

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da STRONG ESAGS

Julho a Dezembro de 2015 | n° 19 | Ano 10
ISSN 1981-3791

Os Rumos da Economia Brasileira

- > Artigos
- > Plano de negócios
- > Diagnóstico e análise organizacional
- > Mesa redonda
- > Pensata



SUMÁRIO

Editorial 3

Artigos

Quando o assunto é economia 5

- > Priscila Barbara Ramos Boccaletto
- > Felipe Henrique Ferreira
- > Guilherme Cadonhotto Carvalho

Não chores por mim, Brasil: O Fim de um Ciclo na América Latina e seus Riscos 15

- > Prof. PhD. Pedro Carvalho de Mello

TC

Fino Trato 22

- > Maria Dias
- > Palloma Queiroz
- > Rogério Cardoso
- > Sheila Soares

Diagnóstico e Análise Organizacional

Buffet Dirce 39

- > Jaqueline Maria de Camargo Maximiano
- > Patrícia Gabriela Dias
- > Paulo Alencar da Costa
- > Ronaldo Rodrigues Junior
- > Thaís de Carvalho

Mesa Redonda

Reflexões sobre a Economia Brasileira 56

Pensata

Crise Hídrica e Energética no Brasil 69

- > Prof. DSc. Isnard Marshall Junior



EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2015 - n° 19

ISSN 1981-3791

Publicação da Escola Superior de Administração e Gestão - STRONG ESAGS

Ano 10 - n° 19 | Julho a Dezembro de 2015

Conselho Editorial

Período de vigência: Julho a Dezembro de 2015

Membros

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro
Profª Thelma de Almeida Ribeiro
Profª Natacha Bertoia da Silva
Prof. Eduardo Becker
Prof. Alexandre de Almeida

Coordenação Editorial

Profª Natacha Bertoia da Silva
Prof. Alexandre de Almeida

Editor

Profª Natacha Bertoia da Silva

Coordenação de Publicidade e Marketing

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

Projeto Gráfico e Editoração

Duoeme Brasil

Impressão e acabamento

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

Créditos das fotos

Jeferson Souza

EDITORIAL

A décima nona edição da Revista Estudos e Negócios apresenta como tema central a “**Economia Brasileira**”, tema muito relevante no momento atual, quando as discussões e os questionamentos sobre os rumos da economia do país estão muito presentes em todos os ambientes.

Para melhor compreensão, o primeiro artigo da revista apresenta um **resgate conceitual sobre economia**, tais como PIB, inflação, câmbio, juros, entre outros. Elaborado por alunos do curso de economia da Esags, traz também uma reflexão sobre a importância destes fatores para a tomada de decisão no mundo corporativo.

Na seção Canal Aberto, o Prof. Pedro Mello apresenta o texto “**Não chores por mim, Brasil: O Fim de um Ciclo na América Latina e seus Riscos**” elaborado a partir dos debates ocorridos no encontro do Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF entre 14 e 17 de março de 2015, em Punta Del Este, Uruguai.

Na sequência, apresenta-se o plano de negócios “**Fino Trato**”, desenvolvido por alunos na disciplina de Tópicos Especiais II. A proposta é a prestação de serviços no nicho de obras e reformas no setor da construção civil, visando suprir uma demanda emergente de forma diferenciada, prestando um atendimento premium a seus potenciais clientes, em detrimento de um defasado oferecido hoje no mercado.

Como resultado da disciplina de “Tópicos Especiais I”, os alunos do 7º ciclo desenvolvem um trabalho de diagnóstico e análise sistemáticos da realidade de uma micro ou pequena empresa e, a partir disto, identificam e propõem melhorias. Nesta edição, apresenta-se uma síntese do trabalho na empresa **Dirce Buffet**, uma empresa familiar localizada em Santo André que atua no ramo de eventos desde 1995, que tem como principal serviço a realização de festas de casamentos, bodas, debutantes, aniversários e confraternizações empresariais.

