

Obras do descaso

Eduardo Lorea e Marcos Graciani

Apesar da natural aversão a perdas, a maioria dos empresários brasileiros ainda não aderiu à gestão de risco com ferramentas capazes de mitigar o poder do acaso nos acidentes.

Silenciosamente, desde a sucessão de escândalos financeiros que nocauteou gigantes como Enron e o ataque às torres gêmeas em Nova York, a sociedade contemporânea deixou de perceber o risco como uma possibilidade e passou a sentir o peso de um sintoma. Paul Krugman, economista e colunista do jornal New York Times, aliás, chegou a afirmar que os escândalos financeiros causaram – e ainda causam – um impacto mais intenso do que a explosão dos edifícios do World Trade Center.

Nos últimos anos, a visão do risco mudou. Agora, parece ser uma realidade assustadora, palpável e inescapável. No universo corporativo, o risco beira a paranóia. Equívocos estratégicos, acidentes operacionais, desvios financeiros e rupturas de cenário são capazes de levar um negócio global à bancarrota. Na velocidade da internet, as ações despencam simultaneamente nas bolsas de valores de diversas capitais do mundo e os resultados corporativos se liquefazem. Milhares de acionistas perdem bilhões em investimentos e centenas de executivos.

Um estudo realizado pela Deloitte entre 1994 e 2003 revela que quase metade das mil maiores companhias mundiais tiveram quedas abruptas (cerca de 20%) do valor das ações nesse período. Ao contrário do que se imaginava, porém, não foram as fraudes financeiras as principais vilãs. O relatório, chamado de Os 29 Destruidores de Valor, aponta os riscos estratégicos assumidos pelos executivos como a maior causa. Outro levantamento, feito pela consultoria norte-americana Booz-Allen & Hamilton, confirma o resultado: 87% da perda de valor de uma empresa está relacionada a erros estratégicos ou operacionais.

Nunca diga “nunca” – Na administração de riscos, a palavra “nunca” deve ser simplesmente cortada do dicionário. Por muitos meses e até anos, Odebrecht, OAS, Queiroz Galvão, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez – o pool de empreiteiras da Linha 4 do metrô paulistano – terão de conviver com o abalo de imagem causado pela abertura da cratera nas obras em Pinheiros.

Foram sete mortos entre trabalhadores e cidadãos que simplesmente passavam pelo local quando o chão se abriu sob seus pés. “A engenharia não é uma ciência exata, sempre atua com modelos e sempre tem incerteza”, pontifica Vahan Agopyan, diretor do Instituto de Pesquisa Tecnológica (IPT), órgão encarregado de emitir um laudo sobre o acidente. Embora o pool de empreiteiras aponte o excesso de chuvas como causa, nesse tipo de acidente é muito difícil responsabilizar um único fator. “Em geral, uma série de pequenas causas se sobrepõem e provocam a fatalidade. Toda obra tem risco e por isso tem seguro”, garante Cláudio Dall’Acqua, presidente da União Panamericana de Associações de Engenheiros (Upade).

Sem fazer comentários específicos sobre a cratera do Metrô de São Paulo, Agopyan dá o exemplo da construção de uma rede coletora de águas pluviais. “O cálculo é feito, vamos dizer, com base na previsão da máxima chuva possível para os próximos 50 anos. Na semana seguinte, essa chuva acontece e inunda tudo.”

Embora estudos da Organização da Aviação Civil Internacional (Oaci) revelem que voar é 11 vezes mais seguro do que andar de carro, os acidentes com aviões continuam a causar vítimas em todo o mundo e a derrubar as ações das companhias aéreas. No mês seguinte após o acidente com o voo 1907, que vitimou 154 pessoas, as ações da Gol se desvalorizaram em quase 10%, enquanto o índice Bovespa subiu 6,7%.

Uma das maiores dificuldades do gerenciamento de risco é a mensuração dos efeitos sociais de um acidente. “Quando entra no risco social, começa a complicar: quanto custa uma vida? Essa discussão dá pano para manga”, analisa Francesco De Cicco, sócio-diretor da QSP, uma organização não-governamental para a melhoria contínua dos sistemas de gestão.

