization:

Can you talk about the ANEFAC?

AMADOR: The ANEFAC over the years has established itself as a representative body of finance professionals, administration and accounting, respected in the public and private means, by your firm and clear position in relation to macroeconomic problems as well as the defense and explanation of the problems faced by the consumer. The ANEFAC conducts monthly events with topics of interest to members and also awards a great impact on society as the Transparency Trophy (ANEFAC-Fipecafi-Serasa Experian), ANEFAC Professional of the Year and Congress ANEFAC.

What is the main goal of your administration?

AMADOR: Reinforce the goal of ANEFAC to continue being recognized as a strong representative body of its members. Every board that will be ahead of the meetings, events and relationship with the market shares the same goal. Our goal is to continue working to strengthen and intensify these debates on all subjects who are already treated today.

How management will be in three areas of the ANEFAC?

AMADOR: In the finance area, management will encourage further interaction on topics of personal finance and corporate credit. Under Administration, all subjects have the same importance in events and meetings with intensified focus on strategy and sustainability. Regarding the issues related to accounting, the main challenges concern the continued updating of technical issues, monitoring development of IFRS (International Financial Reporting Standards) and International relationship of the entity with regulatory agencies.

What will be the planning entity expansion?

AMADOR: In 2013, there is the expectation to expand ANEFAC to new regions, like the ones inaugurated in Rio de Janeiro and Campinas between 2011 and 2012. We have already initiated studies and contacts with executives from various cities and, as there is confirmation of



新管理的ANEFAC

ANEFAC的新会长阿马多尔·罗德里格斯，谈到协会实现预测的项目。阿马多尔·阿隆索·罗德里格斯是巴西信贷机构Serasa Experian数据收集和客服的董事，已有29年的工作经验，目前领导着负责收集数据和文件、分析公司和分析经济行业、中介运营管理和客服的工作团队。PUC-SP（圣保罗的天主教大学）会计系毕业，研究所是读主计和财务管理，阿马多尔从约翰·卡洛斯·卡斯蒂略接下ANEFAC（巴西国家财务执行、管理和核算协会）会长的位子。协会的新会长，到2012年底担任的是活动的副会长，也是MBC（巴西竞争力活动）的审计咨询；CPC（巴西会计工会）委员会成员，也因为他为会计业的贡献获得“若阿金·蒙泰罗·德卡瓦略”奖牌，这是由CRC-SP（圣保罗州会计工会）所颁发的。下面是会长访问的记录：

可以谈谈ANEFAC吗？阿马多尔：ANEFAC近年来已成为财务、管理、会计方面的代表机构，由于它面临整个大经济环境种种问题的立场坚持且清楚，加上它对消费者的保护和解决消费者面临的问题，所以受到政府和民营方面的尊重。ANEFAC每月举办的活动都是会员有兴趣的主题，也颁发在社会有良好响应的奖项，如透明化奖项（ANEFAC-Fipecafi-Serasa Experian奖）、ANEFAC年度专业人士奖和ANEFAC会议。

在您经营下主要目标是什么？

阿马多尔：我们将加强ANEFAC继续做为会员强力代表机构的努力，率领着所有会议、活动和与市场的关系的整个董事会，也都认同这样的目标。我们的目标是继续努力，强化、增强我们已面临的所有事项的讨论。

ANEFAC的三个领域将会是怎样的经营？

阿马多尔：在财务方面，会以鼓励有关个人财务和企业信贷方面主题的互动来做经营。管理方面，所有的事项都在活动和会议上获得相等的重视，并着重在战略和可持续发展。至于有关会计方面的主题，主要的挑战是指技术方面如何与日俱进，符合IFRS（国际财务报告准则）的发展，以及机构在国际间与监管部门的联系。

机构对发展的计划是如何？

阿马多尔：2013年，我们预期将ANEFAC扩展到新区域，如2011和2012所开幕的里约市和坎皮纳斯市。我们也开始在许多城市进行研究和接触企业人士，一旦确认他们的参与，我们将会组成董事委员，并对市场做宣传。机构非常有兴趣进入其他地方的市场，为的是在全国接触越来越多的公司和企业人士，进行交流和更新。我们这些接触将会有程序，以确保地方办事处能以巩固的方式建立。

ANEFAC和巴西经济？

阿马多尔：ANEFAC的挑战和巴西经济的方向是有直接关系的。我们将着眼在我们的口号：“整合有影响力的企业人士”。对于机构追踪了解的所有事项的发展，这些专业人士的贡献是很大的。

董事会的组成将会是怎样？

阿马多尔：由七个副会长组成的团队直接支持，将协助形成协会的新董事会。这个团队有：卡洛斯·罗伯托·马塞弗利、埃米尔·洛佩斯-德卡瓦略、詹尼·费舍尔、奥尔顿·莱依特、安德烈亚·费尔南德斯、阿里·托雷斯、勒内·马丁斯。

A ANEFAC é uma entidade bastante sólida no que diz respeito aos assuntos técnicos que são debatidos, gerando importantes contribuições para o mercado e integrando os associados

Quais serão as ações para aumentar o quadro associativo?

AMADOR: Um dos focos da gestão estará voltado ao quadro de associados e à continuidade de seu crescimento. As reuniões técnicas são importantes portas de entrada para novos executivos de Finanças, Administração e Contabilidade. A ANEFAC é uma entidade bastante sólida no que diz respeito aos assuntos técnicos que são debatidos, gerando importantes contribuições para o mercado e integrando os associados. Esses temas são pauta das reuniões técnicas, as quais têm como objetivo fortalecer ainda mais as discussões e atrair mais executivos relacionados a cada área. Os temas tratados nestes encontros continuarão sendo de extrema importância, ligados ao desenvolvimento do país e à qualificação de todos os profissionais das três áreas que a entidade abrange.

E quanto aos eventos da entidade, qual o calendário?

AMADOR: É importante os eventos em geral como forma de divulgação da ANEFAC e disseminação da opinião e posicionamento de especialistas sobre os diversos temas

abordados. Continuaremos com o foco de levar aos associados palestrantes de primeiro nível e manteremos os grandes eventos que já são realizados há muitos anos, os quais têm obtido cada vez mais expressividade no cenário nacional, destacamos os tradicionais: Troféu Transparência, Profissional ANEFAC do Ano e Congresso ANEFAC. Além destes, a ANEFAC vem contribuindo significativamente com debates sobre temas técnicos, como a elaboração das demonstrações financeiras e assuntos tributários. As parcerias com grandes empresas, especialmente na área de auditoria, para realização de circuito de eventos em diferentes cidades também ganhará especial atenção.

Como fazer para se tornar sócio da ANEFAC?

AMADOR: A ANEFAC tem um quadro de associados que varia entre Diretores, Gerentes, CFOs, CEOs e profissionais das áreas de finanças, Administração e Contabilidade, para se associar, basta entrar no site www.anefac.com.br e fazer a sua inscrição, ou se preferir, pelo e-mail eventos@anefac.com.br ou telefone (11) 2808-3299.



their participation, we will begin the composition of the boards and make a disclosure to the market. The entity's interest in getting into other local markets is large, with the goal of reaching a growing number of companies and executives across the country from the networking and technical upgrade. We will make these contacts in a structured way to ensure that regional already constitute solidly.

The ANEFAC and the Brazilian economy?

AMADOR: The challenges of ANEFAC are directly related to the movements of the Brazilian economy. Let's keep the focus on our slogan - "Integrating executives that make a difference". The contribution of these professionals is essential to accompany the evolutions of all matters which encompasses the entity.

How will be the composition of the board?

AMADOR: We will have the direct support of a group of seven vice-presidents, who will help to shape the composition of the new Board of the Association. The group is formed by Roberto Carlos Matavelli; Edmir Lopes de Carvalho; Gianni Riccardi; Ailton Milic; Andréia Fernandez, Ari Torres and René Martins.

What are the actions to increase membership?

AMADOR: One focus of management shall be returned to the frame members and the continuity of its growth. The technical meetings are important gateways to new executives in Finance, Administration and Accounting. The ANEFAC is a pretty solid entity with respect to technical issues that are debated, generating important contributions to market and integrating members. These themes are technical agenda of the meetings, which aim to strengthen further the discussions and attract more executives related to each area. The topics covered in these meetings will continue to be of utmost importance, linked to the country's development and qualification of all professionals of the three areas that the organization covers.

What about the events of the entity, what is the agenda?

AMADOR: The ANEFAC's important events in general as a way of disclosure of ANEFAC and dissemination of opinion and positioning of specialists on the various topics covered. We will continue with the focus of bringing the associated top-level speakers and keep the great events that are already done for many years, which have gotten increasingly expressiveness on the national scene, the traditional highlight: Transparency Award, Professional ANEFAC of the Year and Congress ANEFAC. In addition, the ANEFAC has contributed significantly to debates on technical topics such as financial reporting and tax matters. Partnerships with large companies, especially in the area of audit, to perform circuit events in different cities also gain special attention.

How do I become a member of ANEFAC?

AMADOR: The ANEFAC has a membership base that ranges from Directors, Managers, CFOs, CEOs and professionals in the areas of finance, accounting and administration, to join, simply enter www.anefac.com.br site and make your application or if you prefer, by email eventos@anefac.com.br or phone (11) 2808-3299.



将采取哪些行动来增加会员?

阿马多尔: 我们经营是着眼于会员的, 如何使其成长。技术会议对财务、管理会计的新人士入门很重要。ANEFAC在讨论技术事项方面, 是个相当巩固的机构, 对市场提供很重要的贡献, 也促进会员之间的合作。这些主题是技术会议的事项, 为的是促进交流, 吸引更多相关行业的企业人士。这些会面所谈及的主题, 都仍是极为重要的主题, 与国家发展有关, 也对机构经营三个行业的专业人士来讲, 有助提高素质。机构的活动是怎样安排呢?

阿马多尔: 如同ANEFAC宣传方式, 这些活动一般来讲都很重要, 也有助传达专家对种种主题的看法、立场。我们仍将继续为会员带来高水平的讲座, 并举办几年来已在做的大型活动, 这些活动在全国来讲受到相当大的注目, 其中传统上有: 透明化奖杯、ANEFAC年度专业人士和ANEFAC会议。除此之外, ANEFAC对于讨论技术事项也有很大的贡献, 例如财务报表的制作和税务事务。与大公司的合作, 尤其是审计领域, 在许多不同的城市举办一系列的活动, 也有助获得特别的名声。

如何成为ANEFAC的会员?