Dando continuidade e retomando o tema central da revista, apresenta-se um breve relato da **Mesa Redonda**, moderada pelo Prof. Eduardo Becker, Diretor da Esags, que ocorreu em junho de 2015 e que contou com a participação de dois profissionais experientes no assunto: Prof. Dr. Uallace Moreira Lima e Prof. Dr. Pedro Carvalho de Mello, que discorreram sobre o contexto econômico nacional, evidenciando os possíveis fatores que originaram a crise atual.

A sessão Pensata traz a contribuição do Prof. Isnard Marshall com sua entrevista sobre “**Crise Hídrica e Energética no Brasil**”, na qual expõe as ações imediatas necessárias em relação à infraestrutura e políticas públicas para que o país consiga superar a crise energética que vem afetando a sua economia.

Assim, a Revista Estudos e Negócios agradece a todos os colaboradores desta edição e, certos de um aprimoramento contínuo das próximas publicações, aguardamos comentários, críticas e sugestões.

Boa leitura!

Profª. Natacha Bertoia

BOAS-VINDAS



Ciências Contábeis - ABC - Noturno



ADM - ABC - Matutino



ADM - ABC - Noturno



ECONOMIA - ABC - Noturno



Publicidade e Propaganda - ABC - Noite



ADM - Santos



ADM - Santos



Priscila Barbara Ramos Boccaletto

Felipe Henrique Ferreira

Guilherme Cadonhotto Carvalho

> Alunos do 4º ciclo do curso de Economia da
STRONG ESAGS – Unidade ABC

ARTIGO

Quando o assunto é economia

Introdução

Hoje em dia com a atual situação econômica brasileira e mundial, a economia se tornou um assunto popular e discutido em todos os nossos círculos sociais, seja no trabalho, em casa, na faculdade ou até entre amigos, sempre ouvimos conversas e discussões sobre o tema.

A conversa basicamente se inicia com algum testemunho de algum parente ou amigo que perdeu o emprego, a história de alguém que foi comprar um bem e ao se deparar com o preço viu o real poder da inflação ou até sobre alguém que foi procurar emprego e percebeu que a relação candidato/vaga era maior que medicina na FUVEST.

A repercussão entre os diversos meios de comunicação é alta e desde o plano Real o economista nunca gozou de tanto prestígio e exposição. Durante o dia, seja em jornais, rádio, ou televisão ouvimos no mínimo um economista especialista falando sobre os problemas do Brasil e os impactos sobre nossos bolsos.

O problema é que a maior parte da população brasileira não tem o conhecimento necessário para entender o que acontece no Brasil, e se você não entende, logo, não pode se preparar para o que está por vir.

Essa falta de conhecimento para interpretar os dados que temos acesso diariamente não atinge somente as pessoas com baixo nível educacional, isso acaba ocorrendo também dentro das empresas com mais frequência do que imaginamos principalmente em micro e pequenas empresas que são responsáveis pela geração de 52% dos empregos com carteira assinada do setor privado no Brasil.

Se para um cidadão comum as consequências da falta do conhecimento básico de economia já trazem alguns prejuízos, para as empresas esse erro é devastador, ainda mais se isso ocorre com os administradores das companhias.

Então, como um administrador de uma empresa que precisa construir cenários de mercado,

prever demanda, custos e oferta de trabalho vai fazer isso bem sem contar com o mínimo conhecimento dos rumos que o mercado está tomando? A resposta é: Isto não vai acontecer.

Este é um dos motivos pelo qual as micro e pequenas empresas são as que mais sofrem em períodos de crise, justamente pelos seus administradores e sócios serem especialistas apenas em seu ramo operacional e terem conhecimento limitado de gestão e quase nenhum de economia.

Se engana quem acredita o contrário, que o conhecimento econômico não é primordial para o sucesso de uma empresa. Vamos ver mais a frente do artigo depoimentos que demonstram que bons CEO's e diretores de médias e grandes empresas entendem muito do assunto e sabem que a ausência deste requisito pode ser o fracasso de seu negócio.

Porém ao saber disso surge a dúvida: Então todos os administradores, sejam de micro até grandes empresas precisam ser especialistas ou economistas em sua formação? A resposta é não. Existem alguns pontos que todos os cidadãos comuns devem entender e mais alguns que são necessários para ser um bom administrador. Claro que conforme cresce o grau de complexidade e o tamanho da empresa cresce a necessidade da clareza econômica para o indivíduo.

