

JORGE WASHINGTON  
DE QUEIROZ

# CORRUPÇÃO

## O Mal do Século

ENTENDER PARA VENCER O MAIOR  
CRIME CONTRA A SOCIEDADE



ALTA BOOKS  
EDITORA

Rio de Janeiro, 2018

# Apresentação

(por Jorge Queiroz)

A “Grande Corrupção” é inquestionavelmente o Mal do Século, o maior crime perpetrado contra a raça humana e origem de todos os outros males, inclusive guerras — uma epidemia global que se esconde em sofisticados e obscuros esquemas interconectados mundialmente, atingindo níveis jamais vistos em toda a história.

O colapso de *Wall Street* de 2008 e seus efeitos subsequentes contribuíram para o aumento da pressão da sociedade no seu combate. No Brasil, este processo teve início no *Mensalão* e foi incrementado pela operação *Lava Jato* e pela participação maciça da população com protestos em todo o Brasil.

Uma solução eficaz e perene é possível, mas, para que isso ocorra, é vital que a sociedade como um todo entenda primeiro como se dá este processo e a complexa dinâmica envolvida. Tratar os sintomas sem entender essa enfermidade crônica que contaminou todo o Estado não irá curar essa “doença” de forma bem fundamentada e duradoura.

Esta obra busca endereçar a fundo o cerne desta questão, fornecendo subsídios que contribuam para a confecção de um projeto para solução deste grave problema. Visa adicionalmente permitir que tanto os estudiosos, legisladores, profissionais de diferentes áreas quanto o cidadão comum entendam a fundamentação e essência deste crime hediondo. A solução da destruição do Estado brasileiro e suas instituições passa diretamente pela solução do problema da Grande Corrupção.

Desde que concluí meus estudos e ingressei no mercado de trabalho em meados dos anos 70, passei a aprofundar meus estudos e a estar envolvido com estratégias e

análises socioeconômicas, geração e preservação de trabalho, políticas de governo e justiça social, participando inclusive da Constituição de 1988. A natureza de meu trabalho com gestão de empresas me levou, como já afirmei, a identificar o maior agente destruidor de riquezas que existe — a epidemia global da Grande Corrupção e o crescimento assustador que ocorreu no Brasil, muito acentuadamente a partir de 2003.

O estrago que causou e causa na economia e em todo o tecido social do país é devastador — a falência do Estado, pobreza, desemprego, exclusão social, violência, drogas e prostituição, além da precariedade de toda a infraestrutura: saúde, educação, transporte, saneamento, energia, estradas, previdência e outras.

Corrupção — qual a sua dimensão? Para se ter uma ideia, o custo médio anual estimado da corrupção no Brasil é R\$69 bilhões<sup>2</sup>; adicionado a isso e associada à corrupção, existe a também gigantesca evasão fiscal de R\$410 bilhões (em 2010)<sup>3</sup>, que juntos chegam a cerca de 16% do PIB. Existe ainda a evasão de outros tantos bilhões oriunda de transações ilícitas praticadas em operações de comércio exterior. Essas somas estratosféricas são expropriadas de investimentos e gastos públicos nas áreas essenciais aqui mencionadas e tão carentes desses recursos, sendo seus prejuízos arcados por toda a população, seja pela falta de recursos, por aumentos ou criação de novos impostos, ou pela retirada de benefícios da sociedade como a tão precária previdência social.

A partir do quadro de “terra arrasada” em que o país chegou a partir de 2013, entendi que era o momento de estudar e pesquisar em maior detalhe os fundamentos e toda a dinâmica envolvendo a grande corrupção e suas intercorrências, com o objetivo de apresentar à sociedade uma radiografia com sua origem, causas e efeitos, adotando a metodologia de dinâmica de sistemas. Esta ferramenta, além de possibilitar a obtenção de uma visão lógica e clara do problema, permite a comunicação entre as várias disciplinas que tratam, estudam e agem sobre essa grave prática cri-

---

<sup>2</sup> Em valores de 2008, conforme estudo elaborado pela FIESP/DECOMTEC em 2010 — equivalente a cerca de 2,3% do PIB.

<sup>3</sup> Relatório de 2013 da *Tax Justice Network* — USD280 bilhões equivalentes a cerca de 13,4% do PIB, contemplando evasão propriamente dita e economia informal. Disponível em: <http://thebrazilbusiness.com/article/tax-evasion-in-brazil> (conteúdo em inglês) — Acesso em: 10/05/2015.

minosa, tais como direito, administração, economia, ciências políticas, sociologia, antropologia, história e comunicação/jornalismo.