Da superstição à razão – Desde a Antiguidade, o homem luta para tirar o futuro da mão dos deuses. No século 16, Leibniz concluiu que a natureza possui padrões que provocam a repetição dos eventos – mas só na maioria das vezes. “Sem essa ressalva, tudo seria previsível”, comenta Peter Bernstein (leia quadro nas páginas seguintes). Com os olhos no passado e no presente, foram criadas ferramentas matemáticas (da estatística à série histórica) para prever qual a probabilidade de um fenômeno voltar a acontecer.

No século 21, a razão pretende balizar o controle de riscos com o objetivo de colocar o passado e o futuro a favor dos melhores resultados no presente. Apesar de assumidamente racionalistas, os escapes supersticiosos ocorrem – inclusive no universo corporativo.

No final de fevereiro, a recém-inaugurada companhia aérea Brussels Airlines, da Bélgica, foi obrigada a modificar sua logomarca. Formada por um B estilizado com 13 círculos vermelhos, as reclamações dos passageiros supersticiosos – especialmente norte-americanos e italianos – fizeram a companhia acrescentar mais um ponto à marca. Portanto, em um programa de gerenciamento de riscos, a variável do comportamento humano é um dos maiores desafios. “Como balizar e quantificar a ação das pessoas? É preciso liderança para diminuir a ‘volatilidade’ do comportamento dos indivíduos”, admite Paulo Baraldi, consultor da Risk at Risk e autor do livro Gerenciamento de Riscos Corporativos.

A atitude das pessoas dentro da empresa, às vezes, pode ser a causa de grandes problemas, como a divulgação de documentos confidenciais ou a cópia de projetos técnicos. Pessoalmente ou por meios eletrônicos, esse tipo de falha não é raro. Robert Janssen, consultor da Associação para Programação da Excelência do Software Brasileiro (Softex), lembra de um caso recente. Chegando para uma reunião em uma empresa, foi convidado a aguardar na sala do executivo com quem se encontraria. “Em cima da mesa, estavam documentos bastante confidenciais”, lembra.

O fato é que toda atividade empresarial envolve a convivência com algum grau de risco, embora os gestores tenham uma aparente ojeriza a essa idéia. “O empresário tem uma natural aversão ao risco: ele só entra em um negócio se acredita que vai ganhar mais dinheiro”, observa Roberto Lamb, professor de Finanças da UFRGS. Dessa forma, os executivos se dedicam a traçar estratégias que gerem cada vez mais valor para os acionistas no presente e no futuro. É a busca dessa perspectiva racional contra o risco que forma o chamado tripé de sustentabilidade das empresas: resultados econômico-financeiros, questões sociais e ambientais. Só que nem tudo é racional dentro das organizações.

Risco não é aleatório – Mesmo cientes da existência dos riscos e avessos a perdas, a maioria dos gestores brasileiros ainda não dão a devida atenção às modernas ferramentas de gerenciamento nessa área. A advertência é de Lucia Hauptman, da consultoria Booz-Allen & Hamilton. No ano passado, ela visitou 15 das maiores empresas do país e teve uma surpresa desagradável. “A gestão de risco ainda é muito incipiente”, garante.

Lucia não é voz solitária entre os especialistas do mercado. “Há empresas que aplicam algumas políticas de gerenciamento de risco apenas para buscar certificações de qualidade”, alerta Peter Mello, consultor associado ao Project Management Institute (PMI), dos Estados Unidos.

Além disso, a falta de uma visão holística e de uma linguagem para a área dificultam o desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica única. “É tudo feito na mão, em Word, Excel. Não há uma abordagem automatizada integrada para a gestão de risco”, afirma Alberto Bastos, do comitê brasileiro da ISO 31000 (leia quadro nas próximas páginas).

Com um investimento de R\$ 53 milhões, em novembro do ano passado, o Grupo Industrial Trombini, do Paraná, inaugurou uma das mais modernas fábricas de embalagens de papel ondulado da América Latina. A planta fica exatamente no mesmo local da outra que, em julho de 2005, foi consumida por um incêndio. Foram perdidas 5 mil bobinas de papelão e a máquina de ondulação, o principal equipamento da fábrica. Recuperada e recém-reinaugurada,

a Trombini faturou cerca de R\$ 540 milhões em 2006. "Sempre nos preocupamos com prevenção de incêndios, mas infelizmente um dia eles acontecem", constata Renato Trombini, presidente da companhia.

