

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

ano 4 | nº 6 | abril/outubro | 2009

ISSN 1981-3791

CRISE MUNDIAL

Notícias | Artigos Tatiana Iwai Robson Gonçalves
Thales do Amaral Cortez Cleiton dos Santos Rosa
| Taipa | Mesa Redonda | Canal Aberto

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

 **ESAGS**

 **FGV**
certificação de qualidade



SUMÁRIO

Editorial 5

Notícias 7

Artigos 12

**Anorexia Organizacional : Cortes de
Pessoa como Instrumento Legitimador** 12
> Tatiana Iwai

Reflexões à Sombra da Crise 24
> Robson Gonçalves e Thales do Amaral Cortez

Como Tirar seu Invento do Papel 32
> Cleiton dos Santos Rosa

TAIPA 43

Mesa Redonda 61
A Crise: Preparando-se para o pior; esperando o melhor

Canal Aberto 78
Crises Financeiras, uma proposta
> Pedro Carvalho de Mello

EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2009 - n° 6
ISSN 1981-3791

Publicação da Escola Superior de Administração
e Gestão - ESAGS
Ano 4 - n° 6 | Abril a Outubro de 2009

Conselho Editorial

Período de vigência: Outubro de 2008 à Abril de 2009

Membros

Prof. Sérgio Tadeu Ribeiro
Prof. Regina Célia A. J. Socolowski
Prof. Francisco Carlos Camargo
Alexandre de Almeida

Coordenação Editorial

Prof. Francisco Carlos Camargo
Alexandre de Almeida

Editor Prof. Francisco Carlos Camargo

Coordenação de Publicidade e Marketing

Fabrizio Henrique Reis
estudosnegocios@esag.edu.br

Revisão Pedro Chimachi

Projeto Gráfico e Editoração Duoeme Brasil

Impressão e acabamento

Gráfica e Editora Targ Ltda.

Tiragem 5.000 exemplares

Estudos e Negócios - ESAGS

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim
09080-500 - Santo André - SP
Tel.: 55 11 4433.6161
nucleo.pesquisas@esags.com.br
www.esags.edu.br

A ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

Créditos das fotos

Jeferson Souza

EDITORIAL

Diz o filósofo francês Michel Foucault, que um acontecimento é a irrupção de uma singularidade histórica que pode ocorrer de duas maneiras. Numa primeira instância, diz ele, dado um acontecimento, nós o repetimos sem saber, daí ser importante reconhecermos qual o acontecimento que ainda nos atravessa e sob qual nascemos. A segunda instância é procurar em nossa atualidade os traços de uma ruptura acontecimento, por que é nessa circunstância que se reconhece o valor da ruptura de todas as revoluções. "A revolução corre o risco de banalizar-se, mas como acontecimento cujo próprio conteúdo é importante, sua existência atesta uma virtualidade permanente que não pode ser esquecida".

A revista *Estudos e Negócios* lembra essa outra forma de ver a história (que não é estrutural) para chamar atenção sobre o traço de um importante acontecimento. A crise econômica que, em muitos aspectos, se apresenta como um acontecimento e não como a consequência de um funcionamento estrutural. De um lado, a economia (liberal, neoliberal americana ou européia) vinha repetindo um acontecimento que se deu no período entre guerras e de uma série de conflitos e revoluções que marcaram as experiências das vidas entre os anos cinquenta até os anos setenta do século passado. De outro lado, um conjunto de novas relações de poder, novas relações comerciais e políticas, relações de sustentabilidade com o planeta e novas forma de gerar medo e vender segurança (relações que necessitam de mais estudos e detalhamento) se entrecruzam, produzindo uma crise, um novo acontecimento.

Esse novo acontecimento pode ser lido como uma crise no liberalismo, mas muito provavelmente não como fracasso e sim como necessidade de aprimoramento. Não se trata de uma crise discursiva, ou de dialética de poder entre esquerda e direita, liberais e marxismo. Como acontecimento, ela é tão "suis generis" quanto a crise de vinte e nove, mas, como acontecimento singular ela não é a crise de vinte nove, e tão pouco deve ser associada àquela, sob pena de perdermos os detalhes de sua novidade.

Assim, muitas questões surgem: qual a verdade do desemprego atual? Qual vai ser o caminho da produtividade? Como gerir o conflito produção, lixo e ecologia? Ou Produção, população e recursos, sem que isso afete o meio? Como vai ficar a questão do livre mercado e quais serão as novas formas de governo, para garantir o funcionamento dele, sem muita intervenção e

mantendo-se forte e atuante, mas, governando menos? Qual será a nova problematização ética e seus desdobramentos políticos? Enfim, que Brasil emerge dessa crise?

A revista *Estudos e Negócios* apresenta nessa edição, algumas opiniões a cerca dessa crise. E publica o resultado da Mesa Redonda realizada em Fevereiro de 2009, com o tema "Se preparando para o pior e esperando o melhor" com a participação do professor Valmir Aparecido Conde (mediador), PhD em Economia, Pedro Carvalho de Mello e o Vice-Diretor do CIESP de São Bernardo do Campo Hitoshi Hyodo. Apresenta também, com muita alegria, a ESAGS de Santos e sua primeira turma.

Talvez essa seja uma boa forma de compreender uma crise. Como instituição de ensino, ligada ao acontecimento/crise. A ESAGS procura cada vez mais se dedicar a criar condições do aprimoramento intelectual dos seus alunos. Ela sabe que para o mercado, não é o uso disciplinado de um corpo que conta, mas nas condições atuais, qual o potencial intelectual. Ela entende que as atuais atividades empresariais já não se contentam com uma mão de obra mediana, ela exige, cada vez mais, que seu colaborador faça parte de seus investimentos, por essa razão ela investe no capital humano. Pode acontecer que no Brasil ainda se encontre um modelo de gestão conservadora, apoiado nos hábitos e costumes de relações dialéticas do tipo capital-trabalho, empresário-governo, onde se demite porque virou moda demitir na crise, e viciou-se culpar o governo pela má gestão interna das empresas. Uma instituição de ensino não deve aceitar que certas práticas se justifiquem pelos hábitos e costumes, o estudante merece mais de uma escola que cresce em meio a crise.

A crise está nos apontando para uma singularidade, a de que o profissional que emergirá dela, não comungará desse antigo expediente, saberá logo cedo que estar empregado significará investir no seu capital intelectual e cultural. Saberá que, daqui para frente, o administrador técnico cederá lugar para o administrador total. Ele não será um administrador de estruturas, mas um gestor de acontecimentos, especialistas em emergências como fatos a serem administrados nas novas relações de força do mercado.

A revista *Estudos e Negócios* agradece a todos que participaram desta edição e convida seu leitor fazer críticas e sugestões, que serão sempre publicada na edição posterior.

Boa Leitura.

Editor Professor Francisco Carlos Camargo



“ Para alcançar sucesso profissional em mercados competitivos, precisamos de uma formação sólida. Foi o que eu encontrei na ESAGS, uma formação atual e professores altamente qualificados. ”

Lígia Zotini Mazurkiewicz
IBM América Latina - Compras Marketing

O sucesso acompanha
decisões inteligentes.

Administração ESAGS

Qualidade comprovada pelo INEP*/MEC

- Conceito máximo no último ENADE
- Entre as 4 melhores do Estado de São Paulo**
- Uma das 8 melhores do país**
- 96% dos formados atuam em grandes empresas

Vestibular 2009 / 2º semestre
Inscreva-se até 20 de junho de 2009



A ESAGS forma vencedores e a FGV certifica.

O curso de Administração ESAGS foi o primeiro no Brasil a obter a Certificação de Qualidade FGV. Para obter este certificado é preciso alcançar o Padrão de Qualidade FGV, excelência que a ESAGS possui desde o ano 2002. Através do Programa de Certificação, é oferecida aos alunos a experiência acadêmica da Fundação Getúlio Vargas, contando com sua estrutura curricular e conteúdo básico das aulas, sendo ministradas por professores da ESAGS. Ao final do curso os alunos recebem a Certificação de Qualidade FGV.

*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
** Classificação no IGC - MEC para o curso de Administração



NOTÍCIAS

Estepe Motos - Uma experiência de empreendedorismo

O aluno Carlos Eduardo Alves de Matos, do curso graduação em Administração da ESAGS, atualmente sócio da Resolve LTDA e consultor na área de Administração Pública nos fala sobre seu projeto empreendedor.

Como nasceu a Resolve LTDA?

Eu estava cursando uma graduação de dois anos, para alunos que já têm a vida profissional em andamento e precisam de uma graduação para complementar a prática já vivenciada. Muitos já eram chefes ou empresários, possibilitando que eu aprendesse diariamente com meus amigos da classe. As conversas sobre experiências práticas de cada um, aliadas à teoria que era passada na sala de aula, foram essenciais para a minha formação. Então, em uma dessas conversas, conheci um grande amigo que, mais tarde, se tornou meu sócio. Ele já era empresário, acreditou em meu potencial e, assim, começamos a Resolve LTDA. A empresa iniciou suas atividades em 2007, com o desenvolvimento de ferramentas para a fabricação do Kit Estepe Moto (www.estepeemoto.com).

O que é o Kit Estepe Moto?

É um dos produtos da empresa Resolve Ltda. que nasceu da idéia de um brasileiro que queria consertar pneus de motos nas ruas. Vendo a dificuldade e a perda de tempo que os borracheiros tinham para retirar e reparar um furo no pneu das motos, o inventor desenvolveu duas "multi-chaves" com medidas e funções para a retirada de rodas traseiras e dianteiras para o conserto imediato da câmara do pneu de motos, sem nenhum esforço e economizando tempo e dinheiro.



Carlos Eduardo Alves de Matos

Conte-nos sobre sua estratégia de marketing para posicionar o Kit Estepe Moto?

Fizemos o nosso papel, como empresários: Procuramos o SEBRAE, estudamos o mercado, pesquisamos possíveis clientes e concorrentes, etc. Mesmo assim, ainda encontramos muita dificuldade para entrar no mercado, já que nosso público alvo são os motoboys de São

Paulo: uma tribo com hábitos muito particulares, mas aos poucos eles estão nos conhecendo.

Traçamos um plano inicial e, com o tempo, fomos ajustando de acordo com a necessidade do mercado. Nossa primeira ação foi participar de um evento do setor: expomos o produto no salão das duas rodas em 2007, sem ter a percepção de que o nosso público tinha um poder aquisitivo baixo e não estaria presente na feira. O kit estepe moto é compatível com cerca de 80% das motos que existem no mercado. Geralmente são motos de 125 à 150 cilindradas, utilizadas por novos motociclistas e motoboys, mas o público que compareceu na feira era composto, na sua maioria, por pessoas que tinham motos de alta cilindrada - autônomos ou empresários. O meu público alvo estava trabalhando ou não tinha dinheiro para pagar a entrada. Resumindo, foi um investimento jogado ao vento.

Em uma outra oportunidade, fomos a um evento que deu certo, junto à equipe "Força e Ação" - pilotos que fazem manobras com diversas motocicletas. Eles vieram para Mauá a pedido de um candidato a vereador, conversei com

o político sobre a necessidade de expor meu produto e ele me cedeu um espaço no evento para fazer a divulgação. Em troca, nós organizaríamos o evento. Foi um investimento barato e com muito resultado. O produto ficou conhecido no abc, já que todas as pessoas que gostam de moto e têm moto de baixa cilindrada, gostam deste tipo de show. Assim, o kit ficou conhecido na região e começou a sair das lojas.

Além disso, desenvolvemos uma embalagem para o kit, de modo que pudesse chamar a atenção do consumidor na loja. A embalagem é um tubo de papelão e, por isso, alguns donos de loja as deixavam em alguma prateleira atrás do balcão, dificultando a visualização do produto. Dessa forma, colocamos banners nas lojas, mas por algum motivo eles sumiam nas lojas. Por isso, desenvolvemos um display de balcão onde todas as ferramentas ficam pra fora do tubo. Esta ação fez com que as vendas do kit aumentassem em 60%.

Fizemos também ações de demonstração em lojas de moto, mas chegou o momento em que as lojas não queriam mais comprar o kit pela sua demora na venda, o que se agravou com a chegada da crise.

Então, decidimos vender diretamente às empresas de motoboys, e a aceitação do produto melhorou. Agora temos o foco único na venda corporativa e já chegamos a fechar negócio com a empresa Motofrete.

Como você avalia seu mercado?

Acredito que o caminho do empreendedor é uma estrada cheia de curvas, assim como citei acima. Apesar de termos um bom estudo de mercado e o apoio de diversas pessoas, enfrentamos muitos desafios. O comportamento do consumidor é difícil de prever, mas sempre existem outros modos de chegar até ele. Se não começarmos a andar por esta estrada, nunca poderemos saber o que terá após a curva. As vezes o caminho fica estreito, com algumas barreiras, mas devemos nos preparar para enfrentar todos os desafios de nossas vidas. Nunca poderemos saber o momento exato para empreender, mas só poderemos ter sucesso se formos à luta.

O mercado de moto está crescendo e sempre que algum nicho tem tendência de

crescimento rápido, muitas pessoas entram no mercado mesmo sem ter experiência alguma no ramo. Existem hoje no Brasil, cerca de 12 milhões de motocicletas concentrados no interior de cada estado. E, devido ao baixo valor agregado das peças, fica difícil ter uma capitalização deste mercado secundário (peças, pneus e etc.). No meio urbano, o crescimento se deve ao caos da mobilidade, onde é cada vez mais difícil trafegar pelas ruas pelo volume de veículos. Por isso, as motos oferecem vantagens, como a agilidade e o baixo custo. O ponto negativo fica por conta dos acidentes constantes. Em São Paulo, morrem cerca dois motociclistas por dia, fora os que ficam anos hospitalizados se recuperando das lesões.

Tenho percebido também uma crescente adesão do público feminino, os quais preferem motos com estilo de pilotagem é mais confortável e o consumo é ainda menor devida à baixa cilindrada (exemplos: cub, biz, web, neo, burgman, fox, garini, amazonas, etc.). O mercado necessita de produtos voltados a esse público também. Atualmente, na grande São Paulo, circulam cerca de 1 milhão de motos, movimentando 2 bilhões de reais por ano com equipamentos e combustível.

Existem muitas motos de origem chinesa no Brasil. Essas motos, que são produzidas lá e montadas no Brasil, estão ganhando mercado: cerca de 15% do total de motos vendidas no Brasil. Para 2009, estão sendo produzidas 2 milhões de motos, sendo que, deste total, 200 mil serão para o mercado externo. A demanda por motos ainda é grande só que, devido à crise financeira, já que o acesso ao crédito ficou mais restrito e a maior parte da compra de motos é feita através de financiamentos e consórcios. Em Santo André, existe o segundo maior centro de negócios de moto do Brasil, localizado na Rua Perimetral. Mas desde o início deste ano o movimento caiu cerca de 60% e já fecharam cerca de 7 lojas de motocicletas.

Isto mostra como os mercados no mundo são ligados através de sistemas. Quando acontece uma crise, toda a rede fica afetada. Quando o dinheiro se torna escasso, o trem sai dos trilhos e leva um longo tempo para fazer a locomotiva retomar seu curso.

O Kit Estepe Moto é fácil de ser operado? Uma mulher motoqueira consegue operar esse kit em quanto tempo?

Sim. O Kit Estepe Moto foi desenvolvido para que qualquer pessoa possa fazer o reparo no pneu da sua motocicleta em aproximadamente 20 minutos.

O Kit estepe Moto pode ser considerado um item de segurança?

Sim. Existem diversos fatores que influenciam os acidentes de motos. O kit possibilita que o reparo no pneu seja feito de maneira segura e eficaz e, após o reparo, a moto não fica desestabilizada. Além disso, levando em conta o alto índice de assaltos no Brasil, o kit proporciona segurança ao motoqueiro, que pode efetuar o reparo no pneu da moto no local do acidente em um curto espaço de tempo, sem a necessidade de desviar a sua rota de costume (ficando exposto ao perigo) a procura de uma borracharia.

ESAGS participa de Consórcio Internacional

A ESAGS é uma das primeiras faculdades a participar do OCW (Open Course Ware), o consórcio de instituições de ensino de diversos países que oferece conteúdos e materiais didáticos gratuitamente pela Internet.

A ESAGS irá oferecer cursos de curta duração através de seu site (www.esags.edu.br/ocw). Entre os cursos estão alguns de autoria da Universidade da Califórnia, traduzidos para o português.

Um Open Course Ware é uma publicação digital aberta e de livre acesso, com materiais educacionais de alta qualidade organizados em cursos. O Consórcio Open Course Ware é resultado do empenho colaborativo de mais de 200 instituições educacionais de qualidade comprovada e organizações associadas no mundo todo, criando um conteúdo educacional aberto e sério por meio de um modelo compartilhado. Algumas universidades que fazem parte desse consórcio: University of Tokyo, Universitat de Barcelona, Massachusetts Institute of Technology, University of California, Irvine, UC Berkeley, University of Massachusetts Boston, Mathematical Institute, Oxford University, The Open University, Université de Lyon, China Open Resources for Education, entre outros.

Cursos de atualização profissional na ESAGS

Falar em público? A maioria das pessoas tem esse desconforto. Só de pensar e, muitas vezes, dá aquele frio na barriga. A boa notícia é que falar em público é uma habilidade que pode ser desenvolvida, e é essa a proposta do Curso de Oratória na ESAGS. Esse é um importante passo para você ocupar seu espaço na vida profissional e pessoal. A segunda turma já se formou e apresentou ótimos resultados. Chega de perder oportunidades! Informe-se sobre os próximos cursos. Esperamos por você!



Turma de Oratória formada em Abril de 2009

Cursos de Inglês nos EUA



University of Alabama



University of California Irvine



University of California San Diego

ARTIGO 1

Faculdade	Nota
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	458
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	418
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	358
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	351
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	320

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO é a melhor Faculdade do Brasil. Em Administração é a melhor do estado de São Paulo e está entre as 4 melhores do país.

Índice (IGC) é um indicador de educação superior, a partir da composição, a partir de pós-graduação refere à preliminar de avaliação, é utilizada em valores absolutos (de 1 a 5).

ES

Tatiana Iwai

Anorexia Organizacional: Cortes de pessoa como instrumento legitimador

1. Introdução

Muito já se usou da metáfora biológica para lançar luz sobre os mais variados aspectos da realidade organizacional. Filtrar organizações através das lentes de sistemas vivos, auxilia-nos a compreender suas necessidades fisiológicas, a entender suas relações de dependência com o ambiente que as cerca e, a apreender sua evolução como espécies populacionais. Nesse artigo, a analogia biológica é mais uma vez utilizada, porém, dessa vez, a metáfora se dilata e passa a abranger um outro aspecto relativo a organismos vivos: o patológico.

A patologia na qual o trabalho pretende centrar-se é a anorexia nervosa. Se comumente pensamos nela como padecimento particular de humanos, aqui ela será transposta ao ambiente de negócios, ilustrando o suplício crônico das organizações, que se veem obcecadas pela necessidade de perda de peso, fazendo-as embarcar em constantes cortes de pessoal.

No entanto, se o estudo da etiologia da anorexia nervosa aborda a questão através de um modelo, onde inúmeros fatores (sejam eles, psicológicos, socioculturais ou genéticos) interagem para o estabelecimento da doença no corpo humano, o estudo da sua correspondente corporativa parece se focar, na maioria das vezes, apenas nos fatores econômicos que levam as organizações a entrarem em sucessivos esforços de enxugamento de pessoal.

Entretanto, vários trabalhos apontam que, apesar de reduções serem efetivamente feitas, elas nem sempre atingem os objetivos financeiros que nortearam o desencadeamento do seu processo. Deste modo, se fatores objetivos não conseguem endereçar adequadamente todas as questões levantadas pelo assunto, faz sentido inserir na discussão alguns fatores mais subjetivos, para tentar elucidar os motivos que levam organizações a embarcar nesses ciclos de-

missionários, que parecem já fazer parte da sua rotina organizacional.

Sendo assim, através de uma revisão bibliográfica sobre o tema, o presente trabalho pretende abordar o assunto a partir de uma perspectiva institucional, sublinhando que a escolha das organizações por enxugamentos de pessoal nem sempre é guiada por fatores racionais e objetivos, mas que, ao contrário, pode ser resultado de pressões institucionais do ambiente em que essas empresas estão inseridas. Visto isso, vale a pena detalhar a estrutura do artigo.

Primeiramente, discute-se o próprio conceito de demissão e as transformações que o corte de pessoal sofreu ao longo do tempo. Parte-se, então, para o desenvolvimento do conceito de anorexia organizacional, sublinhando as sucessivas rodadas de cortes de pessoal que podem ser observadas nas organizações. Segue-se, então, uma revisão dos motivadores econômicos que norteiam os processos de demissão e comentam-se os usuais fracassos que empresas obtêm em alcançar seus objetivos financeiros iniciais. Assim, como essa abordagem econômica não é suficiente para explicar as causas que levam organizações a entrarem nos ciclos de demissionários, dada a dificuldade de demonstrar correlação entre demissão e aumento de performance, parte-se para uma segunda abordagem. É a perspectiva institucional, que argumenta que a motivação para enxugamentos de pessoal reside muito mais em adequação a convenções sociais que pressionam empresas a demitirem, do que a busca racional pela eficiência e competitividade. Com isso, espera-se auxiliar o entendimento de alguns pontos subjetivos que dizem respeito a processos de corte de pessoal, que a abordagem racional e objetiva não leva em consideração.

2. A demissão em massa e sua evolução

Ainda que demissão de pessoal seja cada vez mais "lugar comum" nas organizações, a discussão do assunto ainda parece de difícil abordagem. A própria definição de enxugamentos de pessoal ainda não é de consenso geral e conceitos como os de "declínio organizacional",

"downsizing", "crescimento em reverso" e "não adaptação" são, muitas vezes, utilizados indevidamente como substitutos na conceituação.

Desse modo, visando esclarecer qualquer mal-entendido na interpretação do que significa cortes de pessoal, faz-se necessário distinguir demissão em massa desses outros conceitos relacionados. Porém, como enxugamento de pessoal representa uma de um conjunto de alternativas que *downsizing* pode utilizar para atingir seus objetivos de diminuir o tamanho da empresa, iremos, primeiramente, começar pela definição de *downsizing*. Nesse artigo, iremos considerar a conceituação de Freeman e Cameron (1993) de que:

"Organizational downsizing constitutes a set of activities, undertaken on the part the management of an organization, designed to improve organizational efficiency, productivity, and/ or competitiveness. It represents a strategy implemented by managers that affects the size of the firm's work force and the work processes used." (Freeman e Cameron et al, 1993).

Fundamental, portanto, é sublinhar dois pontos dessa definição: a intencionalidade da sua ação e seu objetivo de aumentar a eficiência da empresa. É importante fazermos tal consideração porque esses dois aspectos distinguem *downsizing* de declínio organizacional ou mesmo de não adaptação. Isso porque estes se relacionam a características mais ligadas à decadência de empresas ou incapacidade competitiva, tais como: perdas de participação de mercado ou perdas de lucratividade (Freeman e Cameron, 1993).

Esse, no entanto, não é o caso de *downsizing*, uma vez que não pode ser traçada uma relação de causa e efeito entre o fenômeno e deterioração de performance ou não adaptação a mudanças ambientais: empresas declinantes não necessariamente fazem demissões em massa, assim como corte de pessoal pode simplesmente se configurar como estratégia para alavancar eficiência e eficácia organizacional.

Observada a distinção de *downsizing* de outros conceitos freqüentemente relacionados, vale sublinhar sua diferença com a própria definição de demissão em massa. Como já se

disse, enxugamento de pessoal é apenas uma de outras opções das quais a organização pode lançar mão durante seu processo de diminuição de tamanho. Isso explicita o fato de que corte de pessoal não é condição indispensável para o *downsizing*, uma vez que congelamentos de contratações, programas de aposentadoria precoce ou fusão de unidades organizacionais, entre outros, podem ser utilizados igualmente como ações de implementação dessa prática (Caldas, 1998).

No entanto, sendo ou não indispensável para promover a redução do tamanho da organização, o fato é que enxugamento de pessoal se tornou a primeira alternativa em processos de *downsizing*. Faz-se extremamente importante, portanto, ressaltarmos a transformação que a utilização de cortes de pessoal sofreu ao longo do tempo e, mais claramente, a partir da década de 80.

Isso porque, até 1980, o que se via eram cortes de pessoal como respostas a oscilações econômicas. Desse modo, contrações do quadro de pessoal eram temporárias, à medida que se esperava repor a mão de obra demitida, quando o mercado se estabilizasse novamente (Budros, 1999). Os enxugamentos estavam então atrelados unicamente a fatores conjunturais, ou seja, eram apenas resultado direto de crises econômicas ou queda de demanda no mercado.

Entretanto, a partir de 1980, o que se viu é que os cortes de pessoal praticados não eram mais passageiros. A mudança que ocorreu foi que eles passaram a estar principalmente ligados a fatores estruturais, correspondendo a alavancagem de eficiência em contextos de competição mais acirrada. Com isso, o que houve foi uma continuidade de reduções mesmo em períodos de estabilidade econômica; e o desligamento de pessoal deixou de ser circunstancial para adquirir um caráter permanente e definitivo. Como observou Caldas (1988), a partir de então, o pensamento de "enxugamento contínuo de pessoal, tal como aconteceu com a ideologia de melhoramento contínuo, pareceu ter-se incorporado à cultura gerencial moderna".

3. A Anorexia Organizacional

De acordo com Bennett & Plum (1996), "anorexia nervosa é um distúrbio crônico caracterizado, em termos comportamentais, por perda ponderal auto-induzida, em termos psicológicos, por distúrbios de imagem corporal e outros distúrbios de percepção, e em termos biológicos, por alterações fisiológicas decorrentes da depleção nutricional". Deslocando a discussão para o ambiente organizacional, podemos perceber que essa patologia não necessariamente é fardo a ser carregado apenas por homens. Isso porque esse processo auto-destrutivo de redução de massa corporal, que caracteriza a anorexia nervosa, parece encontrar similar nas organizações que embarcam em processos demissionários.

Como será visto mais à frente, os impactos causados por cortes de pessoal não são poucos, muito menos, superficiais. Pois, utilizar cortes de pessoal como uma tentativa desesperada de alinhar recursos internos às contingências do ambiente, esperando resultados imediatos, pode desembocar em resultados desastrosos, dadas as diversas consequências negativas inesperadas que podem surgir. Daí o fato de que sucesso em programas de redução de quadro de pessoal não é produto certo no final dessa jornada. Caldas (1998) cita, por exemplo, o estudo de 1991 da Tower Perrin, onde foram coletadas as percepções de 350 executivos de alto escalão sobre os programas de enxugamentos de 274 grandes empresas (que representavam, em seu conjunto, 26% do PIB americano). Ao serem questionados se, na opinião deles, os programas de corte de pessoal haviam alcançado seus objetivos iniciais, metade dos entrevistados respondeu que não.