Minha convicção é a de que só se pode estudar as diferentes soluções para esse problema crônico a partir do momento em que entendamos claramente como ele se forma, quais os agentes envolvidos e as dinâmicas destrutivas e construtivas, adotando um pensamento sistêmico e não o tratando de forma isolada. Na ausência de uma obra que abordasse a essência desse gigantesco problema com a didática que julgo necessária e aqui utilizada, e que possa ser entendida tanto por especialistas como pelo cidadão comum, decidi dar minha contribuição utilizando meus conhecimentos e experiência na luta contra fraudes e corrupção.

Assim, debrucei-me sobre o tema nos últimos anos para desenvolver essa criteriosa pesquisa e trabalho de vital importância para toda a sociedade para que haja maior compreensão, conscientização, engajamento e eficácia no seu combate.

## **Nota Introdutória**

A corrupção se tornou parte da vida cotidiana no Brasil de forma tão exacerbada que a maioria das pessoas não percebe suas imensas dimensões, danos, complexidade, dinâmica e intercorrências. São os aspectos predatórios e darwinianos da natureza do homem levados ao extremo, e mais grave ainda é o fato de o grande corrupto se beneficiar de um sistema caracterizado pela impunidade e injustiça, verdadeira cleptocracia.

O Brasil é um país onde muitos dos socialmente incluídos sentem que aqueles que são excluídos são preguiçosos e simplesmente devem ir buscar um emprego, uma atitude que promove a criação de uma sociedade dividida entre os que têm e os que não têm, com o surgimento de ódio, violência, crime, drogas, fragmentação e distensão social. Os brasileiros abominam a corrupção, mas a maioria pensa que é mais ou menos uma doença que faz parte do sistema e da cultura. O sentimento geral é que essas são questões para as quais não existem remédios, deixando uma sensação de impotência e desesperança. O fato é que as questões relacionadas à corrupção são de tal gravidade que deveriam ser parte obrigatória do currículo dos ensinos primário, secundário e superior.

No entanto, os dramáticos níveis de desigualdade causados pela corrupção nos Estados Unidos e na Europa nas últimas décadas lançaram luz sobre esse comportamento problemático que agora afeta também os países desenvolvidos, o que é bastante positivo para o Brasil, na medida em que mais pessoas estão envolvidas em sua solução. Atraiu a atenção da Academia e de economistas proeminentes, como Piketty, Stiglitz, Krugman, Krueger, Raj Chetty, Raghuram Rajan, Acemoglu e muitos outros. Enviou tremores a partir de Washington para todos os principais centros ao redor do mundo. Chamou também a atenção de muitas organizações multilaterais, que alocaram seus principais economistas e cientistas sociais para trabalhar na questão. A proporção que a pesquisa e os debates tomaram é de fato impressionante e altamente positiva. Só um tsunami de tal magnitude seria capaz de desencadear um esforço tão imenso e coordenado para diagnosticar e encontrar soluções para esses problemas que se originam em grande parte da corrupção.

Tenho contato com a pobreza e a desigualdade há vários anos em vários países, principalmente no Brasil, na América Latina e nos Estados Unidos, lugares onde de uma geração para outra os pobres são seres humanos marginais, socialmente excluídos, sem direitos e que lutam para sobreviver e atender às suas necessidades mais básicas. Algumas pessoas dizem que os “pobres são felizes”... não, eles definitivamente não são felizes, mas meros sobreviventes desde o dia em que nasceram.

Em todo o Brasil, tenho visto os pobres levarem mais de três horas de viagem em cada direção para o trabalho a partir das quatro da manhã, em total fadiga compensando sua falta de sono dentro de ônibus, metrô e trens... vi a vida nas favelas e nos bairros de baixa renda, homens e mulheres sem-teto, crianças sem-teto e abandonadas, prostituição infantil, drogas, a vida na Cracolândia<sup>4</sup> em São Paulo, prisões desumanas altamente povoadas, instalações inadequadas de escolas e de saúde, falta de saneamento e de infraestrutura.

