

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

ano 5 | n° 9 | abril/outubro | 2010

ISSN 1981-3791

Varejo Bancário

Artigos

TC

TAIPA

Canal Aberto

Mesa redonda

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO



ESAGS



SUMÁRIO

Editorial 3

Artigo 4

- A influência da cultura organizacional no desenvolvimento da carreira do deficiente físico, que faz parte da população ocupada do país
- > Alexandre Castanha
 - > Suzana Lopes Quintão Silva
 - > Sara de Castro Silva
 - > Marcela Germano Marcolino

TC 15

Restaurante Four Season

- > Danielle de Oliveira Francisco
- > Cristiane Ferreira da Silva
- > Lucas Antonio de Assis Mondoni
- > Denise Batista da Silva
- > Jonas Miranda da Silva

Talpa 29

- > Nacional Gás Butano
- > José Hugo da Silva Santos
- > André Miranda de Siqueira
- > Roberto Novelli
- > Emerson Noriu Nagaoka
- > Daniel de Oliveira Ferreira
- > Rodrigo Gomes da Costa

Mesa Redonda 43

Varejo Bancário

Agradecimentos 58

Canal Aberto 59

Normas para formatação 64



EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2010 - nº 9
ISSN 1981-3791

Publicação da Escola Superior de
Administração e Gestão - ESAGS
Ano 5 - nº 9 | Outubro de 2010 à Abril de 2011

Conselho Editorial

Período de vigência: Outubro de 2010 à Abril de 2011

Membros

Prof. Sergio 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

Prof. Fabrício Henrique Reis
estudosenegocios@esag.edu.br

Revisão Prof. Danielle Guglieri Lima

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

Av. Conselheiro Nébias, 159
Paquetá - Santos/SP
Tel.: 55 13 2127 0003

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

Encarte central: FS Eventos
Demais fotos: Jeferson Souza

EDITORIAL

A Revista Estudos e Negócios chega a sua nona versão e, nestes quatro anos de existência, sempre buscou inovação e qualidade, reforçando, em cada número, seu objetivo maior, o de abrigar em uma mesma publicação, a produção acadêmica dos alunos do curso de administração e gestão, as reflexões de especialistas sobre o mercado e os debates sobre temas atuais ligados à área.

Neste número trazemos para nosso leitor um conjunto variado de informações tais como, o Impacto da Crise Financeira Européia na América Latina, em uma importante reflexão do professor Pedro Mello, membro CLAAF - Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros, bem como o debate sobre Varejo Bancário e o Papel dos Bancos no Novo Cenário Econômico do Brasil.

Vale lembrar que o debate sobre Varejo Bancário norteia o tema desta edição e faz parte da sessão Mesa Redonda, que nasceu com a finalidade de integrar as teorias estudadas no curso de Administração de Empresas e o mercado. Desde a sua primeira edição a revista tem procurado trazer os principais nomes do mercado para discutir e analisar temas importantes, que ainda não estão em livros, em função da atualidade de tais abordagens. A mesa redonda define o percurso da Revista e assim, desde a publicação dos alunos até a dos colaboradores e convidados, todos analisam assuntos semelhantes ou correlatos. Desta forma, nas edições anteriores, tivemos os seguintes temas: O Compromisso da ESAGS é com o sucesso profissional do aluno; O perfil do profissio-

nal: o que as empresas buscam no mercado; *Networking*: desenvolva sua carreira profissional; *Marketing Pessoal*; Crise Mundial; Gestão de Relacionamento com clientes e na penúltima edição, Gestão por Competências.

Neste número ainda, o leitor conhecerá o Plano de Negócios do restaurante temático, o Four Seasons, trabalho realizado para conclusão de curso, turma do 2º semestre de 2009, orientado pelo professor Valmir Comte.

Sob a orientação do professor Dr. Arnaldo Ono, responsável pela disciplina de Técnicas e Pesquisa, destaca-se o trabalho, Qual a influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento da Carreira do Deficiente Físico, parte da população ocupada do País? Além do Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas Administrativas (TAIPA), que apresenta uma análise sistêmica da empresa Nacional de Gás Butano.

Nesta edição homenageamos os formandos de 2009, agradecemos a eles pelas experiências que nos propiciaram durante esses quatro anos de convívio e estudos e desejamos a todos, sucesso na carreira. Aproveitamos para agradecer também os envolvidos na elaboração desta edição e aguardamos dos nossos leitores, os comentários, as críticas e as sugestões, a fim de aprimorar nosso trabalho para as próximas edições.

Boa Leitura.

Editor: Professor Francisco Carlos Camargo



ARTIGO 1

Alexandre Castanha
Suzana Lopes Quintão Silva
Sara de Castro Silva
Marcela Germano Marcolino
> Alunos do 7º ciclo

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DO DEFICIENTE FÍSICO, QUE FAZ PARTE DA POPULAÇÃO OCUPADA DO PAÍS.

Autores: Suzana Lopes Quintão Silva, Marcela Germano Marcolino, Alexandre Castanha, Sara de Castro.

Resumo

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de identificar qual a influência da cultura organizacional em seus modelos Orgânico e Mecânico no desenvolvimento da carreira do deficiente físico, que faz parte da população ocupada do país. Foram utilizados os métodos descritivos com abordagem qualitativa para a coleta de dados, embasado no referencial bibliográfico de autores como Schein, Motta, Vasconcelos, e outros. Aborda uma visão sistêmica de empregado x cultura x empresa, analisando o fato de as medidas de inclusão ser encaradas como uma obrigação, por parte das organizações; bem como a postura do deficiente quanto esta lei.

Introdução

O desenvolvimento de uma carreira sólida e bem sucedida é o desejo de grande parte dos indivíduos, onde o termo inclusão tem sido largamente utilizado pela nossa sociedade. Leis e movimentos populares têm buscado a inclusão do deficiente físico no mercado de trabalho, cada dia mais competitivo.

Abordaram-se as dificuldades e possibilidades encontradas por portadores de deficiência física e organizações, para se adaptarem a lei de cotas, que levou as empresas a uma nova realidade em seu quadro.

Conforme Robbins (2007), a diversidade é um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas, saber administrar as diferenças, conflitos e reverter tudo isso em ganhos será o maior desafio dos administradores de hoje em dia.

Segundo dados do IBGE (2005), das

65,5 milhões de pessoas com 10 anos de idade ou mais, que compõem a população ocupada do país, 9 milhões são portadoras de alguma deficiência física, verifica-se, portanto, uma proporção relevante de pessoas ocupadas.

Definição do problema de pesquisa e sua relevância

Buscou-se neste artigo estudar a influência da Cultura organizacional, juntamente aos planos de carreira, analisando até que ponto as medidas de inclusão atendem as pessoas portadoras de deficiência física no mercado de trabalho com possibilidade de crescimento profissional.

Abordaram-se as dificuldades e possibilidades encontradas por portadores de deficiência física e pelas organizações, a fim de se adaptarem a lei de cotas, que levou as empresas a uma nova realidade em seu quadro.

Referencial teórico

As práticas da cultura organizacional estão arraigadas a valores e experiências que partem tanto de seus líderes e se disseminam por toda a organização, quanto da região, momento político e histórico entre outros.

As culturas regionais e nacionais se refletem em muitos aspectos na cultura das organizações. Delas surgem os primeiros valores e experiências que poderão ou não ser mantidos na cultura organizacional da empresa. Dentre os inúmeros modelos de culturas organizacionais que foram disseminados, escolheu-se como objeto deste estudo, os aspectos dos modelos orgânico e mecânico, conforme Motta e Vasconcelos (2006, p. 223-224).

Modelo orgânico: esse tipo de sistema seria adequado a condições de mercado turbulentas, quando existirem grande concorrência e mudanças tecnológicas rápidas. Suas características fundamentais seriam:

- um ajuste contínuo e uma redefinição de tarefas correspondentes;
- institucionalização da mudança como um elemento natural;
- a valorização da expertise, do técnico de alto

nível que detém o conhecimento especializado;

- criação de um ambiente gerencial que favoreça a criatividade e inovações;
- administração descentralizada, baseada em ajustes mútuos pelas partes e relações informais, substituindo o controle burocrático.
- autonomia controlada para os empregados, administração por objetivos;
- possibilidade de interações e comunicações a qualquer nível, de acordo com as necessidades do processo.
- alto Grau de envolvimento e compromisso com os fins da organização como um todo. Criação de um *loosely coupled system* ou sistema fracamente articulado.

Teoria da dependência de recursos: Reconhece que as organizações são dependentes de seus ambientes no que se refere aos recursos de que necessitam para sobreviver e crescer; isso dependerá da complexidade, do dinamismo e da riqueza do meio ambiental no qual essa organização esta inserida.

O modelo mecânico, esse tipo de sistema organizacional seria adequado a situações relativamente estáveis de mercado e tecnologia. Suas características fundamentais são:

- uma divisão administrativa segundo a qual cada indivíduo desempenha a tarefa precisamente definida que lhe é atribuída.
- uma hierarquia clara de controle, segundo a qual a responsabilidade em termos de conhecimento geral e a coordenação cabem exclusivamente a cúpula da hierarquia;
- valorização da comunicação e interação vertical entre superiores e subordinados;
- em geral reforço de controles burocráticos, gerando um sistema fortemente articulado e burocrático.

Conforme abordado por Schein (1985), a cultura organizacional é formada por pressupostos básicos inconscientes e são estes pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam, sentem e agem. Segundo ele, quando certos valores participados pelo grupo levam a determinados comportamentos e estes se mostram adequados para solucionar problemas, desta forma, o valor é gradualmente transformado em um

pressuposto inconsciente.

O autor considera também os artefatos visíveis, que compreendem o ambiente construído: arquitetura, layout, vestuário, padrões de comportamento visíveis, até mesmo os documentos da empresa e outros conjuntos simbólicos, tais pressupostos básicos criam os valores de nosso cotidiano.

Segundo Motta, Vasconcelos (2006) uma cultura organizacional é formada pela cultura oficial da organização e também pelos subgrupos organizacionais; membros da organização que interagem e constroem, em conjunto, o ambiente em que vivem e a própria organização.

Nas organizações, os pressupostos básicos de valores são determinantes para criação parâmetros acerca do pensar, sentir e agir e por isto, desempenham papel fundamental no sucesso das organizações. Na verdade, são valores que se cristalizam em artefatos e criações, aspectos visíveis de nosso dia a dia, porém, são, por outro lado, de extrema complexidade. Neste sentido, as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade. Desta forma Motta afirma que existem subgrupos dentro de outros subgrupos, até que se chegue ao indivíduo. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006, p. 304 - 305)

Woodhams e Danieli (2000) *apud* Nivalda (2007, p. 28), afirmam que o ambiente pode tanto contribuir quanto obstruir as possibilidades de desempenho das pessoas com deficiência. A mesma pessoa que é considerada severamente deficiente em um ambiente pode o ser menos em outro. Além disso, o grupo de pessoas com deficiência é muito heterogêneo, com características muito distintas. Contudo, é um grupo que enfrenta barreiras comuns para a sua participação efetiva na sociedade, particularmente em termos de discriminação, oriunda da percepção das pessoas e de estruturas de acesso aos diferentes espaços sociais.

Robbins (2007) é claro em declarar que mesmo havendo implicações na prática administrativa, uma postura modificada na filosofia de tratar todos do mesmo modo é necessária, reconhecendo as diferenças, de maneira que

haja a retenção de funcionários e maior produtividade, cuidando para que não haja discriminação. Esta nova postura inclui a oferta de treinamento diferenciado e a revisão dos benefícios, de modo a atender as diferentes necessidades.

Os funcionários que possuem necessidades diferentes, não podem ser tratados como se fossem todos iguais. Mais que isto, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isto vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeje as tarefas conforme as necessidades individuais, para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho. (ROBBINS, 2007, p.178)

Gil, (2007), retrata a maneira como o RH atua, visando obter qualidade nas contratações; é necessário ter bem definidas as tarefas e funções de cada cargo, mantendo documentos com descrições sempre atualizadas.

Atualmente, a propagação de um novo padrão tecnológico impulsiona as empresas a adotarem novas posturas na organização do trabalho, e, cada vez mais as empresas decidem por trabalhar com um número menor de funcionários, fato que, segundo Pochmann (2001), exige a contratação de empregados com polivalência funcional, e com múltiplas habilidades para a execução de tarefas.

Essas exigências do mundo do trabalho se confrontam com a "falta de conhecimento, por parte dos administradores, da capacidade de trabalho da pessoa portadora de deficiência" (CARREIRA, 1997, p.24), o que dificulta a inserção das pessoas portadoras de deficiências, doravante, denominadas PPD no mercado de trabalho, seja na segregação destas em setores específicos da empresa seja até, em funções menos valorizadas.

Algumas vezes, a dificuldade de acessibilidade e de adequação das condições de trabalho é uma justificativa comum utilizadas pelas empresas para a não inserção das PPDs no mercado de trabalho ou as direcionam a setores específicos nos quais executam tarefas precisas e mecânicas (SILVA, 1993; BATISTA, 2004).

O grande, e talvez maior, desafio dos administradores é lidar com a questão da diver-

sidade cultural e conseguir sinergia na equipe, para obter excelência em seus resultados.

A questão, quando vista pela perspectiva da organização quanto à PPD, é um tema importante a ser explorado na empresa, visto que consiste em tema, também amparado pela Constituição Federal.

Na concepção legal, observamos o que diz na Constituição Federal, no Artigo 5º:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. Neste mesmo artigo em seu Inciso XIII, diz que é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício e profissão, atendidas as qualificações profissionais que a Lei estabelecer. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 2008, p.4: 8)

Além disso, de acordo com o Artigo 6º desta mesma Constituição, a Lei é clara ao mencionar que "São direitos sociais; a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição" (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 2008, p.19")

O Artigo 7º, Inciso XXXI, trata da proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência. Aqui damos início a uma abordagem sobre este tema, que é tão discutido pela sociedade, sociedade esta, que nos últimos tempos tem tentado colocar em prática a inclusão, proposta como uma integração entre a sociedade e as pessoas portadoras de deficiências.

Visando corroborar para o desenvolvimento de um convívio mais humanizado entre os diferentes, a Portaria nº 4677, de 29 de julho de 1998, Do Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS, que dispõe sobre o preenchimento de cargos por pessoas portadoras de deficiência ou beneficiários reabilitados, resolveu:

Artigo 1º que a empresa com 100 (cem) ou mais empregada esta obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários rea-

habilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas na seguinte proporção:

- I – até 200 empregados... 2%
- II – de 201 a 500 empregados... 3%
- III – de 501 a 1000 empregados... 4%
- IV – mais de 1000 empregados... 5%

No § 1º Consideram-se beneficiários reabilitados todos os segurados e dependentes vinculados ao Regime Geral de Previdência Social – RGPS, submetidos a processo de reabilitação profissional desenvolvido ou homologado pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

No § 2º consideram-se pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, aquelas não vinculadas ao Regime Geral de Previdência, que se tenham submetido a processo de habilitação profissional desenvolvido pelo INSS ou por entidades reconhecidas legalmente para este fim. (PORTARIA Nº 4.677, 2006, p. 496)

A Lei 7853, de 24 de outubro de 1989, que dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (CORDE), institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e determina outras providências, tais como:

No Artigo 1º ficam estabelecidas normas gerais que asseguram o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas portadoras de deficiências, e sua efetiva integração social, nos termos desta Lei.

De acordo com o § 1º na aplicação e interpretação desta Lei, serão considerados os valores básicos da igualdade de tratamento e oportunidade, da justiça social, do respeito à dignidade da pessoa humana, do bem-estar, e outros, indicados na Constituição ou justificadas pelos princípios gerais do direito.

No § 2º as normas desta Lei visam garantir às pessoas portadoras de deficiência as ações governamentais necessárias ao seu cumprimento e das demais disposições constitucionais e legais que lhes concernem, afastadas as discriminações e os preconceitos de qualquer espécie, e entendida a matéria como obrigação nacional a cargo do Poder Público e da sociedade. (LEI 7.853, 2006, p.737).

Na busca de realizar uma organização social das pessoas com deficiência, o Governo Federal, tem tentado desenvolver uma política para integração da pessoa com deficiência. Uma dessas iniciativas foi a criação de um Decreto-Lei Nº 3.298/99, que no Inciso do Artigo 3º explica que:

Inciso I - Deficiência – toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;

Inciso II - Deficiência permanente – aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e,

Inciso III - Incapacidade – uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida. (DECRETO-LEI Nº 3.298,2006, p. 740)

Existe ainda a categorização da pessoa com deficiência, que de acordo com o Decreto-Lei Nº 3.298/99. O Artigo 4º diz que é considerada pessoa portadora de deficiência a que se enquadra nas seguintes categorias:

- I – deficiência física;
 - II – deficiência auditiva
 - III – deficiência visual;
 - IV – deficiência mental;
 - V – deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências.
- (DECRETO-LEI Nº 3.298, 2006, p. 740 – 741).

Contextualizando o deficiente ao mercado de trabalho, de acordo com o Decreto-Lei Nº 3.298/99, seção IV que trata do Acesso ao Trabalho no Artigo 35, diz que são modalidades de inserção laboral da pessoa portadora de deficiência:

I – colocação competitiva: processo de contratação regular, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, que independe da

adoção de procedimentos especiais para sua concretização, não sendo excluída a possibilidade de utilização de apoios especiais;

II – colocação seletiva – processo de contratação regular, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, que depende da adoção de procedimentos e apoios especiais para sua concretização;

III – promoção do trabalho por conta própria: processo de fomento da ação de uma ou mais pessoas, mediante trabalho autônomo, cooperativado ou em regime de economia familiar, com vista à emancipação econômica e pessoal (DECRETO-LEI Nº 3.298, 2006 742).

Percebemos importantes avanços nas medidas políticas adotadas para inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho, o que indica importantes avanços em termos quantitativos. No setor público, de acordo com Decreto-Lei Nº 3.298/99, artigo 37, o qual afirma que fica assegurado à pessoa portadora de deficiência o direito de se inscrever em concursos público, assegurando a ele também a igualdade de condições com os demais candidatos para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência do que é portador.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada foi descritiva, com abordagem qualitativa, contudo a análise dos dados vai além da descrição, passando à interpretação destas informações.

A coleta de dados foi realizada no ambiente de trabalho de cada indivíduo entrevistado, sendo utilizado um roteiro de entrevista composto por 14 questões abertas, roteiro este, que foi aplicado entre os dias 01 e 24 de maio, abordando de diversas maneiras o problema de pesquisa em questão.

Tipos de pesquisa

Nesse estudo, adotou-se a pesquisa de natureza qualitativa que envolve um grupo de pessoas portadoras de deficiências incluídas no mercado de trabalho, que segundo Minayo (2006, p. 57):

O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das

representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si a mesmos, sentam e pensam.

Considerando que, as PPD possuem particularidades para ingressar no mercado de trabalho, esta pesquisa pretendeu investigar os aspectos da influência da cultura organizacional no seu desenvolvimento de carreira.

Esta investigação é representada pelo tipo de pesquisa descritiva, definida por Gil (2002) como sendo a descrição das características de uma determinada população ou de um fenômeno.

A pesquisa qualitativa obteve dados por meio de entrevistas, as quais refletem a perspectiva da PPD.

Observações sistemáticas do problema de pesquisa

O modo como a diversidade cultural é encarada pelas organizações é um fator que pode influenciar o tratamento às PPD e o desconhecimento por parte dos profissionais quanto à capacidade de trabalho das PPD pode impactar na concepção de desenvolvimento da carreira destes.

Cada grupo específico de PPD possui características distintas, fato que leva a empresa a adaptar o espaço físico para receber esse profissional, esse fator despender investimento para sua acessibilidade, sendo considerado alto, o valor de adaptação usado como empecilho, por algumas empresas, para a inclusão da PPD no ambiente de trabalho.

Objetivos

Descobrir se o desenvolvimento de carreira para deficientes físicos tem relação com os modelos de cultura organizacional e se a lei de cotas é encarada como apenas uma obrigação pela organização.

Coleta de dados

Pontos que foram abordados na entrevista foram acerca das dificuldades diárias enfrentadas pelos deficientes físicos no ambiente de trabalho, a saber:

- I – Antecedentes
- II – Situação atual
- III – Atitudes do gestor com relação aos deficientes físicos
- IV – Aspectos gerais na organização em que deficiente físico está inserido e sua opinião quanto ao seu relacionamento no ambiente de trabalho.

Análise

O problema da pesquisa "Qual a influência da cultura organizacional no desenvolvimento da carreira do deficiente físico que faz parte da população ocupada do país" direcionou a dois formatos de pesquisa, conforme citado no tópico "tipos de pesquisa"; a quantitativa que começa a delinear nosso público quanto ao gênero, à faixa etária e à escolaridade, por exemplo, enquanto a análise de conteúdo, qualitativa, aprofunda o tema e nos aproxima da realidade do profissional deficiente físico.

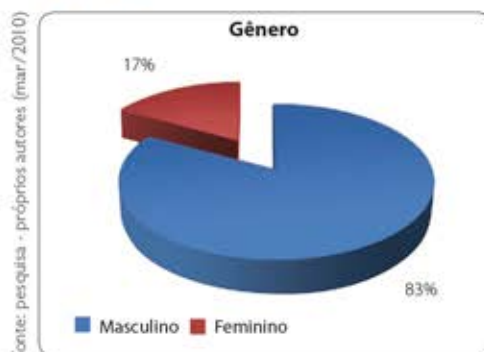
Grupo E - entrevistados

Para identificarmos os entrevistados nas análises que seguem, vamos chamá-los respectivamente de E1, E2, E3 e E4, E5 e E6.