阿马多尔: ANEFAC的会员对象有董事、经理、财务总监、行政总监, 以及财务、管理、会计领域的专业人士, 要成为会员, 只要进入www.anefac.com.br的网站登记, 若想要, 也可透过eventos@anefac.com.br的E-mail或电话(11) 2808-3299来进行登记。

Prêmio ANEFAC Profissional do Ano
Troféu Transparência **Congresso ANEFAC**
Eventos Mensais **Reuniões Técnicas**
ANEFAC
Workshops



MULTIPLIQUE OPORTUNIDADES. FAÇA PARTE DA ANEFAC.

Associe-se a um seletto grupo de executivos que decidem.

A ANEFAC, além de ser reconhecida pelo posicionamento firme em relação aos problemas macroeconômicos, proporciona um mundo de vantagens aos seus associados com o objetivo de potencializar conhecimento e aumentar consideravelmente o networking.

Junte-se aos profissionais que decidem os rumos do mercado e das empresas nas Áreas de Finanças, Administração e Contabilidade.



Associação Nacional dos Executivos de
Finanças, Administração e Contabilidade

**Informações: (11) 2808-3200 - eventos@anefac.com.br
www.anefac.com.br**

Nossa qualidade
é a sua Segurança.





Telefone 0800.757.1000

contato@graber.com.br - www.graber.com.br
Presença Nacional – Parcerias Internacionais



António Prates e o Brasil: uma parceria inovadora

Mais do que um Galerista, o título que por direito há muito conquistou, dirigindo duas das mais prestigiadas Galerias de Portugal, e da Europa, a histórica Galeria de S. Bento e o espaço que tem o seu nome, António Prates, é um grande divulgador da arte e das correntes que caracterizam a contemporaneidade e abrem os rumos da criação futura

Descobridor de talentos e de novos valores na Europa tais como Clara Martins, Fabesko ou Gabriel Garcia, tem sido responsável na Galeria António Prates pela apresentação de alguns dos nomes cimeiros das vanguardas artísticas europeias e internacionais, ligadas à Figuração Narrativa e à Pop Art internacional, ao Neo-expressionismo alemão e à Bioarte. Certas correntes emergentes da arte jovem têm recebido igualmente a sua atenção, como mostra a recente e histórica exposição de artistas marcantes da Street Art que trans-

formaram as paredes da sua galeria num movimentado e caleidoscópico espelho da civilização contemporânea. Pioneiro a nível europeu e internacional, tem estado atento às metamorfoses da estética atual incentivando a novidade que nem todos têm a capacidade de entender e valorizar.

A atividade que tem empreendido nos últimos anos conduziu naturalmente à criação de uma coleção de dimensão internacional que se distingue pela diversidade das suas expressões. A coleção inclui um conjunto magnífico de pinturas, esculturas, desenhos, instalações e vídeos de artistas



António Prates and Brasil an innovative partnership

More than a gallerist, a title that he has long earned the right to carry, leading two of the most prestigious galleries in Lisbon, the historical S. Bento gallery and the space that bears his name, António Prates, is a great promoter of art and of the movements that characterize contemporaneity and pave the way of future creation.

Discoverer of talents and of new aesthetic values in art in Europe such as Clara Martins, Fabesko or Gabriel Garcia, he has been responsible at the António Prates Gallery for the presentation of some of the foremost names in European and international artistic vanguards, connected with International Narrative Figuration and Pop Art, German Neo-expressionism and Bioart. Certain emerging art movements of young artists have equally received his attention, as shows the recent and historical exhibition of outstanding artists from Street Art, who transformed the walls of his gallery into a moving kaleidoscopic mirror of contemporary civilization. A pioneer both on a European and international level, he has remained watchful of the metamorphoses of current aesthetics while encouraging the originality that not everyone has the capacity to understand or give due worth to.

The exhibitions he has come to present reveal the goal of conquering a growing public for international contemporary art. Apart from the artists from the already referred vanguards, of note are his presentations of great names from Spanish contemporary art, such as R. Canogar, A. Saura or L. Felto.

The fine art collection of António Prates and its museological worth

The activity he has undertaken in these past years has naturally led to the creation of a collection of international proportions that is distinguished by the diversity of its expressions. The collection includes a magnificent set of paintings, sculptures, drawings, installations and videos by contemporary artists, both European and international, some of them connected to the exhibitions held at the António Prates Gallery. Included in this collection are shining stars of international narrative figuration such as the French or Paris based artists: Erró, J. Monory, B. Randillac, V. Adami, H. Têlêmaque, Jan Voss, I. Messac, Peter Klasen, Jan Voss, A. Seguí or V. Velickovic, and also great names from Spanish contemporary art such as A. Tapies, M. Barceló, M. Millares, J. M. Broto, J. M. Sicilia, Susana Solano, E. Arroyo or G. Rueda. Also featured in the collection is a remarkable number of historic artists from the 20th Century, such as the German artists A. R. Penck, Gerhard Richter, M. Lüpertz, and G. Baselitz, the French artists Arman, J. Le Parc, V. Vasarely, and Yves Klein, the British artists Allen Jones and Julian Opie, the American artists Andy Warhol and Richard Long, the Italian artist Mimmo Rotella and the Dutch artist K. Appel. Also represented are certain themed nuclei such as one of artists connected to Surrealism in Portugal, with works by Cruzeiro Seixas and Mário Cesariny. The major players in Portuguese contemporary art of the '50's, '60's and '70's are documented with emblematic paintings by Helena Almeida, José de Guimarães, Júlio Pomar, Nadj Afonso and Noronha da Costa (among others).

The creation in 1985 of the Portuguese Serigraphy Centre

António Prates is at the origin of the creation of the Portuguese Serigraphy Centre (Centro Português de Serigrafia - CPS) which began its activity in 1985, with the goal of promoting and furthering the graphic work of Portuguese and foreign artists to a larger audience and that currently possesses a notable collection of editions of graphic work and over 1000 original works and documents from some of the most renowned names on the international artistic scene.

In 1994 the CPS enlarged its already important patrimony with its first editions of engravings and etchings. To this in 1995 were added the editions of art books, unparalleled in Portugal, bringing together the poetry and the images of prestigious contemporary artists.

These editions have contributed to a greater dissemination, and to a wider audience, of contemporary art, proving to be of a high pedagogic value. Serigraphs, engravings and etchings, lithographs, photographs, digital works, sculpture editions and art books have augmented the

* Ex professora universitária (Faculdade de Letras de Lisboa, Universidade de Paris X, Universidade de Évora, Universidade Aberta), ex Adjunta da Direção Cultural da Fundação de Serralves, Museu de Arte Contemporânea, Porto, crítica de arte, A.I.C.A., Associação Internacional de Críticos de Arte, colaboradora permanente do Jornal de Letras, Artes e Ideias, Comissária do Colóquio Internacional Arte Nova em Portugal e na Europa (Fundação Oriente), atual comissária da exposição a decorrer até 30 de Março na Delegação em Paris da Fundação Calouste Gulbenkian; Artistas Poetas e Poetas Artistas, Poesia e Artes Visuais no século XX em Portugal.

contemporâneos, europeus e internacionais, alguns deles ligados às exposições realizadas na Galeria António Prates. Fazem parte desta coleção, expoentes da figuração narrativa internacional como os artistas franceses ou radicados em Paris, Erró, J. Monory, B. Rancillac, V. Adami, H. Télèmaque, I. Messac, Peter Klasen, Jan Voss, A. Segui ou V. Velickovic e também grandes nomes da arte espanhola contemporânea como A. Tàpies, M. Barceló, M. Millares, J. M. Broto, J. M. Sicília, Susana Solano, E. Arroyo ou G. Rueda. Integra ainda a coleção um naipe notável de artistas históricos do século XX com destaque para os alemães A. R. Penck, Gerhard Richter, M. Lüpertz, e G. Baselitz, os franceses Arman, J. Le Parc, V. Vasarely, e Yves Klein, os ingleses Allen Jones e Julian Opie, os americanos Andy Warhol e Richard Long, o italiano Mimmo Rotella e o holandês K. Appel. Estão também representados certos núcleos temáticos como o Surrealismo em Portugal, com trabalhos de Cruzeiro Seixas e Mário Cesariny. As grandes linhas da arte contemporânea portuguesa dos anos 50, 60 e 70 estão documentadas com pinturas emblemáticas de Helena Almeida, José de Guimarães, Júlio Pomar, Nadir Afonso e Noronha da Costa (entre outros).

A criação em 1985 do
Centro Português de Serigrafia

Antônio Prates está na origem da criação do Centro Português de Serigrafia (CPS) que iniciou as suas atividades em 1985, tendo como objetivo promover e divulgar a obra gráfica de artistas europeus e internacionais, junto de um grande público. O CPS dispõe atualmente de uma notável coleção de edições de obra gráfica e mais de 1000 obras originais e documentos reunindo alguns dos nomes mais marcantes do panorama internacional.

Em 1994 alargou com as primeiras edições de gravura o seu já importante reportório. Em 1995 juntaram-se a estas iniciativas as edições de livros de arte, sem equivalente em Portugal, reunindo a poesia e a imagem plástica de prestigiados artistas contemporâneos.

O Centro Português de Serigrafia celebrou em 2005 vinte anos e foi galardoado com diversos prémios europeus e interna-



安东尼·普拉特斯(ANTÔNIO PRATES)和巴西
一个创新的合作

除了是一个负责两家不管是在欧洲还是葡萄牙都极负盛名的、画廊的画廊家，它们分别是具有历史性的Galeria de S. Bento画廊，以及由他的名字命名的António Prates画廊，由此证明他画廊家的称号名不虚传，同时还是一个艺术和有现代特征潮流和打开未来创造趋势的宣传者。

在欧洲他发掘艺术人才以及新的艺术价值的伯乐,例如Clara Martins, Fabesko 或者 Gabriel Garcia等,并且在António Prates画廊举办过一些欧洲和国际的知名前卫艺术家的画展,有属于叙事具象派和国际波普艺术,也有德国新表现主义和生物艺术的。有些新兴的年轻艺术派也同样吸引他的注意,不管是最近或者以往街头艺术(Street Art)展览中特别引人注目的艺术家,他们把自己的街头画廊变成一面反映出现代文明的多彩多姿和千变万化的镜子。不管是在欧洲还是在国际上他们都是当代审美蜕变观察者先锋,能激发不是大众都能理解和欣赏独特新颖的艺术。

从他最近所策划的展览透露出来一种想要征服越来越多国际现代艺术爱好者的企图心。在举办过的展览除了上述所提到的前卫派、有关现代西班牙艺术家也脱颖而出，例如拉斐尔·卡诺加(R. Canogar)、安东尼奥·索拉(A. Saura)或者路易斯·费托(L. Felto)。安东尼奥普拉特(ANTÔNIO PRATES)所收藏的造型艺术品以及其博物馆水平

由近几十年所致力活动,使普拉特苏自然而然的成为一个国际级的收藏家,收集作品所表达的包罗万象。内容包括一系列超群绝伦的绘画作品,雕塑品,素描,艺术设施,现代,欧洲和国际艺术家视频,其中有一些的作品属于曾经在António Prates画廊参加过展出。以及属于法国或者生活在巴黎的艺术家如艾罗(Erró), J. Monory, 伯納特·哈西拉克(B. Rancillac), 瓦莱里奥·亚当斯(V. Adami), H. Téliemaque, I.