---

<sup>4</sup> Cracolândia é um território onde há venda do crack e que existe em diferentes cidades do Brasil. Visitei a Cracolândia no centro antigo de São Paulo algumas vezes, ironicamente localizada perto do Tribunal de Justiça de São Paulo. Fiquei totalmente chocado ao ver todas aquelas pessoas e crianças com suas pedras de crack fumando a morte. Eu podia ver a presença da polícia, mas eles não estavam lá para proteger as pessoas — não muito longe da polícia, eu também podia ver os traficantes vendendo sua droga muito naturalmente e sem qualquer preocupação com os policiais. Cracolândia e as prisões do Brasil são verdadeiras histórias de horror.

Após um ciclo trabalhando em multinacionais da *Fortune 500*, decidi atuar diretamente na solução de grandes problemas e crises corporativas e bancárias no Brasil — que aumentaram substancialmente em 1990 devido à dura recessão que se instalou no país (-4,3% PIB) —, revitalizando e salvando empresas, as quais denominei “células sociais” em um dos meus livros<sup>5</sup>, e combater diferentes tipos de negócios e crimes financeiros, públicos e privados.

A capital, Brasília, é um caso à parte — houve várias ocasiões em que tive que ir para Brasília a trabalho e podia ver de perto a dinâmica dos três poderes federais, mais frequentemente durante a Reforma Constitucional do Brasil em 1987/8 e a Reforma da Lei de Falências em 2004/5. No entanto, o episódio mais singular de Brasília aconteceu durante o curto período de sete meses em 1997, no qual trabalhei na solução de uma gigantesca crise que envolvia corrupção, fraudes e jogos de poder no coração do país. Atuei no combate à corrupção e fraudes também no setor bancário.

A grande corrupção no Brasil está presente nos poderes executivo e legislativo e é extensiva ao poder judiciário — com a corrupção generalizada, não poderia ser de outra forma. Conforme amplamente noticiado em toda a mídia nacional, pode-se notar a existência de inúmeros esquemas de corrupção e abuso de poder envolvendo o governo, o congresso e o judiciário, e muito do que acontece se dá nos bastidores, longe do público. Inclui também empresas estatais e mistas, bancos estatais, grandes fundos de pensão de empresas estatais, agências reguladoras etc. — nos níveis federal e estadual.

A corrupção no setor privado envolve, entre outros, pagamentos de “comissões” e suborno de integrantes dos três poderes das esferas federal, estadual e municipal — pagamentos a agentes de grandes empresas públicas de recursos naturais, fundos de pensão de grandes empresas estatais, esquemas tributários e financeiros, esquemas de aprovação de legislação encomendada, suborno de autoridades fiscais, suborno de funcionários governamentais, transferências ilícitas de dinheiro, sub/superfaturamento em operações de comércio exterior e empresas fantasmas. A corrupção está também bastante presente na mídia, que muitas vezes não transmite informações verdadeiras, distorcendo-as com o objetivo de beneficiar seus clientes, que incluem

---

<sup>5</sup> *Turnaround Corporativo* — Navegando em Períodos de Turbulência (Ibradd/Livraria Cultura, 2004).

governo e políticos, em épocas de eleição ou não. Pode-se observar a diferença entre a hipocrisia dos discursos, das declarações de valor, do Estado de Direito e os fatos. Pode-se ver que existe uma grande diferença entre a lei e a justiça.

Além do que os crimes de corrupção representam, o fato é que o Brasil e outros países sofrem hoje de uma grave crise moral que corrói todas as suas instituições e credibilidade. Lemos e assistimos às notícias e vemos, quase diariamente, regras sendo dobradas, prevaricação, informações torcidas, mentiras, falta de transparência, propaganda falsa, evasões fiscais, fraudes, lavagem de dinheiro, caixa 2 e escândalos de corrupção, tudo envolvendo altos funcionários do governo, entidades públicas, empresas e instituições financeiras. Não há limites para a ganância de alguns em detrimento dos menos favorecidos.

Muitos pesquisadores e o público em geral possuem apenas uma vaga ideia sobre a essência e dinâmica da corrupção no Brasil e dos seus desdobramentos e interdependências. Desde sempre me perguntam: “Como é que um país tão rico tem tanta pobreza?” e “Por que há tanta corrupção no Brasil?”

No processo de pesquisa, encontrei literatura científica boa e inspiradora e análises econômicas sobre corrupção, pobreza, desigualdade, mobilidade socioeconômica e uma série de variáveis relacionadas, mas nada especificamente relacionado com a síndrome da corrupção no Brasil que possui peculiaridades não encontradas em nenhum outro país.