Perfil dos sujeitos

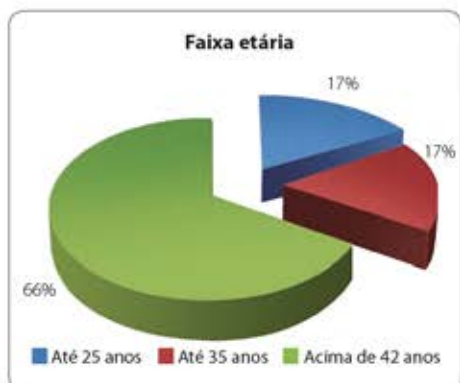
Foram entrevistadas seis pessoas portadoras de deficiências físicas, de diferentes faixas etárias, que trabalham em diferentes setores de atuação no mercado público e no privado.

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados



fonte: pesquisa - próprios autores (mar/2010)

Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados



fonte: pesquisa - próprios autores (mar/2010)

Outro questionamento foi o nível de escolaridade:

Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados



fonte: pesquisa - próprios autores (mar/2010)

O gráfico que segue apresenta enquadramento das deficiências físicas dos entrevistados:

Apresentação da análise de resultados

Gráfico 4 – Enquadramento dos entrevistados

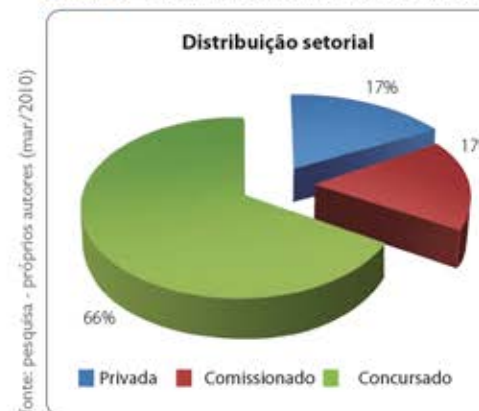


fonte: pesquisa - próprios autores (mar/2010)

Este trabalho tem como objeto de estudo identificar a influência da cultura organizacional no desenvolvimento da carreira do deficiente físico, parte da população ocupada do país.

Com o propósito de entender a visão do próprio deficiente físico perante este tema, foram entrevistados seis portadores de deficiência física, atualmente empregados. Todos os entrevistados atuam em atividades administrativas.

Gráfico 5 – Distribuição setorial dos entrevistados



fonte: pesquisa - próprios autores (mar/2010)

OBS: O termo comissionado refere-se ao profissional que atua em setor público, porém não é concursado.

Categorias

Para apresentar a análise do conteúdo identificou-se a necessidade de categorizar o questionário, de forma que a categoria sirva de pré-descrição ao conteúdo que segue.

Como pré-descrição do conteúdo das entrevistas realizadas, categorizou-se as questões em três, sendo elas: Lei de cotas, modelos orgânicos e mecânico de cultura organizacional e plano de carreira.

Análise de conteúdo

Lei de cotas

Conforme descrito na lei de cotas para deficientes físicos, empresas com 100 ou mais profissionais são obrigadas a preencher o quadro com 2% a 5% de pessoas portadoras de deficiência físicas ou beneficiárias reabilitadas,

sobre isto a opinião dos entrevistados é:

"Estou empregado há um ano, enviei meu currículo pela internet a casas Bahia e fui convidado para um programa específico para deficientes físicos." (SIC) – E1.

"Estou empregado há oito anos, conquistei este emprego através de concurso público sendo classificado em 8º lugar na classificação geral e em 1º colocado entre as vagas destinadas às pessoas portadoras de necessidades especiais. Onde trabalho não existe promoção por mérito." (SIC) – E2.

Estou empregado há 8 anos, conquistei esse emprego através de concurso público. "Não fui promovido." (SIC) – E3

"Sim estou empregada há 8 anos, passei no concurso pública." (SIC) – E4

"Conquistei meu emprego prestando concursos públicos em vários lugares, lembrando que, fui reprovado em alguns, nos exames médicos." (SIC) – E5

"Hoje atuo como funcionário comissionado em Rio Grande da Serra".

Para se adaptar à lei, algumas empresas privadas buscam formas alternativas de recrutamento. Referente às vagas de órgãos públicos, os concursos são gerados com vagas exclusivas para atender a cota de deficientes, além dos cargos comissionados, nos quais a pessoa atua como funcionário público, mas não é concursado.

Modelos: Orgânico e Mecânico

Na busca de identificar o comportamento da liderança e demais colaboradores nas empresas em relação às tratativas com profissionais portadores de deficiência física, buscou-se avaliar dentro dos modelos Orgânico e Mecânico de cultura organizacional as seguintes questões: seu gestor tem uma postura que contribui para aprovar abertamente e apoiar as diferenças que cada trabalhador leva para dentro da empresa? Para esta questão obtiveram-se as seguintes respostas dos entrevistados:

"Meu gestor trata todos da mesma forma, ressalta atitudes diferentes, às vezes cita como

exemplo o tratamento que alguns amigos têm com clientes de forma positiva. Mas quanto a minha deficiência nunca percebi nada da parte dele." (SIC) – E1

"Não houve dificuldades da minha parte e nem da empresa. O processo de integração foi tranquilo, não houve problema algum. Salvo no exame médico, quando este tentou me convencer a não aceitar em virtude da "Prefeitura" não possuir veículo adaptado que eu pudesse dirigir no mais foi tranquilo." (SIC) – E2

"Até tenta, mas mete os pés pelas mãos." (SIC) – E3

"Prefiro não responder". E4

"Meu gestor apóia e respeita as diferenças de cada um. Os mais sérios são tratados com mais respeito. Já os mais brincalhões são tratados do mesmo jeito que são." (SIC) – E5

"Sim, tanto é que nosso lema é Rio Grande da Serra Administração "Respeito por você." (SIC) – E6

Expandido o questionamento ao portador de deficiência física dentro de seu ambiente de trabalho, foram apuradas as seguintes respostas:

"Fui muito bem aceito, no começo achei que eles não me passavam tarefas difíceis por causa de meus problemas, mas agora vejo que era apenas uma questão de tempo, pois acabei acumulando várias tarefas e hoje tenho tantas responsabilidades quanto as outras pessoas com o mesmo cargo." (SIC) – E1

"Aqui todos são tratados de forma igual. Sinto-me bem no ambiente de trabalho. Não sou tratado como deficiente. Sou respeitado pelo meu conhecimento." (SIC) – E2

"Sinto-me bem, gosto de executar minha tarefa que é o atendimento ao público." (SIC) – E3

"O ambiente é bastante agradável e amigável." (SIC) – E4

"Meu ambiente de trabalho é agradável sempre há divergências, mas como um funcionário ouve a idéia apresentada pelo outro, a organização se torna eficaz." (SIC) – E5

"É um lugar que me dá toda liberdade para desenvolver as minhas ações." (SIC) E6

Quando questionados sobre a importância de sugerir mudanças, ou melhorias verificaram-se as seguintes respostas:

"Na medida do possível, pois como trabalho em loja consigo sugerir ações no dia a dia." (SIC) – E1.

"Nem sempre por se tratar de órgão público, ditam-se normas e nós simplesmente cumprimos. Minha opinião é que o órgão público se adotasse uma postura de empresa, seria melhor do que muitas multinacionais." (SIC) – E2.

"Não adianta, tudo depende da administração; "Nunca tem verba". (SIC) – E3.

"De sugerir, sim, porém pô-las em prática é bastante difícil." (SIC) – E4.

"Não somente se prestar concurso público em outra empresa pública. Na minha empresa só há oportunidades para alguns." (SIC) – E5.

"Tanto é que fazemos reuniões periódicas e todos tem o direito de se expressar." (SIC) – E6

É notório que os portadores de deficiência física, corporativamente são tratados de forma muito semelhante, ou seja, não há discriminação; enquanto empresas com características orgânicas, buscam por inovações, despertar a criatividade dos funcionários, empresas com características mecânicas são mais conservadoras em relação à inovação.

Nas respostas colhidas, pode se observar que de forma geral a postura do superior imediato é de integrar o profissional portador de deficiência física ao grupo. Nenhum dos entrevistados citou que seu líder obteve preparo específico para esta tarefa, porém dois entrevistados, funcionários de órgãos públicos, com características de cultura organizacional mecânica, demonstraram insatisfação com essas "tentativas" de integrações promovidas pelo líder por portadores de deficiência física e o grupo.

Plano de carreira.

A terceira categoria refere-se o plano de carreira. Com intuito de avaliar o quanto a cultura adotada pela empresa pode impulsionar ou não o crescimento profissional de um defi-

ciente físico. Foram elaboradas perguntas sobre a existência de planos diferenciados de promoção para deficientes, onde se obteve as seguintes respostas:

"Não temos plano de carreira específico para nós, porém parte de nosso RH é específico. Na empresa que trabalho existe um setor chamado CECREP, que auxilia os deficientes em seu dia a dia, inclusive quando tem desejo de mudar de área, tenho amigos que já saíram de lojas e foram para departamentos internos. Foi esse setor que nos deu o treinamento inicial e é este setor que acompanha nosso desenvolvimento dentro das Casas Bahia." (SIC) – E1.

"Não existe plano de carreira. O plano de carreira deve sim existir, contudo, a capacidade, conhecimento, e espírito de liderança bem como se deve ter perspicácia para tomada de atitudes etc. Diferenciar o deficiente físico num plano de carreira: não apoio. Nestas condições a igualdade é questão de justiça." (SIC) – E2.

"Não. Deve existir, pois nesta empresa a pessoa às vezes até troca de atividade em setores mas continua com a mesma moderação." (SIC) – E3.

"Infelizmente não existe." (SIC) – E4.

"Não. Este plano de carreira poderia ser empregue em minha empresa, inclusive deveria aumentar a cota de vagas para deficiente em empresas públicas, pelo fato de ser mais concorrido do que na empresa privada." (SIC) – E5.

"Não só para pessoas com deficiência mais para todos, desde que demonstre determinação, e qualificação para executar a tarefa." (SIC) – E6.

Sobre plano de carreira se observou que empresas privadas com características orgânicas têm dedicado parte de sua estrutura de RH a este público.

Conclusão

A pesquisa abordou funcionários do setor público, que demonstram características do modelo mecânico e funcionários do setor privado, que demonstram características do modelo orgânico. Observou-se que nenhum de nossos entrevistados relatou dificuldade para

obter emprego, todos foram beneficiados pela lei de cotas, com exceção de E5 que atua como comissionado, ou seja, foi convidado para atuar em órgão público. Quanto à integração, apesar de todos os entrevistados informarem que a recepção foi muito boa, E1 que atua em uma empresa privada com modelo orgânico, foi o único que passou por uma espécie de adaptação; recebeu de sua empresa um treinamento especial destinado aos portadores de deficiência física, antes de começar a trabalhar.

Sobre a possibilidade de atuarem como elementos de mudança dentro da empresa, sugerindo melhorias: dos funcionários públicos, somente E5 que atua em um cargo de liderança demonstrou possibilidades de sugerir e implantar melhorias, quanto a E1 mesmo atuando em um cargo de base percebe que sugestões de todos os integrantes de seu grupo são bem vindas. Quando questionados sobre divisão do trabalho, todos demonstraram um modelo rígido, até mesmo E1 que atua em uma empresa com características orgânicas.

Este trabalho demonstra que empresas com características culturais orgânicas, buscam se adaptar a lei adequando suas novas contratações às necessidades da empresa, investem em treinamentos especiais aos funcionários portadores de deficiência física, também tem sido preocupação o momento da integração com outros funcionários e até mesmo o acompanhamento e desenvolvimento profissional deste grupo dentro da empresa, já que existem células no RH para acompanhá-los. Investimentos do gênero nos remetem à teoria da dependência de recursos, afirmando que as organizações dependem de seu ambiente e seus colaboradores para sobreviver e crescer.

Quanto às empresas com formato mecânico, identificou-se que apesar de ser preocupação atender à lei de cotas, não há investimentos específicos para o público portador de deficiência física.

Limitações do trabalho

Para este estudo não foi abordada a situação de pessoas portadoras de deficiência física, que estão desempregadas, ou seja, neste artigo somente pessoas consideradas "ocupa-

das" (termo IBGE) serviram de objeto de estudo.

Dentre todas as possibilidades existentes de cultura organizacional, abordou-se como objeto de estudo, os modelos orgânicos e mecânicos.

Este estudo aborda a visão: empregado x cultura x empresa, portanto uma de suas limitações consiste na visão da empresa em relação ao deficiente físico e as leis de cota.

Contribuições da pesquisa

Através deste estudo, que apresenta a visão e expectativas dos deficientes físicos, torna possível que as empresas vislumbrem novas perspectivas em relação a estes profissionais que são 13% da população ocupada do país, cada vez mais estão se especializando, minimizando a importância da lei de cota no momento de competir por uma vaga.

Pode contribuir para novas pesquisas que abordem o tema inclusão.

Concluiu-se que os exemplos deste artigo podem servir como fator motivador de deficientes que empregados ou não, que busquem direcionamento para se desenvolver em sua carreira ou ingressar no mercado de trabalho.

Referências Bibliográficas

BATISTA, C. A. M. **Inclusão: construção na diversidade**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2004. Constituição Federal. Coleção Códigos. 5.ed. São Paulo: Manole, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE e CORDE abrem encontro internacional de estatística sobre pessoas com deficiência física**, 2005. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/presidencia/noticia_visualiza.php?id_noticia=438&id_pagina=1 2005>. Acesso em: 03 abr. 2010.

MANNRICH, Nelson. **CLT: legislação trabalhista e previdenciária e constituição federal**. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. VASCONCELOS, Isabella. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho. **A Inserção de Pessoas com Deficiência em Empresas Brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho**. 2007. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/CSPO-72UKVU>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

POCHMANN, M. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SCHAWRZ, Andrea; JAQUES Haber. **Cotas, como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: I-Social, 2009.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, O.M. **Uma questão de competência**. São Paulo: Memnon, 1993.

WOODHAMS, C; DANIELI, A. Disability and diversity – a difference too far? **Personnel Review**, v. 29, n. 3, p. 15, 2000.



TC

> TC – Trabalho de conclusão de curso de graduação em administração da ESAGS, turma do 2º semestre de 2009.

Danielle de Oliveira Francisco
Cristiane Ferreira da Silva
Lucas Antonio de Assis Mondoni
Denise Batista da Silva
Jonas Miranda da Silva
> Alunos do 8º ciclo

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios tem o objetivo de apresentar o projeto de criação de um restaurante temático chamado *Four Seasons*.

O restaurante ficará localizado na Rua Oscar Freire – considerada a oitava rua mais luxuosa do mundo – e terá como seu principal diferencial competitivo a utilização de cardápios rotativos, que acompanham as quatro estações do ano. Além disso, o projeto aposta em um atendimento personalizado e em um ambiente elegante, garantindo uma experiência de consumo inovadora e totalmente diferente das oferecidas pelos concorrentes.

O *Four Seasons* visará atender as classes A1 e A2 da cidade de São Paulo, ou seja, pessoas que busquem visibilidade e a oportunidade de mostrar a que grupo social pertencem.

O investimento inicial para a concretização deste projeto é de R\$ 1.855.358,00. Deste valor, R\$ 1.190.000,00 serão destinados à compra do imóvel, R\$ 145.308,00 para equipamentos de cozinha industrial e R\$ 240.000,00 serão utilizados na reforma e na decoração do espaço. O restante será utilizado na abertura da empresa, propaganda e publicidade, rouparia, utensílios de cozinhas e materiais de apoio.

A taxa interna de retorno do projeto é de 31,70% e o *payback* descontado de 2 anos e 5 meses, considerando uma taxa mínima de atratividade de 20%.

O RESTAURANTE

Dados do Empreendimento

O restaurante *Four Seasons* foi projetado para oferecer uma opção de entretenimento totalmente inovadora; alinhando uma culinária variada e distinta a um ambiente agradável e aconchegante.

Com capacidade para atender a aproximadamente 100 pessoas simultaneamente, o estabelecimento contará com 150 m², além de um espaço adicional de 30 m² (mezanino) onde ficará disposta a adega para degustação e comercialização de vinhos.

A comunicação visual e decoração,

desenvolvidas pela Atmosfera Arquitetura, une o melhor de elementos clássicos e materiais extremamente modernos. O espaço desenvolvido pelo arquiteto Hamilton C. Júnior enfatiza a utilização de cobre, madeira e pedra, dando, assim, muito charme e requinte ao local.

O restaurante apostará em cardápios rotativos que acompanham as quatro estações do ano, ou seja, a cada nova estação um novo cardápio será lançado, garantindo inovação e dinamismo ao empreendimento.

O horário de funcionamento é das 12 às 15 horas, para o almoço, e das 19 às 24 para o jantar. Às sextas-feiras e sábados o restaurante permanecerá aberto até a 1 da manhã e fechará aos domingos.

Localizado no centro nobre da cidade São Paulo, na Rua Oscar Freire, o restaurante ficará próximo a cafés, hotéis e lojas de grife de primeira linha. E isso, alinhado a uma culinária diferenciada e ambiente elegante, lhe garantirão promissores resultados para o futuro.

Missão, visão e valores

Missão

“Valorizar ingredientes, explorando o melhor de cada estação do ano”. Esta será a missão do restaurante *Four Seasons*. Ao apostar no bom atendimento e na utilização de produtos de época, combinará bases clássicas e técnicas atuais, obtendo, assim, um resultado moderno e uma experiência de consumo completamente inovadora.

Visão

Tomar-se a melhor opção em ambientes que promovam, além de uma culinária moderna e de qualidade, uma experiência de consumo extremamente descontraída.

Valores

Comprometimento, diversificação, foco no cliente, inovação, integridade e qualidade.



PRODUTOS E SERVIÇOS

Características

O restaurante *Four Seasons* oferecerá um pacote de valor incluindo não apenas alimentos e bebidas de qualidade, mas também um local em que as pessoas possam bater papo, relaxar e até mesmo desfrutar de bons vinhos.

Na verdade, o *Four Seasons* será muito mais do que apenas um restaurante, podendo ser considerado até um pouco “badalado”. A casa priorizará o atendimento diferenciado, pelos profissionais de excelente aparência – o que, com certeza, atrairá ainda mais os clientes.

Os cardápios serão baseados na colheita das frutas e hortaliças, garantindo um sabor inigualável e qualidade surpreendente. Apesar de conter poucas opções, os cardápios possuirão qualidades excelentes em refeições para todos os tipos de paladares. Cada receita será desenvolvida pelo Chefe de Cozinha, o qual ficará responsável por inovar e impressionar com novidades a cada nova estação do ano. As receitas criadas por serão devidamente assinadas e arquivadas em sigilo para possíveis reutilizações.

Na primavera serão utilizados alguns ingredientes, como espinafre, tomate, acelga, brócolis, repolho, pimenta, pêssego e manga. No verão serão aproveitados pepinos, beterrabas, batata, milho verde, limão, abacaxi, entre outros. Já no outono, o destaque irá para itens como abacate, laranja, berinjela, mamão, pêra e maçã. Por fim, no inverno, será a vez de utilizar rúcula, abóbora, mandioquinha, banana, morango, batata doce e maracujá.

Nenhum cardápio será repetido e, por isso, as técnicas de comunicação enfatizarão a oportunidade de desfrutar dos itens contidos nos cardápios do *Four Seasons* uma única vez. Tudo isso será desenvolvido para garantir exclusividade e uma ótima experiência de consumo.

Como é sabido, muitas das frutas e hortaliças utilizadas pelo *Four Seasons* podem ser comercializadas ao longo do ano, sem qualquer dificuldade. Entretanto, para priorizar o sabor e as reais propriedades de cada item, a

comercialização ocorrerá apenas em épocas específicas, mesmo que isso implique na restrição de seus cardápios. Afinal, o principal propósito dessa culinária é garantir a qualidade dos produtos e a satisfação do cliente final.

O restaurante contará com uma seleta carta de vinho e cardápio de bebidas, desenvolvido pelo *Sommelier*, que ficará responsável por apresentar a adega aos clientes, oferecer degustações e comercializar os vinhos – quando solicitado.

Por fim, serão desenvolvidos eventos temáticos para divulgação das novas temporadas do restaurante, os quais serão realizados em datas estratégicas, como na troca de estação, bem como a utilização de decorações específicas, valorizando o momento de inovação do estabelecimento. Para estes eventos serão convidadas celebridades, publicitários e jornalistas, afim de que o conceito “ver e ser visto” seja explorado ao máximo e garanta a visibilidade almejada pela clientela.

ANÁLISE DE MERCADO

Clientes

O público-alvo do *Four Seasons* será formado por pessoas pertencentes à classe A. São pessoas de ambos os sexos, com idade entre 28 e 37 anos, profissionais de diversos ramos de atividade e extremamente exigentes. O grupo ao qual pertencem se caracteriza por frequentar locais ou utilizar artigos de luxo como necessidade de marcar sua posição social. A tabela abaixo mostra a renda média familiar do grupo mencionado.

Tabela 01 – Renda Média Familiar da Classe A1 e A2

Renda Média Familiar (R\$)		
CLASSE / ANO	2006	2007
A1	10.697	14.250
A2	6.556	7.557

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP)

Este público-alvo considera alguns itens específicos durante a escolha por determinado restaurante, como ambiente, fator *gourmet*, forma de pagamento, praticidade e a imagem do estabelecimento.