Messac, 彼得·克拉森(Peter Klasen), 让·沃斯(Jan Voss), A. Seguí 或者维力科维奇(V. Velickovic) 们所展示过的叙事具象派以及
一些西班牙现代的艺术家例如安東尼·達比埃斯(A. Tápies), 米格尔·巴塞罗(M. Barceló), 马诺洛·米拉雷(M. Millares), J. M. Broto,
J. M. Sicilia, 瑪耶·索拉诺(Susana Solano), 爱德华·阿罗约(E. Arroyo)或者赫拉尔多·鲁埃达(G. Rueda) 其收藏品更包括了一系列
20世纪的名家的历史艺术家人, 特别是德国艺术家A.R.彭克(A. R. Penck) 哈德里·希特(Gerhard Richter), 马蒂斯·吕佩尔兹(M.
Lüpertz)和乔治·巴塞利兹(G. Baselitz), 法国艺术家阿曼(Arman), 朱里奥·勒·帕克(J. Le Parc), 维克多·瓦萨雷利(V. Vasarely), 和伊夫·克莱因(Yves Klein), 英国艺术家约翰·琼斯和朱利安·奥佩, 美国艺术家安迪·沃霍尔和理查德·朗(Richard Long), 意大利艺术家米
莱·罗塔(Mimmo Rotella)和荷兰艺术家 K. Appel, 也有一些由克鲁塞罗·塞瓦斯和马里斯·塞萨德所创作代表葡萄牙的超现实主义
主题的作品, 以及由海伦·阿尔梅达(Helena Almeida), 何塞·吉马良斯(José de Guimarães), 胡里奥·波马尔(Julio Pomar), 纳迪
尔·阿丰索(Nadir Afonso)和 Noronha da Costa (以及其他的) 具有象征50, 60和70年代葡萄牙当代主要的艺术意义的绘画作品,
于1986年成立的赫苏斯·拉姆中心

于1985年成立的葡萄牙版画中心
安东尼·普拉特斯在1985年创办了CPS-葡萄牙版画中心,其目的是为了要推动和宣传欧洲以及国际艺术家的图形艺术品给一般公众。目前CPS有一系列非凡的出版版图以及聚集了一千多份原始作品和文件,其中有一些在国际舞台都是非常有名的。1994年他成功地以几个版图出版版展了很重要的收藏系列,而1995年将这些主动行动和艺术类书籍出版结合在一起,将诗词和著名的当代艺术家造型图雕结合,这在葡萄牙是前所未有的。这些出版物逐渐的对于艺术推广的工作起了很大的贡献。对一群现代艺术爱好者面前扮演着具有教育的重要价值的角色。版画,



cionais, entre os quais se distinguem o Prémio Pápies que lhe foi sete vezes atribuído entre 1992 e 2012, e o Prémio Prestige atribuído pela Epson em 2009. Tem marcado presença, como vem acontecendo desde a sua primeira edição, na mais prestigiada feira europeia de obra gráfica, realizada em Madrid: a ESTAMPA. Em 2005 foi distinguido nesse contexto, pela conceituada AMCA (Associação Madrilena de Críticos de Arte) como detentor da melhor gravura e como melhor galeria do certame.

O Brasil horizonte de uma nova aventura

Com uma coleção de dimensão museológica que reflete o sucesso de todo um

percurso de trabalho e a paixão pelo universo da criação que a arte envolve, universo de subversão em constante metamorfose, António Prates procura novos desafios e novos modos de aplicar e ampliar a sua iniciativa, apostando fortemente num diálogo entre Portugal, a Europa e o Brasil. Levar ao outro lado do oceano a expressão da multiplicidade das formas da arte presentes na miríade das edições europeias e internacionais do Centro Português de Serigrafia, e trazer também artistas Brasileiros para a Europa, é o novo horizonte da sua aventura em prol da divulgação e da valorização da arte contemporânea da qual é um dos grandes promotores da atualidade.



exceptional range of editions that have truly contributed toward the democratization of art in Portugal and in Europe and that now mean to extend their horizons to Brazil.

The Portuguese Serigraphy Centre (Centro Português de Serigrafia), which in 2005 celebrated twenty has been presented with several European and international awards, among which of note are the Pápies Award which it received seven times between 1992 and 2012, the Prestige Award presented by Epson in 2009, and it has been present since its first edition at the most prestigious European art fair for graphic work: ESTAMPA. In 2005 the Centre received an award from the renowned AMCA (Madrid Association of Art Critics - Associação Madrilena de Críticos de Arte) for Best Gallery and also for the Best Engraving present at the ESTAMPA fair. True to its role as a great promoter and motivator of graphic work on a European and worldwide scale it has held multiple exhibitions, in its facilities in Lisbon as well as in collaboration with prestigious entities in Portugal and overseas.

BRASIL, THE HORIZON OF A NEW ADVENTURE

With a collection of museological dimension that reflects the success of a pathway sustained by much work and the passion for the universe of creation that art involves, a universe of subversion in constant metamorphosis, António Prates seeks new challenges and ways to apply and amplify his initiative, strongly believing in a dialogue between Portugal, Europe and Brazil. To take beyond national borders the expression of the multiplicity of the art forms present in the myriad of editions of the Portuguese Serigraphy Centre, and also to bring Brazilian artists to Europe, is the new horizon of his adventure in the quest to further and bring value to contemporary art of which he is one of the great promoters of our time.

DIALOGUE BETWEEN MARIA JOÃO FERNANDES AND ANTÓNIO PRATES ART AND THE PROCESS OF SHARING, AN ADVENTURE TO BE CONTINUED IN BRAZIL

Maria João Fernandes – How would you explain your trajectory and in what way did your choice of art come about?

António Prates – All people like art, in one way or another. Art should be shared, that is first and foremost the intention of creation. It seeks to promote communication, it is a way of bringing people together and of establishing understanding between them. It allows for the expression of a very personal universe of ideas and aesthetic contents and makes it available to the world. The search for beauty is often a part of it. My choosing art had all these elements as its starting point.

M.J.F. – Why did you have the idea of making a Club with the name Portuguese Serigraphy Centre?

A.P. – It often happens that art lovers don't have access to the creations of their favourite artists in their homes, because they don't possess the means to do so. When I created the Portuguese Serigraphy Centre I was guided by the wish to provide people with the opportunity of enjoying the aesthetic expression of their favourite artists in the privacy of their homes. The Portuguese Serigraphy Centre allows its clients to become members and, through the payment of a monthly fee, gain access to a wide array of varied art works that they can purchase and take home, serigraphs, engravings and etchings, lithographs, photographs, sculpture editions and digital works, by internationally renowned artists. All the works are limited editions and are directly accompanied by the artists who finally sign and number them.

M.J.F. – Were you truly responding to a desire for the democratization of art or was there a coincidence between your ideals and your professional goals?

A.P. – Both of those. My project was ambitious, after all I meant to democratize art, for art to be at the reach of every individual, and I wasted no time. It all depended on the collaboration of the artists, and they were enthusiastic. My idea was very well received in the arts world and in 1985 the Portuguese Serigraphy Centre opened its doors to the public, to my great joy and pride. Today, almost 30 years later, I can say it's an enormously successful project. It has received countless European awards throughout the years, which are proof of the high quality of the works and the high standards involved in their selection.

M.J.F. – In what way can the presence in Brazil of the Portuguese Serigraphy Centre's editions of graphic works contribute toward a cultural dialogue between the two countries?

In recent years I have thought of expanding this concept to locations outside of Europe. Brazil seemed an evident choice to start with, since it shares plenty with Portugal in terms of language and also culture. Besides that, Brazil is a country that has shown its high artistic and cultural value. In recent decades, through the richness of initiatives it harbours and through its public that warmly welcomes each new artistic initiative that is presented in the country. From this dialogue one can expect a cultural increment that will benefit new forms of artistic creation.

M.J.F. – What other objectives does this dialogue carry for you?

A.P. – The cultural richness that results from this dialogue will certainly inspire renowned Brazilian artists that I intend to take to Europe, to promote their work, and I will do the same in Brazil, promoting renowned European artists. I definitely wish to create that exchange. I've spent the past year in contact with many illustrious figures from the Brazilian art world, from curators, to collectors, to artists and directors of important museums. I am confident that this project could have unparalleled success in Brazil and that it will contribute to a sharing of artistic values between our countries that will facilitate access to Contemporary Art.

M.J.F. – What dreams or ideals do you still have that are yet to be realized and what are your plans?

A.P. – I consider that this is just one more step in my path as a promoter of the arts, since I believe that art is universal. Because of this, and because more and more we live in a globalized world, it makes sense to continue my project of bringing art and culture of the entire world, to a global audience. This is the great task and the great path of my Art Centres. Here in Brazil, the Centre will be called ArtCIAC (International Centre for Contemporary Art - Centro Internacional de Arte Contemporânea), and it will continue this process of sharing Contemporary Art that I began in Portugal and in Europe almost 30 years ago.

Maria João Fernandes, former university professor (Faculty of Letters of Lisbon, University of Paris X, University of Évora, Open University), ex Assistant of the Cultural Board of the Serralves Foundation, Museum of Contemporary Art, O'Porto, art critic, A.I.C.A., International Association of Art Critics, permanent collaborator of the Newspaper of Arts Letters and Ideas (Jornal de Letras, Artes e Ideias), Commissary of the International Colloquium Art Nouveau in Portugal and Europe (Oriente Foundation), current Commissary of the exhibition on show until March 30th at the Paris Delegation of the Calouste Gulbenkian Foundation: Artist Poets and Poet Artists, Poetry and Visual Arts in the 20th Century in Portugal.