Em uma outra pesquisa realizada pela consultoria americana Wyatt Co., observou-se que das empresas pesquisadas que fizeram readequação de funcionários, 83% acabaram repondo parte das pessoas demitidas (Bennett, 1991). Dessa forma, o que se observa é que, à medida que os produtos finais de processos de enxugamentos não alcançam os resultados sólidos esperados, novas rodadas de cortes de pessoal são implementadas.

Um dos motivos, dentre vários outros, que pode ser apontado como determinante nos fracassos dos programas de demissões, gerando necessidade de sucessivos cortes de pessoal, é a perda de controle gerado por enxugamentos. Isso porque, de acordo com Caldas (1988), ao eliminar áreas técnicas de estruturas corporativas, as empresas acreditam que poderão contar com a prestação desses serviços pelas unidades operacionais, o que raramente ocorre, acarretando progressivas quedas nos padrões mínimos de eficiência e controle.

Essa obsessão por diminuir progressivamente seus quadros de pessoal pode ser observada em outra pesquisa semelhante desenvolvida pela AMA (*American Management Association*), que sublinha que dois terços das empresas que fazem cortes a cada ano, fazem de novo no ano seguinte. O que se percebe, portanto, é que programas de demissão de pessoal estão longe de garantir produtos concretos, levando essas organizações a uma jornada auto-destrutiva de enxugamento de massa adiposa a um estado doentio de desnutrição que, aqui, caracterizamos como processos anoréxicos.

Dado esse quadro desanimador, vale questionar quais são os motivos que levam essas organizações a abraçarem esses processos de demissões em massa, cujas jornadas de implementação são tão árduas e seus resultados, muitas vezes, píffios. Sendo assim, nesse artigo, duas abordagens serão utilizadas para explicar os motivadores de programas de corte de pessoal: a abordagem econômica e a abordagem institucional.

4. A abordagem econômica da anorexia organizacional

As teorias organizacionais tradicionais da administração, como a teoria dos sistemas, a teoria da tomada de decisão, a escola clássica, e suas similares, assim como as correntes teóricas de estratégia, como a perspectiva do posicionamento, da *resources-based-view*, dos custos de transação, entre outras,

fazem forte uso de uma racionalidade instrumental, onde os fins são claros e os meios, a serem escolhidos para atingi-los, guiados por uma lógica de eficiência. E, mesmo tentativas de apontar os constrangedores dessa avaliação "racional" das melhores alternativas, dadas suas devidas conseqüências, como a *bounded rationality* de Herbert Simon (1955, 1956), ainda não se desvencilham devidamente do ator econômico guiado por uma ação instrumental com respeito a fins.

Grande parte dos estudos a respeito de cortes de pessoal também não foge a essa regra e aborda o assunto a partir de uma perspectiva econômica. Por ela, ações gerenciais são norteadas pelos resultados econômicos que se esperar atingir, o que pressupõe que organizações são racionais e é a eficiência que guia a tomada de decisão dos gestores (Mckingley, Zhao, Rust, 2000).

Desse modo, entende-se que implementações de processos de demissão em massa são utilizadas com o intuito de manipular a performance econômica das organizações, de acordo com o que seus gestores esperam dos cortes de pessoal. Sendo que as expectativas que, de acordo com o estudo da Wyatt Co, mais fortemente impulsionam enxugamentos, giram em torno de: potenciais reduções de custos (89%), aumento de lucratividade (83%), alavancagem de produtividade e eficiência (71%) e aumento de competitividade (67%).

No entanto, seja como estratégia pró-ativa para melhorar a performance financeira da organização, seja como estratégia de defesa para se adaptar a restrições impostas pelo ambiente (seja em condições de declínio organizacional ou não), o fato é que essas expectativas iniciais geralmente não são atingidas e os resultados alcançados nos programas de corte de pessoal são, de certa forma, pouco sólidos, gerando repetidas tentativas da mesma prática em um processo de reestruturação permanente.

No que diz respeito a possíveis reduções de custos, percebe-se, através de alguns estudos empíricos feitos nesse sentido, que não há grandes evidências de que corte de pessoal seja uma estratégia efetiva para reduzir

despesas. Na pesquisa realizada pela Wyatt Co., por exemplo, observou-se que menos da metade dos participantes da amostra que fizeram cortes de pessoal, objetivando redução de custos, alcançou suas metas de redução. Despesas de reestruturação e realocação, que neutralizam as reduções conseguidas na folha de pagamento (Loomis, 1996 in Mckingley, Zhao, Rust, 2000), ou recontração de pessoal demitido, para diminuir a incidência de efeitos inesperados (Cascio, 1993), são alguns fatores citados para justificar os fracassos nos objetivos de diminuição de despesas.

Tentativas de cortes buscando aumento de lucratividade, tampouco têm finais mais felizes. Em um estudo desenvolvido por Mckingley, Sanchez, Schick (1995), examinou-se 210 anúncios de cortes e comparou-se com a performance financeira nos anos imediatamente posteriores aos anúncios. Os resultados mostraram que, na média, receita líquida de vendas e retorno sobre ativos aumentaram no primeiro ano após os cortes, mas não mais no segundo ano pós-enxugamento. Em nenhum dos casos, a performance pós-cortes atingiu os patamares anteriores às demissões. Uma outra pesquisa semelhante, conduzida pela Universidade de Wiscosin e publicada em 1993, encontrou resultados similares (Byrne, 1994a in Caldas, 1988). Com isso, percebe-se que, no limite, enxugamentos de pessoal trazem apenas melhorias de performance temporárias, mas que logo desaparecem.

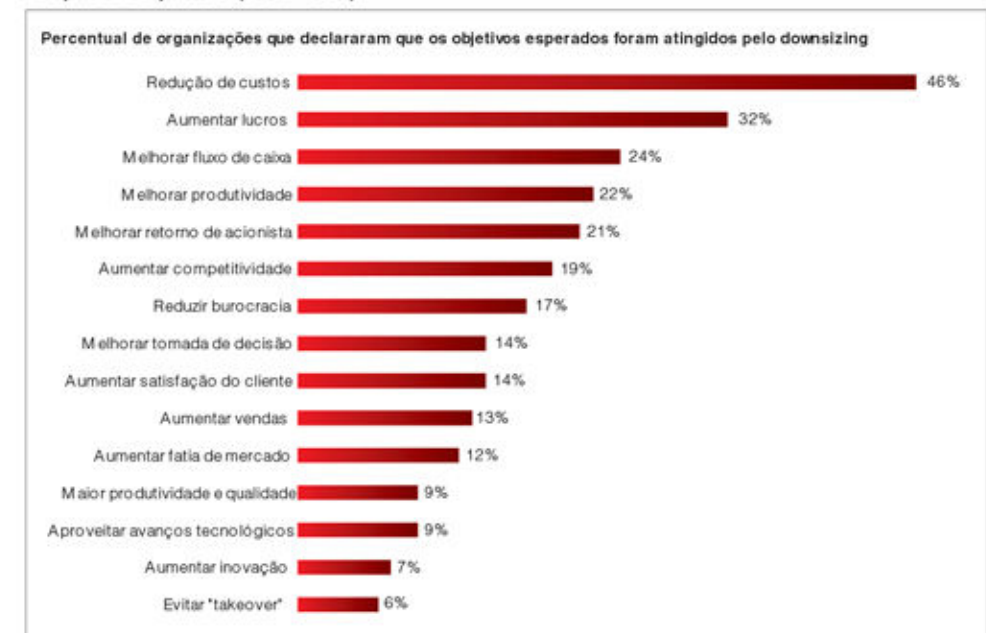
Em relação aos resultados de demissão relacionados ao aumento de competitividade ou produtividade, temos a mesma percepção de desapontamento. A mesma pesquisa da Wyatt Co. aponta que, em termos de produtividade, apenas 22% das empresas que demitiram ficaram satisfeitas com os resultados angariados. Já a pesquisa da AMA, medindo esse mesmo indicador, encontrou apenas 34% de satisfeitos com os níveis de aumento de produtividade conseguidos.

Esses números encontrados não chegam a ser surpreendentes se considerarmos efeitos como os de perda de experiência e memória organizacional. Tais efeitos, de acordo com Perry (1986), podem transformar

cortes de pessoal em "estratégias de alto custo", à medida que habilidades específicas à empresa são perdidas com as demissões de funcionários detentores de especialização técnica e experiência organizacional específicas da empresa demissora. Quando tal fato ocorre, uma perda de valor produtivo acontece, já que estas capacidades não são negociáveis e estão ligadas aos limites da organização.

Finalmente, se mudarmos o objetivo de redução para competitividade, encontraremos na pesquisa da Wyatt Co, que apenas 20% dos entrevistados alcançaram suas metas. Nesse tópico, inclusive, defende-se que os cortes de pessoal podem gerar tal efeito reverso nas organizações, que as empresas podem até perder competitividade (Bunning, 1990 in Caldas, 1998).

Objetivos x Resultados Obtidos com Processos de Enxugamento: Pesquisa da Wyatt Co. (EUA - 1991)



Fonte: Bennet, A. (1991) "Downsizing doesn't necessarily bring an upswing in corporate profitability". The Wall Street Journal, June 6:B1

Visto esses números, podemos observar que, a despeito dos motivos que levam empresas a reduzirem seu quadro de pessoas, os resultados obtidos com cortes de pessoal ficam bastante aquém das expectativas iniciais, dada a latitude dos impactos que tal processo acarreta nas organizações. Minimizando os efeitos colaterais que enxugamentos de pessoal provocam, tem-se que grande parte das empresas se veem confrontadas com surpresas desagradáveis, forçando-as, muitas vezes, a entrar em ciclos viciosos de desligar pessoal, a despeito de deterioração de clima organizacional, entre outros efeitos inesperados de queda

de produtividade e aumento de burocracia (Cascio, 1993).

Porém, essencial nessa discussão de motivadores econômicos em processos de cortes de pessoal, é a incapacidade dessa abordagem de demonstrar correlação entre demissões e aumento de performance financeira, pois, como vimos, estudos empíricos tentando provar uma relação consistente entre demissões e aumento de performance se mostraram confusas e pouco conclusivas. Com isso, abrem-se dúvidas sobre a habilidade dessa abordagem econômica de conseguir abarcar toda a complexidade envolvida nas decisões por cortes de pessoal.

5. A abordagem institucional da anorexia organizacional

Se cortes de pessoal parecem não corresponder às expectativas dos gestores em fornecer os resultados financeiros esperados, por que as empresas continuam abraçando esses processos com tanta sofreguidão? Para responder a essa pergunta, uma perspectiva institucional pode agregar bastante na explicação do fenômeno, à medida que a motivação para a implementação de demissões seria abordada a partir de convenções sociais que pressionariam as organizações a adotar enxugamentos. Como argumentam DiMaggio & Powell (1991):

"The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognition and cultural explanations and an interest in properties of supra-individual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals attributes or motives".

Sendo assim, uma das grandes contribuições da teoria institucional para o campo organizacional é que ela volta sua atenção para o aspecto simbólico de regras, crenças e papéis que afetam as organizações, de forma independente do fluxo de recursos e das demandas técnicas, que também constroem a ação organizacional. Desse modo, o aspecto institucional do ambiente acaba se diferenciando do ambiente técnico: enquanto o primeiro fala de ação organizacional direcionada por legitimidade e mitos organizacionais, o segundo fala de eficiência e eficácia como guias para a tomada de decisão (Scott, 2001).

Dessa forma, a perspectiva institucional lança nova luz sobre a idéia utilitarista do comportamento minimamente afetado pelos efeitos resultantes das relações sociais, onde a ação humana é orientada unicamente por uma lógica racional e não há espaço para conformações sociais que divirjam do interesse próprio do ator. Essa mudança de direcionamento, que o institucionalismo propõe, deve-se à inserção do ator dentro de um con-

texto social, onde os arranjos institucionais e os processos sociais importam, uma vez que o progressivo compartilhamento de sistemas de regras constrange a capacidade de ação do ator, uma vez que, como sublinha Granovetter (1985), o indivíduo não se motiva apenas por objetivos econômicos, mas também por sociabilidade, aprovação, status e poder.

Nessa lógica, a abordagem institucional para processos de cortes de pessoal desloca a discussão de busca por eficiência e competitividade para adequação a ações socialmente aceitas e que podem trazer legitimidade em contextos de elevada incerteza. A partir disso, podemos dizer que as organizações aceitam cortar capital humano pressionadas por esses "mitos" organizacionais de que "empresa eficiente é empresa enxuta", ainda que processos de demissão sejam custosos, seus efeitos colaterais tenham profundos impactos na moral, motivação e envolvimento dos remanescentes, e seus retornos financeiros sejam bastante duvidosos.

Assim, a teoria neo-institucional argumenta que organizações estão inseridas em um contexto social constituído por regras e normas institucionais (Meyer e Rowan, 1977). Essas regras e normas representam expectativas compartilhadas pelos membros de uma sociedade ou indústria sobre o que constitui boa gestão e como uma organização deve ser reestruturada para ser efetiva (Mckingley, Zhao, Rust, 2000). Com isso, as organizações legitimadas por determinadas práticas sinalizam sua predisposição a agir de acordo com os propósitos de valor para a coletividade, diminuindo sua vulnerabilidade, estabilizando suas relações e potencializando suas chances de sobrevivência (Meyer e Rowan, 1977).

Outro mecanismo que pode explicar esse processo de homogeneização de demissões de pessoal refere-se ao fato que as organizações refletem suas realidades socialmente construídas, ou seja, a partir de certo grau de objetivação da institucionalização, os atores sociais passam a experimentá-la como existindo além e acima deles mesmos – como se ela possuísse uma realidade própria, realidade com a qual esses indivíduos se defrontam

na condição de fato exterior e coercitivo - (Berger e Luckmann, 2002). Nessa lógica, a institucionalização é vista como um processo social em que os indivíduos passam a aceitar uma definição compartilhada da realidade social – uma concepção cuja validade é vista como independente da própria visão do ator, mas ao contrário é dada como certa, ou como o modo como as coisas são e o modo como elas podem ser feitas (Scott, 1987).

Resultado de normas institucionais que atingiram o status de fato social através de repetições históricas, rotineiras e convencionais, essas regras acabam sendo tomadas pelos atores organizacionais como *taken for granted*, gerando comportamentos passivos de aquiescência inconscientes e aderência anormal, que carecem de senso crítico mais apurado e apresentam baixos níveis de resistência, ainda que as ações guardem certa independência de práticas eficientes (Oliver, 1991).

Isso não implica dizer que todas as organizações que optaram por cortes de pessoal foram levadas a tal ação pela conformação às regras impostas pelo ambiente ou como fruto do espelhamento de uma realidade socialmente construída. Enxugamento de pessoal, assim como qualquer outra inovação gerencial, passou por um lento processo de difusão que, de acordo com Rogers (1985), está distante de qualquer associação com algo instantâneo ou imediato. Pois, por melhor que seja a nova idéia, ela não é adotada imediatamente, ao contrário, seu processo de aceitação passa por diversas etapas, desde a consciência da novidade até a confirmação final de sua aceitação.

Abrahamson (1991), por exemplo, formulou quatro perspectivas que podem nos auxiliar no entendimento sobre a adoção de cortes de pessoal. Na primeira, a perspectiva da escolha eficiente, ele pressupõe que a adoção de inovações pelas organizações são decididas à luz de uma profunda análise racional sobre a eficiência que esta pode oferecer à companhia. Já na perspectiva da seleção forçada, ele já considera a influência de agentes externos agindo sobre a adoção ou rejeição de uma inovação por determinada organização que, portanto, não goza de total

independência e racionalidade para tomar tal decisão. Por último, há ainda a perspectiva da moda e do modismo que consideram que objetivando lidar com contextos turbulentos e incertos, as organizações tendem a imitar uma às outras a fim de minimizar essa incerteza. A diferença entre essas duas perspectivas é que na moda, a influência que recai sobre as organizações vêm de fora do seu grupo, enquanto que no modismo, a imitação ocorre dentro do mesmo grupo.

Desse modo, podemos dizer que os primeiros adotantes de demissões em massa, de fato, podem tê-lo feito motivados pela melhoria de performance, mas com a difusão e gradual normatização da prática, sua adoção pode ter passado a ser cada vez mais guiada por fatores menos racionais ou, de acordo com Selznick (1957), "*infused with value beyond the technical requirements of the task at hand*".

Dessa forma, segundo DiMaggio & Powell (1983), independente de qualquer consideração mais profunda sobre a eficiência da inovação, as organizações aderem à nova prática, esperando como resultado um ambiente altamente isomórfico que possa minimizar a incerteza que elas precisam enfrentar ao lidar com contextos altamente competitivos e turbulentos. Em outras palavras, não se aceita demissões em massa por serem resultado de uma ampla análise racional sobre sua pertinência ou aplicabilidade, mas principalmente para não se perder a legitimidade dentro de um contexto em que essa postura de "emagrecimento" adquiriu status normativo na ação social.

Se considerarmos ainda o contexto atual de severa pressão por competitividade, que produz uma postura empresarial ávida por idéias novas, um discurso obcecadamente inovador que tende a minimizar dificuldades e superestimar benefícios, temos o ambiente como um facilitador para a adoção da prática de demissões, à medida que decisões complexas como a de enxugamento de pessoal são reduzidas a esquemas cognitivos simplificados de "cortes de pessoal são efetivos", dada a dificuldade de se processar a quantidade de variáveis que incidem sobre o assunto e apreender a incerteza externa a elas associada (Mckingley, Zhao, Rust, 2000).

Desse modo, no caso de enxugamentos de pessoal, podemos perceber claramente as três forças sociais minimizadoras de incerteza, que DiMaggio e Powell (1993) apontam como impulsionadoras de isomorfismo entre as organizações: forças coercitivas, forças miméticas e forças normativas.

O isomorfismo coercitivo deriva tanto de pressões formais ou informais exercidas por outras organizações, pelo governo ou por qualquer outro ator mais poderoso do campo institucional que usa da imposição para conseguir a conformação. Sendo assim, um bom exemplo das forças coercitivas que empurram empresas a adotarem enxugamentos de pessoal pode ser ilustrado na reação que o mercado de ações apresenta ao receber os anúncios de cortes. Analisando 194 anúncios de cortes de pessoal feitas por grandes corporações norte-americanas, um estudo observou que logo após tais notícias, os preços das ações dessas companhias subiram (Worrel, Davidson, Sharma, 1991 in Mckingley, Sanchez, Schick, 1995). Nesse raciocínio, é como se o mercado de capitais premiasse empresas demissoras, aumentando o valor de suas ações (Caldas, 1998).

Já o isomorfismo mimético encontra eco na reação das empresas à incerteza gerada pelo atual contexto de intensa competição global, frenética inovação tecnológica e constantes mudanças políticas e legais, que força as organizações a imitar o comportamento de seus pares, tidas como modelo de gestão, e aparentar "estar fazendo alguma coisa" para endereçar os problemas gerenciais resultantes desses ambientes de alta turbulência.

A ação normativa de cortes de pessoal também se faz enxergar sem grandes dificuldades. A dissociação de *downsizing* com o conceito de declínio organizacional, desvinculou a prática de demissões da imagem negativa que antes ela possuía. Dessa forma, instituições educacionais, gurus gerenciais e consultores passaram a se sentir mais confortáveis a exortar enxugamentos de pessoal como uma prática coerente na busca por eficiência organizacional. O resultado é que corte de pessoal acaba sendo interpretado como um mal necessário e sua adoção praticamente atingiu o status de uma

expectativa a ser realizada (Mckingley, Sanchez, Schick, 1995).

Portanto, assim como o início da anorexia está associado a uma decisão consciente de fazer dieta, dadas as claras influências sociais na definição do desejo de não ser "gordo", a inferência cultural também pode ser um forte desencadeante de processos de enxugamento, à medida que o "corpo magro" é encarado como símbolo de poder, autocontrole e modernidade para os anoréxicos, sejam eles pessoas ou organizações. O resultado disso é que organizações, como argumentam Mckingley, Zhao, Rust, (2000), "passam a rotineiramente a dispensar em um processo de permanente reestruturação".

6. Conclusões

Analisando o livro "O Castelo" de Franz Kafka, Modesto Carone, seu tradutor, pondera sobre a situação de sofrimento permanente, típico do universo kafkaniano, da seguinte forma: "...o efeito da tortura parece tanto maior, mais eficaz, quanto mais se convence o torturado de que aquele momento de dor não é apenas o presente, mas todo o futuro..... o sofrimento desagrega a noção de tempo e põe em seu lugar uma duração – a de um presente contínuo gerado pela certeza de que a repetição indesejada instalou-se como lei impossível de burlar". Ao fazer tal reflexão, Carone tinha em mente o sofrimento do personagem K. frente a um labirinto de variáveis não controláveis e de um totalitarismo institucionalizado que, de um modo ou de outro, impediam a realização do seu objetivo. Transferindo o debate para o mundo organizacional moderno, não se percebe grande diferença entre a realidade desenvolvida por Kafka e a que encontramos em ambientes organizacionais passando por processos de enxugamento contínuo.

Organizações, que optam por reduzir seu quadro de pessoal, também se veem confrontadas com uma quantidade considerável de efeitos, que respingam não só nas suas próprias estruturas, mas também nas pessoas desligadas, nas comunidades a que pertencem, nos

remanescentes que permanecem na empresa. Enfim, inúmeras variáveis delicadas, que nem sempre são facilmente visíveis, quanto mais controladas, mas que se não forem bem manuseadas, podem impactar profundamente os resultados de cortes de pessoal. Sendo assim, a adoção de enxugamentos como resultado de pressões institucionais, gera uma não ponderação das vantagens e desvantagens da decisão e, por consequência, pode potencializar o risco dessas empresas a passarem a experimentar vez após vez o mesmo processo em um contínuo perverso e doloroso de emagrecimento auto-induzido.

Desse modo, compreender a força de instâncias sociais incidindo nas alternativas gerenciais escolhidas pelas empresas é fundamental, à medida que esse entendimento tem enorme contribuição a oferecer na explicação dos processos anoréxicos organizacionais.

Dalí, a importância de entender que nem sempre as decisões por enxugamentos de pessoal são tomadas à luz de argumentos racionais e econômicos. Isso porque, longe de questões de performance, números de benefícios ou centros de custos, existe uma relação complexa e intrincada da organização com o meio social que a cerca. Ações demissionárias não são tomadas fora do âmbito social, já que não há como nos isolarmos dessa dimensão social que nos envolve.

Vale esclarecer, no entanto, que isso não implica em que essas duas abordagens sejam mutuamente excludentes. Pelo contrário, já que a abordagem institucional pode ser considerada como um complemento à abordagem econômica e, portanto, decisões por cortes de pessoal estariam impregnadas tanto por expectativas econômicas e financeiras como por conformação a regras institucionais, que gerariam legitimidade às organizações que aderissem à prática.

Bibliografia

- ABRAHAMSON, E., **Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations.** *Academy of Management Review*, 16 (3): 586-612, 1991.
- BENNETT, J. C., & PLUM, FRED., **Tratado de Medicina Interna**, Vol. 1, 20ª edição. 1277-1278, 1996.
- BENNET, A., **Downsizing doesn't necessarily bring an upswing in corporate profitability.** *The Wall Street Journal*, June 6: B1, B8, 1991.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T., **A Construção Social da Realidade.** Editora Vozes, 22. ed., Petrópolis, 2002.
- BUDROS, A., **A conceptual framework for analyzing why organizations downsize.** *Organization Science* 10(1): 69-82, 1999.
- CALDAS, M. P., **Demissão, Plural e Singular: um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e de perda de emprego no nível individual.** Tese de Doutorado EAESP-FGV, 1998.
- CASCIO, W. F., **Downsizing: what do we know? What have we learned?** *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104, 1993.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. W., **The New Institutionalism in Organizational Analysis.** The University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- DIMAGGIO, P.J., & POWELL, W. W., **The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160, 1983.
- FREEMAN, S. J., CAMERON, K. S., **Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework.** *Organization Science*, 4(1): 10-29, 1993.

- GRANOVETTER, M., **Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.** American Journal of Sociology, v.91, n.3, pag. 481-510, 1985.
- KAFKA, F., **O Castelo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B., **Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.** American Journal of Sociology, 83: 340-363, 1977.
- MCKINLEY, W., ZHAO, J., RUST, K. G., **A Sociocognitive interpretation of organizational downsizing.** Academy of Management Review, 25 (1): 227-243, 2000.
- MCKINLEY, W., SANCHEZ, C. M., SCHICK, A. G., **Organization downsizing: constraining, cloning and learning.** Academy of Management Executive, 9(3): 32-44, 1995.
- OLIVER, C., **Strategic Responses to Institutional Processes.** The Academy of Management Review, v.16, n.1, pag. 145-179, 1991.
- PERRY, L., **Least-cost alternatives to layoffs in declining industries.** Organization Dynamics, 12: 48-61, 1986.
- ROGERS, E., **Diffusion of innovations.** New York: Free Press, 1985.
- SCOTT, W. R., **Institutions and Organizations.** Thousand Oaks, Sage, London, 2a Ed., 2001.
- SCOTT, W. R., **The Adolescence of Institutional Theory.** Administrative Science Quarterly, v.32, n.4, pag. 493-511, 1987
- SELZNICK, P., **Leadership in Administration.** New York: Harper & Row, 1957.
- SIMON, H. A., **A Behavioral Model of Rational Choice.** The Quarterly Journal of Economics, v.69, n.1, pag. 99-118, 1955.
- SIMON, H. A., (1955) "Rational Choice and the Structure of the Environment" Psychological Review, v.63, n.1, pag. 129-138, 1955



Tatiana Iwai

MBA

em Santos e
Santo André



Aproveite as condições especiais para matrículas.

2º Semestre / 2009

INSCRIÇÕES
ABERTAS

Suas escolhas fazem
um importante índice
subir: o Índice-Você.

0800 550 590
www.strong.com.br

STRONG
Educativa
CONVENIADA

FGV
IDE
management



ARTIGO 2



Robson Gonçalves
> Professor de MBA da FGV
e Consultor da FGV Projetos

Thales do Amaral Cortez
> Aluno da ESAGS.

Reflexões à sombra da crise

A sociedade dos economistas mortos

A crise atual está fazendo todos verem que, independente de opções políticas, a natureza do capitalismo é o que sempre foi: instável. Novos instrumentos financeiros, globalização, integração de mercados, popularização do acesso aos ativos de risco, tudo isso é relativamente novo, mas não altera esta que é a característica mais marcante da economia de mercado. Nesse sistema econômico, a ação individual orientada para o máximo lucro ou o máximo bem-estar é potencialmente geradora de efeitos coletivos indesejados. Mais ainda, esses efeitos são cumulativos e não podem ser revertidos senão por mecanismos extra-mercado, isto é, pela ação da política econômica (Minsky, 1982).

Mas a crise atual não é uma ameaça fatal à economia de mercado. Pelo contrário, ela demonstra que o capitalismo é uma forma de organização social extremamente dinâmica e mutável, capaz de se reinventar a cada crise. Essa sempre foi a percepção dos maiores economistas da história. Para compreender a crise em curso, basta conhecer um pouco mais ou um pouco menos do que algumas idéias de alguns grandes economistas mortos.