Recentes pesquisas realizadas pelo IBGE mostraram que quanto maior o salário, mais refeições são feitas fora de casa. Dos gastos com alimentação desta classe, 37% representam refeições fora de casa, contra 11% de pessoas da classe D. Estes dados, somados aos interesses da classe A, evidenciam um comportamento favorável no que se refere ao consumo em restaurante.

Concorrência

O setor de restaurante é extremamente competitivo e desafiador. A busca por inovações é constante e intensifica a agressividade dos demais *players*. Tendo em vista que o público-alvo destes restaurantes é relativamente pouco sensível a preço, os grandes diferenciais estão na promoção/comunicação e posicionamento do estabelecimento.

Dentre os principais concorrentes do *Four Seasons*, destacamos o restaurante La Frontera e Spot – ambos localizados na região da Avenida Paulista. De acordo com o Guia da Folha de São Paulo, estes são os dois melhores restaurantes da cidade no quesito “ver e ser visto”, indo ao encontro ao propósito do *Four Seasons*.

Tabela 02 – Comparativo dos Principais Concorrentes

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviço aos Clientes
Four Seasons	Bom	R\$ 50,00 a R\$ 70,00	Cartões de Refeição • Visa Vale • Sodexo Pass • Ticket Restaurante • Smart VR Cartões de Crédito • American Express • Diners • Visa • Mastercard Cartões de Débito • Redeshop • Visa Electron • Maestro	R. Oscar Freire	Alto nível	Serviços • Acesso para deficientes físicos • Vinho em taça Horário Almoço 12:00 – 15:00 Jantar 19:00 – 24:00 (sex., sáb. e feriados jantar até a 1:00) Estacionamento • Gratuito
Spot	Bom	R\$ 60,00 a R\$ 80,00	Cartões de Refeição • Visa Vale • Sodexo Pass • Ticket Restaurante • Smart VR Cartões de Crédito • American Express • Diners • Visa • Mastercard Cartões de Débito • Redeshop • Visa Electron • Maestro	Al. Min. Rocha de Azevedo	Alto nível	Serviços • Acesso para deficientes físicos • Vinho em taça • Entrega em domicilio Horário Almoço • 12:00 – 15:00 (sáb., dom. e feriados almoço até 17:00) Jantar 20:00 – 1:00 Estacionamento • R\$ 12,00

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviço aos Clientes
La Frontera	Bom	R\$ 45,00 a R\$ 65,00	Cartões de Crédito • Mastercard • Visa • American Express • Diners Cartões de Débito • Maestro • Redeshop • Visa Electron	R. Coronel José Eusébio	Alto nível	Serviços • Acesso para deficientes físicos • Vinho em taça • Courvet grátis Horário Almoço 12:00 – 15:00 Jantar 19:30 – 1:00 (sex. jantar a partir das 20:00) Domingos Almoço (12:30 – 17:30)

Fornecedores

O grupo de fornecedores do restaurante *Four Seasons* é composto por distribuidores de alimentos, bebidas e prestadores de serviços. O poder de barganha deste grupo é baixo, visto que o mercado de insumos é controlado pela concorrência entre as empresas. Além disso, o custo de mudança de fornecedor é relativamente baixo, o que aumenta o poder de barganha do estabelecimento frente aos fornecedores. Já o mercado de prestação de serviços é extenso e com diversas opções disponíveis, o que dificulta o aumento anormal de preços.

Produtos Substitutos

Os clientes a serem cativados pelo *Four Seasons* podem buscar alternativas de consumo em dois setores: entretenimento e alimentação. Para o primeiro, podemos considerar casas noturnas, shopping centers, cinemas, entre outros. Já para o ramo de alimentação, temos a presença de bares e cafés – que se assemelham em produtos oferecidos, porém com temáticas diferentes.

Riscos de novos entrantes

O mercado de bares e restaurantes é frequentemente pressionado pela entrada de novos concorrentes, o que exige alto índice de dinamismo e inovação por parte dos atuais *players*. Entretanto, a proposta de cardápios ro-

tativos e ambiente descontraído do *Four Seasons* cria uma barreira aos novos entrantes, baseada na diferenciação do produto e posicionamento único no setor.

Além disso, por mais que o projeto seja alvo de plágio, os cardápios do *Four Seasons* são extremamente difíceis de ser copiados. Por estarem disponíveis por apenas três meses, a concorrência não teria tempo hábil de produzir algo semelhante, uma vez que ao ser lançado no mercado, já enfrentaria o cardápio da próxima estação.

Ambiente Externo

O mercado de bares e restaurantes apresenta altos índices de crescimento. Em 2008, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, o setor de alimentação cresceu aproximadamente 20% com relação ao ano anterior. Este resultado superou as expectativas – por volta de 17% – e desbancou palpites de queda no crescimento por conta da crise financeira.

Com faturamento de aproximadamente R\$ 55 bilhões em 2008 e crescimento superior ao PIB brasileiro, o setor, hoje, possui uma extensa segmentação para atender aos inúmeros clientes em busca de distintas opções. Além disso, pesquisas mostram que o índice de alimentação fora de casa cresce 14% ao ano, o que, sem dúvidas, garante a atratividade do setor. Valer ressaltar também que tal setor de alimentação fora de casa é responsável por 27% dos primeiros empregos dos brasileiros e

gera, em média, 6 milhões de empregos diretos no país.

PLANO DE MARKETING

Estratégia de Marketing

Terá como principal objetivo assegurar a estabilidade do negócio e crescimento da demanda e, conseqüentemente, do *Market share*, garantindo o lucro esperando pelos sócios e o retorno do investimento, por meio do estratégico posicionamento de mercado.

Para que as previsões de demanda sejam cumpridas ainda nos primeiros meses, serão investidos R\$ 75.000,00 antes mesmo da inauguração, seguidos de investimentos mensais de R\$ 45.000,00 – que representam aproximadamente 27% dos custos operacionais. Vale lembrar que estes investimentos serão revistos a cada ano, para que as metas estipuladas sejam cumpridas de acordo com o planejamento de vendas para os próximos períodos.

Para os anos seguintes, o propósito do *Four Seasons* será acompanhar a previsão de crescimento anual do setor – fixada em 14% –, além da taxa anual de inflação, fixada em 4,5%. Tais ações exigirão um investimento constante em técnicas de fidelização e relacionamento assíduo com a clientela do restaurante. Maiores informações sobre a estratégia de promoção e comunicação serão explanados nos tópicos abaixo.

Segmentação

A região escolhida para o restaurante é internacionalmente reconhecida por ter um ambiente público (aberto) agradável, bonito e muito bem freqüentado. Consumidores do mercado de luxo não buscam apenas os atributos do produto – neste caso, a comida –, mas também ganhos subjetivos como satisfação pessoal e bem-estar. Por isso o ambiente escolhido valoriza o empreendimento e garante ampla visibilidade e *status*.

Diferente dos *shoppings centers* e demais locais na cidade de São Paulo, a Rua Oscar Freire se torna atrativa por recriar a mística de

exclusividade existente no passado em um ambiente extremamente sofisticado e elegante.

Voltado ao público de 28 a 37 anos, o restaurante visa atender as necessidades mais específicas de clientes que procuram um local descontraído para *happy hours*, ou um jantar com amigos em ambiente de alto nível. Para alcançar esses objetivos, serão desenvolvidas estratégias de comunicação e pacotes de valor a fim de garantir a completa satisfação dos frequentadores.

Política de Preços

Tendo como base o mercado de luxo, a definição do preço é fundamental para posicionar o estabelecimento em seu ramo de atividade, já que a alta precificação restringe o consumo às classes mais privilegiadas.

A política de preço do *Four Seasons* está baseada nos valores aplicados pela concorrência e, principalmente, nos benefícios associados à marca e aos produtos comercializados. No mercado de restaurantes de luxo, o preço final, na maioria das vezes, não é importante, já que a os consumidores estão dispostos a pagar desde que associem componentes racionais (alimentos) aos irracionais (serviços agregados).

Estratégia de Promoção

O gestor de *marketing* ficará responsável por desenvolver estratégias de divulgação do restaurante, baseadas no conceito *one to one*, ou seja, *marketing* personalizado. Estas atividades buscam manter a notoriedade da marca e situá-la entre as mais prestigiosas e elegantes do setor.

O uso de publicidade será extremamente seletivo, visando manter a marca em destaque, porém sem popularizá-la. Entretanto, para alcançar o público-alvo desejado, serão elaboradas campanhas completas na mídia, dando visibilidade ao restaurante e atingindo esta clientela sensível a esses apelos.

Segue abaixo os veículos a serem utilizados na divulgação do restaurante:

- O *website* do *Four Seasons* conterà informações sobre o restaurante, cardápios

disponíveis, novidades, formulários de contato, endereço e link para o *Twitter*®;

- Serão desenvolvidas parcerias com lojas do mercado de luxo, em que o cliente ganhará *free passes* ao consumir um determinado valor no estabelecimento;

- Comunicação de novidades e lançamento de novos cardápios na rede *Twitter*®, ferramenta de amplo alcance e seletiva no quesito “*following*” e “*followers*”. Isso garantirá que apenas pessoas selecionadas estejam atreladas à conta do restaurante;

- Anúncios em revistas desenvolvidas para a classe A e canais de TV fechada, buscando a divulgação do estabelecimento e respectivos eventos;

- Desenvolvimento de clientes, proporcionando a divulgação do restaurante através do famoso boca-a-boca.

Por fim, serão desenvolvidos eventos a cada troca de estação, com o intuito de internalizar o grande diferencial do *Four Seasons*, ou seja, a rotatividade de cardápios e decoração temática. Nestas ocasiões serão encaminhados convites a celebridades e pessoas da mídia, aumentando a popularidade do restaurante e fortalecendo a imagem do estabelecimento para o público almejado.

Localização

O restaurante *Four Seasons* ficará localizado na Rua Oscar Freire, próximo a esquina com a Rua Bela Cintra. Considerada uma das ruas mais luxuosas do mundo, a Oscar Freire reúne buscadores de *status*, fãs de moda e amantes dos mais diversificados tipos de gastronomia e arte.

A localização privilegiada visará atender não apenas os frequentadores da Rua Oscar Freire e profissionais que trabalhem próximo a Avenida Paulista, mas também regiões, como Itaim Bibi e Vila Olímpia.

Mesmo estando ao lado de um estacionamento, o restaurante contará com serviço de *valet* personalizado, a fim de garantir a segurança e o conforto de seus clientes. Os profissionais da empresa RB Park ficarão responsáveis

por realizar o primeiro contato direto com os clientes e, por isso, participarão de constantes treinamentos para que conheçam o público-alvo do estabelecimento.

Estratégia do Produto

O grande apelo do *Four Seasons* será explorar as quatro estações do ano em suas específicas individualidades e, com isso, fornecer alimentos extraídos das melhores colheitas e com suas propriedades valorizadas ao máximo.

O principal diferencial competitivo será a oportunidade de se “relançar” no mercado a cada nova estação. Um novo cardápio é lançado a cada 3 meses, ampliando as oportunidades de cativar outros clientes ainda não fiéis. É importante mencionar que nenhum cardápio será repetido, ou seja, os pratos utilizados nos menus estarão disponíveis apenas durante este pequeno período. Essa estratégia garante uma alta demanda momentânea, que será constante com a grande rotatividade de cardápios.

Em complemento aos produtos alimentícios, serão oferecidos serviços adicionais, como conexão de internet com a tecnologia *wi-fi*, televisores de LED com os mais recentes vídeos cliques e som ambiente para um público eclético e maduro.

Posicionamento

Com o enfático slogan *Enjoy the best of each Season!* (Aproveite o melhor de cada Estação!), o ideal de tornar o *Four Seasons* uma opção diferenciada em serviços de alimentação e entretenimento será reforçado.

Quando comparado aos seus principais concorrentes, o *Four Seasons* destaca-se por seu dinamismo em lançar 4 (quatro) novos cardápios todos os anos. Além disso, a decoração temática, somada a perfeita localização e atendimento premium, tornará o restaurante um ícone no ramo de alimentação.

Em resumo, o estabelecimento terá como seu maior diferencial a comercialização de produtos exclusivos, como uma espécie de *special edition*. Cada prato possui sua vida útil curta (de uma única estação), que gera especu-

lações e, conseqüentemente, um momentâneo boom no consumo.

GESTÃO DE PESSOAS

Políticas de Recursos Humanos

A principal atividade do departamento de recursos humanos do *Four Seasons* será valorizar o capital humano. Ao evidenciar o potencial de cada colaborador, um ambiente organizacional favorável será criado, gerando uma natural motivação dos funcionários e, conseqüentemente, levando-os a contribuir e comprometer-se com a excelência de desempenho e resultados do estabelecimento.

Por apostar em um atendimento de primeira linha, a implementação de uma cultura organizacional humanizada facilitará a troca de informações e o aprendizado coletivo. Para isso, o foco será a identificação de profissionais qualificados que busquem novos desafios e amadurecimento profissional, assegurando a excelência no atendimento e no sucesso do negócio.

Os investimentos constantes em treinamentos, somados aos acompanhamentos periódicos e avaliações de desempenho, serão fortes ferramentas no desenvolvimento profissional dos colaboradores do *Four Seasons*. Em paralelo, haverá incentivos a participação em *workshops*, congressos e demais eventos que promovam o aprimoramento contínuo na área de atuação.

Cargos e Salários

O restaurante *Four Seasons* contará com 24 (vinte e quatro) funcionários, além de 6 (seis) profissionais terceirizados.

O Chefe de Cozinha será remunerado com salário inicial de R\$ 6.500,00. Além de ficar responsável pela elaboração de novos cardápios a cada nova estação do ano, deverá desenvolver um trabalho específico na identificação de produtos exclusivos e novas técnicas de culinária. Por liderar a operação mais importante do restaurante, deverá ser ousado, dedicado e possuir bom relacionamento interpessoal.

O Gerente Operacional do restau-

rante será responsável pelo gerenciamento direto das atividades do dia-a-dia do *Four Seasons*. Atuará em todos os setores da empresa, auxiliando nos treinamentos de colaboradores, agendamento de eventos e controle do caixa. O salário mensal para este cargo será de R\$ 4.500,00.

O Estoquista será responsável pelo controle e validação dos alimentos em estoques. A remuneração será de R\$ 1.200,00.

Os Assistentes Administrativos darão suporte direto aos diretores estatutários, executando tarefas operacionais gerais de cada departamento. O salário inicial será de R\$ 1.700,00.

As *Hosters* serão responsáveis pela recepção e acomodação dos clientes, além da apresentação das instalações e políticas de funcionamento (quando necessário). Devem ser jovens de boa aparência, educadas e que possuam conhecimentos em, no mínimo, uma língua estrangeira. Remuneração de R\$ 2.000,00.

O restaurante contará também com um *Sommelier* – apenas no período noturno – que ficará responsável pela adega de vinhos do *Four Seasons*. Além de amplo conhecimento na área de atuação, deverá também ser comunicativo e persuasivo, já que terá contato direto com os clientes durante as degustações. O salário mensal será de R\$ 3.700,00.

Os Garçons serão responsáveis pelo atendimento ao cliente, ou seja, receber os pedidos e transferi-los para a cozinha. Ficarão responsáveis por servir os pratos e bebidas, além de suportar as mais diversas solicitações. Devem ser discretos, educados e saber o momento certo de abordar os clientes. O salário fixo será de R\$ 1.300,00, além das gorjetas recebidas.

Já os Cozinheiros terão salário inicial de R\$ 2.000,00 e serão responsáveis pela preparação dos pratos e bebidas do *Four Seasons*, seguindo rigorosamente as orientações do Chefe de Cozinha. Os profissionais deverão possuir formação técnica e experiência no setor, além de características básicas como organização e agilidade.

Os Auxiliares de Cozinha serão responsáveis por auxiliar os Cozinheiros no processo produtivo. Devem limpar os equipa-

mentos e utensílios e conservar o ambiente sempre limpo e organizado. A remuneração mensal será de R\$ 1.300,00.

Por fim, os Operadores de Caixa, que assumirão funções rotineiras, como fechamento de caixa, recebimento de contas, controle e conferência. Devem ser responsáveis, atentos e de extrema confiança. O salário inicial será de R\$ 1.500,00.

Os Seguranças e Auxiliares de limpeza serão terceirizados – contratos pelo Grupo Aster. De qualquer forma, estes profissionais também receberão os devidos treinamentos para que estejam alinhados às políticas do restaurante e exerçam suas funções adequadamente.



ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Análise SWOT

Tabela 03 – Análise SWOT

	HELPFUL	HARMFUL
INTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> • Decoração de Alto Padrão • Restaurante Temático • Cardápios Rotativos • Localização Privilegiada 	<ul style="list-style-type: none"> • Opções Limitadas de Alimentos • Incerteza de Demanda
EXTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento Constante do Setor • Proximidade Comércio de Luxo 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência Agressiva • Inovações dos Concorrentes • Rigorosas Políticas da ANVS

Análise de Cenários

Pessimista

Em um cenário pessimista, com baixa demanda, o estabelecimento ainda apresentaria lucro no período. Entretanto, para que os resultados exigidos pelos sócios sejam alcançados, uma reestruturação do restaurante seria necessária.

Primeiramente, seria trabalhada a oportunidade de redução de custos e quadro de funcionários, visando adequar da demanda no período. Isso aumentaria os recursos para investimentos em promoção e comunicação do restaurante.

Caso as medidas descritas acima não surtissem efeito, o conceito de cardápios rotativos e decorações temáticas seriam abolidas, aproveitando a estrutura e investimentos aplicados no lançamento de um restaurante de comidas típicas.

O *payback* para este cenário supera 5 (cinco) anos e torna o projeto inviável, já que as perspectivas de crescimento não são animadoras – TIR = (5,23%).

Realista

O planejamento deste projeto foi baseado no cenário mais provável, considerando a capacidade produtiva do empreendimento e a média de refeições servidas pelos principais concorrentes.

Analisando o plano financeiro, é possível ver o pequeno crescimento no primeiro

ano (considerando os custos pré-operacionais), seguido de melhora e alcançando a maturidade no final do terceiro ano, garantindo aproximadamente 445 refeições por dia.

Caso seja necessário um estudo para a saída do setor, a venda do ponto pode ser uma boa escolha. Para isso, deverá ser considerado o valor da marca *Four Seasons*, somado a outros quesitos importantes, como capacidade de gerar riquezas, patrimônio líquido, taxa de retorno financeiro, lucro, capital de giro, previsão de demanda e faturamento. Lembrando que o mercado de bares e restaurantes encontra-se em crescimento constante, o que torna esta opção bastante viável, caso seja identificada a necessidade de saída.

Otimista

Em caso de lucros acima do esperado, considerando uma demanda em crescimento constante, seria inicialmente dado a um projeto de ampliação da rede de restaurantes *Four Seasons* no país. Grandes cidades, com potencial similar ao da cidade de São Paulo, seriam consideradas para a criação de filiais do estabelecimento.

Neste cenário, uma boa alternativa de saída seria a comercialização das cotas a grupos de investidores ou demais interessados. O *payback* para o cenário otimista é de aproximadamente 1 ano e 4 meses, consolidando um excelente resultado no curto prazo e elevados lucros auferidos – TIR = 74,49%.