Essa radiografia e os resultados empíricos da minha odisséia exploratória são as contribuições que pretendo fornecer com esta obra.

**Jorge Queiroz**

# Apresentação

(por Roberto Luis Troster)

O Brasil está vivendo uma revolução que pode mudar os rumos da sociedade brasileira, é a luta contra a corrupção, um mal que aflige a nação desde a colônia e que tem se agravado nos últimos anos. O país quer o fim dessa doença que agrava a desigualdade social e limita o crescimento.

A Lava Jato está cumprindo um papel importante e tem um apoio popular. Mas, para que tenha continuidade e não acabe sendo um evento isolado na história do Brasil, é necessário mais. Para tanto, toda a sociedade brasileira deve entender a dinâmica da corrupção, suas consequências e medidas que podem ser adotadas por ela.

Nesse sentido, o livro “Corrupção — o mal do século” de Jorge Queiroz é oportuno e importante. A obra preenche um vácuo na literatura sobre o tema. É uma combinação de teoria, análises comparadas e experiência prática de muitos anos.

O resultado é um texto com rigor técnico, denso, abrangente e interessante. Deveria fazer parte do programa de governo 2019–2022 de todos os partidos e livro de cabeceira dos candidatos a posições no governo e de eleitores comprometidos com o país. Os impactos no bem-estar da nação seriam vultosos.

O livro tem oito capítulos que cobrem de maneira profunda o tema com uma abordagem sistêmica, abrangendo os vários aspectos da corrupção, apresentando casos práticos e, mais importante e inovador, propondo medidas para erradicar o mal e evitar que volte.



O primeiro é uma introdução à obra e mostra algumas de suas consequências nefastas, as duas mais importantes sendo a concentração de renda e o desenvolvimento perdido.

O capítulo seguinte detalha e disseca a corrupção. Descreve os componentes e subtipos, a antropologia, a patologia, os aspectos culturais, a corrupção da mídia e detalhes da decisão de se corromper ou não. O tema tem vários aspectos gerais que são explicados, como também características específicas do Brasil atual. É um texto preparatório para os outros capítulos e situa o leitor no tema de forma mais balizada.

O terceiro trata da quantificação da corrupção. Compara estimativas do Brasil com a de outros países, assim como sua evolução ao longo da história, com uma ênfase mais forte no período mais recente. O problema se agravou a partir de 2005, e, em uma estatística comparando 61 países, no início de 2015, o Brasil ficou com a triste marca de ser o mais corrupto do mundo.

O próximo é a metodologia para analisar e entender a dinâmica da corrupção. O tema é complexo e demanda uma abordagem estruturada em modelos. Cobre o conceito de dinâmica de sistemas e explica o que é um diagrama de círculos de causalidade, de círculos de reforço e balanceamento e de estoques e fluxos. Sua utilização permite identificar com mais precisão as causas, sua evolução e, mais importante, medidas de correção.

O quinto é a montagem de um quebra-cabeças com muitas peças. Dezenas de variáveis, como nível de corrupção, câmbio negro, investimento público, concentração de renda, tráfico de influências, economia informal, instituições e pobreza, são conectadas em diagramas mostrando relações de causas e efeitos entre elas.

O capítulo subsequente destrincha o quebra-cabeças, detalhando a dinâmica da corrupção com círculos e relações de causalidade. Ao todo são 27 círculos, que explicam porque algumas variáveis afetam a corrupção, suas consequências, as defasagens e a importância de cada uma delas. O sétimo é o de recomendações para acabar com a corrupção no Brasil. Ao todo, são listadas 50 propostas, que deveriam fazer parte do programa de governo de todos os candidatos na eleição deste ano. São medidas concretas e simples. Se adotadas, têm o poder de mudar o futuro do Brasil.

Além da conclusão, destacando os aspectos relevantes do trabalho, há um anexo com dois casos de corrupção que ganharam notoriedade mundial, o da Encol e o do Banco Santos.

O livro torna o tema corrupção interessante e está estruturado como um thriller, prendendo cada vez mais a atenção do leitor. O tema é importante, poderia ser matéria dos cursos de economia, administração e direito pela sua importância e esta obra poderia ser o livro-texto.

A leitura deste livro permite que façamos uma reflexão sobre qual seria um passo importante para que o Brasil supere a mediania em que está e comece a construção de um futuro sintonizado com os interesses de todos os cidadãos e seu potencial de desenvolvimento.