David Apgar não concorda com a idéia de que eventualmente o risco pode se consumir em um fato negativo. No livro *Risk Intelligence*, o especialista norte-americano garante que a maioria dos riscos não é aleatória. Em outras palavras, os acidentes não acontecem simplesmente. Com um aprendizado prévio sobre os fenômenos, é possível fazer previsão e prevenção de eventos.

Há abordagens ainda mais radicais. "Evitar riscos é seguir as normas. Com a obediência à norma, está implícito que o risco foi consumido", assegura Carlos Eduardo Moreira Maffei, professor de Engenharia de Estruturas e Fundações da Politécnica da USP (Poli/USP).

Ferramentas modernas – Como a extinção de todos os riscos é uma quimera, os especialistas da área optaram por conjugar o verbo "mitigar" (atenuar) em todos os tempos: passado, presente e futuro. "O risco não é eliminado, é administrado", apregoa Baraldi. Forçadas por leis mais modernas, pela cobrança dos investidores e pelas demandas do mercado, as grandes companhias de capital aberto se dedicam agora à evolução do gerenciamento de riscos em todos os segmentos empresariais. "O investidor quer saber o grau de exposição ao risco das companhias globais e vai exigir o mesmo das locais", acredita Lamb, professor da UFRGS.

Ao longo dos últimos quinze anos, houve um avanço significativo nas ferramentas de gestão de risco. Em 1992, foi publicado o estudo *Controles Internos – Um Modelo Integrado* pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras (Coso).

Até hoje, o documento serve de referência mundial e é aplicado em programas de gestão de risco e governança corporativa. E, embora o Enterprise Risk Management (ERM) já seja conhecido no universo acadêmico da administração de empresas desde o final da década de 1990, o conceito ainda pode ser considerado uma "tendência" no Brasil. "Nós chamamos a área de 'universo da gestão de risco' porque cada 'planeta' tem uma terminologia, estrutura e conceitos próprios", explica De Cicco, da consultoria QSP.

A proposta do ERM é fazer essa integração: tratar os eventos de forma articulada e criar um cenário de risco global para cada empresa. Por enquanto, são raros os casos práticos.

Na Petrobras, por exemplo, há um grande esforço de integração do gerenciamento de risco. Mas ainda é impossível imaginar uma equipe de profissionais capazes de lidar com questões tão díspares como as ameaças ao preço internacional do petróleo e os perigos operacionais em uma plataforma marítima. Portanto, embora haja um comitê único com dez pessoas para tratar da gestão de risco, na Petrobras esse controle é feito em duas grandes grandes vertentes: riscos corporativos e SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde).

Responsável pela administração do risco corporativo da Petrobras, Jorge Nahas tem cinco gerentes em sua equipe e muito trabalho. Diariamente, eles recolhem e interpretam informações para acompanhar os riscos que causam maior impacto no resultado financeiro da empresa: riscos do mercado de juros e câmbio, riscos tributários, patrimoniais e a volatilidade de preço da commodity. "Não há petróleo em país calmo, só em país problemático", brinca para enfatizar a quantidade de variáveis com que sua equipe lida todos os dias. "Nós somos uma espécie de 'holding do risco' da companhia e existem 'células' nas diversas áreas que executam as ações planejadas", resume.

Nahas afirma que o gerenciamento de risco é uma das 15 diretrizes corporativas da Petrobras e que essa cultura é sólida e antiga na companhia. Ele admite, porém, que o vazamento de petróleo na Baía da Guanabara (2000) e o acidente com a plataforma P-36 (2001), que matou dez pessoas, foram um aprendizado duro. "A lição fez a política de gestão de riscos ficar mais intensa", garante.

Depois do desastre na Baía da Guanabara, em que vazaram quase 6 mil metros cúbicos de petróleo, a companhia implantou o Programa Pégaso na área SMS de gerenciamento de riscos. Até 2006, haviam sido investidos R\$ 10,5 bilhões em mais de 4 mil projetos para mitigar, reduzir ou eliminar riscos. Um dos maiores investimentos foi na integridade da rede de dutos, sempre muito vulnerável à corrosão e à instabilidade dos terrenos.