PLANO FINANCEIRO

Tabela 04 – Investimentos Iniciais

Descrição	Custo	Depreciável	%	Despesas
Abertura da Empresa	(1.750,00)	-	-	(1.750,00)
Imóvel	(1.190.000,00)	1.190.000,00	4%	-
Equip. de Cozinha	(145.308,00)	145.308,00	10%	-
Propaganda/Publicidade	(75.000,00)	-	-	(75.000,00)
Móveis	(112.800,00)	112.800,00	10%	-
Reforma/Decoração	(240.000,00)	-	-	(240.000,00)
Rouparia	(12.000,00)	12.000,00	10%	-
Utensílios de Cozinha	(47.000,00)	47.000,00	10%	-
Computadores/Periféricos	(19.000,00)	19.000,00	20%	-
Outros	(11.000,00)	11.000,00	10%	-
Software	(1.500,00)	1.500,00	20%	-
Total	(1.855.358,00)	1.538.608,00	-	(316.750,00)

Tabela 05 – Demonstração do Resultado 2010 - 2014

Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
Receita Bruta	6751662,31	9469476,64	9907913,41	10366649,80	10846625,68
(-) Impostos Vendas					
PIS/COFINS	246435,67	345635,90	361638,84	378382,72	395901,84
ICMS	1215299,22	1704505,79	1783424,41	1865996,96	1952392,62
(=) Receita Líquida	5289927,42	7419334,95	7762850,15	8122270,12	8498331,22
(-) Custo de Produção	894176,03	1073527,74	1080290,96	1087096,79	1093945,50
(-) Folha Pagamento Operacional	662573,04	826891,16	859966,81	894365,48	930140,10
(-) Terceiros	94000,00	117312,00	122004,48	126884,66	131960,05
(-) Depreciação	70425,67	84510,80	84510,80	84510,80	84510,80
(=) Lucro Bruto	3568752,68	5317093,25	5616077,11	5929412,39	6257774,78
(-) Despesas Pré-Operacionais	316750,00	-	-	-	-
(-) Decoração Temática	20008,29	22349,29	23355,00	24405,98	25504,25
(-) Despesas Operacionais	1261269,42	1484566,38	1493919,14	1503330,83	1512801,82
(-) Folha Pagamento Administrativo	228999,90	238159,90	247686,29	257593,74	267897,49
(-) Salários Sócios	1152000,00	1198080,00	1246003,20	1295843,33	1347677,06
(=) LAIR	589725,07	2373937,69	2605113,47	2848238,50	3103894,16
IRPJ	123431,27	569484,42	627278,37	688059,63	751973,54
CSLL	53075,26	213654,39	234460,21	256341,47	279350,47
(=) Lucro Líquido	413218,54	1590798,88	1743374,89	1903837,41	2072570,14

Tabela 06 – Capital de Giro

Descrição	1	2	3	4	4
Custo Produção	894176,03	1073527,74	1080290,96	1087096,79	1093945,50
Desp. Operacionais	1261269,42	1484566,38	1493919,14	1503330,83	1512801,82
(-) Folha Pagamento	662573,04	826891,16	859966,81	894365,48	930140,10
(-) Terceiros	94000,00	117312,00	122004,48	126884,66	131960,05
(-) Salários Sócios	1152000,00	1198080,00	1246003,20	1295843,33	1347677,06
Custos/Desp. Totais	4064018,50	2558094,11	2574210,10	2590427,63	2606747,32
Custo Total Diário	11288,94	7105,82	7150,58	7195,63	7240,96
Necessidade Líquida			5 dias		
Caixa Mínimo	56444,70	35529,08	35752,92	35978,16	36204,82

Tabela 07 – Retorno do Investimento

Premissas – Taxa mínima de atratividade = 20%

Fluxo de Caixa				
Ano	Fluxo	Acc.	Desc.	Desc. Acc.
0	(1855358,00)	(1855358,00)	(1855358,00)	1855358,00
1	413218,54	(1442139,46)	344348,79	(1511009,21)
2	1590798,88	148659,42	1104721,44	(406287,77)
3	1743374,89	1892034,31	1008897,51	602609,73
4	1903837,41	3795871,72	918131,47	1520741,20
5	2072570,14	5868441,86	832919,46	2353660,66

Payback			
Tipo	Anos	Meses	Dias
Simple	1	10	26
Descontado	2	4	25

VPL = R\$ 560.123,10
TIR = 31,7%

Tabela 08 – Balanço Patrimonial

Ativo	2010	2011	2012	2013	2014
Circulante					
Caixa/Bancos	945036,21	2620345,89	4448231,58	6436579,79	8593660,73
Não Circulante					
Imobilizado	1538608,00	1538608,00	1538608,00	1538608,00	1538608,00
Dep. Acumulada	(70425,67)	(154936,47)	(239447,27)	(323958,07)	(408468,87)
Total Ativo	2413218,54	4004017,42	5747392,31	7651229,72	9723799,86
PL					
Capital Social	2000000,00	2000000,00	2000000,00	2000000,00	2000000,00
Lucro Acumul.	413218,54	2004017,42	3747392,31	5651229,72	7723799,86
Total PL	2413218,54	4004017,42	5747392,31	7651229,72	9723799,86
Passivo + PL	2413218,54	4004017,42	5747392,31	7651229,72	9723799,86

Tabela 09 – Ponto de Equilíbrio

Informações

Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
Receita Total	6751662,31	9469476,64	9907913,41	10366649,80	10846625,68
Custos Fixos	3489276,33	3971869,52	4077445,72	4186934,82	4300491,56
Custos Variáveis	894176,03	1073527,74	1080290,96	1087096,79	1093945,50

Ponto de Equilíbrio, Marg. de Contribuição e Índice de Marg. de Contribuição

Descrição	2010	2011	2012	2013	2014
Ponto de Equilíbrio	4021932,67	4479723,02	4576428,07	4677432,95	4782872,13
Marg. Contribuição	5857486,28	8395948,90	8827622,44	9279553,00	9752680,18
Índice	87%	89%	89%	90%	90%

Receita necessária para cobrir os custos

	2010	2011	2012	2013	2014
	4021932,67	4479723,02	4576428,07	4677432,95	4782872,13

CONCLUSÃO

Com base na mensuração dos dados do setor de bares e restaurantes e das pesquisas realizadas, é possível concluir que esse mercado apresenta altos índices de crescimento, com previsões promissoras para o futuro. Exige de seus investidores alto nível de criatividade e inovação, para garantir o sucesso do estabelecimento frente à concorrência agressiva.

A cidade de São Paulo é conhecida ao redor do mundo como uma das maiores capitais gastronômicas, com um amplo mercado de mais de 12 mil restaurantes. Este constante crescimento na demanda torna o mercado atraente e interessante para novos investidores.

O restaurante *Four Seasons* é um pro-

jeto atrativo, já que oferece um diferencial competitivo único e um ambiente aconchegante e inovado. O restaurante será reconhecido como um ícone no ramo de alimentação e entretenimento, graças a sua essência em valorizar algo tão envolvente como as quatro estações do ano.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Convenção coletiva - 2007/2009**. Disponível em: <<http://www.abraselp.com.br/noticias/item/122>>. Acesso em: 23 nov. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério de Classificação Econômica Brasil**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.abep.org/default.aspx?u saritem=arquivos&iditem=23>>. Acesso em: 17 nov. 2009.

ASTER QUALIDADE EM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.asterseg.com.br/site/contacto.php>>. Acesso em: 12 nov. 2009.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Depreciação de bens do ativo imobilizado**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr469a482.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

JUS BRASIL NOTÍCIAS. **Contabilidade: novas práticas, leis 11.638/2007 e 11.941/2009**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/1912719/contabilidade-novas-praticas-leis-11638-2>>. Acesso em 22/11/2009.

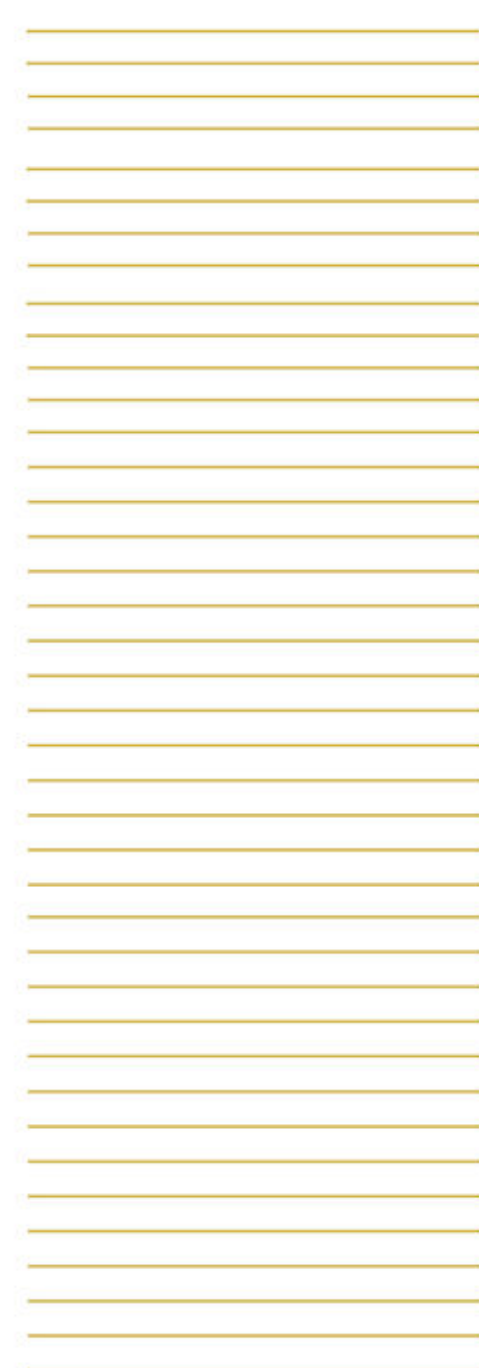
PEREIRA, Carlos de Brito. **O marketing do lugarzinho: uma aplicação exploratória da técnica de índice de preços hedônicos a jovens consumidores de restaurantes na cidade de São Paulo**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Definição, conceitos gerais, Avaliação, amortização**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/npc8.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

RB PARK. Serviço de vallet em São Paulo e manobristas. Disponível em: <<http://www.rbpark.com.br>>. Acesso em: 13 nov. 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Oportunidades de negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae-c.com.br/novosdestaques/opportunidade/default.asp?materia=155>>. Acesso em: 23 nov. 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. **Depreciação**. Disponível em: <<http://www.tj.pr.gov.br/depat/dcp/depreciacao.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2009.



Uma revista acadêmico-científica feita por você!

A Revista Estudos e Negócios publica semestralmente os melhores artigos e trabalhos realizados pelos alunos do curso de administração da ESAGS, com orientação de um professor. A cada edição, um tema gerador diferente.

Converse com o seu professor e nos envie seu texto para análise.

Estudos e Negócios - ESAGS

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim
09080-500 - Santo André - SP
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159
Paquetá - Santos/SP
Tel.: 55 13 2127 0003

www.esags.edu.br



José Hugo da Silva Santos
André Miranda de Siqueira
Roberto Novelli
Emerson Noriu Nagaoka
Daniel de Oliveira Ferreira
Rodrigo Gomes da Costa
> Alunos do 6º ciclo



TAIPA

O que é um TAIPA

Em função da recuperação econômica e avanços sociais, o mercado de trabalho na área de Administração de Empresas tem propiciado cada vez mais oportunidades. Hoje, para se fazer jus a esse mercado, é preciso mais e mais qualidade e conhecimento, aspectos sem os quais a expressão competitividade não faz sentido. Assim se impõe às graduações voltadas a negócios que se qualifiquem para responder a tais demandas.

Desde os primeiros anos da graduação, a interação cada vez maior com as práticas administrativas facilita muito a inserção do jovem, que chega às empresas para sua primeira seleção, e lhe dá condições de participar de estágios com habilidades mais centradas.

Pensando em propiciar aos alunos uma maior compreensão do ambiente que eles encontrarão nas empresas, a ESAGS implantou, desde suas primeiras turmas, uma prática pedagógica denominada Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas Administrativas (TAIPA). Este trabalho tem por objetivo fundamental introduzir os alunos no universo da profissão, preparando-os para uma carreira promissora. Com o TAIPA, o aluno desenvolve duas habilidades: capacitação teórica bem sedimentada e razoável conhecimento das práticas comuns à profissão.

Essa prática pedagógica é desenvolvida nos semestres pares e em três etapas. Primeira, vivência do cotidiano de diferentes empresas; segunda, realização de pesquisa de campo e desenvolvimento de um relatório contendo avaliação teórica da empresa estudada, por fim, a apresentação pública do trabalho. Essa apresentação é feita para uma banca de professores e é acompanhada da presença de familiares, amigos e, por vezes, de um representante da empresa estudada.

O TAIPA é uma atividade complexa, que comporta a integração de competências, na medida em que envolve os conhecimentos vertical e horizontal; ou seja, aqueles adquiridos no semestre em andamento e também aqueles do(s) semestre(s) anterior(es). Todas as disciplinas estudadas ao longo dos semestres são integradas no desenvolvimento do trabalho.

O TAIPA é uma atividade holística, pois promove uma avaliação do aluno em 360 graus, envolvendo todos os seus professores, seus pares e o próprio aluno (auto-avaliação); além de medir sua capacidade de pesquisa, avaliação e aplicação. Essa atividade permite, ainda, desenvolver no estudante de administração a capacidade associativa, uma vez que ele tem de trabalhar em grupo.

Nesta edição da Revista Estudos e Negócios, estamos publicando o TAIPA do grupo pertencente ao 6º ciclo, que foi orientado pelo professor Valmir Conde, e que teve destaque quanto ao seu objeto e qualidade da pesquisa.

Professor Francisco Camargo.

RESUMO

Apresentamos neste trabalho a filial Mauá – SP, da empresa Nacional Gás Butano, fundada em 1951, na cidade de Fortaleza – CE pelo jovem Edson Queiroz. Desta forma, o trabalho tem como principal objetivo o estudo da organização de forma completa, abordando seus principais aspectos no que se refere à sua missão, aos seus objetivos e, fundamentalmente, no foco direcionado ao cliente. É relevante afirmar que este estudo manifestou-se de maneira eficaz, servindo de aprendizado e oportunidade para cada um dos profissionais envolvidos.

Introdução

O presente estudo engloba a análise sistêmica da empresa, através de suas áreas diretas e indiretas, tais como estrutura organizacional (Finanças e Recursos Humanos) e descrição dos serviços, produtos e processos – fluxo produtivo/cadeia de valor (Produção, Serviços e Logística), verificando como cada uma delas contribui para o alcance dos resultados organizacionais.

As fases percorridas pelo trabalho são a apresentação da empresa, histórico, fundamentos estratégicos, análise de ambiente e descrição do portfólio de produtos, análise dos setores da produção, arranjo físico e gestão do estoque, serviços e logística.

Atenção especial também foi dedicada à análise dos recursos humanos (desenvolvimento e o relacionamento com os funcionários), e à área financeira e sua importância em futuros desdobramentos, tais como projetos, investimentos e busca por maiores e melhores resultados.

Ao final, há a proposta do diagnóstico, que apontará as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, além de propostas de melhorias para a empresa como um todo.

1. Estratégia Competitiva

Na Nacional Gás Butano, a estratégia

que mais se aproxima ao modelo de Porter é a de liderança em custos. Apesar disto, a empresa entende que o mercado exige cada vez mais produtos diferenciados, o que poderá levá-la, futuramente, a adotar o foco em diferenciação. Para a implementação de sua estratégia, a Nacional Gás Butano adota os seguintes princípios:

- Continuar a expandir seus negócios de forma sustentável, bem como fortalecer a presença no setor de forma respeitosa junto à comunidade, colaboradores e meio ambiente;

- Permanecer com padrões internacionais de eficiência operacional, resultantes da economia de escala. A Nacional Gás Butano tem participação significativa do mercado, o que permite operar suas unidades de envasamento e seu sistema de distribuição com altas taxas de utilização e eficiência. O sistema de entrega de Gás LP a granel está em crescimento e com objetivo de aumento de mercado e eficiência na entrega a consumidores comerciais.

As estratégias convergem no objetivo de investir na otimização dos seus ativos, por meio da prestação de serviços diferenciados, com atuação ampla e desenvolvimentos de novos modais, serviços e mercado.

2. Missão, Visão e Valores

A missão da Nacional Gás Butano é de “fornecer soluções de energia, utilizando Gás LP, com qualidade, segurança e pontualidade, gerando economia para parceiros e clientes, proporcionando o desenvolvimento socioambiental, por meio da aprendizagem contínua dos colaboradores e parceiros”. Já a visão adotada é “ser uma empresa de energia Gás LP rentável e de referência em serviços ao final de 2014”. Por fim, a Nacional Gás Butano adota como valores “ética, segurança, qualidade, respeito, trabalho em equipe, aprendizado contínuo e responsabilidade socioambiental”.

3. Metas e objetivos

É o processo de formulação estratégica (onde queremos chegar) e da definição da estratégia (como chegaremos lá).

As metas da empresa devem ser de-

claradas em termos operacionais e mensuráveis, chamados objetivos. No caso da Nacional Gás Butano, as metas são:

- Liderança no segmento granel;
- Eficiência operacional;
- Administração eficiente;
- Diferenciais competitivos na distribuição de Gás LP; e
- Manter sólida situação financeira.

4. Análise de Ambiente

Sendo a primeira etapa do planejamento estratégico, as mudanças ambientais podem alterar completamente todo o planejamento. Sendo assim, o ambiente deve ser monitorado para formular suas metas futuras, estratégias, estruturas e sistemas.

4.1. Fornecedores

A Nacional Gás Butano tem como única produtora e consequentemente fornecedora de Gás LP, a Petrobrás.

Já no caso de fornecimento de vasilhames novos a empresa possui dois fornecedores: A Esmaltec e a Mangelás.

4.2. Concorrentes

As atividades de exploração e produção são potencialmente competitivas, mas as significativas barreiras à entrada, quando associadas às vantagens absolutas de custo e economia de escala, permitem que somente algumas empresas entrem no setor de gás, configurando uma estrutura de mercado do tipo oligopólio para este segmento.

Atualmente, de acordo com a ANP (Agência Nacional de Petróleo), o mercado de Gás LP é composto por 14 empresas distribuidoras, sendo que as 4 maiores detêm aproximadamente 90% de participação do mercado. As principais concorrentes da Nacional Gás Butano são: Agip Liquigás, a Ultragaz e o SHV Gás.

O mercado de distribuição de vasilhame de gás conta com uma ampla rede distribuidora que é composta tanto pelas próprias distribuidoras como também pelos pontos de

venda (revendedores).

As distribuidoras de gás de grande porte, que no Brasil são poucas (isto pelo fato de que a ANP restringe o número de vasilhames de gás às marcas de cada uma dessas distribuidoras), controlam o mercado. Desta forma, a inserção de novos distribuidores de grande porte e com marca própria não tem espaço no mercado, restando aos mesmos apenas a opção de atuar como representante de uma grande distribuidora, já consolidada no mercado.

A figura a seguir demonstra a participação geral de mercado no setor, em 2009, em todo o território nacional:

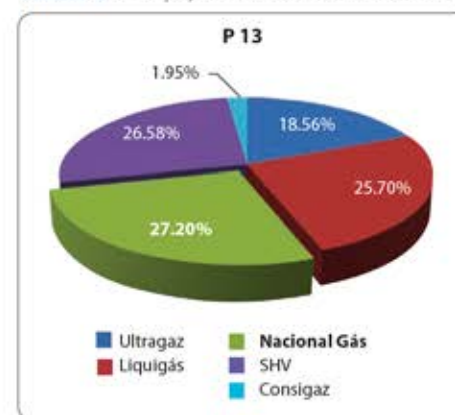
Gráfico 1: Participação de Mercado Nacional



Fonte: ANP / janeiro 2010

No segmento de gás doméstico (P13), a Nacional Gás Butano é líder absoluta, levando em consideração o volume de vendas total no território nacional.

Gráfico 2: Participação de Mercado Nacional de P13



Fonte: ANP / janeiro 2010

4.3. Clientes

Os clientes individuais são indivíduos que buscam satisfazer seus próprios desejos. Já os clientes organizacionais buscam atender tanto necessidades individuais quanto organizacionais.

A Nacional Gás Butano possui clientes organizacionais, no segmento a granel, que incluem shopping centers, hotéis, condomínios, restaurantes, lavanderias e hospitais. Para o segmento de gás envasado, inclui clientes individuais e corporativos, que recebem o gás por meio de médios ou grandes revendedores, sendo estes últimos também seus clientes indiretos.

4.4. Governo

A regulamentação do setor, contratação das empresas concessionárias e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo são atribuições da ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Bio-combustíveis), uma autarquia vinculada ao Ministério de Minas e Energia.

Além disso, o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, fiscaliza os vasilhames, especialmente em relação ao peso correto do produto em cada vasilhame, e fiscaliza também os sistemas de medição do Gás LP a granel.

Outro órgão importante para o setor é a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), cujas normas asseguram os requisitos adequados para fabricação, armazenamento e requalificação dos vasilhames, além de requisitos para as instalações de granel.

Em nível estadual a regulação e fiscalização das atividades de distribuição e revenda de Gás LP competem, principalmente, com os órgãos de defesa do consumidor, Corpo de Bombeiros e Secretaria da Fazenda e do Meio Ambiente.

5. Produtos

5.1. Gás Envasado

O Gás LP envasado é o gás comercializado em vasilhames transportáveis de 2 a 90 kg, sendo ideais para residências, estabelecimentos comerciais e indústrias de pequeno e médio porte, de acordo com sua demanda.

Figura 1: Modelos de Vasilhames



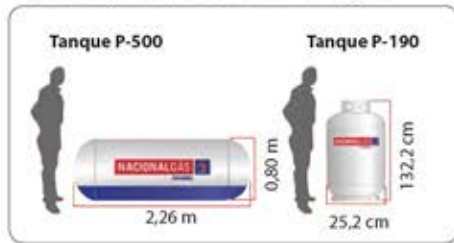
Fonte: Nacional Gás Butano / janeiro 2010

- P2 (2kg) é indicado para fogareiros de acampamento e lâmpões;
- P13 (13kg) é mais utilizado em fogões residenciais para cozinhar alimentos;
- P20 (20kg) é utilizado como combustível para as empilhadeiras;
- P45 (45kg) é utilizado em larga escala e em diferentes situações e locais, tais como residências, comércios, bares, restaurantes, lavanderias, indústrias e hospitais;
- P90 (90kg) é utilizado por consumidores que necessitam de maior volume de gás LP, como em determinados comércios, indústrias e empresas.

5.2. Granel

O Gás LP vendido a granel é ideal para estabelecimentos com maior demanda, tais como indústrias, empresas e grandes condomínios. São tanques fixos, instalados nas dimensões adequadas às necessidades de consumo, sendo regularmente reabastecidos por caminhões auto-tanque.

Figura 2: Especificação de vasilhames a granel

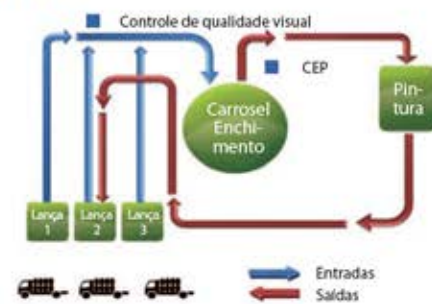


Fonte: Nacional Gás Butano / janeiro 2010

6. Produção

O principal produto da Nacional Gás Butano, o P13, possui uma linha de produção semi-automatizada, sendo que o arranjo físico observado é o por produto, pois utiliza a lógica para alocar os recursos e a seqüência de etapas do processo na agregação de valor. O processo produtivo pode ser entendido pela ilustração:

Figura 3: Processo de enchimento de P13



6.1. Máquinas e Equipamentos

Em sua operação, a Nacional Gás Butano utiliza esteiras telescópicas, balanças de precisão, carrossel para envase de P13, cabine de pintura e contadores.