Então começamos pelo cidadão comum, que apesar de sentir os efeitos de recessões e de booms econômicos, não lida diretamente com nenhum dado econômico. Imagine um vendedor de loja de rua, apesar de sentir a redução das vendas causadas pela "Crise" não sabe sua causa e há alguns meses não imaginaria que isso viria a acontecer.

Este cidadão deve entender e estar atento a algumas simples questões: PIB, Inflação, Câmbio e expectativas destes três componentes. Uma pessoa deve estar atenta a esses dados pelo simples fato de que impactam diretamente em sua vida, por exemplo, para o vendedor, as vendas (que são representadas pelo comércio no componente PIB) podem estar desaquecidas pelo baixo PIB do país e do estado e ele pode também antecipar uma piora ou melhora do mercado olhando a expectativa de crescimento no site do Banco Central (Boletim FOCUS),

assim ele sabe se é hora de trocar de emprego se as vendas tendem a melhorar ou piorar ou se é hora de apenas se manter no emprego.

Com relação à inflação o mesmo vendedor, que também é consumidor, deve ficar atento, pois o seu poder de compra está sendo corroído. No caso de uma inflação alta não vale a pena para ele guardar dinheiro na poupança e principalmente “em baixo do colchão”, pois ele estará “perdendo” dinheiro, à medida que os preços de todos os bens da economia sobem e seu dinheiro se mantém parado, portanto quando ele olha as expectativas de inflação pode fazer a escolha entre gastar agora os seus recursos ou poupar com base na perda que ele espera ter (expectativa de inflação no Banco Central).

Por último e não menos importante, o câmbio, que possui grande impacto na inflação, apesar de muitas pessoas acreditarem que um aumento no câmbio é ruim apenas para quem viaja para outros países essa não é a verdade, pois acredite ou não, o trigo que faz o pão que compramos na padaria é importado e seu preço aumenta junto com o câmbio, parte do petróleo utilizado pela Petrobras é importado e grande parte dos componentes que são utilizados na produção de eletro-eletrônicos também são importados ou seja, todos esses produtos e muitos outros pagos em DÓLAR.

Para o administrador de uma empresa é necessário que ele se aprofunde nos temas já citados acima, identificando suas causas, fazendo previsões e olhar também outros indicadores como taxa de juros, vendas do varejo, confiança do consumidor, produção industrial, NUCI (Nível de utilização da capacidade instalada), taxa de desemprego, CAGED (Cadastro geral de empregados e desempregados) e CDS (Credit Default Swap) que é uma medida de risco do país observada pelos investidores internacionais. Podemos notar a quantidade de informação que o administrador deve estar atento e todas essas influenciam muito as ações a serem tomadas pelas empresas, mas, mais importante do que estar atento a estes indicadores é prever o comportamento e sua trajetória, a fim de identificar oportunidades e ameaças futuras a seus negócios.

Vamos abordar também a recente perda do grau de investimento por uma das principais agências de risco, a Standard and Poor's (S&P) e os impactos negativos para as empresas brasileiras que isso irá acarretar.

Fique Atento!

Todo administrador deveria ter um pouco de conhecimento à respeito dos índices, que medem as atividades das diferentes áreas da economia, para assim saber qual a melhor estratégia a se adotar. Falaremos agora sobre os principais índices aos quais os administradores devem estar atentos para a tomada de decisão.

PIB (Produto Interno Bruto)

É uma medida do valor de mercado para todos os bens e serviços finais produzidos em um país durante um determinado período de tempo. Este tempo geralmente é anual com divulgações preliminares apuradas trimestralmente. O IBGE é o órgão responsável por realizar e divulgar o cálculo do índice. O PIB é formado por fatores como: Consumo privado, Investimento privado, Gastos Públicos e Balança Comercial. Mas por que o administrador deve estar atento ao PIB e suas projeções?

O PIB tornou-se referência internacional como principal indicador de medidas comparáveis para todos os países. Considerado o termômetro da economia o PIB tem muito a nos dizer, pois reflete o nível da atividade econômica do país e dos estados, permitindo ao administrador ter uma percepção da real tendência do mercado em que atua, impactando no seu planejamento e auxiliando para que suas decisões estejam alinhadas com o ambiente de mercado.