É o novo horizonte da sua aventura em prol da divulgação e da valorização da arte contemporânea da qual é um dos grandes promotores da atualidade

DIÁLOGO ENTRE MARIA JOÃO FERNANDES E ANTÔNIO PRATES A ARTE E A PARTILHA, UMA AVENTURA A CONTINUAR NO BRASIL

Maria João Fernandes - Como explica a sua trajetória e de que modo se processou a sua opção pela Arte?

Antônio Prates - Todas as pessoas gostam de arte, de uma ou de outra forma. A arte deve ser partilhada, a criação tem antes de mais essa intenção. Visa promover a comunicação, é uma forma de aproximação e de criar o entendimento entre as pessoas. Permite expressar um universo muito pessoal de ideias e conteúdos estéticos e torná-lo extensivo ao mundo. A procura da beleza faz parte do seu horizonte. A minha opção pela arte teve tudo isso como ponto de partida.

M.J.F. - Porque surgiu a ideia de fazer um Clube com o nome de Centro Português de Serigrafia?

A.P. - Acontece com frequência os apreciadores da arte não terem acesso às criações dos seus artistas preferidos, em suas casas, porque não possuem meios para tal. Quando criei o Centro Português de Serigrafia fui guiado pelo objetivo de dar às pessoas a oportunidade de poderem fruir na intimidade a expressão estética das suas obras favoritas. O Centro Português de Serigrafia, permite aos seus clientes tornarem-se sócios e, pagando uma pequena quota mensal, acederem a um leque variado de obras de arte que lhes é possível adquirir e com as quais podem conviver, serigrafias, gravuras, litografias, fotografias, múltiplos de escultura e obra digital, da autoria de artistas conceituados internacionalmente. Todas as obras são de edição limitada e têm o acompanhamento direto dos artistas que posteriormente as numeram e assinam.

M.J.F. - Obedeceu realmente ao desejo de democratizar a Arte ou tratou-se de uma coincidência entre os seus ideais e os seus objetivos profissionais?

A.P. - As duas coisas. O meu projeto era ambicioso, tratava-se de uma democratização da arte, a arte ao alcance de todos, e eu não perdi tempo. Tudo dependia da colaboração com os artistas, e eles foram entusiastas. A minha ideia teve no meio

artístico uma aceitação total e em 1985 o Centro Português de Serigrafia abriu as suas portas ao público, para minha grande felicidade e orgulho. Hoje em dia, quase 30 anos depois, posso dizer que é um projeto de enorme sucesso. Recebeu vários prémios europeus ao longo dos anos, que atestam a grande qualidade das obras editadas e a exigência na sua seleção.

M.J.F. - Que sonhos ou ideais ainda tem por cumprir e quais os seus objetivos?

A.P. - Considero que este é apenas mais um

passo no meu caminho como promotor das artes, pois acredito que a arte é universal. Por isso, e porque cada vez mais vivemos num mundo globalizado, faz sentido continuar o meu projeto de levar a arte e a cultura, de todo o mundo, a um público global. Esta é a grande função e o grande caminho dos meus Centros de Arte. Aqui no Brasil, o Centro terá o nome de ArtCIAC (Centro Internacional de Arte Contemporânea), e prosseguirá esta partilha da Arte Contemporânea que eu iniciei em Portugal e na Europa há quase 30 anos.



铜版画, 石版画, 摄影, 数码艺术作品, 雕塑和艺术书籍扩大了一系列卓越的出版物, 真正的使艺术能在葡萄牙和欧洲普及化, 现在他更希望能将其版图扩展到巴西。

葡萄牙版画中心经过这几年来努力已经巩固了葡萄牙最大的艺术出版和宣传商的地位, 更在2005年庆祝了其20周年庆并且曾多次获得欧洲和国际大奖, 其中特别杰出的有连续在1992年到2012年之间得到7次Prémio Pápias大奖以及在2009年由Epson所颁的Prémio Prestige。并且从第一届开始, 从不缺席在马德里举行欧洲最负盛名的版画盛会: ESTAMPA「印」。2005年AMCA - Madriena艺评协会评定葡萄牙版画中心为拥有最好的版画以及最好的美术馆。

其版画中心尽力扮演不管是在欧洲还是国际方面版画工作的激励和推广的角色, 在其葡萄牙总部以及欧洲或世界的著名艺术机构举办多数的展览。

巴西-展开新冒险的世界

安东尼奥·普拉特斯拥有博物馆级的收藏, 反映出其成功的工作方法以及其对艺术方面创意世界的热情, 其颠覆宇宙总是不断的蜕变, 时时尝试新的挑战以及实践新的方法并且不停的创新, 坚决地相信葡萄牙, 欧洲以及巴西之间的艺术交流。希望将葡萄牙版画中心的国际和欧洲无数的出版物中多元化艺术带到大洋彼岸, 同时也将巴西艺术家的作品推广到欧洲, 这一个新冒险可以推广以及创造现代艺术新价值, 也使他成为现代艺术伟大推动者之一。

MARIA JOÃO FERNANDES和安东尼奥·普拉特斯的对话
艺术与共享

一个继续在巴西的冒险

Maria João Fernandes - 您可以跟我们解释一下您的历程和如何选择艺术这一条路吗?

António Prates - 不管是以哪一种方式, 每个人都是喜欢艺术的。而艺术应当是被分享的, 当艺术品被创造的同时, 就包含了这个意图。它的目的是为了促进沟通, 是一种接近以及让人彼此了解的方法。能通过它表达一个非常个人宇宙的思想和美学内涵并且延伸到这个世界。追求美好的事物其视野的一部分。我是由这一些方面作为我选择艺术的出发点。

M.J.F. - 关于您成立一个美术馆并命名为葡萄牙版画中心的灵感是从哪里来的?

A.P. - 很多艺术的欣赏者很多时候并没有办法在自己的家中接触到其最喜爱的艺术家的创作, 因为没有有一个可行的管道。当我创办了葡萄牙版画中心是为了让更多人有机会可以享受到与其最喜爱的作品所表达的美有亲密接触。葡萄牙版画中心提供其客户成为会员的机会, 每个月付小额的月费, 便可以接触到广泛的艺术作品, 并且能够拥有国际知名的艺术家创作的版画, 铜版画, 石版画, 摄影, 数码艺术作品, 雕塑。所有的作品都是限量版, 并由艺术家直接监测, 然后经过编号和签名。

M.J.F. - 您听从了心里对于艺术民主化的渴望还是只是刚好一个在您的理想和工作目标间发生的一个巧合?

A.P. - 我想都有。我的项目是具有野心的, 我希望将艺术民主化, 将艺术推广到每一个人, 而在这方面我并不是徒劳无功的。当然一切都有艺术家们的支持, 而且他们展现了充分的热情。我的想法在艺术圈中很快的就被大家接受, 并且在1985年时葡萄牙版画中心向公众敞开了大门, 这对我来说是莫大的幸福和自豪。而将近30年后的今天我可以说这个项目是非常的成功地。从历年以来所获得的欧洲多项大奖, 证明了发表之展览作品的品质以及在挑选的严格要求。

M.J.F. - 您觉得葡萄牙版画中心的版画作品在的巴西出版能对于两个国家的文化交流起到什么作用?

在最近这几年我一直把这个理想扩大到欧洲以外的地方。先选择巴西显而易见的是一个明智之举, 由于其语言和文化和葡萄牙非常接近。除此之外巴西在最近几十年在艺术方面积极主动创新以及其艺术圈对于在巴西国内任何的艺术倡议都非常热情地接受, 显示了其高艺术以及文化价值。毫无疑问已经奠定了它在国际文化地图的位置。我希望通过彼此的交流能增加文化的发展, 鼓励新形式的艺术创作。

M.J.F. - 您对于这个艺术交流还有什么期盼?

A.P. - 我希望将由巴西丰富的文化所激发的著名巴西艺术家作品带到欧洲, 同样的我也希望将欧洲著名的艺术家能推广到巴西。这无疑是我期盼的艺术交流。最近几年我和巴西艺术圈几个赫赫有名的人物接洽, 从主要博物馆的策展人, 收藏家, 艺术家和董事们。我相信这个项目在巴西会有空前绝后的成功, 并且能对于两国之间的艺术价值交流进而使当代艺术能更为普及。

M.J.F. - 您还有什么梦想或者理想还未实现以及您的目标?

A.P. - 我认为我现在所做的是我在艺术推广的路程又往前迈了一步, 因为我相信艺术是国际化的。也因为我们的生活圈越来越全球化, 所以使得我的艺术和文化的目标, 将属于大家的艺术和文化带给全球观众更具有意义。这是我的艺术馆主要的功能以及道路。在巴西, 我的美术馆将被命名为ArtCIAC(国际当代艺术中心)并且将继续30年前我在葡萄牙和欧洲开始进行的当代艺术共享的工作。

Maria João Fernandes, 大学前任教授(里斯本语言系, 巴黎第十大学, 埃武拉大学, 公开大学), Serralves文教基金会前副主任, 当代艺术博物馆, 珀尔多, 艺术批评, A.I.C.A.- 国际艺评人协会, 杂志的文学, 艺术和思想的长期合作者, 葡萄牙和欧洲的新艺术风格的国际学术讨论会专员(东方基金会), 在巴黎古尔斯基安博物馆持续到3月30日展览: 在葡萄牙20世纪的诗人艺术家和艺术家诗人, 诗词, 视觉艺术代表团的现任专员。





Tranquilidade e segurança são tão importantes para você quanto o requinte e a sofisticação. Pensando nisso, a Chubb Seguros, uma das maiores seguradoras mundiais e a mais antiga em operação na América Latina, desenvolveu há mais de uma década o **Auto Quality Protection Platinum**. Um seguro para automóveis diferenciados com coberturas e benefícios especiais, como você.

"A EMOÇÃO DAS MÃOS AO VOLANTE,
SENTIR A POTÊNCIA DO MOTOR
E A ALEGRIA NOS SEUS OLHOS A CADA CURVA...
MEU CAMINHO É A TRANQUILIDADE."



Consulte seu corretor ou ligue para a Chubb:
0800 703 66 65 • www.chubb.com.br



Você tem com quem contar.



Guerra declarada

Nos dias de hoje, não seria conveniente ou mesmo sensato reclamar da tecnologia aplicada em todas as nossas rotinas. Pagar contas e fazer compras via internet, responder e-mails pelo smartphone, chegar a qualquer lugar com a ajuda do GPS, as possibilidades são infinitas, ainda mais quando pensamos no uso profissional dessas ferramentas. Desta forma, é inegável o poder da tecnologia e da própria internet no segmento do turismo, principalmente quando precisamos divulgar destinos, facilitar contatos e potencializar vendas. Mas a influência da tecnologia em nossas atividades não é o cerne da questão que tratarei neste artigo, mas a forma que ela tem sido usada.