6.2. Mão de Obra

Para que toda a operação da produção possa funcionar, são necessários:

- 03 Operadores de Gás LP;
- 15 Colaboradores para produção do P13; e
- 03 Colaboradores para produção do P20 e do P45.

6.3. Instalação

A filial Mauá da Nacional Gás Butano situa-se próxima ao seu principal fornecedor de matéria prima, que é a Petrobrás, estando próxima também a um importante Centro de Destroca. Isto facilita o processo de produção da organização, fazendo com que seja possível a produção com ênfase em baixo custo.

6.4. Matéria-Prima

O Gás Liquefeito de Petróleo (Gás LP), mais conhecido como "gás de cozinha", é uma mistura composta principalmente por propano e butano, obtidos em processo convencional nas refinarias, quando produzidos a partir do petróleo cru. Também pode ser produzido a partir do gás natural, em unidades de processamento de gás natural (UPGNs). Sua maior aplicação é no cozimento dos alimentos, mas também pode ser utilizado em várias aplicações industriais e agrícolas.

6.5. Gestão de Estoque

A Nacional Gás Butano possui um giro de estoque de 7.000 a 8.000 vasilhames/dia, o que faz com que este estoque tenha características do *Just in Time*, por haver pouco estoque de segurança (1.000 a 2.000 vasilhames/dia), eliminando os gargalos da produção. Possui em sua base estoques de P13 vazios para suprir sua demanda operacional do dia a dia, que gira em torno de 13.000 vasilhames aproximadamente. Além disso, a empresa também possui estoques de P20 e de P45, que giram em torno de 2.000 cilindros no total. Por fim, possui um estoque de produtos acabados que varia em torno de 2.500 vasilhames P13, 50 vasilhames P20 e 70 vasilhames P45, diariamente.

Foto 1: Tanques verticais com capacidade de armazenamento de 50 toneladas



Fonte: Foto in loco / maio 2010

6.6. Controle de Qualidade

O Controle Estatístico do Processo (CEP) é um método quantitativo para monitorar o processo repetitivo, a fim de determinar se um dado processo está operando adequadamente. O CEP se utiliza de dados de processo em tempo real e compara as medições atuais com os medidores básicos de desempenho do processo, aplicando técnicas estatísticas simples, similares àquelas utilizadas em aceitação por amostragem, verificando se houve alteração no processo.

A Nacional Gás Butano utiliza basicamente o CEP em sua linha de produção, uma vez que é altamente padronizada. Entretanto existem outras maneiras para o controle produtivo, que são os indicadores de desempenho:

- Produtividade de P13/ hora;
- Eficiência da Linha de Produção;
- Decantação na Produção;
- Decantação de TVT (Troca Vazamento Terceiros);
- Rendimento da Tinta.

Apesar de não possuir um setor de qualidade definido, a Nacional Gás Butano procura desenvolver nos colaboradores da linha de produção o hábito de estarem comprometidos com a inspeção da linha produtiva durante todo o processo, cabendo a eles a intervenção quando necessária.

7. Serviços

Para Kotler, "serviço é qualquer ato

ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico." (1998, p.412).

7.1. Momentos da verdade

O momento da verdade é definido como sendo aquele em que o cliente travou contato com algum aspecto da empresa e teve a impressão da qualidade do serviço. (SPILLER, 2004, p.37).

Para a Nacional Gás Butano, os "momentos da verdade", podem ser retratados a partir do momento em que a área comercial (representantes de vendas) se apresenta a um cliente em potencial. Após esta etapa, os próximos contatos serão através dos colaboradores da filial, tais como: motoristas, ajudantes de entrega e área comercial para coleta de informações a serem utilizadas na próxima entrega.

Figura 4: Ciclo momento da verdade



Fonte: Foto in loco / maio 2010

7.2. Foco no cliente

Considerando que a Nacional Gás Butano se relaciona com os seus clientes como parceiros, disponibiliza visitas em sua planta, que possibilitam maior conhecimento ao cliente em relação ao processo de envase, manuseio, armazenagem e distribuição nela realizados. Também são realizadas visitas aos clientes periodicamente para verificar se o atendimento está sendo realizado de maneira satisfatória.

7.3. Serviços de Suporte

No segmento envasado, não existe um serviço pós-venda formalmente definido, sendo que os clientes deste segmento, em sua maioria, têm o serviço pós-venda realizado pelos promotores de venda ou em conversa com o gerente da base.

Com relação ao segmento granel, existe um serviço pós-venda. Passados três meses em que o cliente entra para a carteira da Nacional Gás Butano, um consultor o visita regularmente, verificando se o cliente está satisfeito com o fornecimento de Gás LP ou se existem eventuais dificuldades, que posteriormente são repassados aos responsáveis para viabilizar uma melhor solução.

Outro serviço de pós-venda que se pode destacar é o serviço de 0800 e o site da organização, através do qual o cliente pode deixar suas reclamações ou sugestões de melhorias, que são repassados para os responsáveis em suas filiais.

8. Logística

O mercado de distribuição de vasilhames de gás conta com uma ampla rede distribuidora, composta tanto pelas distribuidoras como pelos pontos de vendas.

8.1. Cadeia de Suprimentos

O *Supply Chain Management* (SCM), ou cadeia de suprimentos, é um sistema em que as empresas disponibilizam seus produtos ou serviços aos seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas. Para uma maior e melhor distribuição do Gás LP, se faz necessária a aplicação de uma logística complexa. Assim, a cadeia de suprimento vem ajudar os distribuidores de forma que possam absorver toda a demanda do território nacional.

8.2. Logística Reversa

A Nacional Gás Butano fornece os vasilhames para os revendedores, que por sua vez são responsáveis pelo repasse para o con-

sumidor final. No momento da entrega, é retirado o vasilhame vazio, e é deixado o vasilhame cheio em seu lugar. Este vasilhame vazio volta para a organização, que segregra os vasilhames de outras marcas em uma carreta. Os demais vasilhames da própria marca voltam para a linha de produção. Quando a carga de uma carreta está completa, geralmente com 980 vasilhames de 13 kg de diversas marcas, ela é encaminhada ao CD. Neste local, são descarregados e separados todos estes vasilhames em seus devidos lotes e esta carreta é novamente preenchida com os vasilhames de uma única marca, que novamente retorna à organização para descarregamento na linha de produção. O custo desta operação gira em torno de R\$ 0,56 centavos por P13 destrocado.

A seguir, o fluxograma do processo de logística reversa na Nacional Gás Butano:

Figura 5: Fluxo logístico



Outra modalidade de destroca que pode ocorrer é a entre congêneres, ou seja, destroca entre distribuidoras. Esta modalidade de destroca somente é realizada com cilindros de P20 e P45. Ocorre da seguinte maneira, como ilustrado a seguir:

Figura 6: Fluxo de destroca



Fonte: Ultragás / abril 2010

8.3. Transportes utilizados na cadeia de suprimentos

A Nacional Gás Butano utiliza caminhões próprios e eventualmente faz locações para fretes especiais. A frota é composta por: seis caminhões toco¹ e três caminhões trucados², equipados com bloqueadores via satélite e telefonia móvel. A empresa realiza os trabalhos de transporte tanto para o Gás LP envasado para distribuidores quanto para o fornecimento a granel para os demais clientes.

9. Recursos Humanos

9.1. O setor de RH na Nacional Gás Butano

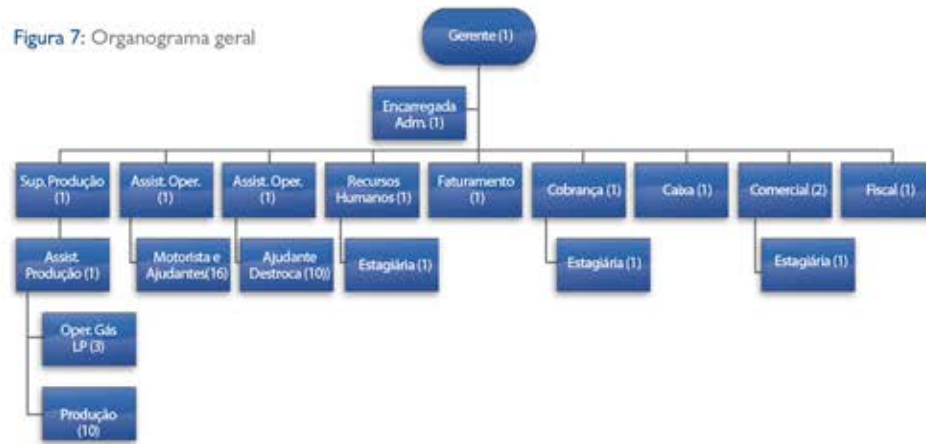
A filial Mauá da Nacional Gás Butano conta com um quadro de aproximadamente cento e dois funcionários, terceirizando apenas os setores de cozinha, limpeza, jardinagem, segurança e revendedores autorizados. Todos os funcionários próprios são registrados com carteira assinada, no regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e são divididos entre as áreas administrativas (cobranças, finanças e comercial) e de produção [GAV (processo de carga e descarga de botijões) e a linha produtiva]. O modelo de gestão adotado é o participativo, isto é, aquele que dá ênfase à liderança, à autonomia e à colaboração e responsabilização de todos. Percebe-se também a força do sindicato das empresas de gás, que é bastante forte e exerce muitas pressões.

¹ Um caminhão toco normalmente tem carroceria menor, por isso carrega menos peso necessitando apenas de um eixo (tem o eixo simples na carroceria).

² Um caminhão truco tem a carroceria maior, por isso precisa de mais um eixo (carrega mais peso).

9.1.1. Estrutura geral da Nacional Gás Butano

A figura a seguir demonstra o organograma geral da Nacional Gás Butano, filial Mauá:



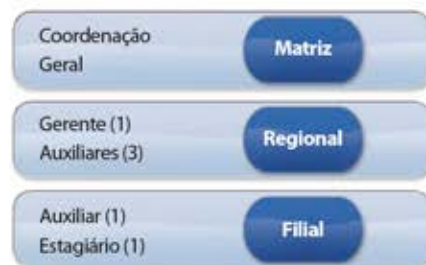
Fonte: Nacional Gás Butano / maio 2010

9.1.2. Estrutura de área de RH na Nacional Gás Butano

Quanto à estrutura da área de RH da Nacional Gás Butano, filial Mauá é composta apenas por uma coordenadora e por uma auxiliar (estagiária), que fornecem suporte e atendimento aos funcionários. As decisões da filial, praticamente em relação a todas as grandes questões estratégicas das diferentes áreas, são oriundas da regional (Barra Funda, em São Paulo – SP) e da matriz (Fortaleza – CE). Desta forma, ambas as funcionárias recebem suporte da regional, através de um supervisor e dois assistentes.

A figura a seguir demonstra o organograma do RH da Nacional Gás Butano, filial Mauá:

Figura 8: Organograma da área de RH da Nacional Gás Butano



Fonte: Nacional Gás Butano / maio 2010

9.2. Atração e retenção de talentos

Percebe-se que toda vaga que é aberta, tem como prioridade a seleção interna, e depois a seleção externa, se assim for necessário. O anúncio de novas vagas é feito em alguns pontos estratégicos e de grande movimento (painéis, murais, relógio de ponto) da empresa, garantindo a todos o acesso às várias informações e procedimentos. O recrutamento pode ser feito diretamente pela Nacional Gás Butano ou por empresa terceirizada. Quando é feito pela Nacional Gás Butano, seus próprios funcionários conduzem o processo do início ao fim, desde um possível anúncio na internet até uma entrevista e *feedback* do gerente. Quando o processo é iniciado pela terceirizada é conduzido até o fim pela mesma; porém, a palavra de aprovação ou de reprovação acaba sendo sempre a do gerente geral.

9.3. Desenvolvimento do funcionário

A Nacional Gás Butano incentiva seus funcionários a estudar, a interagir, a buscar o conhecimento e a se interessar pelo crescimento profissional. Como exemplo, recentemente foi aprovada pelo gerente uma verba para disponibilizar revistas e outros periódicos, para que os

funcionários tenham costume de ler e se manter informados. Também há o incentivo para os estudos: a empresa pode pagar até 70% da mensalidade, desde que esta o curso seja na área na qual a pessoa trabalha e o interesse da empresa como um todo. Também há esta possibilidade para cursos de idiomas, em alguns casos.

9.4. Remuneração e Benefícios

As políticas de remuneração e de benefícios da empresa são definidas pela matriz, em Fortaleza – CE, repassados à regional e, por fim, à filial.

Os benefícios oferecidos são: ticket alimentação, vale gás, opção de almoço no local através do restaurante ou de um ticket refeição para aqueles que almoçam fora, vale transporte, seguro de vida, convênio odontológico, convênio médico, acréscimo de 30 % sobre o salário base (por conta de manuseio e proximidade com o Gás LP, material de alta periculosidade).

Por fim, em relação à remuneração, há um PLR (participação nos lucros e resultados). Tal participação é baseada sobre o salário de cada funcionário, e não sobre o lucro que a empresa obtém num determinado exercício.

9.5. Sistemas de gestão de pessoas

Foi possível notar que o setor de RH da empresa, por ser excessivamente dependente das políticas e diretrizes da regional e da matriz, acaba, na maioria dos casos, apenas se reportando a estas duas instâncias, ficando muitas vezes simplesmente com as atribuições de benefícios e folha de pagamentos: toda e qualquer mudança de política, não cabe ao setor, mas à alta gerência.

9.5.1. Pesquisa de Clima

São realizadas pesquisas referentes à qualidade do convênio médico, das refeições do restaurante, de opiniões, críticas e sugestões diante de uma nova implantação, sobre ginástica laboral, etc. No entanto, tais pesquisas não são periódicas, mas ocasionais e seus resultados sempre são divulgados aos funcionários, o que

norteia as futuras decisões. Semanalmente, é realizada uma reunião, que é a oportunidade para discutir e revisar as decisões do setor, com a supervisão do gerente geral, que traz materiais diversos (reportagens, matérias, artigos) relacionados à área de RH, as quais informam sobre tendências atuais e futuras do mercado. Esta forma de agir parece ser bastante eficiente, já que muitas mudanças foram implantadas a partir disso, tais como troca de todas as cadeiras, colocação de ar condicionado, troca das cadeiras antigas por outras mais confortáveis, troca dos computadores, intervalos de descanso durante a jornada de trabalho, pintura da fachada e corte de grama. Todas estas iniciativas são vistas como investimentos (e não como gastos), uma vez que trarão retorno à atividade. Há também outros aspectos que favorecem a interação entre os funcionários, a saber: confraternizações, comemorações de aniversário, *coffees* (bolo, refrigerante), etc. Os funcionários, informalmente, também costumam se reunir e se encontrar fora do ambiente de trabalho.

10. Área Financeira

10.1. Elaboração de projetos

Na Nacional Gás Butano, ao final de cada ano, há uma reunião com todos os gerentes para discutir as demandas das áreas de atuação de cada filial. Baseados nas demandas, os projetos são encaminhados à regional que, por sua vez, os repassa à matriz. A análise financeira é feita pela matriz, que irá decidir se aprovará ou não o projeto.

Figura 9: Fluxo de Projetos



10.2. Políticas de investimentos

Para Alexandre Assaf Neto "as decisões de investimento envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo, normalmente de médio e longo prazo, de produzir determinado retorno aos proprietários do ativo" (ASSAF NETO, 2009, p.295).

A Nacional Gás Butano possui uma política de investimentos baseada em vários orçamentos. Em geral, são analisados os orçamentos de três fornecedores.

A decisão de novos investimentos é baseada na renovação do maquinário, na manutenção da estrutura predial da filial e na segurança do trabalho. A renovação de maquinário pode incluir, por exemplo, a compra de uma nova cabine de pintura. Já a manutenção da estrutura predial inclui a construção de novas salas, reparos em tubulações, entre outros. Por fim, os investimentos em segurança do trabalho podem ocorrer tanto pela instituição de novas leis pelo governo, como por iniciativas de melhorias. Para estes investimentos, não há a necessidade de aprovação pela matriz, pelo fato da empresa entender que a segurança é um dos pilares da qualidade.

10.3. Apresentação e avaliação de projetos

A elaboração de novos projetos vem crescendo recentemente, muito por conta do aumento da concorrência no setor e do aumento da qualidade exigida pelo consumidor, mesmo que o Gás LP seja considerado uma *commodity*.

Novos projetos, em geral, são apresentados no mês de novembro de cada ano. No entanto, se o projeto tiver uma proposta bastante atrativa, que irá resultar em um ganho em geral para toda a organização, a sua apresentação poderá ocorrer em qualquer momento.

A elaboração dos fluxos de caixa futuros para os novos projetos são realizados pela matriz, de forma centralizada, apesar de a filial fazer uma primeira análise de viabilidade. Em geral, todos os novos projetos são aprovados, desde que viáveis, obviamente.

De acordo com Lawrence J. Gitman, "os tipos mais comuns de projetos são: (1) projetos independentes e (2) projetos mutuamente excludentes" (GITMAN, 1997, p.291). Projetos independentes são aqueles cujos fluxos de caixa não estão relacionados ou independem um do outro; a aceitação de um deles não exclui a consideração posterior dos demais. Já os projetos mutuamente excludentes são aqueles que possuem a mesma função e, conseqüentemente, competem entre si. A aceitação de um dos projetos elimina os demais.

A Nacional Gás Butano somente utiliza projetos economicamente independentes, pelo fato de a filial fazer um trabalho de pré-análise dos fornecedores, evitando assim a possibilidade de que hajam projetos mutuamente exclusivos, de mais difícil análise.

Para o caso específico dos clientes a granel, é necessário fazer um estudo específico por cliente, pelo fato de toda a infra-estrutura de fornecimento de gás ser de responsabilidade da Nacional Gás Butano. Neste caso, o cliente irá somente desembolsar o valor do consumo de gás.

Todos os projetos são apresentados em um formulário padrão A3, através do qual são explicados o objetivo, a necessidade e o resultado esperados.

10.4. Métodos de Avaliação de Investimentos

Para a análise de novos projetos, a filial se utiliza do ROI (*Return on Investment*, ou Retorno Sobre Investimento) e do período de *payback*. Cabe à filial fazer uma primeira análise. Caso seja identificado no início da elaboração de um novo projeto que o período de *payback* será maior que o período máximo previsto para recuperação do investimento, a filial acaba descartando este projeto.

Já na Matriz da empresa, será feito um estudo mais aprofundado, sendo utilizadas outras técnicas mais detalhadas, como por exemplo, a VPL (Valor Presente Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Retorno).



Figura 10: Formulário A3

Fonte adaptada: Nacional Gás Butano / março 2010

10.5. Estrutura de Capital

Por estrutura de capital, podemos entender a composição das fontes de financiamento de longo prazo de uma empresa, definindo as proporções entre recursos de terceiros (passivos) e recursos próprios (patrimônio líquido).

Apesar de não obter recursos de terceiros, a Nacional Gás Butano possui reservas suficientes para aprovar qualquer projeto que seja viável para a empresa. Desta forma, a empresa é mais focada na decisão de investimentos baseada no custo de oportunidade do que propriamente no custo de capital.

Desta forma, é possível deduzir que o GAF (Grau de Alavancagem Financeira) da empresa é 1 (um) e ainda o GAO (Grau de Alavancagem Operacional) será igual ao GAT (Grau de Alavancagem Total), pois $GAT = GAO \times GAF$. Um maior aprofundamento neste tema não foi possibilitado, pois a empresa não pode fornecer maiores detalhes do custo de capital e de suas reservas.

11. Diagnóstico

Foi verificado que a Nacional Gás Butano ainda possui pouca participação de mercado no segmento granel e envasado, no estado de São Paulo.

Com a finalidade de identificar as causas desta baixa participação de mercado, foi realizada uma análise do ambiente interno e externo (análise SWOT) da Nacional Gás Butano. Esta análise identificou como ameaças a grande participação dos concorrentes, o que dificulta bastante sua expansão de mercado, além do posicionamento da marca, que ainda não é muito conhecida na região. Com relação às oportunidades, foi verificado que para o fornecimento de gás granel, a Nacional Gás Butano fornece um serviço de pós-vendas diferenciado com relação aos concorrentes. Já com relação ao ponto forte destaca-se a localização na qual a filial da Nacional Gás Butano se encontra, na cidade de Mauá, onde há abastecimento direto de gasodutos da Petrobrás, além de estar próxima ao centro de destroca e do trecho Sul do Rodoa-

nel. Por fim, como ponto fraco foi identificado o sistema de gestão empresarial SAG, que é visto pelos clientes como ineficaz e deficiente e também a utilização de uma frota própria de caminhões, que geram gastos em torno de R\$ 600.000,00 anualmente com a sua manutenção pelo fato de ser composta por caminhões antigos, as quais demandam de uma manutenção preventiva e constante.

12. Propostas de melhorias

Primeiramente, sugere-se uma maior ênfase em um plano de marketing completo, que passasse não apenas pelo "P" da propaganda, mas também pelos "Ps" do próprio produto, da praça (canais de distribuição) e do preço. Percebeu-se que falta na empresa uma visão mais global e mais definida de que a mesma é um organismo vivo, no qual todos os órgãos trabalham em função de uma meta comum, meta esta que deve estar introjetada na mente de todos os colaboradores, do chão de fábrica, até a alta gerência. Desta forma, a Nacional Gás conquistaria de forma mais agressiva tanto seus clientes externos, como internos.