Inflação

A Inflação ocorre quando há um aumento generalizado nos níveis de preço, tem um efeito corrosivo sobre o dinheiro, por exemplo, se você possui mil reais e ao longo do ano a inflação do período está em 10%, significa que você perdeu cem reais do seu poder de compra.

O administrador deve estar atento à inflação, porque ela tem o poder de corroer parte de seus lucros, como também tem influência direta na demanda por bens, para minimizar seu efeito deve-se estar atento às projeções e provisionar as perdas acarretadas por ela.

Um exemplo importante é a queda no investimento privado diante de um cenário inflacionário que irá impactar diretamente a atividade econômica.

Taxa de Câmbio

É um dos principais índices para um administrador, porque a maior parte dos insumos necessários para a produção é importada, assim, o câmbio desvalorizado encarece o custo da matéria da prima, pois o pagamento dos produtos importados é realizado em moeda estrangeira. Em contrapartida o setor exportador se beneficia da desvalorização da moeda nacional, uma vez que os produtos nacionais ficam mais baratos em relação aos estrangeiros aumentando assim a competitividade brasileira.

Exemplo:

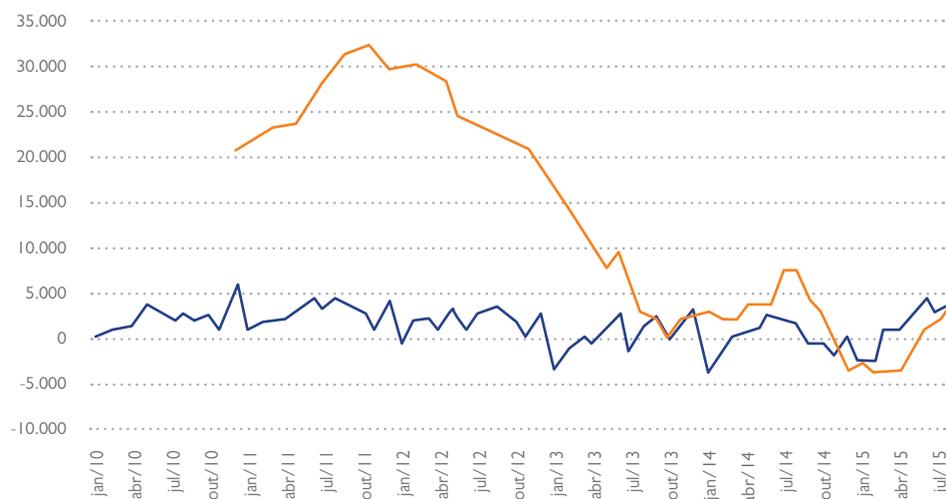
CENÁRIO	US\$ 1,00/R\$2,00*	US\$ 1,00/R\$4,00**
Preço do Produto estrangeiro para os Brasileiros	R\$ 200,00	R\$ 400,00
Preço do Produto Nacional para os estrangeiros	\$ 100,00	\$ 50,00

*Câmbio: 1 dólar equivale à 2 reais.

**Câmbio: 1 dólar equivale à 4 reais.

Essa relação demonstra bem o que o câmbio desvalorizado proporciona a competitividade do país, essa desvalorização beneficia o saldo da balança comercial nacional. Portanto o administrador deve estar atento a qual lado da balança ele e sua empresa estão, se ele é beneficiado com a desvalorização do câmbio, ou se ele é prejudicado com este movimento. O gráfico abaixo mostra a queda da balança comercial com este movimento e a partir de 2015 com a desvalorização cambial, uma tendência de possível recuperação do saldo.