Com o crescimento econômico de nosso país, ascensão da classe média e democrati-

zação dos serviços online, as chamadas OTAs (online travel agency) surgiram com força nos últimos anos para bagunçar, confundir e deturpar o mercado. Adjetivo essas empresas desta forma, já que hoje, as agências online ganham o mesmo valor em suas comissões que uma agência convencional, ou até mais em determinadas situações, mas sem oferecer infraestrutura, capital humano, atendimento diferenciado e exclusivo, além de algumas fazerem uma venda extremamente nebulosa, que leva os clientes tomarem conhecimento de muitas taxas apenas no final da compra.

Recentemente, durante um evento que reuniu tradicionais agências de turismo, diversos executivos ponderaram sobre o tema e salientaram que a chegada de novas OTAs no mercado representa uma verdadeira ameaça aos agentes de viagens. Para muitos espe-

cialistas, estas empresas estão preocupadas apenas com sua rentabilidade operacional, ações na Bolsa de Valores e, claro, o lucro.

Acredito fielmente que a sua relação com o agente de viagens deve ser valorizada, pois todo o processo de venda, que vai desde o orçamento até a organização e preparação de uma viagem, deve ser acompanhado e gerido por uma pessoa altamente capacitada e preparada para entender suas necessidades, gostos e expectativas.

Turismo, seja ele corporativo ou particular, é um momento nobre e deve ser tratado como tal. Assim, a guerra que travamos diariamente nunca será contra a tecnologia e suas facilidades, mas sim contra os objetivos de algumas empresas que colocam a sua relação com o consumidor em último lugar e visam, simplesmente, vender.



Open war

Nowadays, it would not be convenient or even sensible to complain about the technology used in all our routines. Paying bills and making purchases via the Internet, answering emails through a smartphone, getting anywhere with the help of GPS, the possibilities are endless, especially when we think about the professional use of these tools. Thus, it is undeniable the power of technology and the Internet itself in the segment of tourism, especially when we need to disclose destinations, facilitate contacts, and boost sales. The influence of the technology in our activities is not the crux of the issue I will address in this article, but the way it has been used. With the economic growth of our country, the rise of the middle class and the democratization of online services, the OTAs (online travel agency) have strongly emerged in recent years to mess up, confuse and distort the market. I adjective these companies this way, as today, online agencies earn the same amount in their commissions than a conventional agency, or even more in certain situations, but without offering infrastructure, human capital, unique and differentiated service, in addition to making extremely hazy sales, leading customers to become aware of many fees only at the end of the purchase. Recently, during an event that brought together traditional travel agencies, many executives pondered the issue and stressed that the arrival of new OTAs in the market represents a real threat to travel agents. For many experts, these companies are only concerned with operational profitability, shares on the Stock Exchange and, of course, profit. I faithfully believe that the relationship with the travel agent should be valued, because the entire sales process, ranging from the budget to the organization and preparation of a trip, must be monitored and managed by a highly qualified and prepared person to understand the customer's needs, tastes and expectations. Tourism, whether corporate or private, is a noble moment and should be treated as such. Thus, the war we wage daily will never be against technology and its facilities, but against the goals of some companies that put their relationship with the consumer in last place and seek to simply sell.



宣战

今日，去抱怨日常生活中使用科技这件事，不是很适当，甚至不是理智的举动。网上订机票和购物、用手机回E-mail、借由GPS到任何地方，科技的可能性是无限的，尤其是工作上使用这些工具。因此，不可否定科技和网络对旅游业的影响，尤其是要宣传旅游地点、方便联系、促进业务。然而，科技对工作的影响不是我这篇文章要谈的，而是科技的使用方式。由于国家的经济成长，使得中产阶级升级，带来线上服务普遍化，所谓的OTA (online travel agency, 线上旅行社) 在近几年来强势突起，搅乱了也混淆了市场。我这样形容这些公司，因为线上旅行社现在并无提供完整架构、人力资本、专人服务，但所获得的佣金不亚于一般旅行社，在某些情况甚至更高，除此之外，所提供的服务非常不透明化，使得客户在购买后，才知道得付许多的税金和费用。最近，在一次集合旅游业一般旅行社的活动中，许多的企业人士针对这个主题做了一番研讨，指出新OTA进入市场对旅行社带来实际威胁。对很多专家来说，这些公司只担心自己的营运收益、股票，当然还有利润。我十分相信，客户和旅行社的关系是很重要的，因为整个销售流程，从报价到安排、准备行程，都应由一位专业人士从头到尾注意和经营，这样的人应具备高度素质，并能了解客户的需求、喜好和期待。无论是企业旅游或个人旅游，都是珍贵的时刻，也应以这样的态度来面对。所以我们每日所奋斗的，不是要对抗科技和科技带来的方便，而是对抗一些公司将客户放到最后，只注重能卖更多的态度。

* Kori Tour Viagens e Turismo Corporativo公司的管理者、股东，也是企业旅游管理的专家，对管理预算、国际物流、设立新点有丰富的经验，尤其是拉丁美洲市场。

* Administradora, sócia da empresa Kori Tour Viagens e Turismo Corporativo, especialista em Gestão de Viagens Corporativas com ampla experiência em Gerenciar Budget, logística internacional e implantação de novas bases, principalmente no mercado da América Latina.

usk

Branding & Packing

PORQUE O TEMPO NEM SEMPRE RESOLVE TUDO

Branding
Advertising
Digital
Consulting
Packing

55 11 3774 10 79

usk@usk.com.br

Recicle suas ideias

Agência de Criação e Design



www.usk.com.br

Conheça Acacio Queiroz

Presidente & CEO da Chubb Seguros



Fale um pouco sobre sua trajetória profissional

Comecei a trabalhar aos 11 anos, em Curitiba. Meu pai tinha uma pequena agência de venda de passagens na rodoviária da cidade. Ali, observando meu pai, ouvindo seus conselhos e enfrentando os primeiros desafios como carregador de malas, comecei a cultivar as qualidades que mais tarde foram decisivas na minha carreira, como nunca parar de estudar, humildade, perseverança, senso de oportunidade, uma dose de ousadia, vontade de aprender e o prazer de interagir com as pessoas. Depois dessa primeira experiência, muitas outras vieram, fiz faculdade de Economia, pós-graduação em Finanças, especialização em Business nos Estados Unidos e diversos cursos nas áreas de seguros e gestão de negócios. Trabalhei em empresas no Brasil e no exterior, e hoje estou à frente da Chubb. Com 64 anos, acumulo mais de 50 anos de vida profissional e quase 40 anos no mercado de seguros. Considero que compartilhar minha experiência é uma forma de retribuir o êxito que alcancei.

Como você definiria seu estilo de liderança?

O líder deve ter a humildade de reconhecer que todos os resultados são obtidos, sempre, através das pessoas. Por isso, uma gestão focada nas pessoas é importante, mas é preciso ter a visão do todo. Líder tem de ser 360 graus e desenvolver um conjunto de diferentes habilidades. Hoje em dia também não há mais espaço para uma liderança arrogante. O bom líder sabe que é preciso ser firme, flexível nas horas certas, objetivo, ho-

nesto, transparente, direto e inspirar a confiança das pessoas. Por isso procuro exercer uma liderança que englobe cinco aspectos essenciais: buscar oportunidades para inovar, mudar, crescer e melhorar; inspirar as pessoas a seguirem um propósito; criar condições para que os demais realizem um bom trabalho; apontar o caminho pelo exemplo pessoal e dedicação; fornecer feedback para engajar e estimular as pessoas.

Qual a importância da comunicação para o negócio?

Uma das grandes forças de uma companhia é o seu potencial de comunicação. É a base das relações pessoais e profissionais, grande essência de uma corporação. Na Chubb, a comunicação é dividida em interna e externa. É por meio da comunicação interna que um líder consegue que todos os colaboradores tenham a noção exata de onde a empresa deve chegar, o que se espera deles e por quê. Uma empresa que se preocupa em escutar seus colaboradores e estabelece suas metas em conjunto ganha mais produtividade. Para o público externo, a Chubb investe continuamente na forte interação com a sociedade, por meio da intensa exposição de informações, ideias e conceitos. Sempre pautada pela transparência e valores éticos, a seguradora permite uma troca valiosa de experiências com seus clientes, corretores e parceiros estratégicos, garantindo que todos estejam conectados e bem informados. Para isso criamos diversos canais de comunicação, inseridos no meio digital, eletrônico e físico, como por exemplo nossas páginas nas redes sociais (facebook, twitter, youtube etc), portal



do corretor, palestras, forte presença na mídia, treinamentos etc. A manifestação por meio de críticas construtivas, elogios e sugestões nos ajudam a aprimorar constantemente todo o nosso sistema de trabalho, nossos produtos e serviços, e os nossos canais de comunicação, dando-nos condições de consolidar cada vez mais a Chubb como companhia premium de seguros do mercado brasileiro.

Como você administra seu tempo?

Para otimizar o tempo destaco três coisas: aprender leitura dinâmica, desenvolver memória fotográfica e habilidade de fazer coisas simultaneamente. Começo meu dia às 5h. Acordo e faço uma meditação de 20 minutos. Esse é um momento que permite que as energias positivas fluam. Nos 30 minutos seguintes verifico meus e-mails. Também reservo uma hora para leitura. Costumo dizer que se o dia tem 24 horas, teoricamente oito horas você dedica ao trabalho e oito horas você dorme, o que seria o ideal. As oito horas restantes vão determinar o seu sucesso, ou seja, este é o tempo que sobra para fazermos a diferença.

Qual o segredo para obter tão bons resultados para a companhia?

Na Chubb, estou cercado de profissionais competentes que possibilitam que eu ensine e aprenda. É importante ter a equipe alinhada com as metas da empresa e o momento da companhia. Por isso, estimulo uma administração horizontal, na qual cada um sabe de sua verdadeira função e deveres, contribuindo para a soma do todo. Para mim, a principal atribuição de um verdadeiro líder é fazer com que as pessoas cresçam profissionalmente. Outro segredo é assumir desafios. Quando assumi a Chubb, estava ciente de que precisávamos ter elementos a mais para crescer, pois o nicho de mercado da empresa representava 1% da população brasileira: a classe AAA. Era chegada o momento de diversificar e renovar o mix do portfólio da companhia sem perder o

nosso DNA de companhia Premium, com criatividade e inovação. A diversificação de produtos e de projetos, somados à dedicação de nossa equipe, criaram a lucratividade da própria empresa e sua sus-

tentabilidade no decorrer dos anos. Todo esse desenvolvimento foi revertido para o crescimento da própria equipe, com diversas promoções e treinamentos nacionais e internacionais.