Além da inspeção e manutenção, em caso de vazamento, há agora um sistema automático de bloqueio das válvulas dos dutos. "Não depende mais de uma pessoa detectar o acidente e fechar as válvulas", explica Luís César Stano, gerente de desempenho da área SMS.

Em 2006, houve o vazamento de apenas 293 metros cúbicos de petróleo. "O risco de um grande acidente é muito menor. Hoje, os pequenos vazamentos acontecem em função da complexidade da operação", explica Stano. Como é impossível eliminar todas as causas operacionais de vazamentos, foi criada uma estrutura para reagir rapidamente e reduzir as consequências no caso de um grande acidente.

A Petrobras tem três navios que fazem a vigilância 24 horas por dia, na costa de quatro Estados: Rio de Janeiro, São Paulo, Sergipe e Alagoas. Nos acidentes de trabalho, houve também uma queda significativa de frequência: o índice foi de 3,6 acidentados por 1 milhão de homens-horas trabalhadas em 2000 para 0,76 no ano passado.

A intensificação da política de gerenciamento de risco na Petrobras, na área SMS, foi dirigida pela seguinte lógica. Primeiro, os investimentos foram nos equipamentos da infra-estrutura. Depois, o alvo foi a elaboração de novas normas e, em seguida, o Programa de Desenvolvimento de Processos buscou o comprometimento das pessoas. Atualmente, a gestão de risco se concentra nos desvios – fugas do padrão de normalidade.

Há um forte argumento para que a atuação seja focada em desvios. "Um dado internacional mostra o seguinte: para cada pessoa que morre em um acidente de trabalho, há 30 acidentes com pessoas machucadas, 300 acidentes sem pessoas machucadas, 3 mil anomalias e 30 mil desvios", enumera Stano.

Tanto na área de risco corporativo quanto na de SMS, existe um objetivo final para todas as ações: a melhoria e a preservação da imagem da companhia. "Já somos a única empresa de petróleo de um país em desenvolvimento com indicadores tão baixos de risco. E há metas mais rigorosas para 2011", antecipa Stano, da SMS. "Quando a imagem está em risco, as consequências são quase inquantificáveis. A preocupação, nesse caso, é pela sobrevivência da companhia", completa Nahas, da área de risco corporativo.

Apetite a riscos – Com um parque gerador de 54 usinas de eletricidade e mais três em construção, a Cemig – estatal de energia de Minas – admite ser conservadora no apetite a risco. "No binômio risco/retorno, a empresa opta por menos riscos e busca um retorno compatível com o ambiente em que opera", explica Jorge Brandão, coordenador do Núcleo de Gerenciamento de Riscos.

Como a Petrobras, embora também busque a estruturação holística do gerenciamento de riscos, a Cemig atua na área com duas perspectivas diferenciadas: a expansão da geração de energia (financiamento, construção de novas usinas) e os processos operacionais na estrutura já existente.

É preciso controlar e prever, por exemplo, quanto a Cemig vai ter capacidade para gerar no longo prazo e qual será o preço dessa energia em um ambiente regulado. No aspecto operacional, o foco recai, por exemplo, sobre a manutenção do parque de usinas e da rede com mais de 350 mil quilômetros de extensão. "O momento da parada de manutenção é uma decisão do gestor local, mas todos sabem que, além da hora ótima sob o ponto de vista técnico, também é preciso considerar questões de mercado", destaca.

Com ações listadas na Bolsa de Nova York, a Cemig é um dos benchmarks de administração de risco entre as operadoras de energia elétrica do país. Foi uma das primeiras, por exemplo, a

adotar a metodologia do Comitê das Organizações Patrocinadoras (Coso) para os controles internos. "Em cada ação de gestão de risco é preciso ter controles que mitiguem as discrepâncias", explica Brandão.

Recentemente, a Aracruz, que produz 3 milhões de toneladas de celulose por ano, intensificou sua política de prevenção de acidentes com a estruturação da Gestão de Riscos Corporativos (GRC). Com 279 mil hectares de plantio de eucalipto no Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, o programa de gestão de risco da companhia se baseia nos conceitos de ERM. "É um trabalho de fôlego, mas dá resultados: introduz cultura de gestão de risco, cria metodologia e faz compliance," assegura Isac Zagury, diretor financeiro.