Há mais motivos para ler o livro, e o melhor deles é que, apesar de ser um texto acadêmico, é delicioso.

**Roberto Luis Troster** é bacharel (prêmio Gastão Vidigal) e doutor em economia pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e pós-graduado em banking pela Stonier School of Banking. Foi economista chefe da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e da Associação Brasileira de Bancos (ABBC), professor da Pontifícia Universidade Católica e da USP, autor de artigos e livros, palestrante e consultor de empresas, governos e instituições financeiras no Brasil e no exterior, incluindo o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI).

# Prefácio

(por Monica de Bolle)

A obra de Jorge Queiroz, *Corrupção — O mal do século*, é leitura fundamental para qualquer pessoa que se interesse pelos desdobramentos políticos e econômicos da corrupção endêmica mundo afora, mas especialmente na América Latina.

O ano de 2018 será marcado, na região, por eleições em diversos países que, em conjunto, representam cerca de 80% do PIB da América Latina. Brasil, México e Colômbia, além do Panamá e da Costa Rica, terão eleições gerais ou presidenciais, todas caracterizadas por um profundo descontentamento da sociedade com a chamada política tradicional. No cerne dessa frustração comum a tantos países no mundo está a indignação com a corrupção em níveis epidêmicos que atinge a região. Que a corrupção é algo presente na América Latina há muito não é novidade. A novidade recente é como alastrou-se de um país para o outro a partir das revelações da Operação Lava Jato no Brasil. O alcance das práticas corruptas desveladas pela Lava Jato é estonteante: cerca de doze países latino-americanos foram de alguma forma afetados pelo esquema de propinas nascido da tríade políticos–construtoras–Petrobras no Brasil. O sistema político desses países está hoje em xeque ante a indignação da sociedade com o grau de corrupção revelado, a facilidade com que mecanismos que levam à corrupção se instalam e se alastram de forma insidiosa.

Há vasta literatura acadêmica sobre a corrupção. Apenas na área da economia, estudos que relacionam a corrupção ao baixo crescimento, à queda da produtividade, ao aumento da desigualdade, são numerosos, e as evidências, incontestáveis. Organismos multilaterais, como o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, têm se debruçado sobre o tema em

tentativa de esboçar políticas que reduzam o grau de corrupção, abrindo espaço para o desenvolvimento socioeconômico e para a maturidade das instituições. Contudo, artigos e estudos acadêmicos tendem a tratar o tema da corrupção de forma compartimentalizada, sem necessariamente a preocupação em integrar seus diversos aspectos. Por isso, a motivação para esta obra.

Em “Corrupção — O mal do século”, Jorge Queiroz aborda o tema de forma holística, classificando e definindo as práticas de corrupção, analisando componentes culturais, antropológicos e psicológicos, além de esmiuçar casos específicos de corrupção. Sua maior contribuição para o debate é entender a corrupção como algo que emerge de todo o sistema de relações socioeconômicas, e não como peça isolada em um esquema maior. A forma como elabora os ciclos dominantes de reforço que incentivam e reforçam a corrupção é inovadora, ajudando o leitor a compreender porque determinados sistemas estão mais ou menos sujeitos a sofrer seus malefícios. Especialmente interessante é a abordagem da corrupção como algo que surge do ciclo que relaciona desigualdade de renda, pobreza e populismo, características ainda tão presentes na América Latina.

O livro de Jorge Queiroz alcança algo bem maior do que apenas a análise da realidade política e econômica de nossa castigada região. Contudo, ante as transformações dramáticas que por certo hão de vir da Operação Lava Jato, do cerco à corrupção na América Latina, e das eleições em série, o livro não deixa de ser uma excelente anatomia da região no século XXI.

**Monica de Bolle** é professora do Peterson Institute for International Economics (EUA); é também professora da School for Advanced International Studies | Johns Hopkins University. Foi professora de macroeconomia na PUC/RJ e sócia da Galanto | MBB Consultoria. Foi diretora do Instituto de Estudos de Política Econômica/Casa das Garças. Foi também economista do Fundo Monetário Internacional. De Bolle foi condecorada em 2014 pela Ordem dos Economistas do Brasil por suas contribuições para o debate de políticas brasileiras. É autora e coautora de vários livros sobre economia global e sobre desafios das políticas nacionais, incluindo “Como matar a borboleta-azul: uma crônica da era Dilma” (2016). Suas análises sobre economia e política econômica brasileira têm sido amplamente publicadas na mídia brasileira e internacional. Contribui regularmente para os jornais O Globo e O Estado de S. Paulo. De Bolle é formada em economia pela PUC-RJ, com doutorado em economia pela London School of Economics and Political Science.