No distante século XVIII, Adam Smith já sabia que "o egoísmo move a ação humana nos mercados". Quando a motivação é econômica, não se deve contar com o altruísmo de ninguém. É para o egoísmo do vendedor que o comprador apela, ao lhe acenar com sua carteira. Décadas depois, o velho Karl Marx afirmava que "no capitalismo, tudo que é sólido se desmancha no ar". Que o digam os ex-clientes do Lehman Brothers! Por fim, no século XX, John Maynard Keynes afirmava que "não há como salvar uma economia em crise apenas com juros baixos". Se o ânimo dos empresários cair mais do que os juros, eles continuarão sendo considerados altos demais.

Esse punhado de idéias, síntese das escrituras econômicas, já nos dá uma boa noção do que aconteceu com o mundo nos últimos meses. O egoísmo desenfreado e mal regulado levou muitos investidores, especialmente nos EUA, aos limites de uma especulação digna das antigas festas de Baco¹. Quando se torna uma prática corrente hipotecar a própria casa para tomar empréstimos e aplicar na Bolsa, certamente o mundo econômico está dando sinais de que o auto-interesse superou os limites do bom-senso. Mas, não devemos condenar as pessoas e famílias que, individualmente, apenas tentaram ganhar dinheiro. Citando novamente Marx, é essa "sagrada cede de ouro" que move a ação de todos no capitalismo. O problema se coloca quando um número enorme de pessoas passa a ter um mesmo comportamento, gerando o risco de que, quando um líder der o sinal de que é hora de realizar lucros, vendendo ativos, torna-se impossível conter o estouro da manada. É aí que o pânico se estabelece e a confiança é quebrada. E sem confiança, a economia de mercado perde seu verdadeiro lastro: a crença mais ou menos religiosa de que os mercados vão se ajustar, cedo ou tarde (Kindleberger, 1989).

Por que chegamos a esse ponto?

Mas, por que chegamos a esse ponto? O grande erro, talvez, tenha sido a postura que pregavam os conservadores em todo o mundo que pregavam uma crença ingênua na famosa "mão invisível" de Smith. "Deixem as pessoas livres para ganhar seu dinheiro", diziam. Mas a manada entrou em pânico, especialmente após a quebra do Lehman Brothers, a gota d'água da crise atual.

É nesse ponto que voltamos a Keynes - talvez o mais relevante economista morto no contexto de crise atual. Quebrada a confiança, derrubado o ânimo dos empresários, é preciso buscar um agente fora do mercado para reerguê-lo.

Infelizmente, porém, a ingenuidade dos conservadores parece estar sendo substituída pela dos simpatizantes da esquerda. Aqueles que estão dizendo, com um sorriso irônico

¹ Baco era o deus romano do vinho e da alegria. Na Grécia, era conhecido como Dionísio. As festas em homenagem a essa divindade eram conhecidas como bacanaís e se caracterizavam por grande consumo de vinho, danças e práticas sensuais. Quando introduzidas em Roma, por volta de 400 A.C., essas práticas geraram regularmente desordem urbana, o que culminou com sua proibição em toda a Itália por volta de 186 A.C.

mal-disfarçado, que estamos nos aproximando do socialismo, certamente estão enganados. Na economia de mercado, vale a máxima: às vezes é preciso dar um passo para trás para poder dar dois à frente. É nas crises que as instituições capitalistas se aperfeiçoam. É essa capacidade de superá-las que o velho Marx não anteviu, levando-o a ser um profeta de um apocalipse do mercado que nunca veio. E não virá até onde a vista alcança. É indiscutível que a crise atual é a mais grave desde 1929. Desde então, houveram outros momentos de retração, mas nada com as dimensões atuais. Por que razão a crise atual se tornou tão aguda?

Três ordens de fatores se somaram ao longo dos últimos anos, contribuindo para que a crise que estava sendo gestada fosse de dimensões quase catastróficas.

Em primeiro lugar, houve grande negligência com relação aos parâmetros de prudência bancária sugeridos pelos chamados "Acordos da Basileia". Como se sabe, o Comitê da Basileia é um organismo supra-nacional encarregado de estudar o setor bancário, sugerindo normas de caráter prudencial para evitar excessiva exposição ao risco por parte das instituições financeiras. Em linhas gerais, esses acordos sugerem que, se um banco quer manter em seu ativo papéis de maior risco, os sócios devem integralizar mais capital próprio. Uma composição de capital com mais recursos próprios (Patrimônio Líquido) e menos recursos de terceiros (Passivo) tem dois efeitos: faz com que os banqueiros exponham seu próprio capital aos riscos maiores; e torna o risco mais caro, dado que o capital próprio é sempre mais caro que o capital de terceiros. Durante a "Era Greenspan" o Banco Central dos EUA foi extremamente negligente em suas tarefas de supervisão bancária, permitindo aos bancos classificarem papéis de retorno duvidoso como de baixo risco. Com isso, essas instituições podiam gerar volumes de crédito muito maiores do que estariam autorizadas a fazer em países como o Brasil, onde a classificação de ativos de risco é sujeita a controles muito mais rígidos.

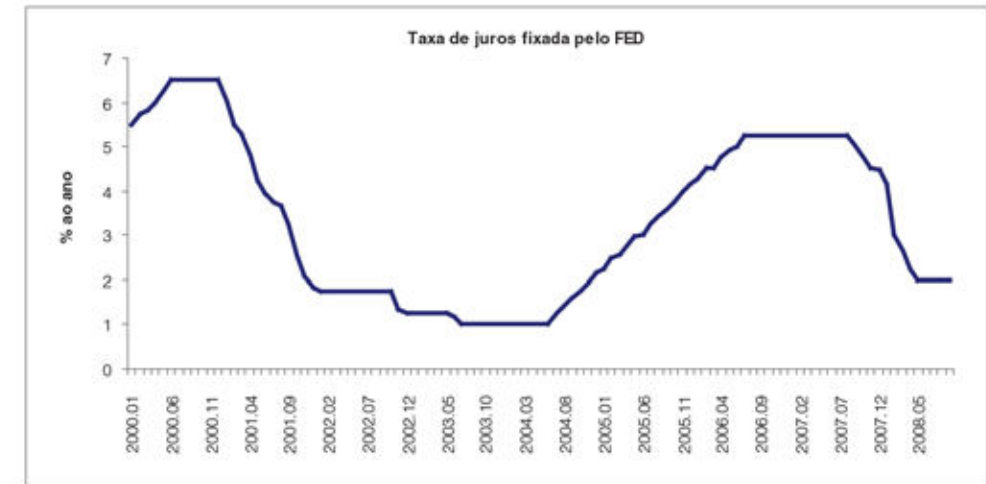
Em segundo lugar, a crise atual se deu com novos atores em cena. Fundos de investimento com atuação agressiva nos mercados

futuros e de ações são uma novidade das últimas décadas e não tiveram papel tão marcante nas crises do passado. Um bom exemplo são os *hedge funds*, originalmente um instrumento de proteção contra flutuações excessivas nos preços das *commodities* minerais e agrícolas, mas que se tornaram fonte de grande especulação com estoques, tendo por objetivo gerar ganhos para seus investidores, muito além da necessidade destes de buscar proteção firmando contratos no mercado futuro. Outro exemplo são os fundos *private equity*, especializados em comprar empresas em todo o mundo, transformando-as por dentro com grandes processos de modernização e ampliação de negócios. Após alguns anos atuando com pessoal especializado, esses fundos promovem a abertura de capital das empresas adquiridas (os famosos IPOs, sigla em inglês para Emissão Primária de Ações). Como regra, os fundos de *private equity* alavancam fortemente o capital inicialmente investido por conta do processo de valorização das empresas que administram. E os IPOs despertavam grande interesse de investidores, muitos deles familiares, que passavam a apostar na continuidade do movimento de valorização das ações após a retirada dos *private equity*. Mas essas expectativas nem sempre se realizaram, o que limitava os ganhos aos investidores dos fundos que se retiraram das empresas adquiridas durante o IPO em busca de outras empresas-alvo. Ambos os fundos tiveram grandes sucessos durante as últimas décadas, conferindo uma característica extremamente agressiva a operações financeiras que, antes, eram muito menos especulativas, como os contratos futuros com *commodities* e as aquisições de empresas.

O ciclo real-monetário

Mas a crise não teria ocorrido se não fosse a política monetária da "Era Greenspan". Como mostra o gráfico 1, em 2001, o *Federal Reserve* colocou em prática taxas de juros extremamente baixas, abrindo amplo espaço para a ação especulativa e para a fragilização dos balanços das instituições financeiras. E por que o *FED* fez isso?

Gráfico 1



Fonte: Ipeadata (www.ipeadata.gov.br).

O fato é que, naquele momento, vivia-se também uma fase de perdas nos mercados acionários. Era o fim da bolha das empresas "pontocom". As inovações em tecnologia da informação haviam causado euforia nos investidores e, com o mercado mais maduro, tinha início o processo conhecido de destruição criadora. Em outras palavras, o "boom" acionário das empresas de tecnologia estava se tornando coisa do passado. Com receio de uma crise mais ampla, o Banco Central americano deu início a um movimento de cortes de taxas de juros, o qual ganhou ainda mais força após os atentados de 11 de setembro. Era o primeiro ataque da história contra o território norte-americano. As incertezas resultaram em forte freio ao consumo e ao investimento e, mais uma vez, a resposta do *FED* foi mais corte de juros.

Essa linha de política seria adequada, não fosse a prevalência dos dois outros elementos citados acima. O corte histórico de juros acentuou o interesse dos investidores por ativos financeiros de maior risco. Os *hedge funds* adquiriam posições no mercado futuro e, em seguida, passavam a especular com estoques de *commodities* buscando ampliar seus ganhos. E os aplicadores nesses fundos já não buscavam proteção contra as oscilações de mercado. Ao contrário, visam provocar essas oscilações com vistas à magnificar seus lucros. Da mesma forma, a valorização do capital das empresas

adquiridas pelos fundos *private equity* não se prendia essencialmente às transformações que os gestores dos fundos promoviam nessas organizações, mas à euforia dos compradores das ações no momento dos IPOs. E muitos desses compradores só tiveram o interesse despertado pelo mercado acionário por conta da baixa atratividade da renda fixa, resultado dos cortes temerários de juros.

No momento em que o *FED* tentou retomar as rédeas da política monetária elevando novamente os juros a níveis compatíveis com o controle inflacionário, todo esse castelo de cartas começou a ruir (ver Minsky, 1982). O retorno dos investidores à renda fixa, põe fim a alta das bolsas e encerra o ciclo de ganho fácil com ativos de risco. Esse fato refletiu-se sobre o orçamento de muitas famílias nos EUA.

A crise teve início no mercado imobiliário por diversas razões. Dentre elas, destaca-se o fato de que os ativos hipotecários norte-americanos contarem com amplos mercados secundários. Nesses mercados, hipotecas geravam papéis derivadas delas (ou derivativos) com grande liquidez e ampla aceitação por outras instituições. Por outro lado, as famílias norte-americanas, muitas vezes, estavam tomando crédito com taxas baixas para adquirir imóveis com preços inflacionados pela onda especulativa. Quando essas mesmas famílias pararam de ganhar dinheiro com ações, ten-

taram desfazer-se de seus imóveis e pagar suas dívidas, mas descobriram que os preços das residências estavam caindo rapidamente. Algumas instituições hipotecárias passaram a sofrer inadimplência e, em alguns casos, retomaram os imóveis financiados, mas descobriram que o valor desses bens, muitas vezes, não era suficiente para quitar a dívida em atraso.

A crise se alastrou para as seguradoras que haviam segurado os empréstimos e para os bancos que haviam adquirido derivativos do mercado hipotecário, hoje chamados de "papelês tóxicos" ou, como são mais conhecidos no Brasil, "títulos podres". Os prejuízos bancários, ao reduzirem seu volume de capital próprio, impõem limites mais estreitos à geração de crédito, seguindo as normas da Basileia e, com isso, a crise se propaga para outros segmentos da economia, contaminando o setor produtivo.

O que é interessante em todo esse processo, é que ele já havia sido descrito por mais de um de nossos economistas mortos. Os seguidores de Keynes, em especial Hyman Minsky, sempre souberam como esse processo ocorre e chamaram o fenômeno de "ciclo real-monetário". Segundo essa abordagem, dita pós-keynesiana, a política monetária tem importantes efeitos sobre as decisões dos agentes econômicos, efeitos esses que não se restringem às escolhas entre ativos de risco ou ativos de renda fixa. Pelo contrário, a maior propensão ao risco, típica de momentos de queda de juros, eleva as expectativas de ganho dos agentes econômicos. Se essas expectativas são compartilhadas pelo sistema bancário, a ampliação da oferta de crédito dá novo impulso à atividade econômica, levando à fase de expansão do ciclo. O problema ocorre quando a demanda aquecida gera ameaças inflacionárias, obrigando o Banco Central a reagir, elevando novamente os juros. Quanto maior a euforia da fase expansiva, mais intensa a reversão que se segue.

Quando isso ocorre "em condições normais", há um desaquecimento geral de demanda, queda da inflação e do emprego. A economia atravessa uma fase de contração e, portanto, de menores pressões sobre os preços. Mas, se os agentes econômicos assumiram

posições de risco excessivas na euforia da expansão, a alta dos juros pode levá-los ao que os seguidores de Keynes chamam de "finanças Ponzi"². Nesse cenário, os ganhos de curto prazo tornam-se insuficientes para os pagamentos dos compromissos financeiros, causando inadimplência e propagando a crise.

Foram aqueles três fatores citados acima que, somados, geraram essa situação financeira tão frágil. Famílias endividadas, juros oscilando fortemente e instituições financeiras validando posturas de extrema exposição ao risco. O resultado só poderia ser uma grande flutuação cíclica, uma autêntica gangorra econômica, à beira do abismo.

A crise de 1929 pode acontecer de novo?

Mas, dado que os grandes nomes da Ciência Econômica são mais atuais do que nunca, será que o paralelo entre a crise atual e a de 1929 também é válido? Para usar uma analogia médica, a doença é tão grave quanto antes?

É possível dizer que a crise atual tem, em linhas gerais, a mesma caracterização da de 1929: é uma reversão cíclica típica do capitalismo moderno. Portanto, a economia de mercado vivencia o mesmo tipo de doença, cujo diagnóstico foi formulado com clareza por Keynes nos anos 30. Porém, há duas diferenças marcantes: de um lado, o organismo econômico mudou, como vimos, de outro, temos hoje um conhecimento sobre a doença e dispomos de medicamentos que não estavam ao alcance dos formuladores de política no passado. Os governos têm agido com prontidão e estão reconhecendo a gravidade da crise. Os gastos públicos podem e devem ser manejados no sentido de compensar a queda da demanda privada. Os bancos centrais têm se esforçado para ampliar o crédito, impulsionando o consumo. Tudo isso compõe um tratamento que não foi adotado de imediato na crise de 1929. O New Deal de Roosevelt só começou a ser implementado a partir de 1933 e o fundamento teórico para os gastos fiscais como foram

de reação a crises como aquela só surgiu com a Teoria Geral de Keynes, publicada pela primeira vez em 1936.

Mas, além de tudo isso, também sabemos hoje algo mais: o *timing* de efeito da medicação. Supondo que o pacote de estímulo do governo Obama seja efetivamente implementado a partir de março, a reação econômica pode demorar de seis a nove meses para dar os primeiros sinais efetivos. Isso significa que o desempenho econômico norte-americano estará significativamente comprometido durante todo o ano de 2009. E, portanto, o mesmo deve ocorrer em linhas gerais com todo o mundo.

Colocadas em marcha as políticas anti-cíclicas, é preciso monitorar a reação das decisões privadas de investimento ao longo deste ano e do próximo. Por sua própria natureza, essas decisões são prospectivas, isto é, são tomadas levando em consideração o fluxo futuro de rendimentos esperado e não os níveis correntes de renda e demanda (ver Kalecki, 1977).

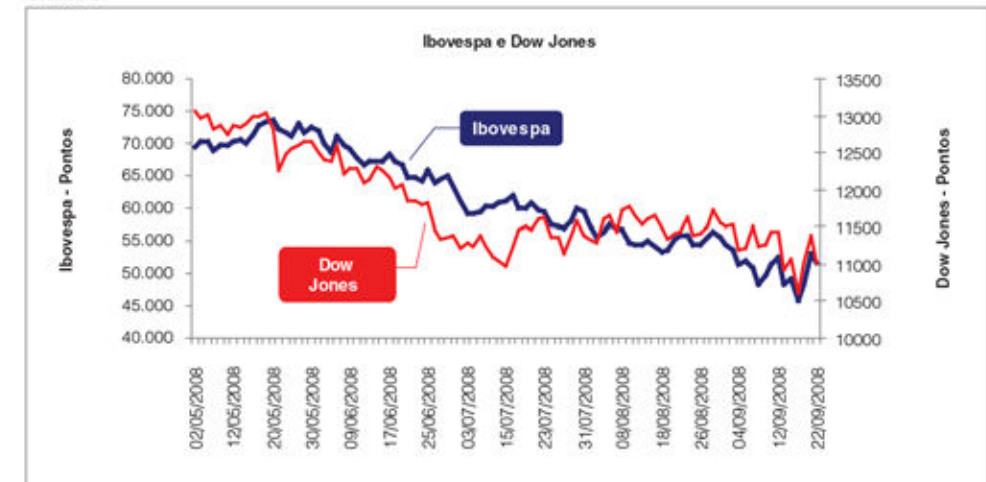
Se a economia mundial em geral e norte-americana em particular recuperarem a crença nos mercados, se o crescimento econômico voltar a ser visto no horizonte, então os empresários voltarão a estar dispostos a adquirir máquinas e equipamentos, construir novas instalações, atualizar os softwares de seus computadores e qualificar sua mão-de-obra. Nesse cenário, a recuperação econômica torna-se um processo com dinamismo próprio, quase uma profecia auto-realizada, e o Estado pode, então, retomar um papel mais discreto, cuidando da sintonia-fina da política econômica.

Em outras palavras, a melhora do "estado de confiança nas expectativas" (nos termos de Keynes) e o aumento dos lucros esperados (alta da eficiência marginal do capital, diria novamente o mesmo autor) serão o ponto de partida para a recuperação econômica pós-crise. Todos esperam e torcem para que isso ocorra ainda durante o ano em curso, com efeitos que se propagem ao longo de 2010. Se isso vai acontecer ou não, só o tempo dirá.

O Brasil e a crise.

A economia brasileira sofreu um contágio mais intenso da crise internacional apenas a partir de setembro de 2008. Até ali, o sinal mais claro de contaminação era a Bolsa de São Paulo (ver gráfico 2), cuja queda deveu-se essencialmente ao grande volume de capital externo que se retirou a partir de maio. Mas, ao final do terceiro trimestre, o câmbio sofreu grande ajuste (ver gráfico 3), a produção industrial caiu com força e, ao que tudo indica, o PIB se reduziu após longa trajetória de expansão.

Gráfico 2



Fonte: Ipeadata (www.ipeadata.gov.br).

² Charles Ponzi (1882-1949) era um italiano de Parma que emigrou para os EUA em 1903. Ficou conhecido como grande trapaceiro e, acredita-se, foi um dos inventores das "pirâmides" de investidores que prometem ganhos fáceis, mas rapidamente "desmoronam" quando alguns dos "investidores" envolvidos não honram seus compromissos. A literatura pós-keynesiana reserva o termo "Ponzi finance" para a etapa do ciclo real-monetário no qual as perdas tendem a se generalizar entre os agentes econômicos a partir da ruptura de um grupo de agentes ou setor da economia.

RESUMO

O inventor tem características muito próximas as do empreendedor, porém, falta-lhe o conhecimento de ferramentas administrativas para gerir seu negócio da melhor forma, atingir seu público alvo e garantir um diferencial competitivo. Assim, com uso destas ferramentas o inventor passará a ser um empreendedor e, possivelmente, um empresário de sucesso.

Há várias maneiras de se inventar algo. O inventor possui uma linha de pensamento que lhe ajuda a ter idéias e a transformá-las em produtos ou serviços que visam cobrir uma lacuna mercadológica.

As ferramentas a serem utilizadas para atingir os objetivos de produto mercadológicos foram embasadas em práticas de marketing. Estas práticas garantem sua eficiência quando aplicada de forma correta e coerente. Os dados levantados devem ser interpretados minuciosamente para que se tenha uma pré-realidade do mercado em que se deseja atuar, bem como, de seus clientes.

Por **Cleiton dos Santos Rosa**

> Formando da ESAGS

Como tirar seu invento do papel

1. Introdução

Este trabalho visa a compreensão dos passos necessários para disponibilizar uma invenção ao mercado brasileiro. Além disso, visa incentivar o espírito empreendedor em inventores que não possuem alguma relação com a administração. Desta forma, apresentaremos passos para definir o público alvo e, assim, elaborar e alinhar da melhor forma possível a invenção com as necessidades do mercado.

Uma vez que o inventor é, de certa forma, um empreendedor, será discorrido sobre a relação entre as características das duas formas de auto-emprego. Será também discorrido sobre a questão da patente com relação ao invento e as maneiras de tornar o invento em produto.

Assim, para que o invento seja criado, observaremos os passos que compõe o momento de criação, os paradigmas envolvidos e como ser criativo ao ter idéias. Serão traçados alguns mitos que surgem durante este processo e como podemos superá-los.

Uma vez concebido o invento, abordaremos as necessidades do mercado em face ao invento, descrevendo os detalhes de funcionalidade do invento. Também abordaremos a condução de uma pesquisa de mercado com baixo custo que revelará muitos pontos não observados pelo inventor.

Após o estudo de mercado, falaremos sobre um ponto que é crucial para os primeiros passos do invento: a sua comercialização. Falaremos sobre como manufacturar seu invento, como escolher um fabricante e quais canais de venda podem ser mais atrativos.

Além disso, mostraremos qual o papel da incubadora das empresas nesse processo de desenvolvimento do negócio e quais os critérios mais requisitados pelas incubadoras para a escolha de projetos.

Finalmente, falaremos sobre financiamentos existente para micro e pequenas empresas e sobre os melhores programas a serem utilizados para pequenos empreendedores. Independente do que queira ser inventado, esse trabalho tem por finalidade servir de instrumento para inventores, pequenos e micros empresários que possuam boas idéias, mas não utilizam técnicas administrativas para o desenvolvimento de seus projetos. Também, para aqueles que necessitam de um material que demonstre, de forma simples, o ferramental de gestão.

2. O Empreendedorismo

Empreendedorismo é a palavra usada para designar estudos relativos ao empreendedor, sua característica, sua atividade e seu universo de atuação. A palavra é uma derivação do latim *interpretare* que significa, literalmente, alguém que se encarrega de algo. Dolabela (1999, p. 69) dá a seguinte definição aos empreendedores:

- Um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Um empregado que introduz inovações em uma organização em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Com essas definições, já começamos a entender o que é o empreendedorismo, apesar de haver algumas singelas diferenças na definição da palavra e no entendimento do conceito entre outros autores. Não podemos confundir o empreendedor ao ter como base a afirmação: "Uma pessoa que compra uma empresa, uma vez que essa pessoa adquire a empresa e, não inova, cria ou gera valor para o produto/serviço, porque inovação, geração de valor e propensão aos riscos são alguns dos aspectos que o empreendedor deve possuir para atingir seus objetivos e atuar de forma competitiva e eficiente no mercado." (DOLABELA, 1999).

3. O Visionário

Para que o empreendedor atinja seus ideais, ele precisa ser visionário. Então, ele conseguirá absorver muitas informações que moldam o empreendimento, bem como o seu produto.

De acordo com Fillion (1991) apud Dolabela (1999, p. 68), "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões". Esta afirmação contrasta substancialmente com o perfil do inventor; já que ele também passa pelo mesmo processo para a criação e realização de seu invento.

Dolabela (1999, p. 76) diz que "a visão é uma imagem, projetada do futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelo seu produto no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo". Desta forma, ele se baseia em cinco premissas que agem na formação da visão empreendedora. Esses aspectos dizem respeito a variáveis não mensuráveis, mas que estabelecem um grau de influência para a formação da visão: conceito de si, energia, liderança, compreensão do setor e relações.

O conceito de si diz respeito à auto-imagem do empreendedor que será a exteriorização da personalidade em forma de empreendimento. Já a energia é a quantidade e a qualidade de tempo despendida com o empreendimento. Estes dois conceitos influenciarão a compreensão do setor; entender o meio em que se está atuando e suas relações. Estas estão apoiadas em relações primárias (famílias), secundárias (amigos) e terciárias (contato com o campo), segundo Dolabela (1999).

ILUSTRAÇÃO 1 – VISÃO EMPREENDEDORA



Fonte: Adaptado de DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

4. O Momento Criativo

O ser humano é um ser pensante. Isso é fato! Porém, alguns se sobressaem pelo simples fato de terem algo singular em suas vidas: a criatividade. Toda essa inspiração pode vir dos mais variados aspectos do cotidiano, como o da escola, do meio familiar, da internet ou de conversas com amigos. Essas pessoas têm a capacidade de externalizar toda a gama de informação e canalizar suas energias para a criação de coisas inusitadas e muito curiosas à primeira vista, mas que, em alguns casos, podem nos ser úteis. Enfim, estamos sempre sendo bombardeados com informações que podem servir como base de apoio para o desenvolvimento de novos produtos, equipamentos ou serviços. Por sermos todos diferentes, nem todos possuímos essa veia criativa que, para alguns, é algo inato. Já para outros é algo que deve ser trabalhado e exercitado para que as idéias fluam mais facilmente.

Mesmo sendo o momento criativo algo intrínseco ao ser humano, o processo pelo qual o despertar da criatividade acontece pode ser, até certo ponto, explicitado. Parnes e Harding, 1962, descreveram "como ser criativo" selecionando alguns aspectos que podem elucidar esse mecanismo tendo com base o modelo de criatividade criado por Whitt N. Schultz:

- Todo dia escreva uma idéia;
- Faça anotações;
- Armazene idéias;
- Observe e absorva;
- Desenvolva a curiosidade;
- Aprenda a escutar e ouvir;
- Descubra novas fontes de idéias;
- Procure ter atitude positiva e otimista;
- Pense todos os dias;
- Descubra o problema;
- Crie grandes metas e grandes objetivos;
- Aprenda a fazer perguntas que desenvolvam o seu cérebro;
- Coloque as idéias em ação.

Tendo isso como base, poderemos aumentar nosso potencial de encontrar idéias para criar ou melhorar um invento. Não é necessário seguir a risca cada passo, tendo em vista que, esse processo poderá ser fácil para alguns ou muito metódico para outros. Contudo, podemos simplificar isto em um pequeno diagrama, a seguir:

ILUSTRAÇÃO 2 – PROCESSO CRIATIVO



Fonte: O autor.

Uma vez que já temos base para criar algo, facilitamos os meios pelos quais devemos nos embasar para a criação e/ou desenvolvimento de projetos que deverão ser ou terão que cobrir algum segmento do mercado.

É neste momento que percebemos a importância de observar o mundo a nossa volta e ver como a sociedade é organizada: quais as lacunas que precisam ser preenchidas? qual necessidade precisa ser saciada?