A terceirização da frota também representaria uma economia total em torno de 20%, tendo em vista a eliminação dos custos de manutenção, além dos salários e encargos dos motoristas. O custo de transporte por uma frota terceirizada gira em torno de R\$ 2,00 por P13 transportado. Já o custo de entrega por meio de uma frota própria gira em torno de R\$ 3,50 por P13 transportado. Além disso, haveria maior agilidade na entrega, segurança com o transporte da carga e uma melhor impressão por parte do cliente no que se refere a uma frota mais nova.

Outros pontos em relação à de produção seriam: a otimização do manuseio dos cilindros de P20 e P45, eliminando a lentidão na esteira que os leva até o local de envase do gás LP; e a possibilidade de emborrachar toda a lateral da esteira em que passa a produção de P13, para que seja minimizada a danificação do vasilhame, tanto antes como depois da sua passagem pela cabine de pintura.

Em relação ao processo de pintura,

seria mais viável que fosse feita uma manutenção periódica nos equipamentos, tais como o bico das pistolas e a retirada da borra acumulada na cabine, e a utilização de uma máquina de secagem rápida, posicionada logo após a cabine de pintura, ou então a substituição do fornecedor de tintas.

Por fim, sugere-se que a empresa construa uma espécie de "filial virtual", que seja capaz de testar todas as suas ações em um ambiente simulador de negócios. Desta forma, seria verificado com maior propriedade o novo sistema de ERP que estará implementado até final de 2014, bem como se o mesmo será capaz de gerar uma melhor integração entre as áreas.

13. Conclusão

Sendo o Gás LP uma *commodity*, fornecido praticamente de maneira indistinta pela Petrobrás, vendido ao consumidor final aparentemente de forma similar pelas diferentes companhias e tendo seus preços monitorados pelo ministério de Minas e Energia, através da ANP (Agência Nacional do Petróleo), parece difícil pensar sua comercialização dentro das políticas atuais de livre mercado.

Em suas atividades, as companhias parecem realizar atividades que não são tão dispareces entre si, pelo menos quanto ao fornecimento de matéria prima. Entretanto, as grandes oportunidades podem nascer dos serviços que estão agregados a esta *commodity*: é mister que tal produto agregue não apenas os fatores de praticidade e de segurança, mas que também inclua em seu processo uma gama de serviços que o diferencie da concorrência.

A Nacional Gás Butano apresenta-se hoje em perfeitas condições de atingir este patamar de excelência, já que está há pouco tempo no mercado paulista, e deseja rapidamente conquistar maior participação neste mercado. Para tal, é preciso que a empresa procure posicionar sua marca de forma sólida e consistente, oferecendo serviços que a diferenciem da concorrência, buscando em sua face mais visível ao consumidor (que hoje é o segmento envasado) uma operação tão arrojada e otimizada quanto aquela realizada no segmento a granel.



"O Brasil passa por grandes transformações demográficas e econômicas. A população brasileira, que antes crescia com taxas altíssimas, está se aproximando de um patamar estável de 215 milhões, e está envelhecendo (idade média) velozmente. Em termos econômicos, o país caminha para ser um país de alta renda no cenário mundial. Nesse contexto de transformação demográfica e evolução econômica, prognostica-se uma forte tendência para uma crescente busca de maior qualidade de serviços. A indústria bancária irá desempenhar um papel muito importante. Já existe um grande esforço no Brasil de "bancarização", ou "inclusão bancária dos segmentos de baixa renda", que deverá prosseguir. Ao mesmo tempo, os bancos terão de enfrentar um segundo desafio: como aumentar a qualidade dos serviços bancários oferecidos a um público que se tornará mais exigente? Esses são os temas principais que colocamos para discussão nessa mesa redonda." **Pedro Carvalho de Mello.**

MESA REDONDA

Varejo Bancário



A mesa redonda da *Estudos e Negócios* nasceu com a finalidade de construir uma integração das teorias estudadas no curso de Administração de Empresas com o mercado. Desde sua primeira edição, a revista tem procurado trazer os principais nomes do mercado, para discutir e analisar temas importantes que definem tais áreas do conhecimento e de habilidades. O tema da mesa redonda define o assunto da Revista. Desta forma, desde a publicação dos alunos e dos colaboradores e convidados, são analisados o mesmo assunto ou correlatos. Nas edições anteriores os seguintes temas foram debatidos, O Compromisso da ESAGS é com o sucesso profissional do aluno; O perfil profissional: o que Buscam no mercado; *Networking*: desenvolva sua carreira profissional; *Marketing* Pessoal; A crise Mundial; Gestão de Relacionamento com clientes e, na última edição, Gestão por Competências. Nesta edição a mesa discutirá o Varejo Bancário; participam desta versão, a Diretora Acadêmica da ESAGS, a Professora Regina Célia Socolowski que fará a abertura do evento, o Professor Dr. Pedro Mello, membro CLAAF - Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros, como mediador e, como debatedores, o consultor de gestão estratégica Eduardo Capocchi e Dan Conrado, diretor do Banco do Brasil.

Regina Célia Socolowski

Boa noite a todos. É um prazer recebê-los aqui para mesa redonda da nossa Revista Estudos e Negócios. Eu quero agradecer muito ao professor Pedro Mello, PhD pela Universidade de Chicago, membro integrante do conselho fiscal do Banco do Brasil, professor da ESAGS e hoje, mediador da mesa.

Agradeço aos convidados Eduardo Capocchi e Dan Marinho Conrado, também ao professor Fábio Iwai, o qual tem contribuído muito para as mesas redondas; Agradeço à equipe da ESAGS e a todos os presentes. Sintam-se a vontade, pois vocês são muito bem vindos. A Revista Estudos e Negócios surgiu de um projeto muito tímido, a fim de incentivar os alunos a escrever, produzir artigos acadêmicos, pesquisar e também para que tivessem acesso ao conhecimento de temas não abordados em livros. Cada revista tem um tema de interesse dos alunos, por exemplo: o perfil do profissional que as empresas buscam no mercado, *marketing* pessoal, *networking*, sustentabilidade, crise mundial, gestão de relacionamento, temas já desenvolvidos pelos números anteriores da revista. Para cada tema, montamos uma mesa redonda e convidamos profissionais de mercado que tenham condições de passar sua experiência e conhecimento aos nossos alunos. Hoje nossa

revista deixou de ser pequena e passou a contar com profissionais de referência nacional.

No lançamento anterior, o da revista sobre Gestão de Relacionamento com o Cliente, o Professor Pedro Mello escreveu o artigo "Mudanças demográficas e demanda por qualidade nos serviços" e sobre o qual, comentou com colegas do Conselho Fiscal do Banco do Brasil e, aos quais, audaciosamente, convidamos para participar de nossa revista e hoje nos dão a honra da presença. Gostaria que o público aproveitasse da ilustre presença e se sentisse a vontade para realizar quaisquer perguntas, pois para nós da ESAGS será bastante proveitoso que extraíamos todo o conhecimento que pudermos. Muito obrigada a todos.

Prof. Pedro Mello (Presidente da Mesa)

Obrigado Regina, obrigado a todos os presentes. Inicialmente darei algumas coordenadas técnicas para a realização deste evento. Teremos dois palestrantes, os quais falarão de quinze a vinte minutos cada um, e depois abriremos para os temas a serem discutidos.

Complementando as palavras da Regina, me sinto muito honrado em estar aqui presente e acredito que este tema a ser discutido hoje serve para se entender um pouco da estratégia de atuação do Banco do Brasil.

A minha esquerda, Eduardo Capocchi, 42 anos, consultor de gestão estratégica, é engenheiro, fez MBA na *Kellogg School of Management* nos EUA, trabalhou na Booz Allen e na Bain, teve uma longa experiência no Banco ABN AMRO. Hoje trabalha como consultor e é um pensador sobre a dinâmica de desenvolvimento dos bancos e falará primeiro, pois está capturando muito bem este momento do Brasil, por conta do cenário demográfico e social atual.

A minha direita, Dan Conrado, diretor do Banco do Brasil, Bacharel em Direito, MBA pelo COPPEAD/UFRJ, MBA em Gestão de Negócios - INEPAD/UFMT, programa FGV/CEO pela FGV. Passou por cargos de direção de marketing, de comunicação, superintendente estadual, regional e gerente executivo. Nos últimos cinco anos suas principais experiências profissionais no Banco do Brasil foram: superintendente de varejo do governo nos es-

tados de Mato Grosso e Santa Catarina, superintendente governo, coordenando os estados da região norte, nordeste e centro oeste, bem como faz parte do Conselho de Administração da BB Aliança Participações e da FRAS-LE. Portanto, temos aqui dois excelentes nomes para falar sobre este momento social, demográfico da economia brasileira, e de como o setor bancário está atuando, de maneira proativa, neste cenário.

Eu, sou professor da ESAGS, tenho participado dos números anteriores da revista e me sinto muito honrado por isto, desta forma, passo a palavra para o Eduardo.

Eduardo Capocchi

Gente, boa noite, é um prazer estar aqui com vocês hoje. O tema pode ser muito vasto, mas vou tentar pinçar alguns tópicos de trabalhos recentes, os quais são relevantes para entendermos o tema, visto que podem ser correlacionados com temas ligados ao dia a dia.

O Brasil tem mudado muito, em geral, para melhor, a economia do Brasil foi relativamente bem durante a crise, o Brasil se recuperou muito mais rápido do que alguns países maiores, a economia está mais forte e os fundamentos vão muito bem; e quem for um pouquinho mais velho e se lembrar do passado um pouco mais remoto vai lembrar-se da instabilidade que acontecia em anos eleitorais e o caos que permeava a economia, e as incertezas, e as dúvidas. Acho que uma primeira grande prova de que o Brasil é um país diferente, mais maduro é a estabilidade que a gente tem, mesmo em um ano eleitoral.

Bom, os bancos são fundamentais para o desenvolvimento econômico de qualquer país, não é diferente no Brasil, que hoje, tem menos bancos em termos de números de organizações do que tinha há dez anos. Eu imagino que o Brasil tenha hoje 165 bancos ou algo deste porte, número este que caiu um bocado nestes dez últimos anos, em função de consolidações.

Por outro lado, o Brasil nunca teve tanto banco disponível para brasileiros usarem, pois são várias iniciativas, crescimentos orgânicos de organizações, parcerias com correspon-

dentes bancários, desbravamento de fronteiras geográficas novas por quase todos os *players* do mercado brasileiro. O cenário é bom, pois você tem onde encontrar um gerente que te atenda, fazer uma transação ou informar-se sobre como fazê-la, o que é fundamental.

Os brasileiros e a demografia mudaram drasticamente, para melhor, e em várias frentes, quaisquer que sejam as variáveis que queiramos analisar, percebemos que o brasileiro está com um poder de compra maior, e a projeção destes números para o futuro próximo é de uma melhoria muito boa. Há hoje, uma classe C emergente, com um poder de compra fantástico.

Ainda temos um hábito de poupança muito pequeno comparado ao mundial, um país que é um exemplo disto é a China, mas aos poucos estamos nos acostumando a ter um dinheiro para trabalhar; seja como uma pessoa física seja como um empresário, um gestor de seu próprio orçamento, um orçamento doméstico.

Essencialmente eu imagino que todos os que estão nesta sala tenham experiência com banco. Estou certo ou estou errado? E imagino que vocês tenham disponibilizadas algumas disciplinas básicas como a de matemática financeira e conceitos, pois vocês já usam o banco há algum tempo. Vocês têm poupança? É importante ter poupança? Eu não quero ser invasivo com as perguntas, mas acho importante começar a trazer alguns assuntos à tona.

Vocês discutem com alguns amigos, familiares, colegas, por exemplo, taxa de cartão de crédito, empréstimos ou de cheque especial? Este seria um jeito muito bom de esquentarmos a competição bancária no Brasil. Vocês compararam tarifas de um banco versus outro para descobrir onde é mais fácil, cômodo ou seguro de tomar um empréstimo para financiar um apartamento, um veículo ou tirar férias?

Sobre estes assuntos os brasileiros não gostam de comentar, mas ter este tipo de discussão com familiares, amigos, companheiro ou colegas, julgo ser o primeiro passo, para depois discutir com um profissional e ter opções para conseguir financiamentos melhores. Tais conhecimentos devem ser usados para abrir

uma empresa, exercer atividades administrativas na empresa de outros, ao manifestar uma opinião relacionada a um palpite que foi lançado. Verifiquem os números, olhem as tabelas, pois há muita coisa publicada, mas tenham cuidados com médias, pois podem mostrar números tendenciosos ou que não tratem especificamente do caso que vocês têm de resolver.

Será que para este empréstimo que meu pai tomou eu consigo ter outras opções? Será que consigo condições melhores? E, mesmo que numericamente não consigamos, o fato de pensar é um exercício que traz dinheiro, pois é o momento em que provamos para nós mesmos que sabemos lidar com a informação, decodificar tabelas e interpretar os conceitos por trás dos números. Seu gerente bancário o tratará de forma diferenciada, com mais respeito, com certeza. Temos de entender que não nascemos sabendo lidar com o dinheiro, isto é uma coisa que se aprende e que se ensina; se ensina para crianças a ter disciplina e a paciência de economizar, de fazer as escolhas certas, com a maturidade.

Vocês começarão a assumir posições nos lares, nas empresas, na sociedade e têm a obrigação de, primeiro, saber e depois divulgar estes conceitos com clareza, para que todos usem melhor as oportunidades que os bancos trazem.

Os bancos são e vão continuar sendo importantes, mas há novos meios de usar os recursos que os bancos trazem, o *internet banking* é um destes. O Brasil vai muito bem, comparado a outros países, aliás, tem-se que tirar o chapéu para o sistema bancário brasileiro como um todo; é complexo, robusto, forte e bem organizado, embora haja uma discussão sobre quanta concorrência que existe, mas parte desta concorrência deve ser guiada pelo comportamento que nós usuários, temos, de pesquisar, procurar, conhecer, de conseguir comparar ofertas, aparentemente semelhantes, mas com detalhes importantes. Temos que conseguir tomar decisões em vários momentos de nossas vidas e o banco é importante nestas fases e tem muitos produtos diferentes a disposição.

O empresariado brasileiro, principal-

mente o pequeno tem dificuldades de "abraçar" conceitos novos e às vezes aproveitar o melhor produto, trocar informação com o gerente, para passar para este a tranquilidade em defender um empréstimo. É cultural, não ter informação correta ou a transparência desejada. Isto não é bom, pois a transparência vai ajudar os dois lados, mais empréstimos você vai conseguindo e com condições melhores, devido à simetria de informações.

Bom, estou esbarrando em muitos assuntos diferentes, mas em um dos recentes trabalhos meus, tive de olhar para a demografia do Brasil em épocas de grandes mudanças. A pirâmide etária do Brasil está mudando, a taxa de crescimento da população está desacelerando, pois o Brasil tem números colossais mediante a comparação com qualquer outro país. A natureza deste meu trabalho era identificar locais no Brasil para que estrangeiros escolhessem onde criar novos pontos de negócios. Olhei para dados como os da FEBRABAM e IBGE, excelentes fontes de informação e de fácil acesso, com uma infinidade de dados, pois estes são bons recursos para usar em trabalhos acadêmicos ou profissionais e, essencialmente eu tive que visitar o Brasil que eu tinha estudado com este rigor há 12 anos atrás.

Tive muitas surpresas, de regiões que haviam investido muito, de renda bem distribuída, de alguns muito poucos que cresceram menos do que eu tinha imaginado, comparados com o passado, diferenças regionais, mudando cada diferença, mas em geral que os brasileiros estão mais poderosos, do ponto de vista de consumo e de educação. Uma das variáveis que escolhemos para usar este projeto era a distribuição de pontos de atendimentos bancários no Brasil, e a primeira vez que eu lembro, pensei: - Que droga, depois de tanto esforço, de tanto trabalho, só 62% dos municípios brasileiros têm uma agência bancária.

O Brasil tem 5.560 municípios, isso muda um pouquinho a cada dia, e, na hora, achei um número relativamente baixo, depois do esforço continuado da penetração geográfica de todos os bancos que trabalham no Brasil. Quando fui qualificar esses números de uma

forma melhor, percebi que não era tão sério assim, pois quando se consideram os postos de atendimento esse número cresce bastante, quando entra a porcentagem da população e principalmente a porcentagem do PIB do Brasil, vemos que 99% do PIB estimado de 2010 vem de uma cidade que tem uma agência bancária ou um posto de atendimento.

O Brasil é muito diferente e não podemos tratá-lo como uma única coisa, pois do ponto de vista econômico, o trabalho que os bancos estão fazendo, faz sentido econômico para eles e não podemos esquecer que os bancos carregam um ônus grande, da sociedade, da legislação, pela sua organização; carregam um fardo um pouco mais pesado que outros setores da atividade econômica em vários aspectos regulatórios.

As agências sofrem pressão para que se adéquem rapidamente a acessibilidade, critérios de inclusão social e inclusão profissional, pois os bancos são fantásticos formadores de mão de obra, de primeiríssimo grau, de uma postura muito profissional de responsabilidade e no tratamento de informação de um jeito respeitoso.

Sabemos que de um lado a sociedade tem de cobrar uma boa postura dos bancos, como transparência e produtos adequados, com uma colocação idônea, tentando satisfazer as necessidades de cada tipo de cliente potencial, temos também que reconhecer que o papel dos bancos é importante para a economia. Acredito que os bancos no Brasil têm feito este papel de uma maneira brilhante.

Professor Pedro Mello

Eduardo apresentou a questão da demanda, mapeando o mercado para o consumo, tipo de público é carente do serviço bancário, o que é muito interessante, como a questão da educação, pois as pessoas estão aptas a entender o que está sendo oferecido, tem capacidade de discernimento, são treinadas para tal e assim por diante.

Eu sou membro CLAAF - Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros há 11 anos, com reuniões a cada seis meses e nosso penúltimo encontro foi sobre bancalização,

como estendê-la à população. O caso do Brasil é interessante ao comparado com a América Latina porque estes países todos perderam seus bancos, no sentido de que têm bancos estrangeiros. O Brasil foi o único que conseguiu não só resistir como superar a existência dos bancos estrangeiros. É um caso único na América Latina.

E nesta discussão sobre bancalização, uma vertente dos participantes lamenta ser grande o número de pessoas que não tem um mínimo de renda, devido aos custos do banco para terem acesso a esta bancalização e isto é lamentável porque bancalização é parte da cidadania. Por outro lado, outra vertente, na qual me insiro, pensa em como baixar custos e aumentar a renda, embora esta, não aumente da noite para o dia, ainda que o Brasil tenha feito grandes processos ao longo dos últimos anos. É um processo longo e então vamos ficar sem bancos por causa disso? Por que não tentar achar maneiras criativas de baixar custos, enfim, de difundir esta rede de varejo.

Isto me chamou atenção e ao organizar esta mesa, e escrevi o seguinte: o Brasil passa por grandes mudanças demográficas e econômicas, a população brasileira que antes crescia com taxas altíssimas está se aproximando de um patamar estável, a tendência é que 251 milhões de habitantes estão envelhecendo rapidamente. Em termos econômicos o país está caminhando no cenário mundial, vários administradores estão transpondo a barreira de ser

um país médio para sermos país desenvolvido. Neste contexto de formação demográfica e evolução econômica, prognostica-se uma forte tendência para uma crescente busca de maior qualidade de serviços, e isto foi destacado na revista amarela, que trata da qualidade de serviço.

O povo está envelhecendo e quantidade não é mais a solução, a tendência é atender a população com qualidade, conforme os comentários do Eduardo. A indústria bancária, então irá desempenhar um papel muito importante e já existe um grande esforço do Brasil relativo à bancalização ou de inclusão bancária do segmento de baixa renda e deverá prosseguir ao mesmo tempo em que os bancos deverão enfrentar um segundo desafio: como aumentar a qualidade dos serviços exigidos a um público que se tornará mais exigente? E, conforme o levantamento do Eduardo, mais educado, no sentido ser um bom cliente, exigente.

Dan, como diretor do Banco do Brasil, exatamente nesta parte de varejo e de serviço bancário, poderá explicar como o banco em si está em grande processo de transformação e no mercado internacional já é chamado de globoplayer. Um banco como o Banco do Brasil está sendo colocado em vários continentes, então o Banco do Brasil está entrando em vários segmentos, de maneira veloz e está se diversificando tanto ao nível de serviço quanto ao nível regional, de classe social. É sobre este grande processo de transformação que eu gostaria que

o Dan falasse, obviamente, dentro do que ele pode falar.

Eu fui membro da CVM - Comissão de Valores Mobiliários durante seis anos, durante dois períodos e todo o diretor é proibido de dar prognósticos, mas o que ele poderá falar acrescentará muito a nós e ficaremos conhecedores do que se passa no Banco do Brasil.

Dan Conrado

Boa noite a todos, é um grande prazer estar aqui com vocês. Eu vou tentar condensar um pouquinho do que o Eduardo e o Pedro falaram, com a realidade de um banco.

Primeira coisa é que ano passado uma crise se instalou no Brasil, a qual pode gerar oportunidades ou problemas. Nós da direção do banco, optamos por ver a crise como uma grande oportunidade e, a partir daí, nos posicionamos para isto.

Enquanto houve uma retração no mercado bancário em geral, nós, sendo um banco nacional, um banco bastante inserido em toda a atividade econômica, pudemos olhar os indicadores de forma diferente de outros bancos, então, só vou dar uma ideia para vocês: nós pagamos quase 6 milhões de pessoas por meio do crédito em conta, levando em consideração somente os órgãos públicos, funcionários federais, estaduais e municipais.