Tell us a little about your career

I started working at age 11, in Curitiba. My father had a small ticket selling agency at the bus station in town. There, watching my dad and listening to his advice and challenges he had to face early as a luggage handler, I started to cultivate the qualities which, later, were crucial in my career: such as never stop studying, humility, perseverance, sense of timing, a dose of boldness, willingness to learn and the pleasure of interacting with people. After this first experience, many others came. I went to college and had a degree in Economics; I took a post-graduation course in Finance, a specialization course in Business in the United States and several courses in insurance and business management. I have worked in companies in Brazil and abroad, and today I'm ahead of Chubb. I am 64 years old and I have accumulated more than 50 years of professional life and almost 40 years in the insurance market. I believe that sharing my experience is a way to repay the success I have achieved.

How would you define your leadership style?

The leader must have the humility to recognize that all results are obtained, always, through people. Therefore, a management focused on people is important, but it must have a vision of the whole. The person in charge has to be a 360 degrees leader and develop a different set of skills. Today, there is no more room for arrogant leadership. A good leader knows what it takes to be tough, flexible at the right time, objective, honest, transparent, direct and inspire the confidence of the people. So, I try to exercise a leadership that encompasses five key aspects: look for opportunities to innovate, change, grow and improve; inspire people to follow a purpose; create conditions for others to perform good work; lead the way by personal example and dedication; provide feedback to engage and encourage people.

What is the importance of communication for business?

One of the great strengths of a company is its communication potential. It is the base of personal and professional relationships, the great essence of a corporation. At Chubb, communication is internal and external.

It is through internal communication that a leader makes all employees have a more accurate idea of where the company should get, what is expected from them and why. A company that cares to listen to their employees and establishes its goals together gains more productivity. For the external audience, Chubb continuously invests in the strong interaction with society, through intense exposure of information, ideas and concepts. Always based on transparency and ethical values, the insurance company allows a valuable exchange of experiences with its clients, brokers and strategic partners, making sure that everyone is connected and properly informed. For this purpose, we have created several communication channels, in digital, electronic and hard media, such as, for example, our pages in social networks (Facebook, Twitter, YouTube, etc.), broker's portal, lectures, strong media presence, training sessions, etc. Offering constructive critiques, suggestions and compliments helps us constantly improve our entire work system, products and services, and communication channels, giving us conditions to further consolidate Chubb as a premium insurance company in the Brazilian market.

How do you manage your time?

To optimize the time, I highlight three items: to learn speed reading, to develop a photographic memory and ability to do things simultaneously. I start my day at 5 a.m. I wake up and meditate for 20 minutes. This is a time that allows positive energies to flow. Over the next 30 minutes I check my emails. I also save one hour for reading. I often say that if the day has 24 hours, theoretically eight hours you devote to work and you sleep eight hours, which would be ideal. The eight remaining hours will determine your success, i.e., the time left to make a difference.

What is the secret to getting such good results for the company?

At Chubb, I'm surrounded by competent professionals that enable me to teach and learn. It is important to keep the team in line with the company goals and the timing of the company. Therefore, I stimulate a horizontal administration, in which every one knows his/her real function and duties, thus contributing to the sum of the whole. For me, the main duty of a true leader is to make people grow professionally. Another secret is to take on challenges. When I took Chubb over, I was aware that we needed to have additional elements to grow because the company's market niche represented 1% of the Brazilian population, the class AAA. It was time to renew and diversify the company's portfolio mix without losing our DNA of a Premium company, with creativity and innovation. Diversification of products and projects, coupled with the dedication of our team, created the profitability of the company itself and its sustainability over the years. All of this development has reverted to the growth of the team itself, with several promotions and national and international trainings.



请告诉我们关于您的职业生涯

我11岁时在库里奇巴(Curitiba - 巴西南部巴拉那州)开始工作。我的父亲当时在长途车站里设了个小售票点。在那里,观察着我父亲的工作,听取着他的意见,经历了行李搬运工的起初挑战,同时开始培养了几项职业生涯的关键基础-永远学习,谦虚,毅力,时机感,加点勇气,同时要喜欢与人打交道。

自从迈出这一步,我逐渐获得了更多的经验,上了大学,毕业于经济学院,之后完成了金融硕士学位,专业为美国商业和保险业务。曾在几家巴西和外国公司工作过,当今,我首席CHUBB保险。年届64,积累了过50多年的职业经验,将近40年在保险市场的生涯。我认为,分享我的经验是偿还我取得的成功。

您怎样定义您的领导风格?

领导者必须具备的谦卑,认识到获得最佳结果要得到每一个员工贡献。因此,人事管理是非常及非重要的,但必须有一个整体的眼界。领导必须是360度的,采取多种技能。当今,以不可接受受那些傲慢的领导人物。

一个好的领导者是精确的,坚定的,灵活的,客观的,诚实的和透明的,并且要直接的鼓舞员工信心。因此,我一向实行五项重要领导方针:寻找创新机会,改革,成长和改善。

激发遵循一个目标;创造良好工作环境;以个人榜样指导方向和提倡奉献精神;提供反馈,以便于鼓励和吸引人心。

在您公司里,交流和沟通有多重要?

公司传播是公司一大力量。对于公司内部,它是人际关系和职业目标的基础,企业的重要元素。在CHUBB保险,公司传播分内外。是通过内部交流和沟通领导者使,得员工明确的理解公司目标,职工职位及责任。

一个听取职工意见,共同确定公司的目标,可提高生产率。每一个参与工作的员工,需要精确的理解公司目标。对于公司外部,CHUBB保险公司不断投资以便加强与社会的互动,通过大量的曝光信息,想法及观念。始终遵循透明度和道德价值。CHUBB保险提供了一个宝贵的与客户,代理和战略伙伴的交流经验空间,确保人人连接和信息的流通。

为此,我们建立了多个通信渠道,嵌入数字,电子,刊物媒体。比如,像我们的网页上的社交网络(Facebook, Twitter的, YouTube)等,经纪门户网站,讲座,强大的媒体,培训等。通过积极性的批评,通过他们的表扬和建议帮助我们不断提高我们的整个系统工作,我们的产品和服务,和我们的沟通渠道,使我们逐渐保持巴西市场中的最佳保险公司的位置。

您怎样管理自己的时间?

为优化时间,我强调三点:学习阅读,锻炼记忆和个人多功能能力。我每早5点起床。做20分钟的冥想。这允许积极能量的流通。接下30分钟,查看邮件。我还保留时间专门为了阅读。我常说,如果一天有24小时,理论上八个小时投入工作,另八小时投入睡眠。剩余的八小时可决定一个人的成功,那就是说,这剩余的八个小时可使我们与众不同。

使一个公司成功的秘密技巧是那些?

在Chubb保险,我周围的同事们允许我不断的学习并且分享知识。团体目标一定与公司的指导一致。因此,我强调横向管理,从每个人了解自己的功能和职责,促进集体效率。对我来说,一个真正的领导者的职责是使员工们在职业上得到成长。

另一个技巧是接受挑战。当我接管Chubb保险时,我们察觉到为增长所需要的其他元素,公司的市场根基占巴西人口的1%;社会顶层人群。正是公司项目多样化和创新的时机,但不可丢失公司的本质。多年来,产品和项目的多元化,加上我们团队的奉献精神,创造了公司的盈利能力及其可持续性。所有这些结果,与国内培训和销售结合,以回到到团队的成长。

São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB)



turismo de negócios paulista ganha um novo sotaque. O uruguaio Juan Pablo De Vera, CEO da Reed Exhibitions Alcantara Machado, tomou posse em fevereiro como presidente do Conselho de Administração do São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB) para o biênio 2013-2014, em cerimônia na Cinemateca Brasileira. A meta, além de ampliar o número de eventos captados, é fortalecer a marca Visite São Paulo e qualificar os profissionais de atendimento ao visitante, e fortalecer São Paulo como um dos principais destinos mundiais para os negócios.



1 - Membros do Conselho de Administração gestão 2013/2014 | 2 - Presidentes do Conselho Administração Juan Pablo e Annie Morrissey com o presidente executivo Toni Sando
3 - Membros do Conselho de Administração gestão 2012/2012 | 4 - Membros do Conselho Consultivo 2013



NEW CONTROL

Business tourism Paulo gets a new accent. The Uruguayan Juan Pablo De Vera, CEO of Reed Exhibitions Alcantara Machado, took office in February as chairman of the the Management Board of São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB) for the biennium 2013-2014, in a ceremony at Cinemateca Brasileira (area of events). The goal, in addition to expanding the number of events captured, is to strengthen the brand Visit Sao Paulo and qualify visitor service professionals, and enhance São Paulo as a major worldwide destinations for business.



圣保罗的商业旅游有自己的特色。励展博览集团的总裁胡安-巴布罗-贝拉（乌拉圭人）在今年二月份就任为圣保罗会议及旅游局（SPCVB）管理委员会2013年-2014年两年的会长。就任仪式在巴西电影馆举办。他的任务除了争取更多的国际活动，也要改善圣保罗旅游业的专业人士在对外来旅客的服务，加强圣保罗市在国际上的名誉，成为世界最主要的商务目的。



São Paulo. Para megaeventos de qualquer tamanho.



Um seminário para 20 pessoas ou
um show para 2 milhões. O lugar que
sabe receber seu evento é São Paulo.
visitesaopaulo.com



Almoço-especial GEI - Grupo de Empresarios Italianos com o Prefeito eleito Fernando Haddad - 17/12/12 - Terraço Italia/SP



1-Durante o almoço oferecido pelo GEI - Grupo de Empresarios Italianos ao Prefeito Fernando Haddad no Terraço Italia | **2** - Agostinho Turbiano e Fernando Haddad (Prefeito de São Paulo) | **3** - Agostinho Turbiano, Giulio Salomone e Graziano Mezzana | **4** - Agostinho Turbiano, Deputado do Parlamento Europeu (Italiano) Dr. Fabio Porta e o Consul Geral da Italia, Ministro Plenipotenciário Dr. Mauro Marsili

América economia

BRASIL

Anuncie na AméricaEconomia e leve sua marca aos principais executivos e gestores de negócios da América Latina.