Catherine Patrick (1955) descreve as fases do processo criativo em seu livro "O que é o pensamento criativo".

ILUSTRAÇÃO 3 – PROCESSO CRIATIVO



Fonte: O autor.

A. Preparação: Fase de coleta e manipulação do maior número de dados e elementos referentes a um problema.

B. Incubação: Quando o inconsciente entra em ação e, desimpedido pelo intelecto, elabora as inesperadas conexões que constituem a essência da criação.

C. Iluminação: O momento gênese da idéia. A iluminação ou síntese ocorre para o homem criativo em incubação nos momentos mais inesperados.

D. Verificação: Nesta fase, o intelecto termina a obra que a imaginação iniciou. O criador analisa, julga e testa a adequação de sua idéia.

Todavia, sempre que quisermos desenvolver ou aprimorar nossos projetos, criações e inventos, devemos ter em mente os meios com os quais podemos levantar as informações necessárias para termos a inspiração que nos levará a um produto bem elaborado e

mais próximo das reais necessidades do mercado que queremos atingir.

5. Mitos

Ao inventarmos algo, nos deparamos com alguns mitos acerca das invenções. Às vezes temos uma idéia brilhante e ficamos presos a alguns preconceitos que criamos ou que ouvimos falar, nos impedindo de seguir em frente com o desenvolvimento de nossos projetos. (Monosoff, 2006).

Como podemos perceber, alguns pontos surgem em nossas mentes, antes mesmo de termos a idéia do invento, como: manter segredo sobre o invento, criar patente de algo que vale milhões. Esses são os primeiros pontos que surgem quando pensamos em criar algo, mas que, não necessariamente, ajudarão a colocar seu invento no mercado.

Para que não fiquemos impedidos com o desenvolvimento do invento, devemos superar esses mitos e acreditar no potencial do produto, levando em consideração sua funcionalidade e utilidade. As patentes são importantes, porém não garantirão a aceitação de seu invento pelo mercado. De qualquer forma, o custo para manter uma patente é por volta de R\$ 140,00, segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Desta forma, conseguimos, pelo menos, assegurar a autoria do invento e protegê-lo contra possíveis imitadores. (INPI, 2003).

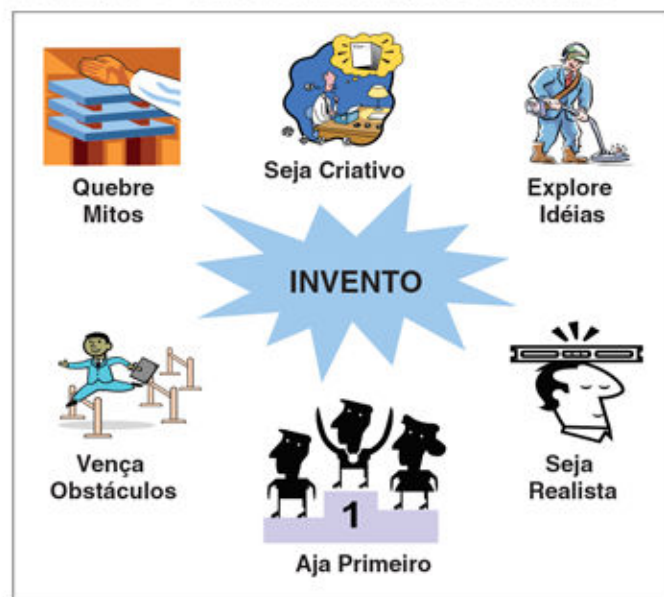
Quando inventamos algo, tratamos a criação como se fosse um maravilhoso segredo que devemos guardar para nós. Temos receio de que qualquer um irá copiar ou, até mesmo roubar, ele de nós. Temos que ter em mente que devemos agir primeiro para que possamos estar sempre à frente dos concorrentes. (MONOSOFF, 2006).

Devemos, porém, falar sobre nosso invento. Assim, daremos início a uma espécie de buzz-marketing ou marketing viral que desperte o interesse de possíveis clientes, o que nos trará, também, os primeiros sinais da aceitação e as primeiras impressões sobre o produto em si. (SALZMAN; MATATHIA; O'REILLY, 2003).

Ainda segundo os autores, (SALZMAN, MATATHIA, O'REILLY 2003), "a nosso ver, o buzz marketing é tudo isso. É orgânico e baseia-se no valor conversional; deve-se às pessoas conhecidas; é estratégico e espalha-se dos geradores de tendências para os disseminadores de tendências e daí para o público consumidor".

Uma idéia, independentemente de valer milhares de reais, não deve ser superestimada. Esse é um ponto importante para o estabelecimento de metas e valores referentes ao invento. Ter o pé no chão é vital para esse processo, e ajudará a ter uma visão mais realista sobre o verdadeiro potencial de seu futuro produto. (MONOSOFF, 2006).

ILUSTRAÇÃO 4 – VARIÁVEIS PARA CRIAÇÃO DE UM INVENTO



Fonte: O autor.

Quanto mais formos realistas, mais estaremos próximos do que podemos chamar de realidade do produto. Assim, será menos árdua a criação de planos de ação que realmente funcionem. Essa 'realidade do produto' deve ser entendida como todos os aspectos referentes ao produto (funcionalidade, mercado alvo, benefícios, valor, competidores, etc.) que afirmarão se ele é comercializável.

6. Definindo o Produto

Uma vez com o produto idealizado e prototipado, inicia-se o processo de definição do produto para que ajustes relevantes e pertinentes sejam feitos para que o invento tenha êxito no mercado. A importância dessa definição está relacionada com o futuro do invento.

O inventor deverá utilizar ferramentas administrativas para entender melhor a necessidade do mercado alvo para que, assim, ele consiga atingir os objetivos que pretende alcançar. (KOTLER, 1996).

6.1 – Pesquisa de Mercado

Para esclarecer dúvidas referentes ao binômio cliente X produto, é necessário que se tenha como fundamento informações referentes à percepção do cliente face ao produto, algo que conseguiremos através da pesquisa de mercado. As informações levantadas na pesquisa nortearão as decisões sobre o futuro do produto e, conseqüentemente, refinarão o desenvolvimento do produto.

Primeiramente devemos nos ater ao produto. Ele deverá ser minuciosamente elaborado, de forma a ter as características mínimas aceitas pelo público alvo, lembrando sempre de incrementar esse novo produto com aspectos inesperados ao mercado alvo. Para que se chegue a esse ponto, é necessário conduzir um teste de conceito. Este teste visa obter as reações diretas dos participantes do mercado a seu conceito de produto/serviço antes de utilizar seus recursos para desenvolvê-lo, produzi-lo e introduzi-lo. (KOTLER, 1996).

6.2 – Teste de Conceito

Para conduzir um teste de conceito, devemos criar um questionário que nos revelará itens importantes do ponto de vista do cliente a respeito de nosso produto. Desta forma, conseguiremos moldar o produto de acordo com a necessidade do mercado alvo, diminuindo erros na elaboração e introdução do produto.

Muitas vezes, acrescentamos algumas funcionalidades ao produto que o cliente não vê valor. Neste caso, este dinheiro pode ser investido em algo mais pertinente, que acrescentará vantagem competitiva ao produto.

Segundo (LODISH; MORGAN; KALLIANPUR, 2002), um teste de conceito bem executado proporcionará alguns benefícios importantes para o empreendedor incluindo:

- Identificar falhas e limitar a quantidade de recursos empregada em idéias que o mercado não percebe como útil.
- Separar as boas idéias das más e apoiar o direcionamento de recursos para aquelas que o mercado deseja.
- Fornecer sugestões para melhorar o produto a fim de torná-lo mais útil para os participantes do mercado.
- Gerar curvas de demanda dos valores aproximados do preço e do volume de vendas para novos produtos.

Para que esses benefícios sejam explicitados no momento da aplicação do teste, algumas perguntas são cruciais para o bom andamento do teste e no levantamento de informações. O teste de conceito, segundo Kotler (2004), implica apresentar aos consumidores uma versão elaborada do conceito, também são realizadas algumas perguntas como:

- Os benefícios estão claros e você acredita neles?
- Você acha que esse produto resolve um problema ou preenche uma necessidade?
- Há outros produtos que atualmente atendem a essa necessidade e a satisfazem?
- O preço é razoável em relação ao Valor?
- Você compraria o produto? Qual é a sua resposta: certamente, provavelmente, provavelmente não, com certeza ou não?
- Quem utilizaria esse produto, quando e com que frequência?

Com essas informações em mão, o empreendedor terá capacidade de melhorar seu produto, reduzindo o grau de incerteza, cobrindo fatores importantes como preço, embalagem, funcionalidade e aceitabilidade.

6.3 – Segmentação

Para que a empresa atinja seu público alvo, deverá segmentar o mercado. Em Kotler (1996) a segmentação do mercado é o processo de identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compras.

As variáveis necessárias para a segmentação do mercado são: Geográfica, Demográfica e Psicográfica. Cada uma dessas variáveis ajudará na confecção do tipo de cliente com que estamos trabalhando e quais suas necessidades, levando dados pertinentes ao meio em que o cliente vive qual seu estilo de vida, etc. Uma segmentação bem feita pode ser decisiva para a realização dos desejos dos clientes. O importante é distinguir os grupos de clientes para apontar oportunidades para o seu produto e até mesmo, para um produto novo. (KOTLER, 1996).

Contudo, segundo Kotler (1996), podemos elencar os benefícios da segmentação como:

- Melhor posição para verificar e comparar as oportunidades de marketing;
- Fazer melhores ajustes de seu produto e dos apelos de marketing,
- Desenvolver programas de orçamentos de marketing baseados numa idéia mais clara sobre as características de segmentos específicos de marketing.

7 – Comercializando o Produto

A partir deste momento, o inventor já estará munido de informações importantes sobre seu produto. Porém, existem outras informações decisivas para o sucesso do produto: um produto precisa ter características próprias que estejam relacionadas não só com as características do inventor, mas também, possuir atributos que lhe aproximem do público alvo. Assim, marca e embalagem devem ser elaboradas tendo como base essas características. (Kotler, 1996).

7.1 – A Marca

Segundo Kotler (1996), uma marca terá que conter uma parte integral ou reforçadora do conceito do produto, assim, a marca terá que ser criada tendo em mente as seguintes qualidades:

- Deve sugerir algo sobre os benefícios do produto;
- Deve sugerir qualidades do produto tais como ação, cor ou quaisquer outras;
- Deve ser fácil de pronunciar, reconhecer e lembrar,
- Deve ser distinto.

A marca não necessariamente deve ter todos os quatro atributos aqui descritos, porém, deve-se ter consciência que essas qualidades ajudarão a criar uma marca. Como exemplo, podemos citar as seguintes marcas como: Omo, Kodak, Kibon, BomBril.

Devemos tomar cuidado com a escolha da marca, pois ela não pode ser tão genérica a ponto de o cliente confundir seu produto com algo que não esteja relacionado com a finalidade do produto.

7.2 – Embalagem

A embalagem vem integrar a marca. Ela poderá ser apelativa o bastante para chamar a atenção do cliente, como também ser funcional. O importante é sempre integrar a embalagem com o propósito do produto. Kotler (1996) diz que a embalagem deve ser elaborada a partir do conceito da embalagem. O conceito da embalagem sugere que ela deverá ser confeccionada tendo como pano de fundo o que a embalagem deve ser (proteger o produto) ou fazer (introduzir um método novo de distribuição) para o produto, sempre mantendo a harmonia dos elementos que a compõem. Os elementos que compõe a embalagem são: tamanho, forma, material, cor, mensagem e logotipo. Todos esses elementos deverão ser congruentes a finalidade do produto, o que lhe proporcionará maior aceitabilidade dentre os clientes. Devemos lembrar que, no teste de

conceito, a embalagem também deve ser introduzida para que possíveis mudanças nos elementos conceituais da embalagem possam ser alteradas antes da sua introdução no mercado.

7.3 – Teste de Mercado

O teste de mercado tem como objetivo melhorar o conhecimento das vendas em potencial do produto, bem como assegurar o grau de confiança com o novo produto. Com o produto já em mãos, após passar por todas as fases teste, deverá ser executado o teste de mercado que deverá cobrir os seguintes pontos, de acordo com Kotler (1996):

- Cidade Teste
- Tempo de duração do teste
- Coleta de informações
- Próximos passos

De acordo com Kotler (1996) uma cidade deverá ser escolhida como teste onde o produto será inicialmente introduzido por certo período de tempo. Nesta etapa teste serão coletados dados específicos como o comportamento do consumidor, meios de distribuição, melhor forma de comercialização, concorrência. A escolha da cidade teste deve levar em consideração o perfil do cliente escolhido que, deverá ser similar em outras cidades para se manter a uniformidade das informações.

Com os resultados obtidos deste teste, o empreendedor terá condições de entender melhor como o mercado se comporta com relação a seu produto, observando falhas e gaps que precisam ser cobertos para atingir melhores resultados quando iniciar efetivamente a introdução do produto no mercado.

7.4 – Comercialização

Uma vez com todos esses dados levantados, verificamos que o processo de comercialização terá o seguinte fluxo:

ILUSTRAÇÃO 5 – PROCESSO CRIATIVO



Fonte: O autor.

Essa base de sete etapas demonstra quais os passos necessários para se alcançar à comercialização de seu produto com eficiência levando em consideração o trinômio cliente, mercado e produto. Porém, no momento da comercialização o empreendedor deverá estar atento ao processo de introdução de seu produto levando em consideração o mercado que deseja ser explorado. O empreendedor deverá estar atento ao grau de adoção de produtos pelos clientes.

Em Kotler (1996) é mostrado 5 tipos de indivíduos que adotam os produtos de maneiras diferentes. Os cinco tipos são: 2,5% de inovadores, 13,5% adotantes imediatos, 34% maioria imediata, 34% maioria tardia, 16% atrasados. Desta forma, somos capazes de identificar quanto dos clientes alvo estarão dispostos a adquirir os produtos imediatamente e, assim, o restante são as pessoas onde a empresa deverá atingir de formas diferentes para que elas quebrem a barreira contra o produto novo.

8. Na Busca por Capital

Um fator crucial para tirar as idéias do papel e torná-los em realidade, diz respeito ao capital inicial que devemos investir para iniciarmos todo o processo de estabelecimento do negócio. A ajuda de parentes e de objetos que possam ser vendidos para acumular certa quantia será bem vinda neste momento. Há vários meios de se conseguir capital, porém, como é sabido da maioria da população, é muito difícil preencher todos os requisitos de algumas linhas de crédito existentes como é o caso do crédito para capital de giro, crédito para a infra-estrutura e a linha de crédito para exportação.

ILUSTRAÇÃO 6 - CRÉDITO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Apóio aos pequenos					
Microcrédito é concedido também a informais					
ESTADO	FINALIDADE	VALOR MÁXIMO FINANCIADO	TAXA DE JUROS ⁽¹⁾	PRAZO MÁXIMO DE PAGAMENTO	GARANTIAS
Ceape ⁽²⁾ (www.ceapeba.org.br)					
BA, SE, PE, PB, PI, RN, MA, GO, ES	Capital de giro e investimento fixo (máquinas, equipamentos, instalações)	R\$ 10.000	De 2,9% a 4,2% ao mês	De 6 a 18 meses	Ter avalista ou participar de um grupo solidário ⁽³⁾
ICC Conquista Solidária (www.conquistasolidaria.org.br)					
BA	Capital de giro e investimento fixo	R\$ 10.000	4,89% ao mês	De 10 a 15 meses	Ter avalista ou participar de um grupo solidário ⁽³⁾
Banco do Nordeste (www.bnb.gov.br)					
CE	Capital de giro e investimento fixo	R\$ 10.000	De 1,95% a 3% ao mês	De 6 a 36 meses	Ter avalista ou participar de um grupo solidário ⁽³⁾
Ande ⁽²⁾ (www.ageriaande.org.br)					
AL, BA, CE, MG, PE, PB, RN	Capital de giro e investimento fixo	R\$ 2.000, para o primeiro crédito	3,99% ao mês	De 12 a 24 meses	Ter avalista ou participar de um grupo solidário ⁽³⁾
Banco de Palmas (85) 3250-8279					
CE	Início de empreendimentos, capital de giro e investimento fixo	R\$ 5.000	De 2% a 3,5% ao mês	12 meses	Ter avalista, baseado em consulta à vizinhança
Banco do Povo (67) 3321-8100					
MS	Início de empreendimentos, capital de giro e investimento fixo	R\$ 8.000	2% ao mês	24 meses	Ter avalista
Banco do Povo (www.bancodopovo.org.br)					
MG	Capital de giro e investimento fixo e a antecipação de recebíveis	R\$ 10.000	3,9% ao mês	12 meses	Ter avalista ou garantias reais
Banco do Cidadão (www.bancodocidadao.pa.gov.br)					
PA	Início de empreendimentos, capital de giro e investimento fixo	R\$ 10.000	De 0,7% a 1% ao mês	12 meses	Ter avalista ou participar de um grupo solidário ⁽³⁾
Vivacred (www.vivacred.com.br)					
RJ	Capital de giro e investimento fixo e a antecipação de recebíveis	R\$ 5.000 para o primeiro crédito	De 3,5% a 3,9% ao mês	De 12 a 24 meses	Ter avalista ou participar de um grupo solidário ⁽³⁾
Socialcred (www.socialcred.com.br)					
RJ	Capital de giro e investimento fixo para empreendedores das áreas de saúde e educação	R\$ 8.500	3,9% ao mês	De 15 a 18 meses	Documentação da empresa, dos sócios e dos cônjuges
Portosol (www.portosol.com.br)					
RS	Capital de giro, investimento fixo, antecipação de recebíveis e compra de veículo	R\$ 15.000	De 2% a 5,5% ao mês	36 meses	Ter avalista, ter bens alienáveis ou participar de um grupo solidário ⁽³⁾
Banco de Família (www.bancodafamilia.org.br)					
SC	Capital de giro e investimento fixo	R\$ 10.000	3,55% ao mês	De 15 a 24 meses	Ter avalista ou bens alienáveis
Casa do Empreendedor (www.casadoempreendedor.com.br)					
SC	Capital de giro e investimento fixo	R\$ 10.000	De 2,7% a 3% ao mês	24 meses	Ter avalista ou bens alienáveis
Banco do Povo Paulista (www.emprego.sp.gov.br)					
SP	Capital de giro, investimento fixo e consórcio e adaptações de equipamentos	R\$ 5.000	1% ao mês	De 6 a 18 meses	Ter avalista e alienar o bem financiado
Crédito Popular Solidário (www.saopauloconflia.org.br)					
SP	Capital de giro e investimento fixo	R\$ 5.000	3,9% ao mês	9 meses	Participar de um grupo solidário ⁽³⁾

(1) As taxas indicadas não incluem os demais custos sobre crédito, como tarifa de abertura de crédito; (2) Instituições presentes em mais de um estado podem ter tarifas diferentes para cada localidade; (3) No grupo solidário, um membro é avalista do outro. Fontes: Instituições citadas e Secretaria Municipal do Trabalho de São Paulo

Fonte: SEBRAE

Contudo, nem tudo está perdido. Mesmo sendo difícil conseguir dinheiro sem ter uma empresa já formalizada, existem outros meios de se conseguir o capital inicial necessário. Os bancos possuem linhas de crédito especialmente direcionadas ao micro e pequeno empresário que busca apoio na fase mais crítica de se iniciar algo – o começo.

Exemplo disso são os micro-créditos que são oferecidos por instituições aqui em São Paulo, como é o caso do Banco do Povo Paulista e o Crédito Popular Solidário. Essas instituições possuem taxas mais baixas que o mercado, porém o valor máximo a ser financiado não é alto, por volta de R\$ 5.000,00. (SEBRAE).

Como exigências é necessário não ter o nome em serviços de proteção ao crédito, possuir um avalista ou participar de um grupo solidário. Um grupo solidário é uma pequena organização onde, pequenos empreendedores se unem para um ser avalista do outro e, assim, não terem problemas na obtenção de crédito. (SEBRAE)

Caso haja necessidade de investimento alto, será necessário que o empreendedor seja astuto e comece, sem perder tempo a comercializar seu produto, mesmo que de informalmente, e inicie sua entrada formal no mercado, lembrando sempre de manter o olho em sua receita de vendas e em outros critérios que sejam de importância para os bancos que trabalham com esses empréstimos.

9. Conclusão

Como pode ser observado neste artigo, o inventor possui característica de empreendedor lhe faltando apenas os conhecimentos referentes à administração, gerência de projetos e compreensão mercadológica.

O bom entendimento e o saber escutar o cliente são primordiais para que se possa desenvolver produtos que tenham êxito no mercado, e isso o invento consegue muito bem, pois alguns inventos realmente tornam-se necessários e facilitam o trabalho e o dia-a-dia da sociedade.

Foi observado como é o algo pode ser criado seguindo passos que ajudam as pessoas a se tornarem mais criativas. Pois não é necessário criar algo totalmente novo para poder ter um invento e entrar no mercado, pode-se também aprimorar algo já criado ou utilizar-se do mesmo para adaptação para outro fim.

O mercado é algo totalmente volátil. O que é moda hoje pode se tornar obsoleto amanhã. A pesquisa de mercado e os testes feitos com o produto criado são altamente necessários para o desenvolvimento de produtos, bem como, para o desenvolvimento de clientes. O empreendedor poderá entender o mercado utilizando as técnicas aqui demonstradas, e começar a esboçar a percepção do cliente com o produto, diminuindo os riscos de inserção no produto no mercado.

Contudo, um dos pontos mais complicados é o que tange o capital necessário para iniciar um negócio. Nem todos possuem famílias e bens dos quais se possam utilizar como o capital inicial para o empreendimento. Os investimentos oferecidos não oferecem valores significativos para que se inicie uma empresa. Desta forma, o empreendedor deverá ter jogo de cintura para sair da informalidade e alcançar horizontes mais longínquos.

Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS INVENTORES. Homepage Institucional. Disponível em: <http://www.inventores.com.br/>. Acesso em: 20 abr. 2008.

BANCONACIONALDEDESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Fundo Social. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/programas/sociais/fundo_social.asp>. Acesso em: 20 abr. 2008.

DOLABELLA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELLA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

FILION, L. J. **Vision et relations: clefs du success de l'entrepreneur**. Montreal: Editions de l'Entrepreneur, 1991. apud DOLABELLA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Patentes de Invenção e de Modelo de Utilidade, Resolução INPI No. 104/03, de 24 de novembro de 2003. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/index_html-new-version>. Acesso em: 20 abr. 2008.

KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

LODISH, Leonard. MORGAN, Howard Lee. KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Programa Brasil Empreendedor. Disponível em: <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/proBraEmpreendedor/acoCom_Etapa2.php>. Acesso em: 20 abr. 2008.

MONOSOFF, Tamara. The Top 6 Mistakes Inventors Make: Learn the biggest mistakes you can make in the inventing process, and how you can avoid them. Entrepreneur (online), Irvine, abr. 2006. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/inventing/inventionscolumnisttamaramonosoff/article159560.html>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

PARNES, Sidney Jay, HARDING, Harold Friend. **A Source Book for Creative Thinking**. New York: Scribner, 1962.

PATRICK, Catherine. What is Creative Thinking? New York: Philosophical Library, 1955.

SALZMAN, Marian. MATATHIA, Ira. O'REILLY, Ann. **Buzz: A era do marketing viral**. São Paulo: Cultrix, 2003.

SEBRAE. Linhas de crédito. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/melhorando%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/finan%C3%A7as/instfin/linhascredito.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2008.



“

RESUMO

Apresenta-se neste trabalho a empresa KURUMA DO BRASIL, multinacional japonesa atuante no mercado automobilístico brasileiro desde 1958. Através de pesquisas e entrevistas, foram analisados os diversos aspectos funcionais da empresa, caracterizando seu modelo de gestão, aspectos financeiros, produção e serviços, bem como sua estrutura logística. O resultado deste trabalho está evidenciado nas próximas páginas e sumaria o aprendizado adquirido até o presente momento.

”

TAIPA

Da esquerda para direita: **Eduardo Massayuki Izu, Mario Israel di Stefano, Alessandro Gregorio de Carvalho, Thiago Grenzi, Leonardo Souza Lima de Moura, Alexandre Coutinho Silva**

Introdução

Atualmente, num mercado cada vez mais globalizado, o setor automobilístico sempre se destaca em inovações, novas tendências e tecnologias, e como resultados, surgem novos produtos cada vez mais aperfeiçoados e também, novas e melhores maneiras de se produzir estes mesmos produtos, sempre com o foco em redução de custos e visando minimizar o impacto ambiental.

Nos últimos anos pôde-se observar um grande desenvolvimento de algumas áreas específicas como a área de serviços e logística, que até então não recebiam o devido merecimento e, hoje, são vistas como engrenagem fundamental neste elo da cadeia produtiva.

Acredita-se que este fato se deve a grande concorrência e aumento da globalização da última década, em que novas potências produtivas surgiram para o mundo e obrigaram as sólidas e estáveis multinacionais a romper suas zonas de conforto e buscar novas e melhores práticas produtivas por uma questão de sobrevivência.

A empresa foi analisada como um todo e houve a realização de um diagnóstico de mercado, das influências econômicas e do balanço contábil financeiro, que poderá ser visto nas próximas páginas.

1. O Modelo de Recursos Humanos

A palavra "modelo", apesar de usada em muitos contextos, condiz com a idéia de organização e ordenamento das partes que formam um conjunto. Na área administrativa também são encontrados modelos para organizar e modelar por meios de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização, e, até mesmo, das pessoas que a compõem. FERREIRA (2006). O Organograma da área de Recursos Humanos está representado na figura abaixo, bem como o organograma funcional da empresa.

Organograma Funcional



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

Organograma RH



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

2. Principais Processos

O mapeamento dos principais processos de RH foi realizado com o uso do SIPOC, ferramenta utilizada para a melhoria de processos por meio da identificação de seus fornecedores (Suppliers), entradas (Inputs), processo (Process), saídas (Outputs) e clientes (Customers).

2.1 Mapeamento dos Processos de Recrutamento e Seleção

Processo de Recrutamento



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

Processo de Seleção



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

Pelo mapeamento dos principais processos de Recrutamento e Seleção, foram identificados os seguintes GAPS:

- Recebimento de currículos por e-mail, dificultando a triagem;
- Tempo gasto durante o Recrutamento;
- Necessidade de informatização do Fluxo de Aprovações.

PRINCIPAIS PROCESSOS DA ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Processo de Integração



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

Processo de Treinamento - Idiomas e Cursos



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

Os GAPS identificados nos processos de Treinamento e Desenvolvimento foram os seguintes:

- Não há integrações customizadas;
- Diversas Integrações durante o mês;
- Dados no PeopleSoft desatualizados.

2.2. Gestão por Competências

A Kuruma utiliza o modelo de gestão por competências. As competências são baseadas em um guia orientador com os princípios que foram consolidados ao longo da história da companhia. Este guia é composto por dois pilares principais, melhoria contínua e respeito pelas pessoas. A partir destes dois pilares, foi desenvolvido um modelo de competências envolvendo dez dimensões.