A Aracruz tem um elenco de riscos classificados como Top 10 e depois mais 30 riscos operacionais que se capilarizam por todas as atividades. Entre os dez riscos de maior impacto estão as questões ambientais e os resultados financeiros. "O passivo ambiental é mais difícil de mensurar porque traz conquências tangíveis e intangíveis", observa Zagury. Há, afinal, uma forte correlação entre preservação ambiental e formação de imagem de uma empresa, especialmente quando atua na área florestal.

Também com ações negociadas na Bolsa de Nova York, a partir da lei Sarbanes-Oxley, conhecida por Sox, a Brasil Telecom (BrT) deu início a seu programa de gestão de risco há quatro anos. Hoje, a companhia tem 2.750 possíveis causas de prejuízos sob diferentes níveis de controle. Diariamente, por exemplo, os gestores da BrT acompanham 220 riscos, que são considerados vitais. Para cada um desses riscos, existem quatro certificações por ano que são apresentadas nos relatórios trimestrais aos acionistas.

Dois desses riscos vitais estão ligados diretamente aos resultados financeiros e foram totalmente automatizados: o setor de faturamento e o de cadastro de clientes. O sistema de cobrança acompanha todas as chamadas telefônicas feitas pelos usuários e envia automaticamente para a área de cadastro que emite mensalmente as contas. Dar pane em uma dessas áreas é inconcebível. "Imagina, ficar cinco minutos sem faturar", calcula Fabio Moser, diretor de governança corporativa.

Da Antiguidade à Pós-Modernidade, ainda há quem prefira deixar o futuro na mão dos deuses. Acreditam que a gestão de riscos e as apólices de seguro são custos desnecessários e apostam a sustentabilidade da empresa em um jogo de sorte e azar. No sentido inverso da natural aversão ao risco, nutrem a própria paranóia e não tratam o sintoma do risco. Enquanto isso, os especialistas garantem: a maioria dos acidentes não nasce do acaso. Nasce do descaso.

Um nova ISO está chegando aí

Até 2009, deve ser lançada a primeira versão da ISO 31000, que vai tratar das questões de gerenciamento de risco. Ao contrário das normas já conhecidas como a ISO 9000 (qualidade), a ISO 14000 (ambiental) e a ISO 27000 (segurança da informação), a 31000 não deve se tornar um certificado. Mais do que estipular normas rígidas, a nova ISO pretende se tornar um conjunto único de diretrizes para a área.

A 31000 será a ISO das ISOs. "É uma norma de retaguarda. A ISO 31000 vai dar suporte a todas as demais normas já existentes", explica Alberto Bastos, representante da ABNT no comitê brasileiro da ISO 31000, formado por 150 especialistas de diversos setores. O grupo de brasileiros já deu sua contribuição ao trabalho com um modelo de processo de tomada de decisão em gerenciamento de risco. Bastos informa também que, antes de a norma internacional ser publicada, deve sair a homologação da ISO brasileira. O objetivo é possibilitar que as empresas possam se atualizar mais depressa quando a ISO internacional chegar.

A 31000 é desenvolvida com base na NS/AS 4360, norma de gestão de risco utilizada na Austrália e na Nova Zelândia e considerada a mais eficiente. Nesse documento, o risco é definido como "tudo aquilo que desvia do objetivo". Na opinião de Bastos, esse conceito é o que amarra o gerenciamento de risco às metas estratégicas de uma organização. Outro objetivo da ISO 31000 é oferecer modelos de gestão integrada do risco de forma que os

diferentes setores de uma empresa possam falar "a mesma língua" ao tratar do assunto. "A idéia é que o principal executivo tenha uma visão holística dos riscos para tomar decisões mais precisas", avalia Bastos. Para isso, a ISO 31000 deverá ser aplicada em todas as áreas da empresa, de forma integral e integrada.

Destino ou ousadia?

Além de o conceito de risco suscitar discussão, até a origem da palavra é controversa. Alguns autores afirmam que ela deriva de "resecare" (cortar), empregada para descrever geografias agudas como as dos recifes que tinham o poder de afundar navios. Como a navegação sempre foi uma atividade importante para o desenvolvimento humano, era aconselhável evitar o "risco" de perder as embarcações e suas cargas.