Balanço Comercial



Fonte: Bloomberg

Legenda: ● Balança Comercial (US\$ bi) ● Acumulado 12 meses

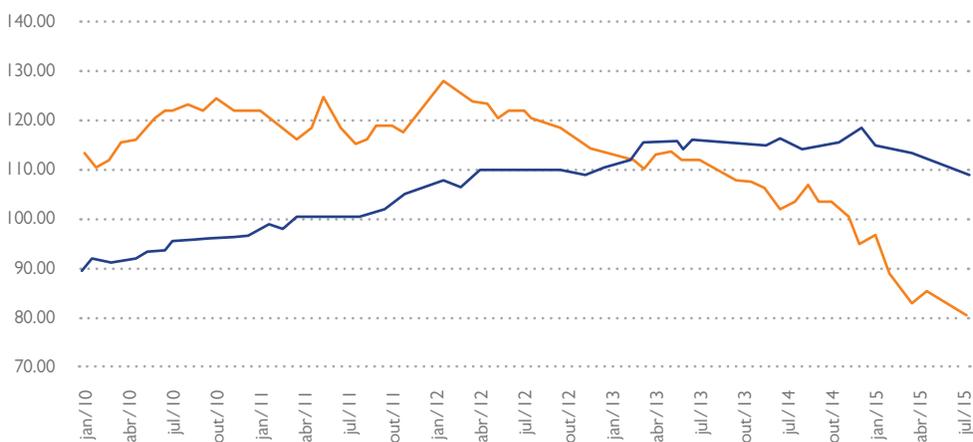
Taxa de Juros

A taxa de juros demonstra o custo do dinheiro no tempo, por exemplo, se a taxa de juros está em 14,25% ao ano e você resolver não gastar esse dinheiro e sim aplicar, você obterá um retorno de 14,25% ao ano. O administrador deve estar atento a essa taxa e as suas projeções, pois se o lucro obtido pela sua empresa não ultrapassar de forma significativa esse retorno não estará sendo vantajoso para a empresa continuar suas atividades, uma vez que se os valores utilizados na continuidade da produção fossem direcionados em aplicações financeiras o retorno seria praticamente igual, porém sem o risco operacional que uma empresa assume.

Vendas do Varejo e Confiança do Consumidor

Esses índices juntos nos mostram como está a percepção do consumidor em relação à economia, ou seja, se ele estiver com um nível alto de confiança as vendas no varejo tendem a subir e vice-versa. É um índice importante, que reflete o nível de intenção de compra da população, portanto podemos prever se é o momento certo aumentar a produção ou se é o momento de reduzir custos e está diretamente ligado com a projeção de vendas das empresas.

Vendas/Confiança



Fonte: Bloomberg

Legenda: ● Vendas no varejo dessaz. (2011=100) ● Confiança do consumidor (2005=100)

Podemos notar o atraso da queda das vendas no varejo em relação à queda da confiança do consumidor, portanto este índice é de grande importância para os tomadores de decisões nas empresas, pois assim podem prever antecipadamente a queda nas vendas.

Produção Industrial e NUCI (Nível de Utilização da Capacidade Instalada)

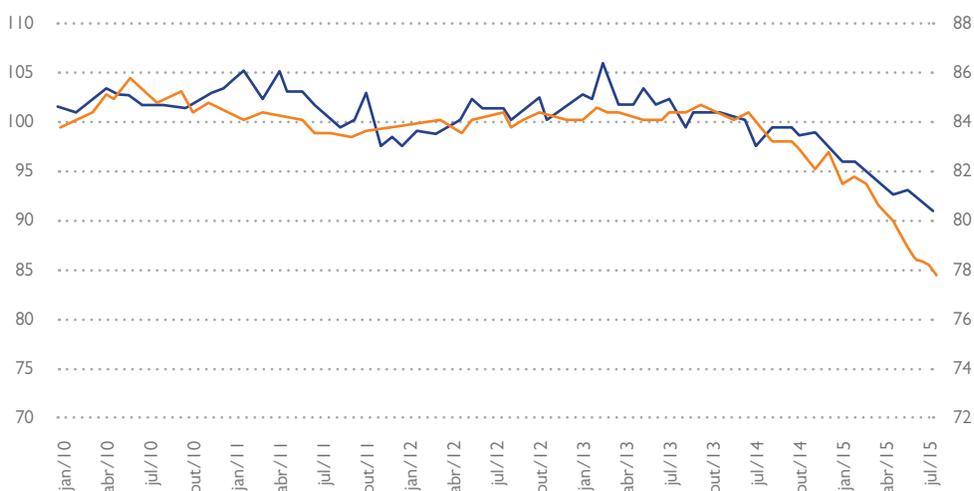
A combinação desses índices nos mostra como andam um dos principais setores da economia brasileira, já que aproximadamente 30% do PIB são representados pela Indústria. A produção industrial está bem interligada com o nível da taxa de câmbio, pois a indústria sofre com o câmbio valorizado, uma vez que os produtos nacionais perdem a sua competitividade internacional, ficando a mercê do consumo doméstico, que não é suficiente para manter a indústria em expansão.