Para mensurar a eficácia da gestão de pessoas, é realizado anualmente uma Pesquisa de Clima Organizacional, focada na aplicação dos princípios da companhia e nos subsistemas de Recursos Humanos. Segundo Maximiano (2000, p. 262) a pesquisa do Clima Organizacional é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seus administradores. A pesquisa de clima permite identificar os fatores relevantes do indivíduo com a organização, por meio do mapeamento de uma complexa rede de motivos e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que essas expectativas podem ser atendidas pela empresa.

Ao final de todo ano fiscal (Março), é realizada uma avaliação de desempenho, baseada nos objetivos definidos para cada colaborador no 2 Way Communication (Comunicação Duas Vias), onde são definidos as metas e objetivos individuais. Estes objetivos devem necessariamente estar alinhados com o Hoshin Kanri, ferramenta de gestão utilizada pela Kuruma.

Tabela 2.1 - Matriz de Competências

Dimensões	Genchi genbutsu	Kaizen	Desafio	Respeito	Trabalho em equipe
Informações precisas	○				
Pensamento Inovador	○	○	○		
Contramedidas	○		○	○	
Tomada de Decisão			○		
Perseverança	○		○		○
Alocação de Recursos		○	○		
Estrutura de Negócio		○			
Revisão de desempenho		○	○	○	○
Desenvolvimento de pessoas		○			○
Missão e Visão				○	○

Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

2.3. Plano de Sucessão

A carreira dos profissionais é gerenciada através de um plano de sucessão que está sendo implantado. No plano de sucessão são consideradas todas as posições de Chefia. Para cada posição são identificados três possíveis candidatos e para estes qual seria o plano de desenvolvimento. Segundo Dutra (1996), "Um plano de sucessão tem que ser seguido por empresas razoavelmente estáveis no mercado, em um mercado também estável, e composta por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em favor das expectativas da empresa."

2.4 Teorias Clássicas de Motivação

A Tabela 2.2 resume a abordagem da Kuruma quanto às cinco principais teorias da motivação. Estas teorias são usadas com grande efeito na Kuruma, embora muitas vezes com pequenas alterações. (LIKER, 2005)

Tabela 2.2 - Teorias Clássicas de Motivação e Modelo Kuruma

	Teorias	Conceito	Abordagem da Kuruma
Motivação Interna	Hierarquia das Necessidades de Maslow	Satisfazer as necessidades inferiores e estimular os funcionários a subir na hierarquia em direção à auto-realização.	Segurança no emprego, boa remuneração, condições de trabalho seguras satisfazem as necessidades inferiores. A cultura da melhoria contínua sustenta o crescimento para a auto-realização.
	Teoria do enriquecimento do trabalho de Herzberg	Eliminar fatores de "insatisfação" (fatores de higiene) e criar trabalhos que produza fatores positivos de "satisfação" (motivadores).	5S, programas de ergonomia, administração visual, políticas de RH abordam os fatores de higiene. Melhoria contínua, rotação de tarefas e feedback sustentam os motivadores.

Motivação Externa	Administração Científica de Taylor	Selecionar cientificamente, criar tarefas padronizadas, treinar e recompensar com dinheiro o desempenho de acordo com o padrão.	Todos os princípios da administração científica são seguidos, mas no nível do grupo, não no nível individual, e baseiam-se no envolvimento do funcionário.
	Modificação do Comportamento	Reforça o comportamento desejado quando ele ocorre naturalmente.	Fluxo contínuo e <i>andon</i> criam <i>leadtimes</i> reduzidos para um rápido retorno. Líderes constantemente na fábrica dando reforço.
	Estabelecimento de Metas	Estabelecer metas específicas, mensuráveis e possíveis e avaliar o processo.	Estabelecer metas que atendam a esses critérios através do Hoshin Kanri. Avaliações contínuas relativas às metas.

Fonte: Adaptado de Likier (2005)

2.5 Os Benefícios Oferecidos

Para Chiavenato (1999), benefícios são aspectos de compensação financeira indireta por meio de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além de salários, como pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, pagamento de bônus baseados no desempenho e os relacionados à alimentação, transportes entre outros. Segundo França (2007), os pacotes de benefícios ao passar do tempo se tornaram um mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas, tal se deve sua popularidade nos dias de hoje. Os benefícios concedidos pela empresa encontram-se na tabela abaixo:

Benefícios Concedidos

• Restaurante	• Auxílio farmácia (farmácias conveniadas)
• Vale refeição (São Paulo)	• Clube esportivo
• Transporte (fretado)	• Cooperativa de crédito (consignado em folha)
• Vale transporte (Escritório Comercial)	• Complementação de aposentadoria (em estudo)
• Cesta Básica (apenas no final de ano)	• Auxílio creche
• Assistência médica	• Auxílio educação (até 75% em cursos de idioma)
• Assistência odontológica	

Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

2.6 Relação Sindical

A história demonstra uma eterna luta entre o Capital e o Proletariado. Vários autores já abordaram e evidenciaram que os interesses destas duas classes são geralmente conflitantes.

Por conta destes conflitos, o Sindicato surgiu para representar os empregados e diminuir a opressão, quando pleiteavam melhores condições de trabalho, salários maiores, menores jornadas de trabalho ou melhores benefícios junto à empresa.

Atualmente, o Sindicato mantém as mesmas "responsabilidades" lutando por melhores condições de trabalho e sócio-econômicas para os empregados. No entanto, tem perdido ano após

ano sua representatividade junto à sociedade, pois as empresas não estão dispostas a continuar o conflito com os empregados.

As empresas perceberam que funcionários motivados são funcionários mais produtivos. Como descrito no Modelo Humanístico, o indivíduo deixa de ser visto com uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo. A escola começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade, afirma Chiavenato (1999).

A empresa procura não deixar que os assuntos entre empresa e funcionário cheguem ao sindicato. No entanto, assuntos como PLR e dissídio (aumento salarial) geralmente ocorrem com o Sindicato.

A negociação ocorre entre o Sindicato e o Sindicato Patronal (ANFAVEA, órgão que representa as montadoras), e assim que finalizada ocorre a Convenção Coletiva de Trabalho. Em alguns casos, as empresas se retiram desta negociação e realizam outra, diretamente com o Sindicato da região, gerando o Acordo Coletivo de Trabalho. Assuntos de menores proporções são negociados diretamente entre a empresa e o sindicato.

3. Sistema de Produção

A empresa utiliza o Sistema Toyota de Produção (TPS), constituído por dois pilares principais: *Just-in-time* (JIT) e *Jidoka* (Autonomação), a partir da década de 90, alguns estudiosos passaram a denominar o TPS de uma forma genérica como *Lean Manufacturing* ou Produção Enxuta, pois o seu conceito já estava sendo aplicado por várias organizações.

3.1 Just-in-time

O *Just-in-time* (JIT) surgiu na Toyota durante a década de 70, pois a empresa procurava um sistema de administração que pudesse coordenar a produção, com a demanda específica e com o menor atraso. Hoje ele abrange aspectos de administração de material, arranjo físico, organização do trabalho e gestão de qualidade.

Segundo Ohno (1997), *Just-in-Time* significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária. Uma empresa que estabeleça esse fluxo integralmente pode chegar ao estoque zero.

3.2 Jidoka (Autonomação)

A autonomação segundo Ghinato (1996) consiste em facultar à máquina ou ao operador a autonomia de interromper a produção sempre que algo anormal seja detectado ou quando a quantidade planejada tenha sido atingida. Estas interrupções são sinalizadas pelo Andon, um painel indicador de parada de linha, instalado na parte superior, próximo ao teto para que seja visível por todos.

Os indicadores do painel são acionados quando cordões são puxados ou botões são acionados. Então, acende-se a luz amarela sinalizando que a linha pode parar caso não se resolva o problema ou anomalia, a luz vermelha caso a linha pare em uma determinada posição, ou a luz verde, que sinaliza que a linha está operando normalmente.

Andon



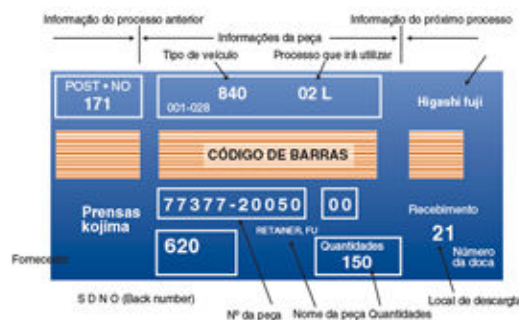
Fonte: Homepage HIKEDC.
Disponível em: < <http://www.hkedc.co.kr/eng/index.php>>. Acesso em: 25 out. 2008.

Para garantir a qualidade nos processos há uma ferramenta chamada Poka-Yoke, que é definido por Léxico Lean (2003) como um método que auxilia os operadores a evitar erros em seu trabalho. Conceito este também abordado por Shigeo Shingo (1996), em que Poka-Yoke   uma melhoria em forma de um dispositivo que ajuda a atingir 100% de produtos aceitáveis, impedindo a ocorrência de defeitos.

3.3 Kanban

Segundo Taiichi Ohno (1997), Kanban é o meio usado para transmitir informação sobre apanhar ou receber a ordem de produção, trata-se de uma forma sucinta e objetiva de comunicação, localizada sempre no ponto em que se faz necessária. Após desenvolver esta ferramenta, Ohno e sua equipe esforçaram-se para desenvolver o Sistema Kanban integrando também os fornecedores.

Sistema Kanban



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

3.4 Kaizen

Kaizen, conforme afirma Imai (1988), significa melhoramento contínuo, envolvendo todos na organização. Após a segunda grande guerra, a maioria das empresas nip nicas tiveram que começar ou recomeçar do zero suas atividades e isso fez com que elas criassem mecanismos de melhoramento contínuo para que alcançassem o patamar que se encontram hoje.

O Kaizen neste ambiente tornou-se um mecanismo de sobrevivência, e hoje faz parte de vários sistemas de gestão como o TPM (Total Productive Maintenance), JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control) entre outros.

3.5 Eficiência Fabril e Estoque no TPS

Segundo Shingo (1996), os sistemas produtivos podem ser compreendidos como uma rede funcional de processos e operações, o que promove um rompimento conceitual com o modelo de produção em massa, que considera os processos como um conjunto de operações, onde melhorias nas operações resultam em melhorias no processo.

As maiores perdas de um sistema produtivo são geradas pelos estoques. Estes por sua vez, são gerados pelas ineficiências do processo, tais como elevados tempos de setup, desbalanceamento da produção entre células de trabalho ou a falta de sincronização entre os processos. A formação excessiva de estoque torna o processo inflexível, aumentando o tempo de atravessamento (lead-time).

A redução dos estoques de produtos acabados ocorre com a redução do ciclo de produção, viabilizado pela eliminação do aguardo das peças semi-processadas (estoque em andamento). Por sua vez, a eliminação das esperas e dos estoques intermediários   obtida, fundamentalmente, por meio do balanceamento e sincronização da produção (Heijunka) e também pela prática do sistema de TRF (Troca Rápida de Ferramentas), este tempo entre a troca do ferramenta é baseado entre a última peça boa de um lote e a primeira peça boa do próximo lote de produção.

O objetivo do balanceamento da produção (Heijunka)   fazer com que um processo produza a mesma quantidade do processo precedente. Isso envolve o equilíbrio entre a quantidade de produção e a capacidade de processamento. Segundo Shingo (1996), um perfeito balanceamento deve existir entre um processo de alta e um processo de baixa capacidade, nem que para isso seja reduzida a velocidade de processamento do processo de alta capacidade.

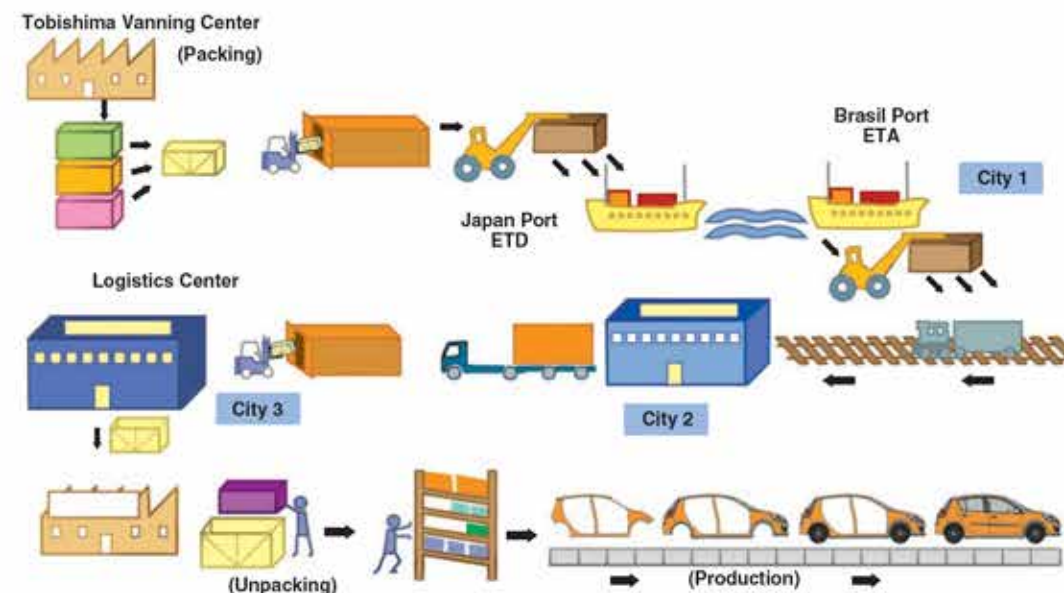
O TPS não utiliza o pensamento tradicional de administração da produção, que menciona que cada processo deve ser operado na capacidade máxima de produção. O TPS explica que a eliminação das esperas é a verdadeira representação da eficiência do processo.

4. Cadeia de Suprimentos

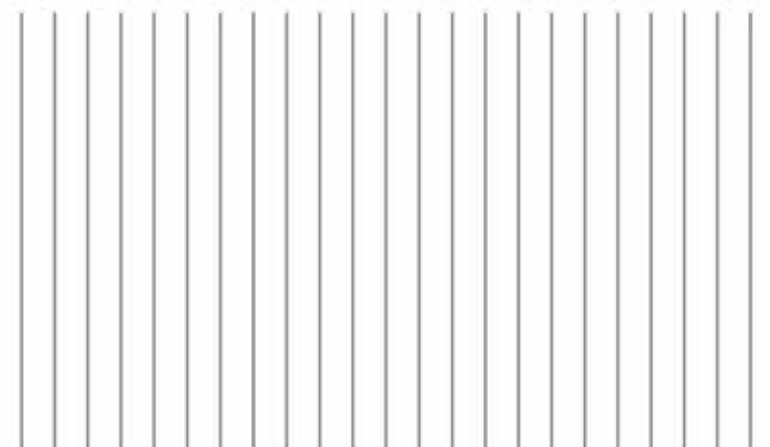
A cadeia de suprimentos é definida como o conjunto de tarefas que envolvem a distribuição do produto para o cliente, desde a compra da matéria prima, sua transformação, manufatura e montagem, armazenamento, controle de estoques, controle de entrada e saída de materiais, distribuição entre os elos da cadeia, entrega ao consumidor e também o sistema de informações envolvido.

A seguir, tem-se uma visão macro do funcionamento do processo logístico e produtivo da Kuruma.

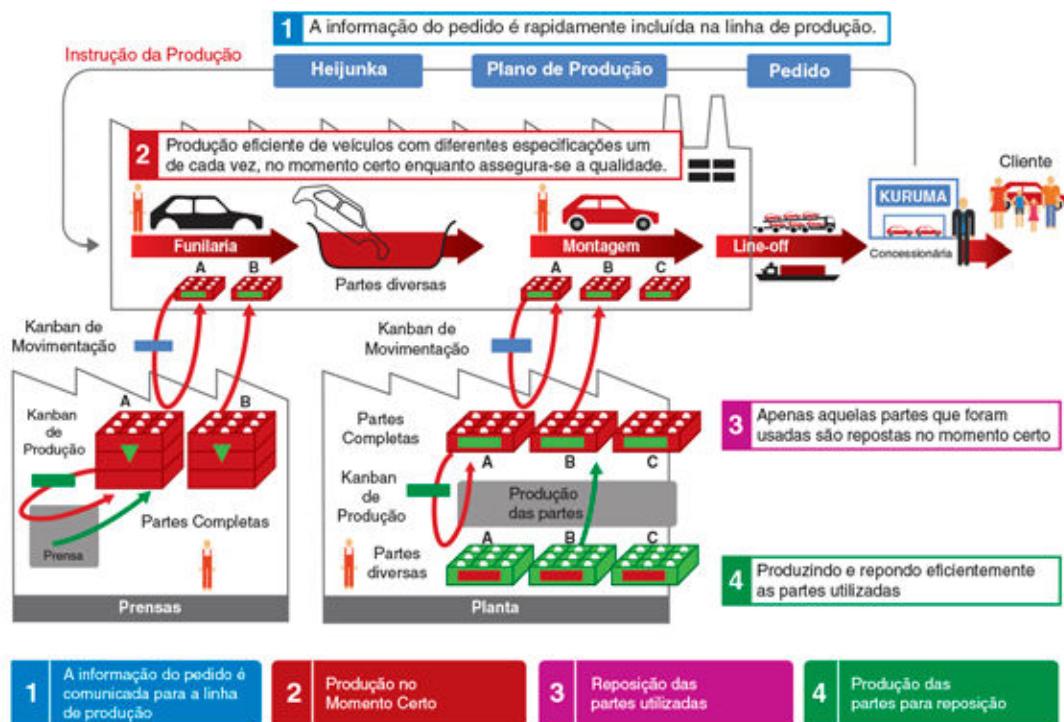
O Processo Logístico



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008



O Processo de Produção



Fonte: Kuruma do Brasil, 2008

4.1 A Logística Reversa

A logística reversa é a área que lida com aspectos de retornos de produtos, embalagens ou materiais ao seu centro de produção. As empresas incentivadas pelas Normas ISO 14000 e preocupadas com a gestão ambiental, também conhecida como "logística verde", começaram a reciclar materiais e embalagens descartáveis. Assim foi observada a logística reversa no processo de reciclagem, uma vez que esses materiais retornam a sua origem.

A Kuruma desenvolve, desde o início dos anos 90, diversos projetos ligados ao meio ambiente. Sua meta principal é a certificação de suas fábricas ao redor do mundo pela ISO 14001, que identifica as empresas comprometidas com o meio ambiente. Isso engloba a preservação dos recursos naturais, menor geração de resíduos que causam impactos ambientais em conformidade com as leis vigentes. Desenvolvendo assim metas de melhoria contínua no desempenho ambiental de suas plantas.

Segundo Lacerda (2000), o processo de logística reversa tem trazido consideráveis retornos para as empresas. O reaproveitamento de materiais e a economia com embalagens retornáveis têm trazido ganhos que estimulam cada vez mais novas iniciativas e esforços em desenvolvimento e melhoria nos processos de logística reversa, ele também defende que os clientes valorizam empresas que possuem políticas de retorno de produtos, pois isso lhes garante o direito de devolução ou troca de produtos. Dessa forma, empresas que possuem um processo de logística reversa bem gerida, tendem a se sobressair no mercado, uma vez que estas podem atender seus clientes de forma melhor e diferenciada de seus concorrentes.

A Kuruma desenvolveu o sedã médio mais "verde" do país. Todas as peças de revestimento são fabricadas em resina reciclável, que estão identificadas com o símbolo de Produto Reciclável.

Seu painel frontal é inteiramente construído em um polímero desenvolvido pela

montadora para ter um alto índice de eficiência na reciclagem. Até o material componente dos airbags pode ser reciclado, bem como todos os isolantes acústicos.

Na linha de montagem, foi eliminada a utilização de metais pesados, como o Chumbo, Cádmio e Mercúrio, além de outros materiais nocivos ao meio ambiente, como o cloreto de vinil.

5. Garantindo a Satisfação dos Clientes

5.1 Atendimento ao Cliente

A Kuruma procura oferecer aos seus clientes umas das melhores experiências de aquisição e de propriedade. E é com esse pensamento que a empresa adota uma estratégia de capacitar e certificar sua rede de concessionárias. 45 Concessionárias das 122 unidades já possuem a certificação, o que tem gerado excelentes resultados tanto voltados para a satisfação do cliente quanto para a melhoria da operação.

Um dos objetivos da pesquisa de satisfação dos clientes é o de analisar o serviço ou produto atual de modo a possibilitar seu aperfeiçoamento e aprimoramento. Inevitavelmente, os clientes reconhecem a qualidade de um serviço ou produto fazendo comparações entre o que esperam com o que foi alcançado. (BERRY e PARASURAMAN et al., 1992)

No que se refere à expectativa dos clientes, a empresa realiza periodicamente uma pesquisa de satisfação com uma amostra de clientes que realizam algum tipo de serviço dentro da rede de concessionárias e, desta forma, pode mensurar a expectativa dos clientes em comparação com seus serviços ofertados.

Conforme visita realizada a uma concessionária na região do Grande ABC - SP, o gerente de pós-vendas da unidade, afirmou que a velocidade na entrega dos veículos em situações de serviços, se dá por conta de a Kuruma, por meio de seu arranjo logístico, distribuir peças ao menos duas vezes por dia, fazendo com que a operação na concessionária não pare e os veículos sejam entregues nos prazos estipulados ou até mesmo antes deste prazo, excedendo, assim, as expectativas dos clientes.

6. Análise de Ambientes

6.1 Cenário Econômico

A atividade automobilística é controlada, naturalmente, pelas leis do mercado, com condições de comercialização variando em conformidade com as leis da oferta e demanda.

O cenário econômico mundial encontra-se atualmente abalado devido às variações do sistema financeiro americano, que por se tratar do maior do mundo, reflete negativamente em outras economias, tanto sólidas quanto as emergentes, no caso, o Brasil.

O segmento automobilístico cresceu a taxas acima da média nos últimos três ou quatro anos, impulsionado pelo aumento da oferta de crédito e longos prazos para pagamento. Logicamente, por se tratar do mesmo segmento, a Kuruma e as outras montadoras foram largamente beneficiadas com isso, todavia, a empresa demonstrou crescimento estável comparado aos seus concorrentes diretos, que acabaram sendo afetados pela crise no país de origem de suas matrizes.

A cotação do dólar também ajuda bastante as empresas importadoras, que se aproveitam do câmbio baixo para adquirir matéria prima estrangeira, e, causa uma desaceleração nos produtores internos, que não conseguem atingir os mesmos níveis de preços comparados aos produtos importados e também não conseguem vender seus produtos no mercado externo.

6.2 Análise Swot

A sigla SWOT significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Segundo, Ferrel (2000), "a análise SWOT é um modelo simples e direto que fornece direção e serve como catalisador para o desenvolvimento de um Plano de Marketing viável".

O ambiente interno da organização (pontos fortes e pontos fracos) pode ser controlado pelos próprios dirigentes, pois é o resultado de suas metas definidas. Já o ambiente externo (oportunidades e ameaças) a organização não exerce controle, podendo, assim, afetar seu desempenho.

Análise SWOT - KURUMA DO BRASIL

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A marca "KURUMA" e sua cultura global • O sistema de produção enxuto e baixo custo • Qualidade dos produtos • Certificações de Qualidade para concessionárias • Segurança e confiabilidade mecânica dos carros 	<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não atende todas as categorias de veículos • Pouca quantidade de concessionárias no país
<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise Mundial • Novos concorrentes • Redução de oferta de crédito do mercado • Variações cambiais elevadas • Aumento da inflação e taxa de juros básicos 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de carros compactos em expansão • Blindagem de Veículos original de fábrica • Aumento de demanda por veículos Flexfuel • (%) Crédito em relação ao PIB ainda pode aumentar, aumentando também a demanda

Fonte: Pesquisa de Mercado, 2008

7. O Mercado Automobilístico no Brasil

O Brasil possui desde a abertura de mercado ocorrida na década de noventa, o que ajudou a melhorar a qualidade dos veículos produzidos bem como aumentar a quantidade de opções disponíveis.

O mercado automobilístico brasileiro encontra-se em um de seus melhores momentos na história, graças à grande ajuda do volume de crédito liberado pelos bancos privados. A FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) divulga semestralmente em seu web site as estatísticas do setor. Abaixo encontra-se um resumo comparativo de *market share* do ano de 2007.

Mercado Automobilístico do Brasil em 2007

		2007	2007		Evolução
1	FIAT	26,48%	26,48%	1	0,42%
2	VW	24,77%	23,88%	3 ▲	0,89%
3	GM	22,50%	24,02%	2 ▼	-1,52%
4	FORD	8,86%	9,08%	4	-0,23%
5	HONDA	4,24%	4,28%	5	0,04%
6	PEUGEOT	3,84%	3,81%	6	0,03%
7	RENAULT	3,54%	3,08%	7	0,46%
8	CITROEN	2,44%	2,18%	9 ▲	0,26%
9	TOYOTA	2,21%	2,85%	8 ▼	-0,64%
10	NISSAN	0,35%	0,05%	15 ▲	0,30%
11	CHRYSLER	0,15%	0,11%	13 ▲	0,04%
12	KIA	0,14%	0,06%	14 ▲	0,08%
13	M. BENZ	0,13%	0,12%	11 ▼	0,01%
14	BMW	0,12%	0,12%	12 ▼	0,01%
15	AUDI	0,11%	0,19%	10 ▼	-0,08%

Fonte: FENABRAVE, 2007

8. Análise Gerencial e Financeira

8.1 As Decisões Estratégicas da Área Financeira

O plano financeiro da Kuruma começa a ser discutido no mês de novembro, com o budget anual. Este processo leva em consideração algumas determinações da matriz japonesa, volumes de produção e vendas. Após estas informações estarem concluídas, iniciam-se os processos de cálculos dos custos fixos, variáveis, e por fim, do balanço anual projetado.

As diversas áreas da empresa também são responsáveis por calcular seus respectivos custos e tentam adequá-los aos seus budgets. Por fim, a área de finanças é quem finaliza e avalia todos os resultados obtidos.

Dentro desta etapa de análise, outras variáveis além de volume de produção e vendas são levadas em consideração, como variação cambial, índice de inflação, taxa SELIC, entre outros.

De posse destas informações, os preços de exportação são reavaliados para cada um dos negócios da empresa.

Os planos de investimentos são definidos pela matriz, e seguem um cronograma que está alinhado com os projetos em andamento. Por meio destas informações e valores investidos, são calculadas as taxas de retorno e principalmente, os fluxos de caixa.

As aplicações são feitas por meio do setor de tesouraria e também seguem as regras da matriz.

8.2 Análise dos riscos e preferências

No Brasil, os riscos mais comuns são a volta da inflação, oscilações repentinas de câmbio e mudanças nas legislações fiscais e ambientais. Outros tipos de riscos também afetam diferentes partes da organização, como por exemplo, negociações com sindicatos podem afetar ou alterar as metas de produção, ou mesmo, o aumento no risco no mercado de crédito irá afetar a demanda por produtos.