Somos um banco com 33 milhões de correntistas, algo em torno de 50, 51 milhões de clientes, o que faz com que tenhamos uma facilidade muito grande no conhecimento da economia.

Quando a crise começou e houve a retração do mercado bancário, a primeira coisa que olhamos foi o seguinte: não tivemos redução da massa salarial, ou seja, o volume de salários pagos pelo Banco do Brasil nos primeiros meses da crise não reduziu, portanto a atividade do emprego formal, em primeiro momento, não foi impactada de forma muito expressiva. Segunda coisa: nós financiamos a agricultura em quase 60%, ou seja, tudo que era produzido em termos de agricultura tem 60% de financiamento e continuava estável.

Em alguns setores, e a gente conversa com nossos gerentes, de qualquer lugar no in-

terior do Brasil e temos um termômetro, como no setor calçadista, pois para saber o que acontece, podemos ligar para o gerente de Franca ou de Novo Hamburgo. Querendo saber sobre a indústria, ligue para Santa Catarina e, com tranquilidade você vai saber, principalmente sobre exportadores.

Medindo tudo o que estava acontecendo, encontramos setores com dificuldades, outros que reclamavam muito da falta da oferta de crédito, principalmente as linhas externas, que secaram, pois o banco cresceu muito em marketing share do financiamento para exportação e também pudemos ver o seguinte: a inadimplência, tão esperada pelo mercado, não estava se realizando em nossa carteira de crédito, então entendemos que era uma grande oportunidade de crescimento, e foi isto que gerou um grande debate na imprensa nacional questionado se estávamos certos ou errados. O fato é que ganhamos participação de mercado, entregamos no ano passado o maior lucro de todas as instituições financeiras do país, consolidando nossa primeira posição como banco nacional em ativos, mais de 720 bilhões de reais; no entanto a crise trouxe também outras oportunidades, um exemplo é se olharmos um grande concorrente nosso, em nível global, o Santander, quase 30% de seu resultado vem da operação brasileira e durante a crise os bancos americanos, principalmente os locais, que dependiam apenas da moeda americana, estavam sofrendo com isso.

Hoje para dar uma ideia, há 500 bancos à venda, somente nos EUA, em função da crise. Pensamos: está na hora de irmos além de nossas fronteiras e a primeira oportunidade que tivemos foi o Banco Patagônia, na Argentina e estamos procurando bancos pelo mundo a fora, pois bancos de caráter global, que têm captação em moedas diferentes, são afetados de formas diferentes pela crise. Esta foi uma opção que fizemos.

No mercado nacional nos tínhamos uma operação de varejo bastante forte, porém carente no financiamento de veículos, daí uma parceria com o banco Votorantim e outro posicionamento nosso foi a aquisição do Banco Nossa Caixa, aqui de São Paulo, onde era a



menor presença do Banco do Brasil e a Nossa Caixa é amplamente conhecida pelo paulista e pelo paulistano; precisávamos estar melhor posicionados aqui, nestes 25% do PIB brasileiro que é do Estado de São Paulo, sendo 12% do PIB somente na capital, e quando falamos em PIB financeiro, mais de 50% das operações financeiras ocorrem no Estado de São Paulo, então era um crime não estarmos adequadamente posicionados no Estado de São Paulo e por isto este grande movimento.

Então, dentro do tema aqui discutido: o papel dos bancos; nós os bancos, temos um grande desafio, principalmente com a mudança demográfica, com o aumento da idade da população vem uma geração por aí que é a geração Y, a qual já está nesta sala. Eu sou da geração X, que é um sujeito que olha para um computador e não tem medo dele, mas tem gente que já dorme com o computador ou qualquer coisa que tenha bluetooth: computador, Ipod, Mp4, Mp5. Esta é uma geração impactada por um mundo que a gente conhece de uma maneira muito diferente e este é o nosso desafio. A geração Y tem seus maiores gastos. É uma fortuna para anunciar no jornal nacional ou na novela da 20h, pois como vocês podem ver, o horário nobre da televisão é onde todo mundo quer anunciar. Não tem um lançamento de qualquer produto, nem precisa ser só de banco que queira falar com a população de 18 a 35 anos de classe ABC, que não esteja ali, na televisão neste horário. Pasmem, pois mais de 50% das pessoas da Geração Y não assistem TV aberta, imagina, não vai mais adiantar anunciar na novela das 20h porque o povo não vai ver. Temos então um grande desafio: ajudar na educação financeira e encontrar uma forma de falar com esta geração.

Nossa geração se relaciona com bancos, abrimos agências nos correspondemos com clientes bancários, temos opções de atendimento, mas o banco vai estar no celular em muito pouco tempo; faremos tudo pelo celular e o cartão de crédito será o celular com uma senha, ninguém mais vai carregar cartão, e o talão de cheques então, virará peça de museu e todos os bancos estão apostando em como fazer isto. Existem até experiências para fazer pagamentos por chips intradérmicos, pois no

dia do pagamento o sujeito vai ao banco, passa o braço e está pago. É uma coisa que parece futurista demais, mas isto já está em teste, assim como a identificação pela palma da mão, onde a máquina lê o mapa das veias da mão, o futuro está batendo a nossa porta.

Quando falamos de bancos, principalmente quando falamos de classes D e E, subindo para a classe C, falamos em oferecer serviços e produtos mais baratos para que possam consumir, e existem, por exemplo, os seguros, para a proteção de vida, do patrimônio, que eles estão conquistando agora e precisam proteger; pois um sujeito que ganha 500 reais por mês não pode pagar 150 reais por um serviço; temos de oferecer serviços compatíveis a estes salários.

Outro foco que todos os outros bancos estão tendo, na minha visão, um grande diferencial na economia brasileira, daqui para frente é o financiamento de habitação. Existem 8 milhões de famílias que não tem um teto onde morar, e aí sim o financiamento imobiliário é interessante; já foi um boom nos outros países, por sua capacidade de gerar emprego, renda e a capacidade de fazer negócios de longo prazo. Este é o papel dos bancos hoje, que até bem pouco tempo atrás, era exclusivo da Caixa Econômica Federal, o financiamento com seu FGTS. Todos os bancos estão buscando se posicionar para oferecer sua oportunidade e, com certeza, será uma chance para a economia.

Temos uma dualidade, pois somos um banco que nasceu no ciclo da borracha em Manaus, segundo as informações do banco. Enquanto os outros bancos nasceram em São Paulo e ficam fortes na região, buscando os locais de maior renda, a nossa opção, até por ter um sócio controlador, que é o governo, foi de crescer conforme as alquotas, pois quando o Brasil foi para o sul e centro-oeste, nós fomos e agora estamos na fronteira do Tocantins com o Pará; ali o Brasil está acontecendo, em uma estrutura forte para o financiamento. Posicionamos-nos buscando dar opções para a classe D e E que sobre para a C, pois a mobilidade social lá é muito grande, mais de 20 mil pessoas nos últimos 3, 4 anos mudaram de classe, e acho que o único país em que esta mobilidade é grande as-

sim é a China, que muda em tão pouco tempo. A gente fala da China, mas há estados o Brasil como Rondônia, Mato Grosso e Tocantins, que crescem a taxas superiores as desta. O centro-oeste cresce a uma média de 9% há mais de 10 anos, e do que acontece lá, muitas vezes, não temos noção, como as economias já estáveis não têm esta taxa de crescimento, o agronegócio brasileiro é impressionante. Do sul e do sudeste não temos ideia do que é o impacto da bolsa família lá (no nordeste), e o que não podemos negar é que empresas estão criando produtos específicos para esta nova população que surge, porque ela quer consumir marca, mas não quer pagar embalagem; toda esta transformação passa pelos bancos e pelo mercado brasileiro e nós temos de conviver.

E nós do banco, enquanto *players*, queremos ser globais; é importante estarmos em todos os mercados, pelo menos nos emergentes, já que acompanhamos as fronteiras agrícolas no passado, hoje queremos acompanhar brasileiros e empresas brasileiras no exterior.

O fluxo do comércio no mundo mudou e hoje se fala em África, Ásia e em Índia. Há dez anos, estes fluxos praticamente não existiam, assim como as multinacionais brasileiras, realizando um papel global, sem esquecer-se do nosso papel doméstico, o de um banco preocupado com o desenvolvimento e com a sociedade, este é o principal.

Prof. Pedro Mello

Eu vejo vários temas que possam ser discutidos, então vou aproveitar meu papel como moderador e ser o primeiro a questionar. Dan falou uma coisa muito interessante do Jornal Nacional e eu não comentei que sou coordenador internacional da FGV no exterior/ Em uma das minhas viagens fui à Budweiser e achei um parque de diversões que é deles, o qual tem o anúncio mais caro americano, na final do campeonato do futebol americano. Fizeram uma pesquisa de muitos milhões de dólares para ver quem estava assistindo tal anúncio na televisão porque o público alvo da cerveja é 21, 22 anos. Descobriram que estes não viam TV, mas a internet. É a geração Y. A pergunta que eu queria lançar é: para geração Y, que em um aparelhi-

nho vê tudo, o que vai fazer com que um banco concorra com outro e ganhe a concorrência. O que vai diferenciar um banco, neste contexto?

Eduardo Capocchi

O uso de canais alternativos, eletrônicos, como twitter e facebook, não só bancos, mas as mais variadas empresas, dos mais variados ramos estão partindo para redes de relacionamento para ouvir o posicionamento de seus clientes, tendo a imagem que estas empresas já têm no mundo real, transposta para o mundo virtual.

Algumas empresas usam blogs corporativos, na época em que eram mais chiques do que agora, pois as empresas têm como transferir o valor das marcas por estes canais novos, algumas com mais sucesso do que outras, pois você ter browsers e internet no celular. Alguém aqui que usa *Internet Explorer 6.0*, por exemplo? Ninguém, pois então é super difícil de o banco manter uma página para esse browser porque se gasta muito dinheiro. Padrões abertos facilitam esta interação, plataformas de aparelhos novos são infinitamente mais seguros, mais robustos e facilitam a navegação e, na verdade, do ponto de vista de quem utiliza estes serviços, é um aprendizado novo; pois a pessoa está usando um recurso, um aparelho e serviços novos e, provavelmente é um cliente novo, inclusive com uma nova condição econômica. Sempre que a gente aprende, acertando ou errando e este processo deve ser positivo, por exemplo, ao acessar ações de um computador de casa, há um recorde após o outro do uso histórico de *Home Broker*, instrumento que permite a negociação de ações via Internet. E quem faz isto? Gente que ouviu falar viu o vizinho, o cunhado que usou e há uma pressão do grupo para que use também. É uma ferramenta que pode ser bem ou mal usada, mas é um território novo. Quem tem uma conta ou segue um twitter? É um jeito novo de fazer as coisas acontecerem.

Prof. Pedro Mello

O Banco do Brasil pensa nas classes D e E, as quais começam a lidar com o serviço bancário, bem como no fenômeno da geração Y que está na fronteira do conhecimento.

Dan Conrado

Quando trabalhei com *marketing* talvez esta tenha sido a minha maior preocupação porque imaginar uma empresa de 200 anos que tem que se manter atual, moderna e sedutora para esta geração é muito difícil; mas existem muitas iniciativas das empresas para, primeiramente, entender como será esta nova interação e o que é que esta geração vai querer para relacionar com o banco. Hoje, com 25 anos e uma fonte de renda estável, se pode comprar uma casa, as pessoas da minha idade para cima, com 20 anos nem sonhavam com isso. Hoje, começar a pagar uma casa com 25, terminar de pagar com 55 e no final deste pagamento, ainda se pode ser bilionário, pela valorização do imóvel. Na minha geração não tínhamos financiamento de carro. Tive de juntar dinheiro para comprar meu primeiro carro, pois o financiamento não existia, no máximo eram 3 cheques pré-datados e hoje é possível comprar carro em 72 meses.

Todos procuram formas, como *twitter* e *facebook*. Há empresas que postam um perfil no *twitter*, mas quem usa esta ferramenta quer interagir mesmo, não ler um perfil. Rastreamos redes sociais e então entrevistamos online; se percebemos uma reclamação, alguém do banco vai interagir, tentando ajudar porque este é o nosso mundo agora, pois se vou à agência reclamar, reclamo para uma pessoa e se ponho no *twitter*, todo mundo vê.

As empresas estão buscando caminhos e nós também, principalmente na área de tecnologia que eu acho que é o grande esforço que temos ter de fazer para entender qual é este novo canal como se fosse o *blue ray*, todos dizem que é o futuro. A gente quer entender qual será o novo *blue ray*.

Prof. Pedro Mello

Na revista de crise financeira, em uma passagem do artigo sobre a crise de 29, cito John Steinbeck, escritor americano, autor de *Vinhas da Ira*, perde sua fazenda, se indigna e tenta matar o banqueiro, que lhe tirava a terra e a casa. Ao procurar o banqueiro acha apenas as pessoas que trabalham para ele.



Maurício (Plateia)

Maurício (plateia)

Boa noite, eu tenho uma dúvida sobre a bancalização e geração Y. Hoje muitos clientes quando entram no banco reclamam de tarifas e taxas. Acho que não é o banco, mas uma programação financeira do banco, diferentemente dos que usam tecnologia, sofrem uma exclusão. A primeira coisa que se aprende com pai e mãe é honrar o nome e, pensando nisso, nesta geração Y, gostaria de saber se existe um recurso voltado para a educação financeira destas pessoas de 18, 20 anos?

Dan Conrado

Nos EUA já existem cursos de economia doméstica no colegial e nós já deveríamos ter aqui no Brasil alguma coisa parecida, sobre educação financeira e não é para ensinar alguém a pagar, mas ensinar que quando vemos uma prestação que cabe no bolso não quer dizer que seja bom, o que infelizmente é um vício cultural nosso. O sujeito compra, mas não faz a conta para saber quanto de juros está pagando. Os grandes varejistas brasileiros viraram empresas de financiamento. Grandes associações de conglomerados varejistas resultam em grandes financeiras. Ao tentar comprar à vista percebemos que o varejista não dá desconto e ainda propõe as parcelas, o negócio é o parcelamento.

Ao se pensar em grandes fortunas, os que a detém devem ser preparados, e os que

sucedem também, e hoje em dias alguns bancos já investem nisso, ensinar as pessoas lidar com grandes quantias. A Revista Veja, em um das suas edições, trata disto, pois as pessoas se preocupam em ensinar a usar o patrimônio, benefícios fiscais. Acredito que na medida em que a sociedade vai mudando isto acontecerá. Será de interesse da indústria financeira, ensinar, os bancos querem que todos tenham acesso ao crédito, já que um cliente inadimplente, para a indústria, está esterilizado. É importante que as pessoas saibam usar bem o dinheiro, em favor de si mesmas para que a indústria funcione. Maior crédito, maior economia e oportunidades de gerar empregos.

Eduardo Capocchi

Você falou algo muito interessante, como a raiva que herdamos dos pais, no que tange às tarifas que pagamos. A próxima vez que vir algo assim assumo o desafio e questione; nunca tivemos tanta informação sobre preços, pacotes comparáveis, e podendo lançar o desafio você pode se questionar: será que é tão caro assim? Quer que eu procure rapidamente se alguém tem um preço ou um serviço melhor? Você consegue consultar o Banco Central, tabelas fóruns, consumidores, no entanto nem sempre a informação fácil é confiável. É importante ter bom senso, fazer o desafio comparativo e questionar o porquê é mais caro.

O serviço bancário é a repetição de um mantra do passado, com o qual eu tento sempre confiar "eu prefiro pagar por um serviço bem qualificado e especificar o que quero pagar e receber, do que pagar um serviço ruim e ainda pagar muitos juros".

Dener (plateia)

Fizemos o módulo internacional com o prof. Pedro Mello e lá, na Universidade da Califórnia foi falado sobre empreendedorismo, pensando este tema e levando em consideração o aumento do número de empreendedores no Brasil, gostaria de saber como um banco vê os novos empreendedores com um CPF e um projeto?

Dan Conrado

Primeiro os bancos tem de fazer par-

cerias com as faculdades, pois o índice de vida de uma empresa no Brasil é muito pequeno, muitas acabam já no primeiro ano. Você precisa ter fundos, garantindo operações de 80% de empréstimo, o que é uma grande saída. Algumas parcerias com o SEBRAE têm dado ótimos resultados, pois você precisa qualificar as pessoas. Como Bill Gates e o garoto do Google são poucos.

Você tem de ter uma boa ideia, estruturada, um estudo de mercado e isto o SEBRAE faz muito bem e, a partir daí, o crédito é complementar e não única solução; as pessoas acham que é pegar o dinheiro e ter o sucesso e não é bem assim, pois a boa estrutura da ideia depende de sua comercialização e do custo compatível para se obter um financiamento, que deve ser a última etapa, não a primeira.

Prof. Pedro Mello

Prever o fluxo de caixa e solicitar garantias, como é?

Eduardo Capocchi

Ver um banco, procurar alguém que queira a mesma ideia e queira ser seu sócio; veja em ABVCA, onde há vários artigos simples com dicas de como este mercado está esquentado, pois o perfil dos investidores é variado,

Dener (Plateia)



mas se há uma ideia vencedora, disponibilizarão um, dois, cinco, dez minutos e depois meia hora para você contar sua história. Neste mercado tem mais dinheiro para ser emprestado do que bons projetos e não vai ser por falta de dinheiro que você não vai realizar sua ideia.

Prof. Pedro Mello

Enquanto pensamos em outra pergunta, contarei uma história sobre um tema que talvez seja um pouco tortuoso para o debate.

O presidente de uma grande empresa viajou comigo e estava furioso, pois comprou uma casa antiga em Amsterdã, fez uma grande reforma e gastou algo em torno de um milhão de dólares, com um financiamento a 4,25% ao ano e descobriu, pela internet, que um banco escocês oferecia uma taxa de 3,25% ao ano. Diante isto, queria levantar a questão aos palestrantes. Se a taxa de juros mais baixa será melhor ou pior para os bancos, pois para o público será melhor.

Dan Conrado

No Brasil algo muito interessante é o crédito consignado e você tem dez bancos aptos a fazer consignação e outros que têm taxa de 3% ao mês e toma este caminho e eu não consigo entender o porquê. A verdade é que



Regina (plateia)

precisamos evoluir na pesquisa, no custo, crédito mais barato é melhor para o tomador e para os bancos também

Eduardo Capocchi

Há diferenciação de produtos, conhecimento da cabeça do cliente, aproveitamento de tendências mundiais e, quanto melhor o banco for mais sólido e menos volátil será o resultado: os acionistas irão gostar porque saberão de onde o valor está surgindo, o público consumidor do serviço será maior e com mais apetite pelo crédito. Haverá um colchão maior para se arriscar melhor, para implantar as boas ideias e, claro, esta é uma força muito poderosa para os bancos correrem atrás. É uma força sustentável, de investimento em gente preparada, em treinamento, tecnologia mais moderna, métodos de gestão mais avançados, pois é deste jeito que se consegue um diferencial para bater a concorrência e não tentando esconder as informações atrás de uma nevoa mística de juros altos.

Regina (plateia)

Eu queria que vocês falassem um pouco sobre o cheque especial e o cartão de crédito, pois você vai a uma loja e esta pede que você não use o cartão de crédito, pelas taxas pagas pelo estabelecimento, e use o cheque ou o dinheiro. Até que ponto pode ser discutível este assunto?

Dan Conrado

Realmente as operadoras de cartão cobram uma taxa e a vantagem para o lojista para que tenha inadimplência zero e, muitas vezes, as taxas de inadimplência no comércio, com os cheques, é de 10%, mas o lojista prefere deixar de pagar a operadora e assumir 10% de inadimplência, o que não tem muita lógica, mas acontece.

No Brasil é muito diferente dos EUA; aqui compramos para pagar o cartão em 30, 34 dias e nos EUA você compra e pode pagar em 30 dias, mas começa a pagar juros hoje. Aqui, as operadoras assumem pagar o que ainda não receberam e se o lojista verificar a inadimplência que tem no cheque, com certeza usaria o cartão de crédito.

Eduardo

No jornal Valor Econômico de ontem

os lojistas dizem que há muito valor embutido nesta taxa e há poucos fornecedores deste serviço e, pelo que entendo, a competição crescerá com uma regulamentação ministerial. Para entender mais do assunto, leia e pergunte aos lojistas, procure o gerente e tente saber o motivo e se colocar no lugar do prestador de serviço, dono da loja. Como isto poderá afetar sua decisão e quem carregará o peso disto, talvez o melhor preço de tudo seja você não carregar cédulas, pelos riscos, de perder ou de ser assaltado. É difícil entender, mas quando você ouve todas as partes, melhora tudo. Tente sempre se perguntar por quê?

Prof. Pedro Mello

Estou vendo muitos jovens na plateia, que devem estar ingressando no mercado de trabalho e farei por eles esta pergunta: Que tipo de carreira vale a pena para o futuro? Vale a pena o banco?

Dan Conrado

No banco tem psicólogo, médico, veterinário, economista, administradores de empresas, ou seja, gente de todas as formações, pois algumas pessoas vão muito bem trabalhando no bank office, no relacionamento com o cliente, que é uma indústria que cresceu muito, depois encolheu, quando a inflação diminuiu a indústria desempregou muito, mas a qualificação melhorou bastante.