Publicidade: (11) 3097-7700
(11) 3097-7644
anuncie@springcom.com.br



Ranking das
maiores empresas

Ranking dos
maiores hospitais

Ranking dos
maiores bancos



Informação de líder para líder
www.americaeconomibrasil.com.br

**América
economia**



Conselho Consultivo do World Trade Center



1-Sergio Frota, Agostinho Turbian, Bruno Bomeny, Elmano Nigri, Raimundo Colombo (Governado de Santa Catarina), Christina Carvalho Pinto, Ozires Silva, Josef Tutujidian e Carlos Amaral | 2- Christina Carvalho Pinto, Jose Batista Sobrinho e Sergio Frota | 3, 4 e 5- Ozires Silva e Gilberto Bomeny recebem convidados para o encontro do WTC com o Governador Raimundo Colombo (SC)

INSTITUTO *Rolling Stone* BRASIL

ROCK, ATITUDE & SOLIDARIEDADE

*Conheça
o Projeto*

*Saiba
como Ajudar*



www.institutorollingstone.org.br



twitter

twitter.com/institutoRSbr



facebook

Página do Instituto Rolling Stone Brasil



Waldman

GRÖOVIN

ARMAZÉM



VIII ESFE 2013 - Encontro do Setor de Feiras e Eventos - Novos Rumos



1 - Marcia Kitz e Agostinho Turbian
2 - Agostinho Turbian, Fred Guidoni (Prefeito de Campos do Jordão-SP) e Milton Longobardi | **3** - Agostinho Turbian, Kellen Cheque, Fred Guidoni, Bruno Ferreira e Milton Longobardi | **4** - Cesar Romao, Agostinho Turbian e Carlos Wanderley



UPSTAGE. A AGÊNCIA DE EVENTOS SOB MEDIDA PARA SUA EMPRESA.

www.upstage.com.br
telefone: 11. 5102.4950
Praça General Gentil Falcão, 51 sala 02 - Brooklin - SP

UP
stage

Assembleia Anual AAIB Roma - Itália 21/12/2012



1 - Prof. Gustavo Kaercher, Francesco Orofino - Embaixada do Brasil e Prof.ª Maria Grazia Canato | 2 - Francesco Viganò, Prof. Domenico De Masi e Prof.ª Maria Grazia Canato e Agostinho Turbiano | 3 - Francesco Viganò | 4 - Assembleia AAIB - Auditório Embaixada do Brasil em Roma, Itália | 5 - Fachada Embaixada do Brasil em Roma/Itália | 6 - Giorgio Guerra, Agostinho Turbiano e Luiz Eduardo Vidigal Lopes da Silva | 7 - Adv. Silvio Gentile | 8 - Assembleia AAIB - Auditório Embaixada do Brasil em Roma, Itália



Assembleia Anual AAIB Roma - Itália 21/12/2012



9 - Massimo D'Alema, Agostinho Turbiano, Luiz Eduardo Vidigal Lopes da Silva e Max De Tommasi | **10** - Sra. Costa, Min. Tarciso Costa, On. Fabio Porta, Sra. Porta, Adriana Salles, Francesca Chialà e Agostinho Turbiano | **11** - Min. Tarciso Costa | **12** - Prof. Domenico De Masi, Diego D'Ermogine | **13** - Emb. Gherardo La Francesca, Agostinho Turbiano e On. Fabio Porta | **14** - Coquetel oferecido pela Embaixada do Brasil em Roma no Salão nobre da Embaixada - Roma/Itália | **15** - Durante apresentação musical na Embaixada do Brasil em Roma/Itália



almoço empresarial GCSM/América Economia

GCSM Meeting Brasil - Almoço Homenagem a Dorival Dourado, presidente da Boa Vista Serviços



1-Marcelo Ramos, Roberto Cortes, Jose Roberto Maluf, Magic Paula, Milton Longobardi e Agostinho Turbían | 2- Maestro João Carlos Martins regendo o Coral da Graber | 3- Dorival Dourado | 4- Tenente Brigadeiro do Ar Aprigio Eduardo de Moura Azevedo (Chefe do Estado Maior da Aeronautica), Deputada Rita Passos, Mario Garnero, Dorival Dourado e Alencar Burti | 5- Miguel Ignatios, Mario Garnero, Alencar Burti, Jose Roberto Maluf e Agostinho Turbían | 6- Antonio Cruz (GRABER) | 7- Convidados | 8- Ivone Zeger, Maestro João Carlos Martins, Neusa Miguel e Rita Passos



almoço empresarial GCSM/América Economia

GCSM Meeting Brasil - Almoço Homenagem a Dorival Dourado, presidente da Boa Vista Serviços



9 - Jose Luiz Gandini, Antonio Carlos Romanoski, Roberto Cortes e Elmano Nigri | 10 - Antônio Tuize, Alencar Burti, Herculano Castilho Passos Junior, Henry Cheng (presidente da FOX-CONN), Roberto Rodrigues e Antonio Cruz | 11 - Maestro João Carlos Martins e Agostinho Turbiano | 12 - Mesa Diretora | 13 - Keila Moreira, Henry Cheng e Laura Salles | 14 - Neusa Miguel, Rita Passos, Mario Negrão, Romeu Chap Chap, Silvia Meilli e Marcia Kitz | 15 - Mario Garnero, Thiago Turbiano e Agostinho Turbiano | 16 - Marcelo Ramos e Adriana Salles | 17 - Agostinho Turbiano e Ney Prado | 18 - Magic Paula, Lourenço Bustani e Agostinho Turbiano



The Winners - Ponto de vista

WORLD ECONOMIC FORUM



“ A China vai avançar com reformas dos sistemas da taxa de juros com base no mercado e do regime cambial ”

Wen Jiabao, primeiro-ministro da China

“ Apenas 6,6% dos jovens brasileiros entre 15 e 19 anos optam pelo ensino profissionalizante. Na média dos 34 países da OCDE, são 42%, com picos de 55% no Japão, 53% na Alemanha e 40% na França e na Coreia do Sul. O mais preocupante é que o sonho da universidade se frustra para a grande maioria – apenas 14% dos nossos jovens chegam aos cursos superiores, contra a média de 40% nos países da OCDE ”

Aécio Neves, senador da república pelo PSDB



DIVULGAÇÃO

SHUTTERSTOCK.COM



“ Todos os homens foram criados iguais. Não podemos ser bem-sucedidos se poucos se derem bem e muitos estiverem mal ”

Barack Obama, presidente dos Estados Unidos durante a cerimônia de posse de seu segundo mandato

“ O Brasil só será um país de Primeiro Mundo quando a educação for nossa verdadeira prioridade ”

Érico Ferreira, presidente da Acrefi

DIVULGAÇÃO



WORLD ECONOMIC FORUM



“ O que precisamos para o crescimento sustentável da economia mundial são mercados abertos ”

Karel de Gucht, comissário Europeu de comércio

“Tom, Vinícius e esse rapaz que fui ver recentemente em um show, o Chico Buarque, são especiais. Vieram para trazer mais leveza, mais arte a um mundo tão pesado, tão difícil, com uma firmeza de caráter e talento sem medidas”

Oscar Niemeyer, arquiteto (1907 – 2012), em depoimento a Washington Luiz de Araújo, edição 55, fevereiro de 2012, da revista Brasileiros



ANA NASCIMENTO - ABR

DIVULGAÇÃO



“Nosso empresário trabalha com um horizonte de curto prazo nos investimentos, o que pode gerar problemas de administração de caixa”

Milton Santos, diretor presidente da Desenvolve SP, agência de desenvolvimento paulista

“Ainda que as pessoas tenham perspectivas diferentes, todas querem trabalhar em um ambiente que dê oportunidade para se desenvolver profissionalmente”

Elaine Saad, vice-presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos/ABRH

DIVULGAÇÃO



SHUTTERSTOCK.COM

“Vamos à frente pelo bem da Igreja, pelo bem de todos”

Papa Bento 16, ao se despedir de seus fiéis presentes em frente à residência pontifícia de Castel Gandolfo, na Itália

“O mundo da economia precisa enxergar boas oportunidades de negócio na agenda da economia verde, e elas existem, principalmente quando dependem do mercado relacionado aos consumidores mais conscientes e mais exigentes”

Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente da república e um dos líderes do PSDB



DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO



Negociações

Dilma assina acordos bilaterais com Chile em sua primeira viagem internacional de 2013

Ao desembarcar em Santiago para participar da 1ª Cúpula da Comunidade de Estados Latino-Americanos e Caribenhos (Celac) – União Europeia (EU), ocorrida no final de janeiro, a presidenta Dilma Rousseff deu início à sua primeira viagem internacional de 2013. Na capital chilena, a presidenta também teve reuniões bilaterais com alguns presidentes, como seu colega chileno Sebastián Piñera, a argentina Cristina Kirchner, o mexicano Enrique Peña Nieto, que tomou posse em dezembro passado, e a chanceler alemã Angela Merkel.

A Celac foi criada em fevereiro de 2010 no México e oficializada em 2011 na Venezuela para integrar 33 países da América do Sul, América Central e Caribe. As trocas comerciais entre os países membros da Celac e da UE foram de US\$ 278,1 bilhões em 2011, representando um crescimento de 31,5% em relação a 2007, quando eram de US\$ 211,6 bilhões. Apesar do aumento, os países sul-americanos reclamam das barreiras comerciais impostas pelos europeus aos seus produtos, o que também foi discutido na cúpula. FGTE: AGÊNCIA BRASIL

Eleições italianas

Brasileiros eleitos comemoram vitória e passam a fortalecer ainda mais as relações Brasil-Itália

Por Edgar Melo

As eleições na Itália ocorreram entre 24 e 25 de fevereiro deste ano e determinaram os membros do Parlamento, compreendido por cerca de 630 componentes da Câmara dos deputados e 315 senadores. O líder do partido que obtivesse a maioria em ambas as câmaras poderia se tornar o novo primeiro-ministro do país, contudo isso não aconteceu. A coalizão de centro-esquerda do Partido Democrático (PD), liderada por Luigi Bersani conquistou maioria dos Deputados, mas nenhuma corrente política conseguiu maioria no Senado, o

que tem gerado um impasse político, inviabilizando a governabilidade do País.