Uma forma de se minimizar os efeitos destes riscos, caso venham a acontecer, está em ter uma equipe de análise qualificada e que seja capaz de antever algumas tendências mais óbvias, mesmo porque, determinadas situações de mercado, como a atual crise mundial, acaba não sendo possível de se prever ou mesmo dimensionar sua amplitude.

8.3 O Gerenciamento e a Avaliação de Projetos

O gerenciamento e avaliação de projetos na Kuruma está submetido à regras e condições da matriz, a qual determina em quais projetos investir e quais as taxas internas de retorno esperadas, coerentemente analisadas de acordo com o projeto em questão.

Segundo a Kuruma, não há uma regra especificada, sendo que tudo irá depender em qual mercado está entrando, volumes estimados e valor do investimento.

Outros fatores que influenciam no processo decisório de projetos são os fatores de marketing e estratégias. Um exemplo prático disso seria o fato do segmento de sedans médios, que possui margens de contribuição elevadas e, desta, forma, seu *pay-back* acaba sendo muito mais rápido que outros investimentos.

A Kuruma começa a se consolidar no mercado brasileiro, graças a qualidade dos seus produtos e liderança em custos, ressaltando que, após a inauguração de sua nova fábrica em 2011, entrará também no segmento de veículos populares, que por sua vez possui margens menores e competição predatória, porém poderá fidelizar seus clientes, que futuramente seriam potenciais compradores do sedã médio da empresa.

Esses fatores, dentre outros, possuem influência direta nos processos de decisão de investir ou não em novos mercados ou mesmo ampliação de produção, novas fábricas ou outras melhorias para aumento de desempenho produtivo.

9. Sugestão de Melhoria: Captação de Energia Solar

A Kuruma do Brasil desenvolve diversos projetos e atividades para contribuir com o desenvolvimento sustentável de suas operações e da sociedade onde atua. Uma contribuição do grupo para a montadora foi o desenvolvimento de um projeto de melhoria baseado na implantação de um sistema de utilização de energia renovável no prédio administrativo de sua planta.

O intuito do projeto é que parte da energia elétrica consumida no local seja substituída pelo uso da energia proveniente da radiação solar.

Veja no quadro a seguir as principais vantagens e desvantagens do Sistema de captação de energia solar:

Tabela de comparação de vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • É uma fonte renovável, ou seja, não agride a natureza, não polui e não produz nenhum ruído; • Baixa necessidade de manutenção nas centrais energéticas; • No decorrer do tempo, surgem painéis cada vez mais potentes e com menor custo; • Ser uma fonte de energia gratuita, pois é obtida a partir dos raios solares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta alto investimento inicial em comparação a outros meios de energia; • Sua produção depende de condições climáticas favoráveis, podendo ter oscilações de produção de acordo com esta variação nas precipitações; • Formas de armazenamento quando comparadas, por exemplo, aos combustíveis fósseis;

Fonte: Wikipedia. Disponível em: <HTTP://www.wikipedia.com>. Acesso em: 01 nov. 2008.

9.1 Situação Atual do Prédio Administrativo

O prédio administrativo atualmente não possui nenhum sistema de captação e utilização de um sistema de captação de energia solar. Consome para suas operações energia proveniente de rede elétrica.

O sistema de captação de energia solar fotovoltaica é a energia da conversão direta da luz em eletricidade. É por intermédio de células fotovoltaicas que se realiza a conversão das energias.

Além dessas células, são necessárias baterias para retenção e posterior utilização da energia nos dias em que não se tenha sol. Deve-se manter o sistema híbrido, integrado à energia elétrica, para que uma eventual interrupção da luz solar, mesmo que momentânea, não ocasiona uma súbita interrupção do fornecimento de energia.

9.2 Desenvolvimento do Projeto

Inicialmente, são apresentadas as características do sistema de captação de energia solar e depois os gastos com energia para o sistema de iluminação em todo o prédio administrativo da planta (RH+CBU). Então são calculados os custos dos equipamentos empregados nessa implantação.

A placa é utilizada para captação da energia solar; o conversor, para ajustar os tipos de corrente; as baterias, para usufruir-se da energia no período noturno; e os controladores de carga, para evitar o efeito memória nelas.

A determinação do gasto com energia para o serviço analisado foi calculado de acordo com o consumo médio da empresa por meio de dados reais fornecidos por colaboradores.

Os cálculos levam em consideração o consumo elétrico mensal da unidade de RH e CBU, que totaliza 52.200 kW e o objetivo é a substituição da fonte de energia em 10% deste consumo total, o qual está distribuído entre equipamentos de baixo consumo (iluminação, incluindo as de emergência, e computadores) e desta forma, maximizar o uso deste tipo de energia.

9.3 Equipamentos Necessários

Esta placa, KC-190-Módulo polí-cristalino de alta eficiência, possui uma potência máxima de 190 watts, e com base em dados da iluminação anual média na região do Grande ABC, foi calculada a energia que uma placa solar poderia render.

Estimou-se que uma placa fornece o equivalente a 7 horas da potência máxima, ou seja, 1330 Wh em um dia. Considerando um mês de 30 dias, teremos uma placa fornecendo, 39,9 kWh em um mês. Tendo ainda o consumo de energia apresentado pelo prédio, seriam necessárias 140 placas solares, o que geraria um investimento de R\$ 350.000,00.

Um conjunto de 32 baterias armazena 38 kWh, logo, seria necessária a compra de uma quantidade de 96 baterias. O custo unitário médio delas é de R\$250,00. Com isso, o gasto estimado atingiria mais de R\$ 24mil.

Os controladores, que possibilitam que a vida útil de uma bateria se aproxime de 4

anos (quando estes não estão presentes este tempo cai para 1 ano), possui preço em torno de R\$120, e usando-se um por bateria, a despesa aumenta em quase R\$ 12 mil.

A conversão de 12 Volts para 110 Volts é realizada por inversores, e, serão utilizadas 25 unidades, que somam juntos mais R\$ 6,4 mil nesse investimento. A tabela abaixo relaciona estes gastos:

Item	Preço Unitário	Qtd	Valor Total
Baterias	R\$ 250,00	96	R\$ 24.000,00
Controladores	R\$ 120,00	96	R\$ 11.520,00
Inversores	R\$ 256,00	25	R\$ 6.400,00
Placas	R\$ 2.500,00	140	R\$ 350.000,00
			R\$ 391.920,00

9.4 Análise de Viabilidade Financeira do Projeto

A análise de viabilidade de projetos começa pela definição de objetivo, valores financeiros de investimento, análise de cenários e taxas de retorno e classificação de risco.

Na avaliação do projeto de implantação de placas de captação de energia solar, o índice de risco foi avaliado como 0 (zero), de acordo com a tabela abaixo, uma vez que não altera as atividades da empresa e, uma vez implantado o sistema, o retorno será constante e as únicas variações que podem ocorrer estarão vinculadas a mudanças de tarifa de energia.

Tabela de Classificação de Risco de Projeto

Classe de Risco	Descrição	Índice de Risco
Abaixo da Média	Baixo Risco: Sem as modificações das atividades da empresa.	0 à 0,5
Média	Risco Médio: Projetos semelhantes aos processos atuais da empresa.	0,5 à 1
Acima da Média	Projetos com risco acima da média, mas não excessivo.	1 à 2
Máximo	Projetos com riscos bem elevados.	> 2

Fonte: GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

NOTA: Notas de aula da disciplina de Administração Financeira II, ano 2008.

Uma vez definido o índice de risco, a taxa de retorno agravada ao risco precisa ser calculada, e para isso, deve-se utilizar a fórmula matemática abaixo.

Fórmula para cálculo da taxa ajustada ao risco:

$$TADR = R_f + [I_r * (K - R_f)]$$

Onde: Rf = Taxa livre de risco (Risk Free)

Ir = Índice de Risco

K = Custo de Capital

Fonte: GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004

No projeto analisado, foi utilizada a taxa livre de risco de 7,50% ao ano, que corresponde a taxa da poupança, e taxa de custo de capital de 13,75% ao ano, que corresponde a taxa SELIC atualizada de acordo com a última ata do Comitê de Política Monetária – COPOM.

A taxa ajustada ao risco ficou igual à taxa livre de risco, considerando que o índice de risco foi 0 (zero). A utilização de cenários não será aplicada aqui, uma vez que os retornos são pré-fixados, já definidos e, nessas circunstâncias, a utilização de ambientes otimista e pessimista perde o seu sentido. Sendo assim, o cálculo da amplitude, que é dado pela diferença entre o valor otimista e o pessimista, também fica prejudicado.

No quadro abaixo, encontram-se os valores utilizados para os devidos cálculos de análise financeira:

Principais Componentes do Fluxo de Caixa

Componente	Valor em R\$
1 - Investimento Inicial	R\$ 391.920,00
2 - Custos de Manutenção	Não representativo
3 - Custos de Operação	Inexistente
4 - Incentivos Fiscais	Inexistente
5 - Preço pago por KWh	0,26

Fonte: ANEEL, Eletrobras, Soletrol, Crescesb.

Após efetuados os cálculos, chegou-se aos seguintes resultados:

Resultados dos cálculos efetuados				
	K = 13,75%		TADR = 7,5%	
	Simple	Descontado	Simple	Descontado
Investimento Total	R\$ 391.920,00	R\$ 391.920,00	R\$ 391.920,00	R\$ 391.920,00
Amortização Anual	R\$ 17.428,00	R\$ 17.428,00	R\$ 17.428,00	R\$ 17.428,00
Período Pay-back	23 anos	Acima 25 anos	23 anos	Acima 25 anos
VLP	-R\$ 270.231,00	-R\$ 332.715,00	-R\$ 197.651,00	-R\$ 282.943,00
TIR	0,83%	-11,36%	0,83%	-6,20%

Fonte: Cálculos efetuados utilizando o MS Excel

9.5 Interpretação dos Resultados Obtidos

Considerando os altos custos de investimentos, o retorno financeiro do projeto seria longo demais para que este seja considerado uma opção viável. Porém, no futuro, a energia solar pode ser responsável por até 30% do abastecimento de qualquer país. Para a Kuruma, os principais benefícios seriam o ganho ambiental, reduzindo o consumo de energia e num país como o Brasil que muitas vezes esteve à beira de uma crise energética, é possível que surjam novas legislações tornando obrigatório o uso de energia renovável. Pode-se citar também o aumento na satisfação do consumidor, uma vez que a utilização desta nova fonte de energia e este cuidado com o meio ambiente proporcionaria um aumento no valor da marca.

10. Diagnóstico Geral da Empresa

O diagnóstico empresarial é o procedimento que consiste na coleta de dados e informações, de forma técnica, possibilitando a mensuração do desempenho da organização sob a ótica de produtividade, apuração de resultados, controles e qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Este foi realizado através de observações do ambiente na Kuruma, estrutura do RH, aplicação dos questionários específicos, mapeamento dos momentos da verdade, estudo do mercado automobilístico e elaboração de uma análise SWOT, que tem por objetivo mensurar os pontos fortes e fracos da organização em relação ao seu mercado atuante, podendo assim observar possíveis ameaças e oportunidades.

O TAIPA (Trabalho Acadêmico de Iniciação as Práticas Administrativas) buscou abordar os cinco segmentos de uma empresa necessários para a formação de um diagnóstico empresarial coerente: Pessoas e Organização; Mercado e Produto; Inovação; Processos e Finanças.

Através do estudo destas informações torna-se possível traçar metas de curto e longo prazo.

Sugerimos à Kuruma, a ampliação de seu mix de produtos, desenvolvendo novos modelos para atingir os objetivos do negócio e suprir uma demanda em outros segmentos importantes para a sua consolidação no mercado brasileiro, como por exemplo, o de modelos compactos, objetivo este, que pode se concretizar com a nova fábrica.

Analisando os principais processos de Recursos Humanos, propõe-se a adoção de um Sistema Informatizado que integre as principais áreas, reduzindo assim, o tempo de recrutamento e agilizando o fluxo de aprovações, além de possibilitar a programação das integrações de acordo com a área dos profissionais recém contratados. Para que este sistema funcione eficientemente, é fundamental a total compreensão do mesmo por parte dos profissionais que o utilizarão.

11. Conclusão

Esse trabalho acadêmico teve como escopo relacionar as atividades de Logística, Recursos Humanos, Administração de Produção e Serviços e Administração Financeira com o contexto real da empresa.

O estudo realizado sobre a Kuruma do Brasil mostra que a empresa possui uma sólida e bem projetada estrutura de produção e operacional no país, o que fica evidenciado pelo seu crescimento e expansão desde sua chegada ao país.

O grupo tem plena certeza de que a realização deste projeto foi benéfica não apenas para a empresa, que obteve uma humilde visão externa de toda sua estrutura, sob o olhar crítico de pessoas que ora aplicam na prática todos os conceitos teóricos que aprenderam, mas também para o aprendizado de todos os estudantes da área, possibilitando mais uma vez vencer as barreiras e limitações encontradas e relacionar todos os conteúdos propostos e obter deles o melhor resultado possível.

Referências Bibliográficas

- ANEEL. Homepage Institucional. Disponível em: <www.aneel.gov.br>. Acesso em: 28 out. 2008.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Comitê de Política Monetária. Homepage Institucional. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?COPOM>. Acesso em: 28 out. 2008.
- CRECESB. Homepage Institucional. Disponível em: <www.crecesb.cpel.br>. Acesso em: 28 out. 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

- ELETROBRAS. Homepage Institucional. Disponível em: <www.eletronbras.gov.br>. Acesso em: 28 out. 2008.
- FERREIRA, V. C. P. et. al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- FERREL, O. C. **Estratégia de marketing: SWOT Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- GHINATO, P. **Sistema Toyota de produção: mais do que simplesmente just-in-time**. EDUCS: Caxias do Sul, 1996.
- LACERDA, L. **Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos**. Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Logística, COPPEAD-UFRJ. 2000. Disponível em <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 14 out. 2008.
- LEAN INSTITUTE BRASIL. **Homepage Institucional**. Disponível em: <<http://www.lean.org.br>>. Acesso em: 14 set. 2008.
- LIKER, J. K. **O Modelo Toyota**. Tradução Lene B. Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Tradução de Cristina Schumacher. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- IDEHARA, Annelise Y.; VITORINO, Gustavo B.; RODRIGUES, Rafael V.; TEAN SU, W. Viabilidade econômica da instalação de energia solar na moradia estudantil da Unicamp. **Revista Ciências do Ambiente On-line**, Campinas, v. 3, n. 2, ago. 2007. Disponível em: <<http://sistemas.ib.unicamp.br/be310/include/getdoc.php?id=358&article=101&mode=pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2008.
- SHINGO, S. - **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da engenharia de Produção**. Tradução de Eduardo Schaan. Porto Alegre: Artmed, 1996.
- SOLETROL. Homepage corporativa. Disponível em: <www.soletrol.com.br>. Acesso em: 28 out. 2008.

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração ESAGS

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO



Os membros da mesa somaram com brilhantismo, a experiência profissional com um extenso currículo nas áreas de gestão financeira e produção industrial. Valmir Aparecido Conde é pós-graduado em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, professor da ESAGS, com vivência de 28 anos no setor automobilístico. Pedro Carvalho de Mello é membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros (CLAAF) e PhD em Economia pela University of Chicago e professor da ESAGS. Hitoshi Hyodo é empresário e Vice-Diretor do CIESP de São Bernardo do Campo.

MESA REDONDA

Da esquerda para direita: **Pedro Carvalho de Mello** > Professor ESAGS, **Valmir Aparecido Conde (mediador)** > Professor ESAGS, **Hitoshi Hyodo** > Convidado.

A Crise: Preparando-se para o pior; esperando o melhor



Valmir Aparecido Conde: (mediador)

Boa noite. Gostaria de agradecer a presença de todos neste evento da revista Estudos e Negócios. A revista teve início há dois anos e meio, justamente com uma edição um pouco mais simples da mesa redonda. Agora, temos esta edição que foi sendo melhorada a cada mesa redonda.

Nós já discutimos sobre sustentabilidade, marketing pessoal e, como desde setembro algumas coisas mudaram no mundo, nada mais justo que discutir sobre a crise deste momento. Também, por essa revista ser produzida dentro de uma faculdade de administração de empresas, nosso enfoque deve ser mesmo para a administração. Desta forma, nós podemos ver a crise por vários pontos de vista, como o filosófico e o sociológico, mas o que nós queremos mesmo é aproveitar os arquivos dos alunos e dos professores para discutir como fica a questão da produção, da gestão e da administração de empresas diante dessa crise.

Então, a revista Estudos e Negócios convidou, hoje, especialistas renomados para

participar da mesa redonda. Eles poderão esclarecer, dentro de suas competências, dúvidas sobre a crise e, assim, poderão nos ensinar a pensar da melhor forma sobre o assunto.

De qualquer forma, está aqui, mais uma vez, a revista Estudos e Negócios: uma revista para estudantes, com a maioria dos artigos produzidos por estudantes, mas que conta com a colaboração dos especialistas convidados para participar da mesa redonda. Então, eu gostaria de chamar a diretora Regina para falar um pouco da ESAGS e fazer os agradecimentos a todos vocês que estão aqui.

Regina Célia A. J. Socolowski:

Em primeiro lugar, eu gostaria de agradecer a presença de vocês nesta Mesa Redonda. É muito importante a presença dos nossos alunos e de seus familiares nestes eventos de desenvolvimento intelectual. Este é um momento onde temas polêmicos, são discutidos por acadêmicos e profissionais do mercado de trabalho, onde, o aprendizado de sala de aula recebe, através de explicações inteligentes, o reforço da prática.

A Mesa Redonda faz parte do conteúdo da nossa revista que contem também, artigos dos nossos alunos, professores e de convidados que aqui, formalmente, agradecemos.

O tema deste número da revista é a Crise e, em época de crise, precisamos, principalmente, de alertas. Nossos convidados, cujas presenças agradecemos muito e que serão formalmente apresentados pelo Fabrício, discorrerão sobre este assunto.

Fabrício Henrique Reis:

Boa noite. Eu quero agradecer a presença de todos, principalmente, a presença dos nossos alunos da nova unidade em Santos que vieram assistir essa mesa redonda, demonstrando, mais uma vez, que nós trazemos pra nossa instituição alunos de excelência que buscam conhecimento.

A mesa redonda vai tratar da crise econômica mundial e o título que foi sugerido por um dos convidados é "Preparando-se para o pior; esperando o melhor", focando as empresas no aprofundamento da crise.

Nós teremos na mesa, como mediador, o professor Valmir Aparecido Conde, professor de graduação e pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, pós-graduado em Gestão Empresarial pela FGV, Engenheiro Industrial pela Universidade Santa Cecília, com vivência de 28 anos no setor automobilístico, atuando na área de planejamento.

Outro participante é o senhor Hitoshi Hyodo, Vice-diretor da CIESP de São Bernardo. Ele foi diretor do Departamento de Economia da CIESP e é presidente da Associação dos Empreendedores do Grande ABC.

Temos também o professor Pedro Carvalho de Mello, PHD em economia pela Universidade de Chicago, membro do Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros - o CLAAF. Entre as funções que ele já exerceu, consta: economista sênior de Transporte e Economia Regional do Rio de Janeiro no PLANAF (1974 - 1976), economista chefe e diretor de pesquisa do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (1976 - 1982), membro da Comissão de Valores Imobiliários (1982 - 1995 e 1995 -

1998), vice-presidente do PNC International Bank (1986 - 1991), diretor da Bolsa de Mercadorias e Futuros BMF (1991 - 1995) e professor visitante da Columbia University (1998). Recentemente ele esteve em Washington, por quatro dias, reunido com membros da equipe econômica do Barack Obama, e vai trazer informações que, com certeza, serão relevantes para o nosso conhecimento.

Agora vou dar um breve resumo do que é a CLAAF - Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros. Este comitê tem como missão a identificação e análise de tendências e eventos que afetam o funcionamento adequado dos mercados financeiros na América Latina. Para isso, o comitê analisa as aplicações, em curto e longo prazo, dos problemas emergentes e as mudanças de políticas econômicas e financeiras. Também ajuda a gerar respostas a problemas reguladores com a finalidade de promover a eficiência da indústria e dos serviços financeiros na região. Avalia e responde, ainda, as iniciativas e propostas atuais da política pública que afetam os mercados financeiros. Faz a cobertura dos temas analisados pelo comitê, incluindo tanto os de desenvolvimento regionais quanto os internacionais que tem impacto nos mercados financeiros da América Latina. O alvo do comitê é elevar o nível de debate em política econômica que afeta a segurança dos mercados financeiros latino-americanos e contribuir para o desenho de novas políticas. O comitê, segundo o professor Melo, é como se fosse um banco central paralelo, que apresenta, semestralmente, propostas às instituições financeiras internacionais.

Profº Valmir Aparecido Conde:

Boa noite a todos. É uma grande satisfação estar ao lado de Pedro Melo, cujo currículo é bastante extenso e tem uma bagagem fantástica. Também ao lado do representante da CIESP, Sr. Hitosh, tendo uma pessoa da área financeira e outra da área produtiva, proporcionando um debate, com certeza, bastante caloroso. Agradeço a todos pelo interesse em adquirir um pouco mais de informação a respeito do atual cenário em que nós estamos vivenciando. É um cenário bastante atípico que começou em 2007

lá fora, enquanto, aqui, nós não nos preocupávamos. O setor produtivo estava intenso, com uma demanda bastante alta, mas, como vamos ver em alguns gráficos indicadores, a partir de setembro de 2008 a demanda começou a ter queda e o número de empregos começou a cair. Houve uma redução que nós não esperávamos e, por isso, vamos debater qual será a tendência do futuro, lembrando que não temos uma bola de cristal e que o intuito é realmente discutir o que esta acontecendo.

O debate será de uma hora e depois abriremos espaço para perguntas e questionamentos que agreguem valor ao que foi falado. Por tanto, sejam bem vindos à casa onde eu me sinto bem a vontade, que acolhe muito bem e com muito calor as pessoas que estão envolvidas nesse processo fantástico que é a troca de conhecimentos. Eu costumo dizer que os alunos têm por missão obter conhecimentos na faculdade ou na pós-graduação, e o mais importante é transformar esse conhecimento em aplicações práticas, tanto na área de serviços quanto na área de manufatura e bens de produção. E essa lição pode ser usada tanto nas empresas quanto na vida pessoal, porque todas as informações e ferramentas utilizadas para agregar conhecimento aos alunos são perfeitamente aplicáveis no dia a dia.

Pedro Carvalho de Mello:

O assunto é crise - infelizmente não é dos mais pautáveis. Mas o que é a crise? De maneira simplificada, uma crise é quando a procura de bens e serviços é menor que a oferta. Então, a nível global, a capacidade de produção do mundo, aparentemente, cresceu muito e não há uma demanda que dê vazão a essa oferta. Essa é uma visão um pouco simplificada, pois quando vemos a parte de demanda ou da procura, existem dois fatores. O primeiro é mais ligado à necessidade que as pessoas têm de comprar, e o segundo é em função das expectativas e visões de futuro. Esse é um ponto importante nessa crise econômica global, porque é a primeira vez que, em escala mundial, as pessoas são movidas por expectativas.

Na história do mundo, as pessoas viviam o presente e não tinham visões de futu-

ro e nem planos, mas hoje em dia é diferente. Vivemos em uma sociedade que pensa dessa maneira e é bombardeada por meios de comunicação que espalham idéias, novos desejos e visões do futuro. Então, é verdade que em uma crise a demanda esta menor que a oferta prevista, mas, por outro lado, essa demanda é influenciada por fatores psicológicos.

Dáí, então, vem a segunda pergunta: se a crise é isso, o que causa a crise? Aí temos muitas explicações, e quase todas verdadeiras, só que cada uma com seu ponto de vista. Ela, geralmente, começa no lado financeiro, e aquilo que é um sintoma, muitas vezes, é um agente que acentua essa crise.

A terceira questão: quanto dura? E, juntamente com essa, vem a quarta - que é o principal do que pode ser discutido essa noite: que é o que pode ser feito, tanto pra minimizar quanto pra melhorar as consequências negativas da crise? O fato é que quando se diz que a oferta tem que diminuir para se ajustar significa que, por traz da oferta, existem pessoas que estão perdendo emprego, jovens que estão tendo seus sonhos desfeitos, planos que estão sendo adiados e famílias que estão sendo postas em situações de tensão e de medo. Esse é o lado terrível da crise.

Então, é importante, além da visão do lado mais genérico, o lado da produção e de quem esta lidando com os empregados, tendo que pagar contas e impostos. Este é o lado mais difícil.

Hitoshi Hyodo:

Boa noite. Eu gostaria de agradecer os convidados da mesa: professor Valmir, Pedro Melo, diretora Regina, e professor Fabrício.

Eu vim aqui tentar trazer um pouco mais de informações sobre o setor produtivo e quero trazer um pouco do sentido prático de como nós estamos sofrendo. Eu tenho a absoluta certeza de que o que eu vou falar como empresário, não só como dirigente de uma entidade empresarial, vocês estão sentindo tanto quanto nós.

Mas antes de dar uma explicação, eu queria perguntar pra vocês: quem daqui trabalha na indústria, comércio ou setor de serviços?

E quem esta procurando emprego? E dos que estão empregados, quem esta com medo de perder o emprego? Puxa! São poucos.

Pois é. Crise tem um pouco disso. Porque se nós estivéssemos fazendo essa palestra em agosto ou setembro de 2008 e eu tivesse feito e mesma pergunta, provavelmente o número seria bem menor. Mas é a preocupação de perder o emprego que esta gerando tudo isso: "poxa! eu já tenho pouco dinheiro, então não vou gastar esse pouco que tenho". E aí eu nem preciso entrar na teoria econômica para explicar o que acontece, pois podemos ver isso na prática.

Outro fator muito importante é que ficamos muito entristecidos quando ouvimos a notícia de que determinado membro de governo fala que os empresários ganharam muito, ou quando um sindicalista fala que um empresário ganhou muito e que não poderia estar fazendo isso ou aquilo. Mas o que nós temos que ver é que o empresário não tem nenhum objetivo de demitir funcionários, pelo contrario, ele quer empregar cada vez mais gente. O fato é que se ele está empregando, ele esta produzindo, e se está produzindo, está vendendo, e se está vendendo, está ganhando dinheiro como todo mundo. Então, é estranho dizer que o empresário é o vilão desse processo por estar demitindo. Não é preciso ser economista para entender que eu tenho renda e despesa e se a renda cai, tenho que cortar despesas.

E a questão fica ainda mais complexa quando falamos que a administração financeira de uma empresa é como tomar conta da nossa conta corrente. Se eu ganho um valor "X" e gasto um valor "Y", quero que o saldo fique positivo no final do mês. Não precisa sobrar muito e pode até ter saldo "0", mas o objetivo é que eu ganhe mais do que gasto. E, se eu gasto, é porque eu vivo bem, vou a restaurantes, pago a prestação do meu carro novo, compro meu apartamento. Estou consumindo e não preciso poupar. É lógico que e a poupança é um fator absolutamente necessário e, do ponto de vista econômico, é fundamental. Por outro lado, o que eu não posso fazer com a minha conta corrente de pessoa física é o seguinte: ganhar "x" e gastar "x+y". Muitos de

nós fazemos isso, pois é muito fácil entrar no cheque especial já que os bancos estimulam isso para cobrarem juros absurdos. Então, se torna uma situação realmente complicada e, quando se trata de uma empresa, a situação fica ainda mais complexa.