Outra possível origem é indicada por Peter Bernstein no livro *Desafio aos Deuses*. Segundo o autor, "risco" vem do italiano "risicare", que significa "ousar". "Nesse sentido, o risco é uma opção e não um destino", conclui Bernstein.

As primeiras técnicas de gestão de risco foram implementadas pelas seguradoras – justamente com as apólices para navios. No século 20, entre as décadas de 60 e 80, o setor financeiro se dedicou ao aprimoramento das ferramentas de controle de risco, fascinado pela possibilidade de antever o futuro e evitar perdas previsíveis no presente. Em 1994, o JP Morgan lançou o Value at Risk (VaR), cálculo amplamente utilizado pelas instituições em todo o mundo para medir o risco probabilístico de um portfólio de aplicações financeiras. É muito mais complexo, porém, dimensionar e avaliar riscos quando a régua não pode ser simplesmente numérica, como no caso dos bancos.

Em 2002, depois da série de escândalos financeiros como os da Enron, Parmalat e WorldCom, a entrada em vigor da lei Sarbanes-Oxley (Sox) ajudou a disseminar mundialmente a idéia de que as empresas – especialmente as de capital aberto – têm obrigação de investir no controle de riscos. As companhias listadas na Bolsa de Nova York – inclusive as 33 brasileiras – são obrigadas pela Sox a informar anualmente a quais riscos estão expostas e quais são as ferramentas de controle e gerenciamento utilizadas.

Por obrigação, ou não, o fato é que o gerenciamento de risco se difunde entre as companhias de todo o mundo. Enfrenta, porém, um novo dilema nesta primeira década do século 21. A gestão do risco ainda é compartimentada. "É feita em silos, sem uma visão holística. É capaz de tornar mais eficaz o gerenciamento dos riscos", avalia Alberto Bastos, coordenador do comitê brasileiro da ISO 31000.

Aprender o desconhecido

Mais do que implantar um programa de gerenciamento de riscos, a empresa precisa se certificar de que a identificação, o controle e a avaliação são realizados da forma mais adequada. Isso significa que essas atividades precisam ter uma coordenação para definir o foco de cada uma, além de favorecer a integração do conhecimento e a operação conjunta. Não basta, portanto, ter gerenciamento de risco. É imprescindível que a área seja eficaz e esteja em contínuo aprendizado. Essa é a idéia da Inteligência de Risco, pois gerenciar riscos de forma ineficiente é tão arriscado quanto se lançar em uma aventura.

No livro *Risk Intelligence – Learning to Manage What We don't Know* (Inteligência de Risco – Aprendendo a Gerenciar o Desconhecido, ainda sem tradução no Brasil), David Apgar sustenta que a habilidade de identificar e avaliar os riscos de uma organização pode ser desenvolvida e aprimorada pelos gestores. Para determinar o QI de risco (grau de inteligência de risco), é preciso verificar o valor dado ao aprendizado sobre o tema. Apgar, diretor da consultoria norte-americana Corporate Executive Board, afirma que, quando um gestor repensa tudo o que sabe a cada nova experiência, ele tem uma aptidão natural ao aprendizado sobre riscos.

Segundo o autor, existem mitos nesta matéria e o primeiro a ser destruído é o que postula que todo risco é aleatório. "Pode parecer razoável, mas está errado. (...) Muitos riscos parecem aleatórios porque sabemos pouco sobre eles", escreve. Na opinião de Apgar, quando um risco é realmente aleatório não existe quase nada a aprender sobre ele. O resultado do jogo de cara ou coroa, por exemplo, pode parecer, mas não é randômico. "Ao conhecer as características do lance em uma moeda específica, é possível prever como ela cairá", garante. Apgar lembra que o grau de incerteza é diretamente proporcional ao nosso grau de desconhecimento a respeito de um evento.

Para estimular o desenvolvimento das habilidades de gerenciamento de risco, o autor faz quatro recomendações: 1) reconhecer os riscos não-aleatórios, isto é, sobre os quais é possível aprender mais; 2) identificar os riscos não-aleatórios sobre os quais se pode aprender mais depressa; 3) aprender os riscos de um projeto de cada vez; e 4) ter rede de parceiros para compartilhar o aprendizado sobre riscos.

Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br>>. Acesso em 19 mar. 2007