Se você pensar no banco como prestador de serviços, não mais como antigamente, apenas com o gerente e o caixa, hoje temos diversos níveis de gerências, e o principal papel do banco é o de consultor de produtos bancários e de produtos não bancários, toda a gama de seguridade, previdência que esta em voga no país.

É uma grande oportunidade e você pode falar de um grande banco para grandes empresas ou de bancos especializados. O banco acomoda a todos os que se identificarem com suas atividades.

Eduardo Capocchi

Talvez se eu tentasse responder a vinte anos atrás, minha ideia seria outra. Se tivesse mais informação olharia mais para a área de

riscos, uma área teórica, quantitativa que para qual acredito que o Brasil tenha espaço para absorver mão de obra qualificada, mas esta é uma opinião muito pessoal eu iria para outro lado, o cuidado de querer uma carreira no banco é que os bancos dependem cada vez menos de um indivíduo. Talvez o ideal seja ter uma empresa que preste serviço a vários bancos ou prestar trabalhos parecidos com os de bancos estão cada vez mais presentes em outras indústrias. Não há apenas um caminho a seguir, você tem de ter muitas alternativas.

No início falei que os bancos são transformadores, exercem disciplina, o senso de propriedade e de responsabilidade de um trabalho, essencialmente sobre como é tratado o dinheiro dos outros; outras indústrias se interessam por esta mão de obra enquanto que, no banco, ela cai e é bem importante que outros setores da economia assumam esta função de formar pessoas com este preparo todo. O que não responde a pergunta.

Prof. Pedro Mello

Comparar países desenvolvidos e o Brasil caminha para esta direção, fica o peso do PIB de determinadas indústrias financeiras e uma delas é a indústria de seguros. Um banco global como o BB, moderno, vale a pena pensar?

Plateia

O crédito imobiliário no Brasil vinha sendo tratado pela CEF, os bancos privados começaram, e hoje temos o programa Minha Casa Minha Vida, do governo, que subsidia parte para as classes C e D. Esse é o caminho ou ainda tem muito para melhorar a aquisição de uma moradia pelo povo brasileiro?

Eduardo Capocchi

Acho que o governo não deveria participar com tanto peso, mas "baixar a guarda" na regulação e deixar a empresa privada; enquanto banco fazer o trabalho e tentar entender o perfil de crédito dos novos investidores, emprestar dinheiro a eles, no entanto, para saber o que é certo ou errado, devem-se olhar muitas outras coisas, como por exemplo, se tem algum tipo de brasileiro a quem seria ne-



Renata (Plateia)

gado o crédito pelos moldes atuais. Em geral, quanto menos o governo se meter e mais a livre competição agir é melhor para todo mundo.

Dan Conrado

As dificuldades são os marcos regulatórios, tais como a possibilidade de alienação, já que em um banco privado não tinha como fazer um empréstimo. A tendência do judiciário brasileiro, no caso da hipoteca, quando o juiz não deixa executar, fazia com que os bancos não emprestassem o que mudou há alguns anos, pois o marco regulatório permitiu que se olhasse este mercado de forma diferente: a queda de inflação e a possibilidade de operar com taxas de juros mais baixas fizeram com o que mercado fosse atrativo e, outra coisa que os bancos olham por outro viés, é a fidelização do cliente pelo prazo de financiamento, ou seja, é um casamento por vinte ou trinta anos.

Se olharmos economias como a do Chile, temos muito a crescer com relação ao PIB. Todo mundo fala da relação dívida-PIB e a relação desta no Brasil quanto ao consumo é igual aos outros países, com bom nível de desenvolvimento. Quando se fala em financiamento imobiliário, esta é a grande diferença. Eu acredito que o financiamento imobiliário será a mola propulsora para o desenvolvimento.

Renata (Plateia)

Voltando ao assunto anterior, de que os bancos são bons formadores de mão de obra. Antigamente as preocupações das pessoas ao trabalhar em banco estavam atreladas as questões de segurança, benefícios ao colaborador, quase inatingível por nenhuma empresa. Acho que hoje, e não sei se vocês concordam, que a excelência para melhorar a mão de obra é trabalhar no *back office* dos bancos, principalmente pela compra de um banco elo outro. Neste momento, por exemplo, a área de *marketing* nunca foi tão elaborada, a área de tecnologia nunca teve de trabalhar e pensar tanto para atingir públicos diferentes, como o da geração Y; o Rh tem de trabalhar muito para administrar todos em uma estrutura menor, então não sei se concordam, mas por trás desta unificação de grandes blocos de bancos tem possibilidade de trabalhar com grandes gestores que possam passar experiências para um jovem?

Dan Conrado

Posso falar do que eu estou vivendo, da integração do BB com a Nossa Caixa e tem sido gratificante identificar pontos convergentes da cultura das duas empresas e temos vários profissionais em cargos executivos que aproveitamos. A tecnologia e o *marketing* são mundos à parte, não é banco, pois existe uma forma de atuar própria, um jargão próprio, uma visão de banco, mas não é banco.

É impressionante e a criatividade das pessoas que trabalham no *marketing*, me faz pensar em como estas pessoas fizeram concurso para bancário para chegar ao seu objeto de desejo que é trabalhar no *marketing*, ao contrário dos bancos privados, que contratam profissionais de *marketing*. Vejo pessoas da contabilidade que têm perfil próprio para aquilo, que entraram como bancários e passaram a ser gerentes de risco. Estas experiências das funções dos bancos criam muitas possibilidades.

Eduardo Capocchi

É muito fácil concordar com vários pontos colocados por você. É sempre bom trabalhar com bons gestores, em qualquer cenário,

de expansão e consolidação. Quero pegar um ponto importante, a diferença de um jovem que ingressa hoje no mercado de trabalho, dá um peso muito menor para benefícios, estabilidade, e adicionais específicos do que um jovem de 20 anos atrás dava. Hoje há menos restrições a se formar e a abraçar o mundo empreendedor do que havia na minha geração. Quando me formei e eram poucos os caminhos aceitáveis para seguir sem riscos e isto é um sinal de que o Brasil e a cabeça do jovem estão mudando. É um privilégio vocês estarem nesta condição hoje.

Prof. Pedro Mello

Encerro saudando aos palestrantes, colegas de Banco, alunos, e todos os presentes.

Regina Célia Socolowski

Agradeço a presença de todos, mas principalmente aos profissionais da mesa, todos brilhantes, pois aprendemos algo de extraordinário. Todos estão convidados ao coquetel e se quiserem, podem levar uma revista lançada hoje e a de número anterior. Muito obrigada e Boa noite a todos.

Eduardo Capocchi

Consultor de gestão estratégica, é engenheiro, fez MBA na Kellogg School of Management nos EUA, trabalhou na Booz Allen e na Bain, teve uma longa experiência no Banco ABN AMRO. Hoje trabalha como consultor e é um pensador sobre a dinâmica de desenvolvimento dos bancos.

"O serviço bancário é a repetição de um mantra do passado, com o qual eu tento sempre confiar "eu prefiro pagar por um serviço bem qualificado e especificar o que quero pagar e receber, do que pagar um serviço ruim e ainda pagar muitos juros".

Dan Conrado

Diretor do Banco do Brasil, Bacharel em Direito, MBA pelo COPPEAD/UFRJ, MBA em Gestão de Negócios - INEPAD/UFMT, programa FGV/CEO pela FGV. No Banco do Brasil, passou por cargos de Direção de Marketing e Comunicação, Superintendente Governo para as Regiões Norte/Nordeste/Centro-Oeste, Superintendente Estadual de diversos Estados. Em suas experiências externas: Membro do Conselho de Administração da BB Aliança Participações e Fras-le. Membro do Conselho Fiscal da WEG S.A e Membro do Conselho Deliberativo SEBRAE - SP.

"Se você pensar no banco como prestador de serviços, não mais como antigamente, apenas com o gerente e o caixa, hoje temos diversos níveis de gerências, e o principal papel do banco é o de consultor de produtos bancários e de produtos não bancários, toda a gama de seguridade, previdência que esta em voga no país."

Pedro de Carvalho Mello

PhD, Graduado em direito pela UERJ, e em Economia pela UFRJ, Doutor em Economia pela University of Chicago. Professor de Economia da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP) e Professor da ESAGS. É membro do Comitê Latino americano de Assuntos Financeiros, tendo como missão a identificação e análise das tendências e os eventos que afetam o funcionamento adequado dos mercados financeiros na América Latina. Atuou como: Economista Sênior na PLANAVE; Economista Chefe e Diretor de Pesquisas no Instituto Brasileiro do Mercado de Capitais; Membro da Comissão de Valores Mobiliários; Vice-Presidente do PNC International Bank; Diretor da BM&F e Professor Visitante da Columbia University.

"O povo está envelhecendo e quantidade não é mais a solução, a tendência é atender a população com qualidade, conforme os comentários do Eduardo. A indústria bancária, então irá desempenhar um papel muito importante e já existe um grande esforço do Brasil relativo à bancalização ou de inclusão bancária do segmento de baixa renda e deverá prosseguir ao mesmo tempo em que os bancos deverão enfrentar um segundo desafio: como aumentar a qualidade dos serviços exigidos a um público que se tornará mais exigente? E, conforme o levantamento do Eduardo, mais educado, no sentido ser um bom cliente, exigente."



AGRADECIMENTOS



Pedro Carvalho de Melo
> Professor da ESAGS

CANAL ABERTO

Impactos da Crise Financeira Européia na América Latina

Prof. Pedro Carvalho de Mello

Professor da ESAGS

Após o cataclismo da Crise do Sub-Prime de 2008, quando a situação econômica e financeira global parecia se aquietar, eis que surge na Europa uma crise financeira. Começando na Grécia, depois se espalhando para os PIIGS (Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha), essa crise, em particular, poderá afetar a América Latina. Existem quatro canais principais de afetação: comércio de produtos e serviços, taxas de câmbio, sistema financeiro e fluxos de capital.

Queremos, neste artigo, examinar o impacto dessa crise sobre os fluxos de capital para a América Latina. Esse artigo baseia-se em um encontro de trabalho em Junho de 2010, no qual o autor, como membro da CLAAF, teve em Washington, D.C. Como resultado da reunião, foi produzido e divulgado um documento, Declaração No. 22, com o título "América Latina: Administrando Fluxos de Capital Surgidos como efeito da Crise da Dívida Européia". O Documento produzido, e a relação dos participantes, pode ser vista no site da Claaf (www.claaf.org).

I - Cenário da América Latina em vista da Crise Européia da Dívida

Em uma declaração anterior (Declaração No. 21), a CLAAF discutiu os riscos para a América Latina que resultavam da crise financeira internacional. Na ocasião, o Comitê acentuou a força relativa mostrada pelo quadro da política econômica vigente na região durante a crise do Sub-Prime nos Estados Unidos. Ademais, essa mesma Declaração chamou a atenção quanto aos riscos potenciais que decorrem de uma situação fiscal, em rápida deterioração nas economias desenvolvidas, assim como de volumes inéditos de emissão da dívida por parte desses países.

A nova declaração (Declaração No.

22) volta ao assunto. Conforme discutido, no curso de 2010, novas pressões se materializaram em alguns países europeus, requerendo fortes e rápidas respostas por parte dos governos da União Européia (EU) e do Banco Central Europeu (ECB). Notavelmente, em abril a EU e o FMI acertaram um pacote de 750 bilhões de Euros para diminuir a incerteza gerada pelas dificuldades financeiras enfrentadas pela Grécia e, de uma certa maneira, por Portugal, Espanha e Irlanda. O impacto da crise da dívida européia recaiu sobre diversas classes de ativos e regiões. No presente momento, grande parte dos países da América Latina segue mostrando grande capacidade de resistência para desenvolvimentos financeiros externos e adversos. Em 2010, o PIB da região deve crescer 4%, a inflação (embora aumentando) permanece sob controle e, mais significativamente, os fluxos de capital ressurgiram em níveis próximos aos existentes logo antes da crise do Banco Lehman.

Tal capacidade de resistência reflete, em parte, as estruturas sólidas dos fundamentos econômicos e as políticas adotadas. A relação entre a dívida externa (pública e privada) e o PIB declinou nos últimos anos e está comparativamente baixa vis-à-vis os níveis históricos para a região, e os correntes para os países avançados e emergentes da Europa. A prudência fiscal e o crescimento econômico, observados em diversos anos na década presente, resultaram em uma, historicamente, baixa razão entre a dívida pública total e o PIB.

Os superávits de contas correntes, um elevado volume de reservas internacionais e o suporte dado pelas instituições multilaterais garantiram uma proteção efetiva contra a volatilidade do mercado de capitais. Embora as contas correntes tenham se deteriorado, os balanços de pagamento permanecem em uma faixa confortável de comportamento. Pela primeira vez na história recente, os *country risk spreads* de diversos países da América Latina situam-se abaixo daqueles vigentes em algumas economias avançadas.

II - Geração de Fluxos de Capital

Embora a crise da dívida européia

esteja ainda em andamento, visto que seus ple-nos efeitos não sejam ainda conhecidos, a Claaf acredita que os bancos centrais e os governos das economias avançadas, assim como as instituições financeiras internacionais, possuem os meios para evitar um novo pânico financeiro global, nos moldes do colapso pós Lehman de 2008.

Nesse cenário, o crescimento econômico nos países avançados será vagaroso, devido ao prosseguimento da consolidação fiscal e da desalavancagem privada. De modo que as taxas de juros internacionais deverão permanecer excepcionalmente baixas no futuro próximo. Em tal ambiente, a América Latina poderá vivenciar um período de volumosos e sustentáveis influxos de capital.

A declaração da Claaf assume que um pânico financeiro do tipo experimentado após o *Lehman débâcle*, que será evitado com sucesso, devido às ações de política apropriadas e tempestivas adotadas pelas economias avançadas e pela comunidade internacional. Entretanto, a Claaf adverte que forte cautela deve ser tomada com respeito à complacência. Devido à incerteza global no momento atual, os governos da América Latina devem ser extremamente prudentes na condução de suas políticas públicas e reconhecer que, muito embora se vislumbre um período favorável, tal cenário, estará também sujeito a riscos consideráveis.

III - Os Desafios e Oportunidades para as Políticas Econômicas da Região

A perspectiva de um extenso período de entrada de fluxos de capital traz riscos significativos e coloca grandes desafios para a política econômica, mas, por outro lado, gera substanciais oportunidades para o crescimento econômico da região.

Como reflexo do ressurgimento do crescimento econômico, diversos países da região já enfrentam deterioração nos seus balanços de contas correntes e estão começando a experimentar pressões inflacionárias. Embora os bancos centrais tenham aumentado seus esforços de intervenção e esterilização no câmbio, em resposta ao surgimento dos influxos de

capital, continuam muito fortes as pressões para a apreciação do câmbio.

Ademais, os bancos centrais da região estão adotando políticas monetárias mais apertadas. Diante da presença de políticas monetárias altamente expansivas nas economias avançadas, as relativamente altas taxas de juros domésticas na América Latina irão estimular ainda mais os influxos de capital de curto prazo, o que revigora as pressões para uma apreciação cambial doméstica.

A Claaf nota que os massivos influxos de capital podem aumentar o risco de maiores déficits na conta corrente e de maior apreciação da taxa real de câmbio. A deterioração nos balanços em conta corrente que acompanha o surgimento dos influxos de capital pode resultar num processo renovado de crescimento acelerado do endividamento externo.

Em tal contexto, de ampla liquidez nos mercados financeiros internacionais, o setor privado provavelmente irá assumir o papel central na tomada da dívida externa. O maior endividamento do setor privado requer um acompanhamento mais forte, pois algumas vezes acontece que este acaba sendo assumido, em tempos de crise, pelo setor público. Assim, mesmo se a política fiscal aparenta solidez, na verdade ela pode estar altamente expansiva, vista sob um ponto de vista de um ajuste cíclico. Com efeito, as finanças fiscais tendem a parecer enganosamente sólidas durante os *booms*, pois as receitas são turbinadas pelo forte crescimento econômico.

A Claaf acredita que grandes influxos de capital também induzem uma rápida expansão no crédito bancário e criam condições para a emergência de bolhas de preços de ativos. Existe uma ampla experiência internacional que os *booms* de crédito, que caso sejam deixados sem controle pelos reguladores, serão, em geral, acompanhados por uma significativa subestimação do risco de crédito subjacente.

Uma vez que a tomada de decisão privada nas instituições financeiras deixa de internalizar plenamente a sua contribuição para os riscos sistêmicos potenciais, aquilo que em algumas ocasiões possa parecer um negócio lucrativo para os bancos pode se transformar em

uma grande dor de cabeça quando se revertem as condições macroeconômicas. Os booms de crédito muitas vezes terminam em contrações e, possivelmente, em custosas crises bancárias. Na verdade, o ressurgimento de fluxos de capital não é um fenômeno novo na região. De fato, assuntos similares já ocuparam as atenções do Comitê, com mostrado nas discussões de Abril de 2004, quando foi elaborada sua Declaração No. 10. Naquela época, as principais preocupações e recomendações focalizadas pelo Comitê visavam fortalecer os superávits fiscais primários, reduzir a dívida pública em relação ao PIB, e melhorar a gestão da liquidez por via da acumulação de reservas internacionais e do alongamento da estrutura de prazos de vencimento dos títulos da dívida pública.

Na visão da Claaf, a diferença com a presente conjuntura é que as condições macroeconômicas iniciais são significativamente melhores do que as vigentes nos episódios prévios de influxos de capital sofridos pela região. Em particular, os balanços de conta corrente exibem superávits ou então uma relativamente baixa posição deficitária. As razões de endividamento público (doméstico e externo) com o PIB estão nos seus mais baixos níveis na década, e a maior parte dos países da região estabeleceu, já há algum tempo, estruturas fortalecidas de regulação e supervisão prudencial, assim como políticas monetárias mais flexíveis, em um ambiente de inflação de moderada para baixa.

A despeito dos importantes desafios de política econômica mostrados, a Claaf acredita que a perspectiva de um período relativamente longo de influxos de capital sustentáveis e volumosos possa gerar significativas oportunidades econômicas. Os influxos sustentáveis de capital criam oportunidades para consolidar um ambiente propício para forte crescimento do investimento e da economia. A existência de um período de ampla liquidez internacional e baixas taxas de juros favorece a captação de financiamentos de longo prazo e a atração de fluxos de investimento direto estrangeiro.

Entretanto, a Claaf nota que para se capitalizar essas oportunidades será preciso assegurar que o influxo de capitais não venha exacerbar grandes deficiências pré-existentes, o

que significa remover distorções nos mercados de trabalho, bens e financeiros, com o propósito de aumentar a produtividade total dos fatores, de melhorar a infra-estrutura e de fortalecer o processo de tomada de decisão orçamentário. Mais importante é que não realizar as reformas necessárias pode significar mais do que simplesmente perder oportunidades; pode, de fato, amplificar os alcances das distorções que existem. Capacitar a América Latina para colher os benefícios de fluxos sustentáveis de capitais de longo prazo amplia as perspectivas da região para consolidar um passo a frente de qualidade em termos de crescimento e de progresso social.

IV - Recomendações de Política

A Claaf, na Declaração, recomenda as seguintes linhas de ação:

(i) Adoção de medidas ou alvos quantitativos para o crédito. Os requisitos de liquidez com respeito aos passivos bancários de curto prazo, incluindo os domésticos e externos, ajudam a reduzir o incentivo para uma excessiva expansão de crédito financiada com passivos de baixo custo e curto prazo, mas que aumentam a exposição do sistema bancário para o risco sistêmico de liquidez associado com os ciclos de expansão e contração do crédito;

(ii) Consideração para a adoção de provisões anticíclicas para perdas de empréstimos e para requisitos de margem nos empréstimos com colateral do sistema bancário. Com isso, pretende-se enfrentar a potencial subestimação de risco de crédito que acompanha os períodos de condições frouxas de crédito;

(iii) Combinadas com essas ações regulatórias, deveriam se adotar iniciativas macroeconômicas convencionais de política fiscal e monetária, a fim de assegurar que o setor público mantenha uma adequada capacidade de resposta aos efeitos de uma potencial reversão dos fluxos de capital e para assegurar que a política fiscal não fortaleça ainda mais a expansão da demanda do setor privado;

(iv) A fim de melhorar a qualidade do investimento público, os governos podem estabelecer parcerias público-privadas (criando para tal um adequado quadro legal), e devem tomar ações decisivas para aprimorar o seu processo orçamentário, focalizando objetivos de longo prazo que abranjam sucessivos termos de administração governamental.

V - Conclusões

As recomendações de política que acabaram de ser discutidas têm o propósito de reduzir os riscos sistêmicos associados ao surgimento potencial de influxos de capital na região. Entretanto, para assegurar que os influxos de capital financiem uma expansão sustentável do investimento, requer-se que sejam tomadas ações decisivas pelos governos, com o propósito de estimular um aumento na produtividade e para reduzir as distorções existentes nos mercados de trabalho, bens e financeiros.

Um importante elemento é o estabelecimento de uma infra-estrutura financeira estável, que permita o desenvolvimento aprofundado de mercados de ações e de dívida de longo prazo.

O surgimento de influxos de capitais requer uma resposta coordenada de política, visando uma moderação do ritmo de tomada de empréstimos pelo setor privado, assim como um fortalecimento dos instrumentos do setor público aptos a administrar o risco sistêmico trazido pelo aumento da liquidez.

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 alexandre.almeida@strong.com.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 Jaçarandás, 41

Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

(11) 4433.6161

Unidade Santos

Av. Conselheiro Nébias, 159

Paqueta - Santos/SP

(13) 2127 0003

www.esags.edu.br