A economia estava seguindo em um ritmo muito forte, mas tínhamos a consciência de que alguns ajustes eram necessários, conforme as discussões que tínhamos nas reuniões de conselho. Mas, qual era o problema?

Os investidores e empresários da indústria estavam vendo que o ritmo do mercado estava forte e a demanda estava crescente. Então, os empresários estavam fazendo investimentos e, muitos deles, correndo riscos acima do permitido ao comprar máquinas novas do exterior e fazer endividamentos em dólares. A máquina chegou e foi instalada, mas acabaram os pedidos de produção para este empresário e ele se perdeu, já que o dólar subiu. Para os exportadores o mercado ficou bom, pois conseguiram um preço competitivo, mas, por outro lado, não há procura nem no exterior. Vários industriais contratam gente, colocaram um terceiro turno e, de repente, veio a crise. Então, não há mágica pra resolver o problema: o empresário é obrigado a demitir. Mas, desta forma, aprende a lição de investir de forma consciente.

Gostaria de deixar claro que não estou defendendo a demissão. Pelo contrario, eu quero que as empresas cresçam cada vez mais. Assim, elas terão mais pedido, estarão produzindo mais e ganhando mais dinheiro, e essa é a lógica perfeita. Os ajustes são necessários e nós temos consciência disso. Mas vale lembrar que as informações que eu trouxe é somente uma fração do que esta acontecendo. Existem exceções e algumas delas são boas. Vou contar dois casos verdadeiros:

O primeiro é de um amigo meu, dono de uma indústria mineradoras de grande porte. Estive com ele e perguntei como estava seu negócio. Ele disse estar ótimo e eu fiquei surpreso com a resposta. Ele me explicou que tem a carteira normal de clientes, que reduziu seu fluxo de pedidos. Mas, por outro lado, ele ganhou novos clientes. Estes eram clientes de seus con-

correntes que, em função da crise, estão descapitalizados e não conseguem atendê-los. Desta forma, meu amigo está ganhando novos mercados em função da crise. Mas isso é uma exceção. Outra exceção é a do setor de turbinas de aviões e helicópteros. Eu perguntei como está o setor e ele me respondeu o mesmo. Disse que uma unidade da Cidade do México faliu e ele estava recebendo seus pedidos, incluindo pedidos de manutenção.

Esses são pequenos exemplos de exceção, mas nós não podemos deixar de notar que eles estão desta forma porque têm produtos e serviços de excelência. Caso contrário, a empresa de turbinas daqui era a que teria falido e os pedidos estariam indo para a outra empresa. Mas graças aos trabalhadores qualificados, aos empresários e à competitividade do Brasil, essa planta ganhou em relação à planta do México.

Eu gostaria de encerrar essa primeira parte respondendo ao Pedro Melo. O pessimismo que começa com "eu tenho medo de perder o emprego, então eu não consumo. Eu não consumo, então os produtos não são produzidos. Os produtos não são produzidos, então eu não tenho emprego." gera esse ciclo vicioso altamente complicado. Mas esse é um momento que eu acho bastante louvável, pois a sociedade como um todo precisa conversar. O que não podemos é deixar os trabalhadores falarem que a culpa é dos empresários e os empresários falarem que a culpa é do setor empresarial. Também não podemos falar que o problema é do governo, e o governo também não pode ignorar a situação e só exigir que os trabalhadores e os empresários paguem suas contas, se não há dinheiro circulando. Então, é de grande importância sentar para conversar.

Assim como eu falei, estive conversando com uma série de setores e, principalmente, o setor automotivo (incluindo a cadeia de fornecimento das montadoras) está sofrendo muito. Não se trata somente de uma queda que veremos nos gráficos a partir de setembro, temos o setor de autopeças que despencou 70% de um mês para o outro. Então, é com se um trem estivesse andando e alguém puxasse o freio de mão: o trem descarrila! É algo altamente complicado.

Concluindo, eu considero como uma das soluções a conversa entre trabalhadores, empresários e governo. Se todos abrirem mão de um pouquinho, podem ajudar a passar a crise. Alguns setores estão fazendo isso, mas dói para todos? Dói para os trabalhadores porque vão ter que abrir mão de uma parte do salário. Por outro lado, diminui o fluxo de trabalho. É ruim? Sim, mas melhor desta forma do que gerar uma crise de demissões em massa. Aí, a situação da crise piora de vez.

Profº Valmir Aparecido Conde:

Fazendo um link ao que o Hitosh falou sobre a lição de casa, vamos pegar o exemplo da indústria automobilística. Nós estamos vendo na mídia que houve um aumento nas vendas em relação ao mês de dezembro, e continua aumentando gradativamente. Então, vamos dividir a indústria automobilística em dois seguimentos: o setor de veículos comerciais (caminhões e ônibus) e o setor de automóveis. O setor de automóveis está tendo um aumento gradativo pelo incentivo do governo através de ferramentas como a redução do IPI e o aumento do crédito. Então, o setor de automóveis está melhor do que o de veículos comerciais, que tem características mais diferenciadas, pois quem compra caminhão, precisa desta ferramenta de trabalho para obter receita e gerar lucro para a empresa que trabalha.

Tendo como base uma empresa de logística que utiliza caminhões, vamos falar da Perdígão do sul. Uma reportagem falou que a Perdígão concedeu férias coletivas e paralisou toda a sua produção. Então, o fornecedor que iria entregar o produto deixa de entregar e, conseqüentemente, os caminhões ficam parados. A reportagem falou até de um empresário que tinha a intenção de compra de 14 caminhões até o mês de julho e não vai mais comprar. Desta forma, temos pontos distintos que, em vários seguimentos do mercado, estão reagindo bem, e outros, como o Hitosh comentou, têm uma oportunidade de negócios em função das empresas estarem fechando.

Uma aluna minha veio comentar que a empresa onde ela trabalha reduziu em 20% o

salário e, conseqüentemente, ela tem um dia de descanso na semana. O fato é que nós estamos vivendo um momento totalmente atípico, onde novos contratos estão sendo formulados pra podermos passar essa crise.

Tenho aqui alguns indicadores em relação à parte industrial que eu gostaria de mostrar. Eles seguiram uma linha de tendência no sentido de ascensão e, quando chegou ao mês de setembro de 2008, podemos notar que alguma coisa errada aconteceu. Então, se nós visualizarmos o mês de janeiro de 2009 neste gráfico, veremos que ele está caindo. Infelizmente este é o reflexo do cenário comum no mundo todo.

Temos um índice que considero importante para fazermos a análise: o índice de confiança do empresário industrial. O Hitosh avalia esses índices inclusive para verificar a demanda das empresas. Segundo a CNI este índice está em 47,4% e, como podemos verificar, houve uma queda acentuada comparada a abril de 2005, quando esse índice estava em 57,2%. Então, são indicadores que sinalizam o que está acontecendo no mercado atualmente, mas são muito dinâmicos. A pesquisa que a CNI realiza mensalmente mostra algumas características que o mercado apresentou nos meses de janeiro e fevereiro, dizendo que

talvez nós tenhamos surpresas no sentido de ascensão.

Assim como o Hitosh comentou, as ferramentas e os mecanismos que as empresas estão utilizando para contornar essa situação proporcionam o sacrifício de todos. Então, com relação aos empregos, estávamos em uma linha de tendência e, no mês de setembro, notamos uma queda. Temos as horas de trabalho na produção e vamos notar uma queda bem acentuada. Então, muitas empresas começaram e conceder férias coletivas em meados de novembro e dezembro, e concederam folgas utilizando o banco de horas. Desta forma, as empresas demonstram estar utilizando mecanismos para evitar ao máximo as demissões, apesar de suas características próprias para enfrentar a crise.

Outro indicador interessante é sobre a utilização da capacidade instalada nas empresas. Temos aqui um gráfico que varia muito em função da sazonalidade, ou seja, nos picos de produção. Como exemplo, temos a páscoa que é no mês de março ou abril, então as empresas começam a produzir em setembro e outubro.

Com relação à produção industrial, enfatiza-se novamente a queda acentuada, já que esse gráfico está diretamente associado ao das horas de trabalho. Mas até quando vai



ocorrer essa queda, nós não sabemos. Cada um de nós fica se perguntando o que pode ser feito e como vai ficar daqui pra frente. Para isso, eu gostaria de consultar o Pedro para nos ajudar com algum resultado em relação aos indicadores do setor financeiro.

Pedro Carvalho de Mello:

Uma coisa que nós aprendemos erroneamente é que existem três fatores de produção: o capital, a mão-de-obra, e os recursos naturais. Eu considero um quarto fator de produção, que é o empresário.

De um modo geral, no Brasil, há muita hostilidade contra o empreendedor ou empresário, em termos econômicos. O que é o empreendedor? É uma pessoa louca, por assumir um fluxo certo de pagamentos para o futuro em troca de um fluxo incerto de receitas no futuro. Então, tem que ser um pouco arrojado e maluco, mas também um herói, pois quanto mais empreendedores se tem, mais a economia progride. É claro que ele tem uma responsabilidade muito grande em administrar esses dois fluxos.

Assim como o tema da nossa mesa redonda "se preparando para o pior; esperando o melhor", nos meses de novembro e dezembro estivemos nos preparando para o pior e as empresas fizeram um esforço muito grande para reduzir a produção sem destruir a relação que ela tem com a mão-de-obra. De uma maneira bem pragmática e inteligente, ao meu modo de ver, o fato de você estar mudando a produção e usando o que a lei permite (essa lei que, no Brasil, é muito inflexível com relação a outros países), mostra que, muitas vezes, o empresário não quer demitir e se vê obrigado a isso por falta de opção (falando em flexibilidade do salário nominal).

Mas com relação ao impacto do sistema financeiro, nós podemos ver que na essência da crise financeira, durante muitos anos, houve uma oferta muito grande de capitais financeiros, com a taxa de juros muito baixa e, quando isso acontece, existe o lado positivo que estimula a produção e faz com que o poupador não tenha boas oportunidades de rendimento. Então, em minha opinião, houve uma tentativa do setor

financeiro de remunerar artificialmente melhor esse capital financeiro, porém foi construído um castelo de areia. No lado real da economia (o lado produtivo) estão a fábrica e os equipamentos. Do lado real do financeiro, existem os registros eletrônicos. Dizemos, então, que a pirâmide do esquema financeiro é com base na confiança. A especulação é muito importante é essencial para que haja viabilidade no mercado financeiro, e o empresário é um especulador. No sistema financeiro houve um artificialismo na remuneração e, na hora em que se viu que isso não era consistente com o lado real da economia, isso começou a desabar. Só que, diferente do sistema produtivo que você leva anos ou décadas para fazer um ajuste, no sistema financeiro isso ocorre rapidamente, já que há muitos seguimentos e alavancagem.

E, no fundo disso, o que é que sobra? Sobra uma moeda em que você acredite. Nem mesmo em poupança ou coisas mais simples as pessoas têm confiança. Elas começam a ficar desacreditadas e querem dinheiro vivo, mas esse dinheiro vivo é só 3% dessa pirâmide financeira. Então, na hora em que há essa corrida pelo dinheiro, o crédito desaba, e aí, há a contaminação para o lado produtivo. Pois quando esse crédito seca (não só a taxa de juros que se eleva, mas a dívida que fica se vai acontecer o empréstimo e quando) é o momento em que eu digo que começa a grande crise do lado financeiro. Quero dizer, o preço por toda aquela crise do lado financeiro já foi paga, pois sumiram ali alguns trilhões de dólares, ou seja, a riqueza que não era realizada sumiu. O problema é quando o crédito seca para o produtor, pois todo o produtor trabalha direta ou indiretamente com crédito. Não se vive numa economia sem crédito. Mas o que está acontecendo com esse crédito? Os bancos estão com medo uns dos outros e querem ficar com o dinheiro na mão.

Mencionaram, aqui, sobre a CLAAF, a comissão financeira em que eu sou membro. Nós discutimos no mês de dezembro esse problema do ponto de vista dos países emergente (Brasil, China, Índia, Rússia) e na hora em que você olha o nível de um país e sua dívida externa, percebe que o que tem que ser feito neste

ano é acima das nossas reservas. Só que, em tempos normais, você não liga pra isso porque você sabe que em três meses você vai ter o dinheiro. Você poderia renovar um empréstimo ou fazer uma linha de crédito lá fora, mas agora é uma incógnita, e esse é o grande perigo. Você não precisa ter todo esse dinheiro, basta ter confiança e, para se obter essa confiança, basta você dar alguns sinais de confiança, como o de injetar dinheiro. Mas o pessoal não quer qualquer moeda, eles querem o dólar americano ou o euro. Por isso, houve uma grande procura por títulos do tesouro americano, eles ficaram com muito dinheiro e estão emprestando a quase 0% de juro.

Então, a nossa proposta foi de criar um fundo com cerca de 250 bilhões de dólares que viriam do governo americano. As aplicações seriam decididas pelo banco mundial, o que organizaria uma maneira de selecionar quem receberia esse dinheiro e em quais condições. Os empréstimos deste fundo injetariam recursos de crédito na economia e não paralisariam, pois, assim como foi comentado aqui, eu não produzo o que eu não sei se vou vender, e a pessoa não compra pois não sabe se vai conseguir revender, e tudo depende da vontade de comprar e da possibilidade de crédito.

Então, hoje em dia, o lado real e o lado financeiro estão misturados. E, qual a tarefa da abertura financeira mundial? É ter um sistema financeiro que volte aos seus fundamentos, que é apoiar o lado produtivo da economia. Finanças é um meio para colocar a economia em funcionamento, mas não são máquinas separadas. Então, a grande fusão da arquitetura mundial vai vir com muita conversa, como o Hitosh falou. Com muito dialogo, entre governo e instituições, pode-se criar um novo regulamento com incentivos para que esses fundos se direcionem para o lado da produção.

Eu costumo ver pelo lado bom. Então, pra finalizar, assim como na vida pessoal, de vez em quando você precisa de uma crise para se sair melhor depois. É uma mexida que se dá na produção e nas finanças para se corrigir tudo que estava errado. E esse vai ser o lado bom da crise. Sobre a duração da crise, fazemos comparação com a crise de 1929 que teve seu auge em

1933 e depois voltou em 1937. Então, se você analisar, demorou entre 8 e 10 anos e só após a segunda guerra mundial é que melhorou.

Porém, as pessoas aprendem com a crise. E o que está havendo, tanto no lado financeiro quanto no lado global, é um nível de diálogo imprecendente na história do mundo: troca de idéias e de experiências, o que, provavelmente, pode abreviar essa recuperação.

O Brasil tem recursos e uma base econômica muito importante. Nós temos uma população que esta em uma faixa de idade e em uma dinâmica de crescimento muito positiva para o consumo. Nós temos facilidades potenciais na área de energia, agronegócio, e em certos setores industriais, e nós temos muitas possibilidades na área de infra-estrutura, energia e petróleo. Enfim, eu sou muito otimista a médio e longo prazo e acredito que dentro de uma constelação de países, nós estamos dentre os mais afortunados. O nosso sucesso vai depender muito de cada um de nós, empresários.

Profº Valmir Aparecido Conde:

As empresas têm que colocar seus investimentos para atuarem tanto no mercado nacional quanto no internacional. Pelo que acompanhamos, algumas empresas tiveram seus pedidos cortados por conta da crise americana, pois as empresas americanas não estão comprando produtos das empresas brasileiras e essas acabam tendo um déficit e ficando ociosa na linha de produção que fornecia para este mercado. Assim, aquela empresa preparada não pôde mais produzir por não ter mais pedidos.

Então, a conclusão da análise é a seguinte: algumas empresas estão vivendo no mercado interno e, como a crise não é tão intensa para nós, elas estão fortalecidas. No mês de dezembro o presidente veio nos incentivar ao consumo, que funciona como uma bola de neve: se não se consome um produto, não se produz. Se não se produz, não se tem emprego. E esse é um ciclo bem vicioso mesmo.

O que esta acontecendo hoje? Nós temos crédito para a compra de produtos, mas por outro lado há uma desconfiança da nossa parte que não nos permite consumir, principal-

mente bens duráveis como veículos. Nós não queremos ter dívidas com o receio de perder o emprego. Aí entra o fator confiança, pois os empresários estão apostando muito no mercado interno e, se nós tivermos um incremento no mercado interno, consequentemente essa confiança se fortalecerá gradativamente, e então, nós poderemos sair dessa crise um pouco antes do esperado.

Hitoshi Hyodo:

Para começar, eu gostaria de dizer que eu sou culpado por alguns desses gráficos. Como vocês devem ter visto, o índice de confiança vem caindo nos últimos três meses. Sou culpado por isso, já que eu sou um dos que respondem essa pesquisa. As perguntas que estão sendo feitas aqui em São Paulo pela Federação das Indústrias, a FIESP, foram selecionadas da base de resultados junto à CIESP. Uma das perguntas quer saber como é que você vê sua base de faturamento nos próximos três meses, e você fala que será ruim. Outra pergunta quer saber como é que você vê o governo, e você fala que está ruim. Outra, quer saber como é que você vê o crédito e se você tem dinheiro para pegar emprestado, e você fala que não. Então, isso tudo gera esse índice de confiança que vocês estão vendo aí de 47,4%, tendendo a baixar ainda mais. E, minhas próximas respostas serão similares às últimas, assim como as de muitos empresários, infelizmente.

Outra coisa que foi mencionada aqui é que o empresário é um pouco doido, e isso é uma verdade absoluta. Você tem inúmeras dificuldades e não tem ambiente para empreender aqui no Brasil. Abrir uma empresa é uma coisa complicadíssima, então o empresário tem que ser doido mesmo. Quando você abre uma empresa, lógico que alguns fazem por nobreza da alma, mas muitos querem abrir o próprio negócio para não precisar se submeter a um chefe. Isso tem nobreza, mas o ambiente que nós temos no Brasil é péssimo. Por isso, o empreendedor realmente é um herói, não por essa brincadeira de ser doido, mas porque ele está colocando o seu capital em risco e, como eu disse antes, é importante para o país ter empreendedores com capital. Mas o bom

empreendedor é aquele que corre os menores riscos: faz a avaliação de como pode estar aumentando a produção e acredita nisso, melhora seu processo produtivo, compra novas máquinas e se torna mais competitivo. Então, entra naquela questão de ser competitivo em escala global e não só local. Pensa que precisa ter as melhores máquinas para ter a melhor produção e produtividade, e precisa ter os melhores funcionários (gente com capacitação, gente de nível) e nós temos.

O Brasil tem excelentes funcionários, excelentes profissionais, gente de primeira linha, excelentes administradores, engenheiros, economistas. O ambiente não é propício, mas nós ainda somos competitivos e temos produtividade. Há dez anos, passamos pela era da qualidade, e hoje, não é que não seja importante, mas isso já está incorporado no mercado de hoje. E isso, é algo muito bom, pois hoje os produtos brasileiros têm qualidade. É como ouvir um político dizer que é honesto. É claro que você é honesto, você deve ser honesto e não precisa falar. Da mesma forma, a qualidade está incorporada aos produtos brasileiros.

O que acontece agora é que você tem que buscar produtividade, e junto com a produtividade vêm melhores processos, melhor capacitação do quadro de funcionários e melhores máquinas. Nós temos matéria prima e ótima mão de obra, o que complica é a carga tributária, já que o imposto é alto mesmo. Temos excelentes produtos e só não exportamos mais porque o imposto acaba indo junto. Então, o que dever ser feito é cortar os impostos. Assim, você consegue mais arrecadação e consegue colocar no mercado os profissionais da informalidade, que não devem ser vistos como criminosos e sim como um concorrentes desleais que, muitas vezes, não pagam impostos por não conseguir pagar. Claro que tem aquele que é bandido, mas tem muito empresário de pequeno porte que sonha imposto por não conseguir pagar. Isso lesa a economia? Sim, principalmente para aquele que paga tudo certinho e acaba tendo um produto caro no mercado. Então as pessoas compram das lojas "Made in China" porque é tudo mais barato. É lógico, é o seu dinheiro duro de ganhar. Eu

vou comprar um CD pirata ou um CD na loja? Eu espero que vocês falem politicamente corretos porque esta sendo gravado, mas seria a verdade? No fundo, isso acaba refletindo em nós mesmo, mas vamos deixar essa questão para reflexão de cada um.

Outro ponto muito importante que foi falado é sobre as questões de setores, que os economistas também acompanham, mas nós vemos pelo lado prático. Nós temos três setores muito importantes que servem de termômetro: o de bens capital, que é quem produz máquina pra a indústria; o setor de caminhões onde só se compra um caminhão quando se sabe que vai ter carga para transportar e; o setor de papel e celulose, já que há muito consumo de papel no setor de embalagem e se há consumo, há produtos sendo embalados. Infelizmente esses três setores estão caindo, e isso é uma coisa muito complicada.

Bom, outra coisa que eu gostaria de falar é a questão do especulador que foi comentado pelo Pedro Melo. No mercado de capitais, a palavra "especulador" é muito pejorativa, mas não vamos usar a palavra como pejorativa já que o especulador no mercado financeiro é um agente necessário que dá liquidez os papéis. Já no setor produtivo não há especulador e sim um investidor que coloca 1 ou 2 milhões do bolso dele e faz empréstimos de mais 1 ou 2 milhões para comprar máquinas para especular. Mas como é que você faz esse tipo de coisa com uma taxa de retorno de 36 a 48 meses, sendo breve? Você não tem como especular e acaba tendo que acreditar e investir um dinheiro que tem, mais um que não tem para comprar uma máquina que vai produzir e, com esse dinheiro, vai pagar o que deve. Então, nesse setor produtivo, você não tem especulador, mas talvez você tenha um doido que acredite, o que é muito importante.

Outra coisa muito importante nessa questão do crédito é que, nos últimos tempos, muito se comemorou em alguns setores com a redução de 1% da taxa SELIC. E o resultado foi muito bom, já que a projeção era de 0,75% a 0,50% e tivemos 1%. No dia seguinte, houve uma reunião no Banco Central Japonês e eles não reduziram a taxa, mas fui verificar a

taxa básica de juros no Japão e era de 0,1%. Se reduzir, fica negativo, e a questão da deflação é muito perigosa. Então, não é que o imposto é alto ou baixo, ele é necessário porque o sistema de governo tem que ser financiado e você precisa ter imposto para fazer políticas sociais. Agora o grande "x" da questão é: Qual a relação entre o que nós gastamos com impostos e o que volta pra nós? Esta relação não está batendo e esse é o problema. Poderíamos pagar 50% de impostos desde que nos pudéssemos sair daqui e pegar um ônibus ou um metro, e se tivesse algum problema de saúde, não precisasse da carteirinha do convênio ou de uma farmácia. Eu poderia ir até um posto de saúde para ter remédios de graça. Ou então, que seja tudo privado mesmo, mas com impostos reduzidos.

Pedro Carvalho de Mello:

Eu falei da especulação no setor financeiro em termos de tomada de risco, e acho que isso realmente tem que ser feito ou não se dá liquidez e não há como financiar o mercado. Quer vender e não tem pra quem? Mas no lado produtivo das grandes empresas tem especulação sim e isso é bastante negativo, pois é o que se chama de "financeirização" das empresas produtivas. Hoje, nas grandes empresas apareceu a figura do "investidor institucional", que olha resultados do trimestre e que não tem nenhum vínculo afetivo ou de lealdade com a empresa. Eu sou acionista daquela empresa e se esta pagando mais, eu vendo aquelas ações e vou para outra empresa.

Então, isso forçou os administradores, principalmente das grandes empresas, a se esforçarem para mostrar resultados em curto prazo. Assim, se o lucro é a diferença entre custo e receita, e se você não tem custos de pesquisa, desenvolvimento e investimento em longo prazo, aonde você vai cortar pra mostrar o lucro que esse investidor quer em três meses? É exatamente cortando salários e evitando investimentos que, só futuramente, possam aumentar a produtividade. Mesmo porque, até lá, o executivo pode nem estar mais trabalhando naquela empresa.

Esse é um fenômeno que está acontecendo e sendo mostrado nessa crise. Paralelamente, apareceu outro fenômeno. Eu que fui presidente do BMF por muitos anos, me surpreendi com este fenômeno. Falam que até 400 empresas produtivas perderam com derivativos. Eu mesmo fui do conselho fiscal de empresas e estive de olho nesses casos. Algumas exportavam 95% e mesmo quando o dólar caiu pela metade, o lucro continuou. Então, havia uma mágica por traz das operações financeiras. Mas, enfim, é essa a especulação que eu concordo que não deva acontecer no lado produtivo. Houve uma lição dura e importante de se aprender.

Agora, sobre a taxa de juros no Brasil, eu vejo explicações que são uma estapa-fúrdia. São duas as taxas de juros: a básica da economia (que é desnecessariamente alta, e o governo é o maior responsável por isso, por ter uma posição de monopólio na questão de quem faz o preço). Então, essa alta taxa de juros é uma ilusão e a taxa do spread é indecente. E eu vejo isso como falta de competição.

Um último comentário com relação à deflação. Ela é terrível porque, se a inflação é boa no fato de antecipar as compras por conta do aumento dos preços, na deflação o pensamento é inverso. As pessoas retraem as compras e, ao fazer isso, caem no ciclo que o Hitosh já comentou. Então, esse é o grande perigo que se vê na economia mundial.

Para finalizar com otimismo, o Brasil tem uma necessidade enorme de transporte de portos e aeroportos e de expansão de energias. Nós temos onde gastar esse dinheiro, se em outras partes do mundo nós não temos confiança, temos que dar atratividade e acabar com essa hostilidade. Para quem quer empreender, eu concordo perfeitamente com a burocracia, já que fechar uma empresa é ainda mais difícil do que abrir. Até abrir conta em banco é difícil hoje em dia. Mas a deflação é o grande fantasma que nós temos que enfrentar.

Profº Valmir Aparecido Conde:

Só mais um comentário com relação à deflação. Nós tivemos, em 1929, uma grave crise americana onde a deflação se instalou.

Pela história, nós temos informações importantes, como uma informação que saiu na mídia sobre o desempenho da indústria de desenho com relação ao mês de novembro. Segundo o IBGE, a queda verificada no país foi de 12,44% e, segundo o economista da CNI, se nós continuarmos com esse desempenho até o mês de março ou abril, o país começa a sinalizar um processo recessivo e uma futura deflação.

Porém, o Pedro comentou algo interessante sobre a infra-estrutura do país. O governo está com uma ação muito forte do PAC, que não decolou ainda como deveria decolar, mas ainda o vejo de forma bastante otimista para gerar empregos na indústria. Essa infra-estrutura necessita de mão-de-obra civil voltada pra assuntos das áreas civis, de serviços, industriais, de telecomunicações, ou seja, mexe com todos os seguimentos produtivos.