Já o NUCI nos mostra o nível de utilização da capacidade das indústrias, ou seja, quanto mais

próximo de 100, maior a utilização das máquinas e equipamentos na produção. Porém um NUCI muito alto pode pressionar a inflação, já que isso reflete uma demanda alta pelos bens manufaturados, assim apontando para a necessidade de investimentos para a ampliação da capacidade produtiva.

Hoje a Indústria sofre com a falta de competitividade, mas com a desvalorização do câmbio, esse cenário tende a se amenizar.

Indústria Brasileira



Fonte: Bloomberg

Legenda: ● Produção Industrial dessaz. (esquerda) ● NUCI (direita)

Taxa de Desemprego e CAGED

Esses são os principais índices que nos mostram como anda a situação do mercado de trabalho brasileiro. Com esses dados o administrador pode ter uma noção sobre o quanto irá custar para aumentar o seu quadro de funcionários, por exemplo, se ele estiver pensando em ampliar sua capacidade produtiva via contratação de mão de obra, ele deve olhar o nível de desemprego, pois se o desemprego está baixo, menos pessoas estarão dispostas a aceitar o cargo pelo aquele nível de salário, ao contrário se o nível estiver elevado, mais pessoas estarão dispostas a aceitar o emprego, assim não precisará pagar muito para que o trabalhador desempenhe aquela função.

Economia, resultados empresariais, projeções e investimentos. O que os grandes CEO's levam em consideração na hora de apurar essas informações?

Saber onde, quanto e quando investir não é uma decisão simples, principalmente quando se trata de investimentos empresariais e perspectivas de negócios e para seguir o caminho certo os diretores executivos de grandes empresas fazem uma análise profunda sobre o cenário em que a economia se encontra e assim uma projeção de seus resultados.

A projeção de seus resultados são as estimativas elaboradas pelos CEOs de quanto se espera vender, gastar e conseqüentemente, ganhar nos próximos meses ou anos.

A projeção deve ter como principal base o momento em que o mercado se encontra e seu então potencial, como anda o nível de demanda pelo produto produzido e a capacidade produtiva da empresa, assim como os índices que citamos acima.

Além disso, os CEOs devem considerar o impacto de possíveis mudanças no cenário econômico para determinado setor, por exemplo, o aumento da inflação, queda da taxa de juros, projeções de crescimento, flutuações cambiais, política fiscal, Instabilidade Política e etc.

Segundo um depoimento da Diretora presidente da empresa Papaiz, muitas empresas com o cenário de câmbio valorizado pararam de fabricar parte de seus componentes no Brasil e passaram a importar, assim quem não se preparou para o cenário atual vai se prejudicar com a desvalorização cambial, em suas palavras: “Tem indústrias que pararam de produzir aqui e que hoje importam 70%, 80% do que vendem. Para essas, voltar a produzir vai ser muito difícil”. Isso mostra que muitas empresas que não se preparam para o atual cenário podem ser muito prejudicadas.

“A falta de confiança gera uma insegurança geral na sociedade e desenvolve um círculo vicioso: consumo cai, as vendas caem, diminui a produção, provoca o desemprego que cria uma instabilidade geral e derruba mais o consumo e assim numa vórtice descendente. Com a queda de arrecadação de impostos o governo planeja o ajuste fiscal para continuar cobrindo as despesas, eleva as alíquotas ou cria novos tributos, que aumentam os preços, elevam a inflação e assim diminuem o consumo, piorando a situação. Os juros sobem, os créditos diminuem, os financiamentos caem e tudo piora financeira e economicamente. Resultado, rebaixamento da nota de crédito pela Standard & Poor’s assombrando o mercado financeiro.” Afirma o Diretor das empresas Polibloc e Interalpha Takashi Sanefuji.