Como o Parlamento Italiano tem representação em várias regiões do mundo onde vivem cidadãos de dupla cidadania, o sucesso do PD contou com candidatos residentes no Brasil e que conseguiram conquistar as respectivas vagas no pleito. Fabio Porta foi reeleito a deputado pelo Partido Democrático, com 30.298 votos. Já o candidato ao Senado pelo mesmo partido, Fausto Guilherme Longo obteve 29.077. Fabio Porta, feliz com a reeleição, ainda é Presidente da AAIB (Associação de Amizade Itália-Brasil) que se reúne todos os anos em Roma, na sede da Embaixada do Brasil. O político destaca que “vamos buscar ainda mais entendimentos com os Governos da Itália e Brasil para acelerar os investimentos de ambos e assegurar aos empresários de lado a lado maior performance nos seguimentos que forem factíveis de serem explorados”. Em seu site oficial, Fábio Porta agradeceu os eleitores pela conquista, além de parabenizar o colega de partido Fausto Longo. Ambos prometem focar seu trabalho na desburocratização da cidadania italiana e na defesa de uma Itália atenta aos italianos residentes no Brasil.



Fabio Porta (E) ao lado do colega de partido Fausto Longo

Bienal

DIVULGAÇÃO

O empresário Luis Terepíns, 57 anos, é o novo presidente da Fundação Bienal de São Paulo. Eleito por decisão unânime dos membros do Conselho da Fundação em reunião realizada no dia 5 de fevereiro, Terepíns assume o cargo após ter contribuído como Diretor nas duas gestões de seu antecessor, Heitor Martins. Em entrevista, Terepíns disse que agora é preciso mostrar a importância social da Bienal, que alcança mais de 750 mil pessoas todos os meses.

Moçambique Portugal

Mais de 150 empresas nacionais marcaram presença na Grande Quinzena Empresarial Moçambique Portugal, que ocorreu no país africano, entre os dias 25 de fevereiro e 7 de março, sob a organização da AIP – Feiras, Congressos e Eventos. Em um formato inédito, a Grande Quinzena Empresarial Moçambique Portugal contou com a realização simultânea da primeira edição da Intercasa Concept Moçambique e da segunda edição da Tektónica Moçambique, de 28 de fevereiro a 3 de março, no Centro Internacional de Conferências Joaquim Chissano, em Maputo.



SHUTTERSTOCK

DIVULGAÇÃO

Marcos Troyjo brilha na World Investment Conference em Genebra, Suíça

Capital Humano e Sistemas de Inovação. Este foi o tema da palestra do professor Marcos Troyjo, da Universidade Columbia e do Ibmec, durante a World Investment Conference 2013, ocorrido em Genebra, Suíça, entre os dias 11 e 12 de fevereiro. Troyjo também dirige o BRICLab, centro sobre Brasil, Rússia, Índia e China na Universidade Columbia em Nova York e apresentou como diferentes países combinam capital, empreendedorismo e conhecimento para a constituição de boas oportunidades.

Brasil no MIT

Outro momento de brilhantismo de Marcos Troyjo foi ao lado de ninguém menos que o Presidente do Conselho do Grupo Pão de Açúcar, Abílio Diniz, na tradicional conferência sobre América Latina do MIT. Realizado em Cambridge, Massachussetts, o MIT (Instituto de Tecnologia de Massachussetts), um dos mais respeitados centros de conhecimento do mundo, realizou no dia 2 de março de 2013, a tradicional MIT Latin America Conference. O encontro reuniu acadêmicos, autoridades governamentais e empresários para debater a principais questões da América Latina.



DIVULGAÇÃO

SHUTTERSTOCK



Renovação de frota

O governo do Rio de Janeiro lançou no início de fevereiro o Programa de Incentivo à Modernização, Renovação e Sustentabilidade da Frota de Caminhões. O objetivo do governo do estado é reduzir a idade média desses veículos de carga, atualmente em 17 anos, para aproximadamente 12 anos, criando assim uma frota sustentável. O prazo previsto para alcançar o resultado é de cinco anos. A cerimônia de lançamento contou com a presença do governador do Rio de Janeiro, Sergio Cabral.

Prévia

Antes de iniciar o road-show internacional para apresentar projetos de infraestrutura a investidores, Gleisi Hoffmann (Casa Civil), Antonio Patriota (Relações Exteriores) e Bernardo Figueiredo (Empresa de Logística) expuseram o plano para embaixadores estrangeiros no Itamaraty.



DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO

Rede de lanchonetes Bob's anuncia expansão

Com mais de 950 pontos de vendas no Brasil, a rede de lanchonetes fast food Bob's, deve fechar este ano com mais de 200 novas unidades. Segundo o diretor-geral da marca, Marcello Farrel, o objetivo é atingir municípios cada vez menores. De acordo com a companhia, o plano de expansão para 2013 envolve a cifra de R\$ 125 milhões em investimentos, instalações e treinamento. FONTE: FSP

Visite São Paulo

The Winners Prime Leaders Magazine e Global Council of Sales Marketing recomendam: Associe-se ao São Paulo Visitors & Conventions Bureau (www.visitesaopaulo.com). Um mundo de vantagens e oportunidades para sua empresa, seus clientes, fornecedores e colaboradores aproveitarem as melhores oportunidades que uma das maiores e melhores cidades do mundo pode oferecer. Faça parte desta verdadeira máquina de negócios e empreendedorismo e promova a cidade de São Paulo e os projetos de sua empresa nos quatro cantos do mundo.



SHUTTERSTOCK

SHUTTERSTOCK



Santander amplia oferta de crédito em 15%

Em audiência com a presidente Dilma Rousseff em janeiro, Emilio Botín, presidente do Grupo Santander informou que o banco trabalha com um crescimento de 15% a 20% na oferta de crédito em 2013, que chegaria a R\$ 250 bilhões em todas as linhas oferecidas pelo Santander e que não pretende vender seus ativos no país.

Postura

O Santander adotou uma nova proposta de valor para os seus clientes. "Toda a mudança na estrutura socioeconômica que o Brasil está vivendo exige uma nova postura dos bancos e reflete-se diretamente na base de clientes do Santander. Por isso, repensamos a maneira de nos relacionar com eles, de forma que o uso do banco seja percebido como benefícios palpáveis para o correntista", explica Conrado Engel, vice-presidente executivo sênior de Varejo do Santander.

Moeda virtual da Amazon

No início de fevereiro, a Amazon anunciou sua nova moeda virtual: a Coin. A moeda servirá como um dinheiro que pode ser utilizado online pelos usuários do Kindle Fire no momento da efetivação de compras de produtos e aplicativos oferecidos na loja virtual. O novo sistema será lançado em maio exclusivamente nos EUA. Segundo comunicado da empresa, cada coin equivale a um centavo de dólar.

SHUTTERSTOCK



DIVULGAÇÃO

Conquista

As eleições que ocorreram no dia 21 de fevereiro deste ano para a gestão 2013-2015 do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças do Paraná (IBEF-PR) contou com grande comparecimento de seus associados. A chapa única liderada pelo então presidente Clecio Luiz Chiamulera (Ibema) se prepara para a posse e para a divulgação das atividades, metas e objetivos para os próximos anos.

Cooperação Bilateral

Demonstrando maior otimismo com as perspectivas econômicas globais para 2013, Brasil e União Europeia criaram uma comissão para tratar da cooperação bilateral, prospecção de oportunidades econômicas e impulsionar investimentos. Em meio a cúpula entre Brasil e EU ocorrida no final de janeiro, ambos os lados reafirmaram a vontade política de avançar nas negociações para a assinatura de um acordo comercial entre o Mercosul e o bloco econômico europeu.



SHUTTERSTOCK

SHUTTERSTOCK



Empreendedorismo em Ribeirão Preto

Um exemplo de gestão empreendedora e fomento de novos negócios, a SUPERA é uma incubadora de empresas de base tecnológica sem fins lucrativos que oferece apoio para a criação de novos negócios oferecendo o espaço físico para o empreendimento, serviços básicos, assessoria, capacitação e networking presente na cidade de Ribeirão Preto.

A SUPERA iniciou suas atividades em 2003 através da parceria entre FIPASE, USP, Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto e SEBRAE. Em 2005 foi instalada a INBIOS - Incubadora de Biotecnologia em Saúde através da parceria entre FIPASE, Fundação Hemo-

centro, Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto e SEBRAE. A unificação das duas incubadoras, em 2006, originou-se em duas unidades: Campus e Hemocentro. Recentemente a SUPERA iniciou o processo de instalação na terceira unidade situada no bairro Campos Elíseos.

O objetivo da SUPERA é contribuir para a criação, desenvolvimento e aprimoramento de micro e pequenas empresas de base tecnológica nos seus aspectos tecnológicos, gerenciais, mercadológicos e de recursos humanos. A SUPERA busca promover o desenvolvimento do município e região, criando novas oportunidades de trabalho e a melhoria de desempenho dos negócios.

**A comunicação eficiente precisa ser clara,
objetiva e transmitir segurança.**

Esta obra tem como objetivo ser uma ferramenta para os momentos mais importantes da sua vida e, também, para evitar que conversas decisivas tenham um rumo diferente do esperado.

Como conversar sobre um assunto difícil e delicado com seu chefe, filho ou parceiro? E, além disso, como direcionar essa conversa para que o diálogo não acabe em discussão e mágoa?

Para ajudá-lo, os autores deste livro oferecem uma estratégia eficiente, dividida em sete etapas, para alcançar seus objetivos nas mais diversas situações.

KERRY PATTERSON, JOSEPH GRENNY,
RON MCMILLAN E AL SWITZLER

CONVERSAS DECISIVAS



*Técnicas para argumentar, persuadir,
e assumir o controle nos momentos
que definem sua carreira*





Falam da sua marca nas redes sociais?

Sim!

Presença nas redes sociais não é opcional. Sua marca já está nelas, mas talvez não da forma que você quer.

A **BPS** sabe como adequar seu negócio à essa nova realidade.

Converse conosco e descubra:
www.facebook.com/BPSDigital
55 11 5084-2434



POR MUITAS VOLTAS QUE A VIDA DÊ, ESTAMOS SEMPRE AO SEU LADO.

Tal como o sol se põe para no dia seguinte se erguer, também as más notícias são sucedidas pelas boas, numa sequência que não termina. É por isso que nos juntamos. Por muitas voltas que a vida dê juntos estamos sempre ao seu lado, porque somos um Banco Cooperativo. Visite-nos e descubra as vantagens em ser nosso Cliente.

Soluções: Poupança | Crédito | Investimento | Protecção | Reforma

Particulares | Comércio e Pequenos Negócios | Empresas



Para mais informações consulte:

Linha Directa 808 20 60 60

Atendimento 24h por dia. Personalizado de 2ª a 6ª feira das 8h30 às 23h30 e Sábados, Domingos e Feriados das 10h às 23h.

www.creditoagricola.pt



Crédito Agrícola

**Juntos somos mais.
Desde 1911.**