Então, nesses tempos de crise, o país necessita de muita qualificação. O dinheiro também tem que ser investido com qualidade. Quantidade, nós temos em função das arrecadações. A mídia divulga o quando de impostos foi arrecadado e estamos constantemente batendo recordes de arrecadação. O que nós não estamos tendo é qualidade na aplicação desse dinheiro. Estive conversando com um colega sobre quais ações o governo poderia tomar para amenizar um pouco mais o bolso do trabalhador, para não ficar somente na mão das indústrias. Um exemplo é o imposto de renda do assalariado: o dinheiro que o governo arrecada é muito grande, já que é descontado da folha de pagamento e não tem como evitar. Então, o governo, que tem esse dinheiro, deveria empregar onde nós temos carência. Se o governo tomasse uma ação no sentido de diminuir essa cobrança do imposto no período de crise, esse trabalhador teria uma possibilidade de gasto maior. Desta forma, existem alguns mecanismos que podem ser utilizados no sentido de amenizar o impacto.

Agora, abriremos o espaço para perguntas e depois fecharemos em conjunto.



PERGUNTA

Olá. Eu sou o Alex Castilho, aluno da ESAGS de Santos. A taxa básica de juros do Brasil está em 13,75%, já a taxa básica de juros do Japão e dos Estados Unidos, por serem muito baixas, deram margem de empréstimo até pra quem não tinha renda, levando ao início da crise das hipotecas. Como o Brasil tem uma alta taxa de juros em vista do plano de inflação, eu acho que também tem uma alta redução dessa taxa para o aumento de consumo, que vejo como uma forma positiva pra tentar conter a inflação e ter uma margem alta no meio da crise. E eu gostaria de saber a opinião de vocês sobre este caso.

Pedro Carvalho de Mello:

Reduzir é muito estranho. De fato existem duas virtudes nessa taxa de juros altas. A primeira é que dá pra você atuar produzindo a taxa de juros com o risco monetário. A segunda é que a indústria brasileira, durante mais de 10 anos, viveu com as maiores taxas de juros do mundo e todas as dificuldades já mencionadas, então, é uma indústria muito forte e muito competitiva. Quem agüentou tudo isso é muito forte e forma o alto nível empresarial do Brasil. Agora, o lado ruim é a quantidade de coisas que poderiam ser feitas por conta das altas taxas de juros e não foram feitas. Não se deve esquecer que o nosso PIB não chega a 2 trilhões, enquanto o PIB norte americano ultrapassa os 14 trilhões de dólares. Então, se não houvesse essa taxa de juros mais barata, talvez a possibilidade de inovação e o apoio ao empreendedorismo não tivesse chegado a esse volume de produção.

Então eu acho que existe margem pra discussão. Mas o foco deve ser no porque a taxa de juros sempre foi tão alta e o governo ainda precisa ficar pedindo dinheiro emprestado lá fora.



PERGUNTA

Boa noite. Eu sou o Fabio, professor aqui da ESAGS. Sabemos que temos um déficit de infra-estrutura muito grande aqui no país. Sabemos também que foi muito bom ter tido essa crise, principalmente para o consumo de energia. Pois, provavelmente, ela vai estourar em algum lugar mais pra frente. Mas não seria o caso de criar um plano de emprego para os brasileiro que estão em uma situação ruim e começar a construir coisas que estão ligadas à infra-estrutura do país? Por exemplo, o governo investir e criar um terceiro PND?

Hitoshi Hyodo:

Professor Fábio, obrigado por ter comentado sobre este assunto, pois um dos itens que eu planejei abordar era sobre infra-estrutura e eu acabei não falando sobre isso. Mas a questão da infra-estrutura é algo gravíssimo também. Vamos supor que o meio ambiente estivesse propício aos empreendedores e a economia continuasse no mesmo ritmo que estava. Nós tínhamos estudos no centro das indústrias e na FIESP que apontavam uma crise de colapso de energia pela falta (ou o atraso) de investimentos no setor. Então, de certa maneira, o problema da crise de energia, que é um problema de infra-estrutura, foi abafado pela atual crise. Isso acontece também, pois, se você tem menos gastos com a produção, tem também menos consumo de energia.

Outro setor que precisa de incentivo com grande montante é o de mobilidade logística, pois não adianta nós produzirmos e não termos como levar nosso produto ao porto de Santos. E também não adianta chegar até Santos e os navios de grande porte não terem possibilidade de receber nosso produto. Estes são problemas seriíssimos que prejudicam a competitividade das empresas. Além disso, o custo da utilização do porto de Santos é muito alto e este valor acaba sendo embutido no preço do produto brasileiro.

Mas claro que um incentivo para o setor de mobilidade logística não viria só do setor privado. É necessário o desenvolvimento do PPP (Plano de Parceria Público e Privado), que é um grande modelo que garantiria mais eficiência na gestão desses investimentos, já que, infelizmente, o problema de deficiência acontece quando o investimento é 100% público.

PERGUNTA

Eu gostaria de saber por que é tão difícil abaixar os juros.

Pedro Carvalho de Mello:

E tenho uma opinião bem pessoal quanto a isso. É uma questão bem complicada de se chegar, pois envolve muitas contas. Basicamente, você tem dois tipos de juros: o que nos afeta, o "spread", é gerado pela falta de competitividade. Outro é comandado pelo Banco Central que, indiretamente, fixa a regra de auto-proteção para não haver uma grande competição entre bancos que possibilite a queda nos juros. Então, para isso, o único remédio é aumentar a competitividade. Mas se você puder, busque outras alternativas como a de pedir dinheiro no exterior. Desta forma, também incentiva o "spread" a diminuir.

Mas porque a taxa de juros básica é tão elevada? Primeiramente, porque o governo está pedindo dinheiro emprestado do exterior e tirando do setor privado, forçando, assim, os juros. E, porque ele está pedindo dinheiro emprestado? Porque não está pagando bem suas contas. Também porque ele exerce o poder de monopólio, já que ele é o grande

tomador de empréstimos. Se você disser que quer pagar 5% ao invés de 13%, qual vai ser a sua alternativa? Você pode pegar emprestado a 0,5% do Japão ou a 1% dos Estados Unidos. Mas, esse exercício de poder, o povo não tem. Essa é a minha visão.

PERGUNTA

Porque é tão difícil fazer a reforma tributária?

Hitoshi Hyodo:

Essas perguntas são realmente difíceis de responder, mas nós sabemos a causa. E sabe qual é? Nós mesmos. Porque nós elegemos nossos deputados estaduais e federais.

O foco do sistema eleitoral político brasileiro é complicado, apesar de ser nobre, democrático, eletrônico (que funciona). Isso porque nós focamos no executivo: no governador, no presidente e no prefeito, e não damos importância ao vereador, deputado estadual, deputado federal e senador. Quem vota é a Câmara Federal e os interesses acabam não saindo de lá, já que temos um governo que não quer abrir mão de arrecadação. Para ele, quanto maior a alíquota, maior o mercado. Por isso, é algo muito complicado e só podemos modificar na medida em que começarmos a exercer nosso poder de cidadania, elegendo melhor nossos vereadores, deputados federais e estaduais.

PERGUNTA

Nós temos a maior taxa de juros do mundo. Onde está o programa da carga tributária simples que eles falam?

Hitoshi Hyodo:

Depende. Eu acho que todos nós da sociedade devemos fazer pressão. Mas qual é o real problema? Quando vão empresários com a missão de falar com os governantes e fazer uma pressão, os trabalhadores pensam que os empresários estão lá em busca de benefícios próprios e não compram a idéia. Isso está errado. Tem que haver união e saber conversar. Então voltamos ao começo da nossa conversa dizen-

do que não há vilão nem herói. Precisamos ter consciência e conversar com nossos vizinhos, funcionários e colegas sobre o que está acontecendo. Se a empresa reduziu os salários, a culpa não é do empresário, já que ninguém quer reduzir salários, mandar embora ou trabalhar menos. Todos querem trabalhar mais, produzir mais e gerar mais riqueza. Esse é um ponto fundamental e depende de nós.

Só mais um adendo que eu não posso deixar de comentar que é sobre a taxa de juros alta que o governo vende e agente compra muito fácil. Essa estória de que a taxa de juros tem que ser alta para controlar a inflação é mentira. O que gera a inflação é o descasamento entre produção e demanda. Porque, se você tem uma pressão de consumo e não tem produto para entregar, o produto fica mais caro. E a economia básica e fundamental. Se cada um de nós tivesse uma barraquinha de suco de laranja e, se não tem dinheiro pra comprar, você vende a R\$0,10. Já se todo mundo quer comprar você vai vender a R\$10,00.

Já sobre a taxa de juros, que é de 13,75%. Vá a um banco e tente fazer um empréstimo a custo de 20% a.a. Não existe isso, pois a conta dá 100% a.a. É um absurdo! E isso que eu estou falando é de crédito BNDES, que não é qualquer um que consegue. Então, essa questão de juros é delicada, pois se você abaixa a taxa de juros, você eleva a condição de crédito para a produção, aumenta a capacidade produtiva e tem condição de atender a demanda. Tendo condição de atender a demanda, você controla a inflação.

PERGUNTA

A minha questão é a seguinte. Eu escutei todo o cenário e concluí uma tendência afirmativa de tudo isso. Eu não sei se por natureza ou pessimismo, eu enxergo as coisas por outro olhar. É o controle da inflação, da produtividade e de uma série de coisas. Pergunto se nós estamos preparados pra sair dessa crise. Olho a nossa volta eu vejo a Europa se movimentando, os governos investindo e procurando seus grandes intelectuais para pensar em como reorganizar isso tudo. E quando eu penso no Brasil, não escuto dizer que a nossa academia

esta estudando e mobilizada com isso. Penso que, para se sair de uma crise você tem que ter certa capacidade intelectual também, além de base produtiva. Nós temos mão-de-obra qualificada, mas ela não decide, ela é comandada. Então, como é que eu posso sentar para dialogar e tentar reverter a crise, dizendo que vai ser diferente? Nós temos qualidade intelectual para passar por esta crise e sair dela bem? Ou vamos ficar, mais uma vez, pra traz, depois dela?

Pedro Carvalho de Mello:

Na crise de 1929, o Brasil foi muito atingido pela crise, mas foi um dos primeiros a sair, com uma medida que, até hoje, causa polêmica: compramos café e queimamos. Isso manteve a venda no setor agrícola, apesar de ser um absurdo você produzir e jogar fora.

Mas nós, aqui, vemos que hoje em dia a muito mais vantagem em investir em estradas e portos. E eu acho que está havendo um esforço, sim. Muitas escolas e faculdades estão se preocupando com o tema. Eu diria que temos três grupos ou mais: um deles acha que foi o fim do capitalismo (mas isso não vai dar em nada); outro, acha que é fácil sair da crise, acertando a taxa de juros e o câmbio e; o último acham que o problema fundamental da economia brasileira é a falta de poupança, fruto da desorganização política, da alta taxa de impostos, da falta de reforma tributária e na previdência, etc. Mas agora é a hora de você atacar, colocar o dedo nessas feridas e não achar que a coisa é simples.

Profº Valmir Aparecido Conde:

A nossa participação é muito importante nesse processo todo e acabamos vivenciando uma rotina, sem olharmos para a nossa cidade, a câmara de vereadores, os projetos em andamento, e sem cobrar aquilo que tem que ser feito. Nós não temos essa característica, diferente de outros povos. A Argentina, por exemplo, é um país bastante nacionalista e sério com relação às cobranças.

Desta forma, eu costumo comentar sempre com meus alunos o seguinte: eles investem em impostos que, no nosso caso, é o tempo para assistir as aulas e o dinheiro. Então, esses dois componentes têm que ser bem apro-

veitados. Eu falo que eles devem aproveitar ao máximo, pois depois vocês não poderão aproveitar, já que cada um tem suas atividades. Sendo assim, a qualidade de um profissional que vai sair daqui é excepcional. Ele terá todas as ferramentas para administrar uma empresa, com uma visão sistêmica e conhecimento de todas as áreas de uma empresa. Então, eles poderão detectar os sintomas da empresa para poder formatar as melhorias.

Aproveito para fazer um paralelo com o setor público. O que está faltando nos gestores públicos, já que eles têm as mesmas qualidades que um gestor privado? O dinheiro que eles têm, deve ser gasto com qualidade para atender às necessidades básicas. E a população acredita que eles vão cumprir as promessas que foram feitas durante a campanha, mas nós não cobramos essas promessas. Em minha opinião, deveria haver uma escola política onde as ferramentas pudessem ser aplicadas.

Mas assim como falamos, isso necessita do esforço de todos nós e temos os nossos limitantes na qualidade de trabalhador ou de empresário, mas se todos nós sentássemos aqui e dialogássemos, ajudaríamos bastante. É uma iniciativa muito boa da ESAGS.



Maurício Tortizo

PERGUNTA

A minha pergunta é sobre o nosso presidente Lula. Ele sempre passa uma mensagem de otimismo com relação à crise. Eu gostaria de saber se esse otimismo todo é reflexo de alguma ação que ele esteja fazendo junto aos empresários, pois tudo o que nós vemos são demissões.

Hitoshi Hyodo:

De certa maneira, o nosso presidente é uma instituição. Ele é o nosso presidente, independente de ser uma pessoa física que, inclusive, tem sua nobreza por vir de onde veio. Mas o papel dele é de não traçar um cenário negativo.

Imaginem o presidente dizendo que "a vaca foi pro brejo". Todos nós ficaríamos desacreditados. Por outro lado, ele não pode ser irresponsável em dizer que tudo está uma maravilha, pois algumas pessoas acreditam, consomem, perdem o emprego e potencializam essa crise. Então, é complicada a posição em que ele se encontra: por um lado, deve ser otimista e, por outro, não pode iludir as pessoas.

Assim como alguém falou que "na crise agente aprende", serve para essa mesa redonda onde todos aqui vão sair melhores do que quando entraram. O importante de falar sobre a crise é a conversas em si. Por outro lado, imagine como é complicado para o trabalhador aceitar a redução de trabalho e de salário. Mas da mesma forma, o empresário não reduz porque quer, mas porque é necessário. O funcionário está trabalhando quatro dias por semana e também não está tendo serviço. Ele lê jornal ou limpa o que já está limpo. Ele não produz e não fatura, porque não há pedidos e não há dinheiro, e, mesmo assim, ele está recebendo salário. Tudo isso deve ser visto por todos.

Regina Célia A. J. Socolowski:

Eu não tenho como agradecer. Foi muito esclarecedor e maravilhoso. Então, acho que uma salva de palmas pode traduzir o nosso agradecimento.



Pedro Melo O pessimismo que começa com "eu tenho medo de perder o emprego, então eu não consumo. Eu não consumo, então os produtos não são produzidos. Os produtos não são produzidos, então eu não tenho emprego." gera esse ciclo vicioso altamente complicado. Mas esse é um momento que eu acho bastante louvável, pois a sociedade como um todo precisa conversar. O que não podemos é deixar os trabalhadores falarem que a culpa é dos empresários e os empresários falarem que a culpa é do setor empresarial. Também não podemos falar que o problema é do governo, e o governo também não pode ignorar a situação e só exigir que os trabalhadores e os empresários paguem suas contas, se não há dinheiro circulando. Então, é de grande importância sentar para conversar.

Hitoshi Hyodo O Brasil tem excelentes funcionários, excelentes profissionais, gente de primeira linha, excelentes administradores, engenheiros, economistas. O ambiente não é propício, mas nós ainda somos competitivos e temos produtividade. Há dez anos, passamos pela era da qualidade, e hoje, não é que não seja importante, mas isso já está incorporado no mercado de hoje. E isso, é algo muito bom, pois hoje os produtos brasileiros têm qualidade. Da mesma forma, a qualidade está incorporada aos produtos brasileiros.

Valmir Conde Nós temos crédito para a compra de produtos, mas por outro lado há uma desconfiança da nossa parte que não nos permite consumir, principalmente bens duráveis como veículos. Nós não queremos ter dívidas com o receio de perder o emprego. Aí entra o fator confiança, pois os empresários estão apostando muito no mercado interno e, se nós tivermos um incremento no mercado interno, consequentemente essa confiança se fortalecerá gradativamente, e então, nós poderemos sair dessa crise um pouco antes do esperado.



CRISES FINANCEIRAS, UMA PROPOSTA

A Crise Financeira do Sub-Prime atingiu o mercado financeiro nos últimos quatro meses de 2008. A princípio, não se sabia a extensão da crise, nem o seu impacto na economia brasileira. A medida que as repercussões da Crise foram atingindo – e continuam fazendo estragos – a economia brasileira, fica claro que, dentre os fatores relevantes que possam se tornar alvos de políticas anti-crise, um se ressalta: as dificuldades de crédito para as empresas.

Os empréstimos são difíceis. As condições de prazo, reduzidas. Os *spreads* de crédito, aumentados. A seleção de clientes, mais rigorosa. E a sensação de que os bancos comerciais não estão podendo – ou querendo – aumentar a oferta de recursos para as empresas, está mais intensa.

Dado esse quadro restritivo, o CLAAF – Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros, do qual o autor é o membro representante do Brasil, reuniu-se em Washington, em Dezembro de 2008, para estudar o assunto e propor soluções de política econômica. A Reunião se realizou no *Center for Global Development* (onde são membros do seu Conselho Diretor tanto Lawrence Summers como Timothy Geithner, principais dirigentes da equipe econômica de Barack Obama) e contou com a participação de dirigentes do *U.S. Treasury*.

A proposta apresentada pela CLAAF é ousada, porém simples e viável. Aparece na Declaração 19, apresentada a seguir:

Latin American Shadow Financial Regulatory Committee
Comité Latino Americano de Asuntos Financieros
Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros
Declaração No. 19

A América Latina no meio de uma Crise Financeira Global: Uma Proposta Sistêmica

I. Introdução

Desde a nossa Declaração de Maio de 2008, a evolução da crise financeira piorou significativamente às perspectivas econômicas dos países emergentes em geral, e da América Latina em particular. O Comitê urge às autoridades da região e à comunidade financeira, em termos mais amplos, que tomem medidas para prevenir o risco de ocorrência de uma significativa deterioração potencial das condições econômicas.

O Comitê identifica três riscos principais emergindo do novo contexto internacional. Primeiro, o de que vários países da região enfrentarão pressões recessivas em 2009, resultantes de uma queda acentuada da atividade econômica mundial e de uma grande queda no preço das *commodities*. Segundo, a rolagem das dívidas das empresas e dos governos foi prejudicada pelo congelamento do mercado internacional de capitais.

Mesmo os mercados domésticos de dívida, que se desenvolveram significativamente nos anos mais recentes em vários países da região, estão sofrendo devido à súbita retirada dos investidores estrangeiros. Terceiro, na ausência de crédito, os países podem ser forçados a escolher entre dolorosos ajustes fiscais pró-cíclicos ou medidas altamente distorcivas para evitar esse problema.

As condições iniciais da região são relativamente fortes, ancoradas num período de rápido crescimento econômico e de adoção de políticas macroeconômicas prudentes.

Todavia, como será discutido a seguir, dado a complexidade e profundidade dos desafios que surgirão à frente, a complacência por parte de autoridades nacionais e da comunidade internacional podem resultar numa queda significativa da atividade econômica, perda de empregos, aumento da pobreza, falências de empresas privadas, problemas no setor bancário e, talvez, dificuldades de pagamento de alguns títulos soberanos da região.

II. Ações Propostas

Os riscos descritos acima merecem um tratamento sistêmico e soluções inovadoras. Os desenvolvimentos financeiros mais recentes fortaleceram o processo de fuga para qualidade na direção de *US Treasuries*. Muito embora as autoridades norte-americanas possam considerar razoável utilizar esses fundos originados da fuga para qualidade para estimular a economia dos Estados Unidos através de políticas fiscais expansionistas, um enfoque que coloque um peso demasiadamente grande no Tesouro norte-americano pode não ser o mais desejável para lidar com uma crise global, e poderia mesmo se tornar contra produtivo para o sistema global e para os Estados Unidos. Um estímulo mais equilibrado para o mundo irá contribuir para mitigar a recessão nos Estados Unidos por meio do crescimento das exportações, e ao mesmo tempo irá reduzir o crescimento da sua dívida federal.

O Comitê dá suporte às iniciativas do Tesouro dos Estados Unidos para solicitar aos países superavitários, tais como a China, que contribuam para um ajuste global ordenado, adotando medidas para estimular a demanda agregada. No entanto, o Comitê adverte que a fuga para qualidade pode criar um *crowding out* de recursos para países com mercados emergentes que necessitem de financiamentos externos. Esse ponto é crítico para a região, pois ela, nas presentes circunstâncias, está se movendo de superávits para déficits nos seus balanços de transações correntes.

O desafio central a ser enfrentado pela comunidade internacional está na combinação simultânea da fuga para qualidade com

o congelamento dos créditos internacionais. Necessita-se de mecanismos poderosos e inovadores para reciclar os fundos que estão se dirigindo para os *US Treasuries*, para que retornem para os setores públicos e privados da América Latina e para as economias emergentes em geral. Nesse respeito, a reciclagem necessária dos fundos demanda uma forte liderança e uma perspectiva global por parte dos governos dos Estados Unidos e de outros países de economia avançada. O Comitê se sente encorajado pela decisão do G-20 de "ajudar as economias com mercados emergentes e as economias em desenvolvimento a ganhar acesso aos recursos financeiros em face das difíceis condições financeiras atuais.

O Comitê identificou alguns mecanismos que podem facilitar a reciclagem de fundos e melhorar significativamente as necessidades de financiamento da dívida pública e privada da região.

Um tema crucial é: determinar o tamanho do financiamento que se requer para poder lidar efetivamente com os atuais problemas. O Comitê acredita que a seriedade da situação internacional exige o comprometimento de um volume de recursos sem precedentes. Não é suficiente a postura de "*business as usual*". Nossas estimativas sugerem que um volume na ordem de US\$ 250 bilhões pode ser necessário para financiar as potenciais rolagens e prover suporte orçamentário para os setores públicos da América Latina em 2009.

Dado que os volumes envolvidos excedem o que possa ser razoavelmente suprido pelas instituições multilaterais nas circunstâncias atuais, o Comitê acredita que o papel das instituições multilaterais deva ser fortalecido por meio de recursos adicionais e de novas facilidades. Uma possibilidade é recorrer a reposições de capital, e essas ações devem ser levadas adiante. No entanto, com o fim de evitar negociações prolongadas e para o benefício da rapidez, o Comitê recomenda que se estabeleça um mecanismo específico, o Fundo de Mercados Emergentes (FME), ou *Emerging Markets Fund* (EMF). O FME poderia canalizar os recursos por meio de instituições multilaterais por meio da compra de ativos financeiros

(empréstimos e bonds) surgidos das facilidades descritas a seguir.

O Comitê recomenda duas facilidades para o setor privado. No caso de companhias que já tenham obtido acesso aos mercados internacionais de capitais, e portanto demonstraram uma governança adequada, o Comitê recomenda que os multilaterais tais como o IFC (*International Finance Corporation*), IIC (*InterAmerican Investment Corporation*) e CAF (*Corporação Andina de Fomento*), canalizem os recursos do FME para prover *funding* ou garantias diretamente para essas companhias. Para as companhias com dificuldades de rolagem e que não sejam ativas nos mercados internacionais de capitais, e em particular para a reposição de linhas de crédito para o comércio exterior, o Comitê recomenda *swap lines* com os bancos centrais para serem canalizada por meio dos sistemas bancários locais, público e privado.

Com o objetivo de suprir as necessidades de rolagem e de suporte orçamentário, o Comitê recomenda o estabelecimento de linhas de crédito por meio do FMI, BID e o Banco Mundial. O objetivo dessas linhas, no mínimo, deve ser o de prover o financiamento que assegure uma resposta acíclica (neutra) da política fiscal. O Comitê, entretanto, reconhece a necessidade de ir mais além e facilitar o *funding* para políticas fiscais moderadamente contra cíclicas, a serem canalizadas através, por exemplo, de créditos temporários de impostos, regimes de depreciação acelerados, e custos laborais mais baixos, ao invés de novos programas de gastos públicos. Dado a importância de manter a solvência fiscal, essas ações devem ser consistentes com uma política sustentável de dívida pública.

Para que se torne efetiva as novas facilidades, será importante superar o estigma associado aos programas emergenciais de apoio financeiro. Com esse intuito, o Comitê recomenda que as novas facilidades sejam disponibilizadas para todos os países que se qualifiquem, quer eles queiram ou não.

III. Riscos para a economia global de uma ação inadequada

O Comitê tem uma forte convicção que a falta de uma atuação decisiva e imediata possa ter sérios efeitos detrimenais para os mercados emergentes e para a economia global. A menos que haja uma implementação efetiva da reciclagem de fundos para os mercados emergentes, os países podem ser forçados a adotar restrições para importações e controles de capital, como uma tentativa de reduzir as necessidades de financiamento externo e de impor custos para saídas de capital, forçando os residentes domésticos a direcionar suas poupanças para ativos domésticos.

Na ausência de ações internacionais adequadas, as respostas de política do tipo "*beggarthy-neighbor*" serão politicamente inevitáveis, o que solaparia seriamente a base do sistema cooperativo global que emergiu no após Guerra e que proporcionou taxas imprecendentes de crescimento do comércio internacional e das rendas, e também uma redução significativa da pobreza global.

O Comitê Latino-americano de Assuntos Financeiros (CLAAF) reconhece com gratidão o apoio financeiro da Corporação Andina de Fomento (CAF), do *Center for Global Development* (CGD) e da Federação Latino-americana de Bancos (FELABAN). *Latin American Shadow Financial Regulatory Committee* Comitê LatinoAmericano de Asuntos Financieros.



Normas para formatação dos artigos

- > **Publicação de artigos sobre administração e áreas correlatas.**
- > **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**
- > **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes características:**

Formatação:

- > Folha: A4 (29,7 x 21 cm)
- > Editor de texto: Word.

Margens:

- > Superior: 3 cm;
- > Inferior: 2 cm;
- > Esquerda: 3 cm;
- > Direita: 2 cm.

Fonte:

- > Times New Roman, tamanho 12.

Parágrafo:

- > Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

Texto: a primeira página do artigo deve conter:

- > Título em maiúsculas e negrito;
- > Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;
- > Cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;
- > Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

Referências:

- > Apenas as citadas no texto. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Ilustrações, gráficos e tabelas:

- > Devem apresentar título e fonte.
- > A fonte deve constar na lista de referência bibliográfica.

Formas de envio:

- CD ROM ou via e-mail para o endereço nucleo.pesquisas@esags.edu.br
- Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:

Livro

RODRIGUES, R. Administração de empresas: conceitos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 194p.

Capítulo de livro

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

Artigo de revista

ZOELLICK, R. B. Uma política externa republicana. *Política Externa*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jun./ago. 2001.

Texto eletrônico

TAVES, Rodrigo França. Ministério corta pagamento de 46,5 mil professores. *O Globo*, Rio de Janeiro, 19 maio 1998. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 1998.

“

**Estude Administração na ESAGS,
uma das 4 melhores faculdades de
Administração do Estado de São Paulo.**

”

Unidade ABC

Portão 1 - Alameda dos Jacarandás, 41

Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

Unidade Santos

Av. Conselheiro Nêbias, 159

Paquetá - Santos/SP

[13] 3228.6001

www.esags.edu.br