Segundo seu depoimento, na indústria de transformação, onde atua, a queda nas vendas diminui a produção e a utilização da capacidade instalada, parando as máquinas ou reduzindo turnos de trabalho, provocando a ociosidade da mão de obra ou das unidades instaladas. Com queda de receita, para manter a empresa viável financeiramente, o corte das despesas torna-se imperativo, principalmente as fixas como a mão de obra, causando as demissões e contribuindo para o aumento do desemprego, que vai reduzir o consumo e que pode voltar a exigir

novo ciclo de diminuição de produção e suas consequências (queda até agosto da produção industrial de 5,6% e 9% no mês comparado a 2014). Afirma também que nessa situação a indústria não faz investimentos a não ser na inovação de produtos ou processos de produção e buscando transformar a crise em oportunidades. Os atores financiadores de capital fixo também desaparecem ou oferecem condições inviáveis para os negócios.

Por outro lado, o depoimento de Gabriel Portella, presidente da SulAmérica mostra como uma boa interpretação do cenário econômico junto com uma leitura do mercado em que atua, ajudam em um bom resultado empresarial, assim a SulAmérica conseguiu aumentar em 130% seu Lucro Líquido deste último trimestre se comparado com o mesmo trimestre do ano passado.

“Mesmo diante do atual e agitado cenário econômico a perspectiva é continuar investindo” afirma o presidente da SulAmérica, Gabriel Portella.

Portella mostra que ao contrário de outros países em que o setor de seguros se encontra mais desenvolvido e completo, grande parte dos brasileiros não aderiram aos seguros e a partir dessa baixa penetração no mercado é possível avistar enormes oportunidades de crescimento, mesmo diante do cenário desafiador, e os resultados obtidos nos últimos trimestres mostram que apesar do cenário macroeconômico observado, houve uma certa estabilidade, capturando assim as oportunidades nos seguimentos atuados. Sim, os ajustes econômicos, desaceleração do mercado e o crescimento abaixo da média podem impactar o setor, mas para uma empresa sólida e bem preparada como a SulAmérica, os impactos ficam menores do que se espera.

Cenário Econômico atual

Hoje em dia, salvo exceções, para as empresas brasileiras não é o melhor momento para aumentar os investimentos e apostar em uma melhora do mercado. Esse é o resultado de uma queda bruta do consumo, da confiança dos consumidores, alta da inflação e uma subida

das taxas de juros, isso tudo está levando a uma queda brutal do PIB do país. Mas por que o Brasil está nesta situação de hoje?

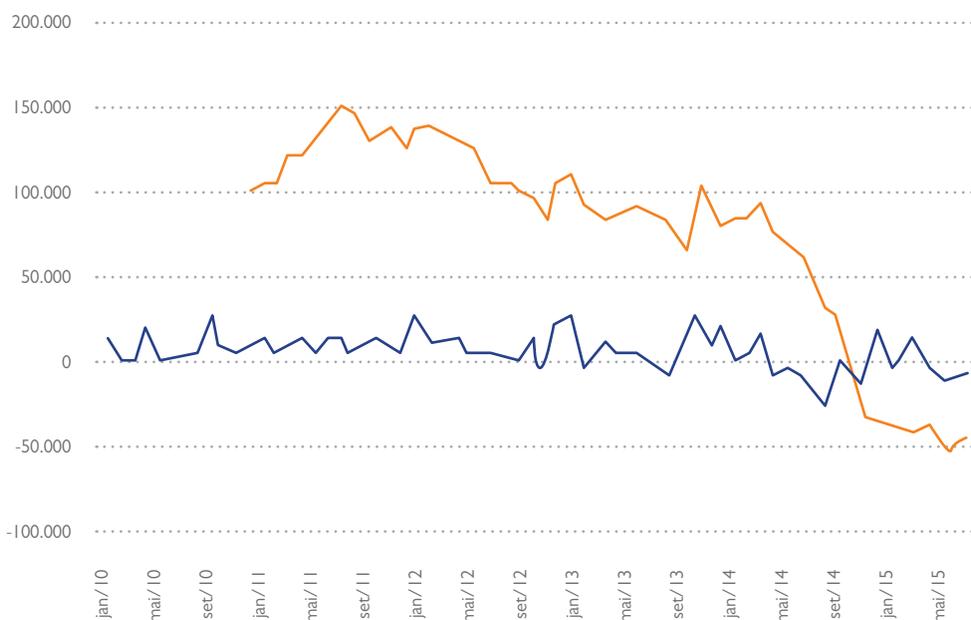
Muito se deve a falta de controle das contas públicas, por parte do governo a gastos ineficientes e inflacionários, esses motivos acabam pressionando o CDS do país.