# Sumário

<i>Sobre o Autor</i> .....	v
<i>Agradecimentos</i> .....	xi
<i>Apresentação (por Jorge Queiroz)</i> .....	xiii
Nota Introdutória .....	xv
<i>Apresentação (por Roberto Luis Troster)</i> .....	xix
<i>Prefácio (por Monica de Bolle)</i> .....	xxiii
<i>Convenções Utilizadas, Acrônimos e Abreviações</i> .....	xxix
Convenções utilizadas em Dinâmica de Sistemas .....	xxix
Demais Convenções .....	xxix
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
A corrupção no Brasil destrói o bem-estar da sociedade. ....	3
<b>2. Contextualização</b> .....	<b>7</b>
Componentes/Subtipos de Corrupção .....	7
A Antropologia e Patologia da Corrupção .....	7
Aspectos Culturais .....	9
Capital Social/Cívico .....	10
A Decisão de se Corromper ou Não.....	11
A Manipulação pela Mídia .....	13
<b>3. O Comportamento Problemático</b> .....	<b>15</b>
<b>4. Metodologia</b> .....	<b>21</b>
O Conceito de Dinâmica de Sistemas.....	22
Diagrama de Círculos de Causalidade, Círculos de Reforço e	

	Balanceamento, Ligações/Conexões e Polaridade .....	23
	Diagrama de Estoques e Fluxos (Stock and Flow Diagram — SFD).....	25
<b>5.</b>	<b>Análise Geral da Hipótese .....</b>	<b>27</b>
<b>6.</b>	<b>Análise Individual das Hipóteses .....</b>	<b>31</b>
	Causas e Conseqüências Diretas da Corrupção .....	32
	Grupo de Círculos de Reforço R1 — Corrupção — [Qualidade das] Instituições/Governança, Círculos de Reforço .....	35
	Círculo R2.1 e R2.2 — Corrupção–Desigualdade–Pobreza– Populismo, Círculos de Reforço Dominantes .....	40
	Tráfico de Influência, Círculo Dominante de Reforço — R3 .....	48
	Círculo de Reforço R4 — Accountability .....	52
	Círculo de Reforço R5 — Setor Público .....	54
	Instituições Fortes .....	56
	Instituições Fortes, Círculos Dominantes de Balanceamento — Grupo B1 de Círculos .....	63
	Investimentos Públicos e Privados e Capital Humano — Círculos de Balanceamento que Estimulam o Crescimento — B2, B3 e B4.....	68
	Corrupção, Economia Informal, Mercado Negro de Câmbio, Receitas Tributárias e Tarifas Alfandegárias .....	71
	Considerações .....	79
<b>7.</b>	<b>Políticas Recomendadas .....</b>	<b>81</b>
	Diretrizes e Políticas .....	83
<b>8.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>97</b>

## ANEXO I

	<b>Casos Práticos de Corrupção e Fraude .....</b>	<b>99</b>
	<i>Os Casos da Encol e do Banco Santos .....</i>	<i>101</i>
	O Caso Encol.....	104
	O Caso Banco Santos .....	113
	<b>Massa Falida Banco Santos .....</b>	<b>121</b>
	<i>Relatório Inicial do Comitê de credores: Análise Estratégica .....</i>	<i>123</i>
	Sinopse.....	123
	I — Das considerações iniciais.....	126

II — Da cronologia dos principais fatos .....	127
III — Da elasticidade do prazo.....	132
IV — Dos demonstrativos de resultados auditados.....	137
V — Dos relatórios das empresas de rating .....	139
VI — Da gestão e governança .....	142
VII — Da operação de Euronotes de US\$100 milhões .....	142
VIII — Das operações envolvendo empresas direta e indiretamente relacionadas.....	144
IX — Dos resultados do período findo em 12/11/2004 .....	145
X — Dos resultados da liquidação extrajudicial .....	146
XI — Da situação patrimonial da massa em 31/12/2005 e comentários quanto aos ativos.....	148
XII — Das receitas, despesas e eficácia da massa .....	150
XIII — Da estratégia.....	157
XIV — Das conclusões e principais recomendações.....	158
<i>Referências</i> .....	<i>161</i>
<i>Índice</i> .....	<i>169</i>