O CDS (Credit Default Swap) mede o nível de risco de um país conseguir pagar suas dívidas, quanto mais alto esse valor, maior a desconfiança dos investidores com relação a essa capacidade. Os países em geral necessitam emitir títulos da dívida para arcar com os gastos que realizam em saúde, educação, transporte e etc., pois só com a arrecadação de tributos, esses gastos não seriam possíveis.

O grau de investimento mostra para o mundo que o Brasil tem a capacidade de arcar com suas dívidas, assim o Brasil não precisa elevar muito suas taxas de juros para atrair capital estrangeiro, já que é praticamente certo que o Brasil irá conseguir pagá-las.

Como aumento da dívida pública brasileira junto com a queda da poupança que o governo faz ano a ano, chamada de superávit primário, os investidores começam a ficar receosos de financiar os gastos do Brasil e acabam cobrando juros mais altos para isso. O gráfico abaixo mostra o péssimo momento para nossas contas públicas.

Resultado Primário



Fonte: Bloomberg

Legenda: ● Resultado Primário (R\$ mi) ● Acumulado 12 meses

Com a perda do grau de investimento pela Standard and Poor's(S&P), o Brasil passa a ser visto pelos investidores internacionais como um país que perde parte de sua capacidade de pagar suas dívidas, portanto deve pagar maiores taxas de juros para que os investidores continuem interessados em financiar os gastos do país.

Esse aumento das taxas de juros impacta não só o governo, como também o câmbio, já que grande parte dos investidores não gosta de arcar esse risco, mesmo com uma possibilidade de retorno maior, eles "fogem" do Brasil, acarretando em uma desvalorização do câmbio.

CDS (5 anos) x Dólar



Fonte: Bloomberg Legenda: ● USDBRL (Direita) ● CDS Brasil 5y (Esquerda)

O Gráfico acima demonstra bem a relação entre o CDS e o câmbio, mostrando que o mercado internacional “está de olho” no risco Brasil, a correlação estatística entre os dois dados é de 0,93, mostrando que andam praticamente juntos. Dessa maneira quando uma empresa brasileira quer se financiar no mercado externo, vai precisar pagar mais por dois motivos: Primeiro pelo CDS elevado do Brasil, o que fará os bancos internacionais cobrarem juros mais altos e segundo pela alta da taxa de câmbio, que fará com que a dívida da empresa aumente também pela desvalorização da moeda.

Todos esses aspectos negativos da economia brasileira são incorporados nas projeções de mercado, podemos notar que a cada semana o FOCUS divulgado pelo banco central aponta uma queda da atividade maior, com mais inflação e uma taxa de câmbio mais desvalorizada.

FOCUS – Relatório de Mercado

25 de Setembro de 2015

Mediana - agregado	Expectativas do Mercado							
	2015				2016			
	Há 4 Semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento Semanal*	Há 4 Semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento Semanal*
IPCA (%)	9,28	9,34	9,46	▲ (2)	5,51	5,70	5,87	▲ (8)
IGP-DI (%)	7,69	8,25	8,26	▲ (4)	5,50	5,75	5,75	= (1)
IGP-M (%)	7,61	7,86	7,88	▲ (4)	5,54	5,76	5,80	▲ (7)
IPC-Fipe (%)	9,23	9,46	9,46	= (1)	5,30	5,07	5,04	▼ (2)
Taxa de câmbio – fim de período (R\$/U\$)	3,50	3,86	3,95	▲ (4)	3,60	4,00	4,00	= (1)
Taxa de câmbio – média do período (R\$/U\$)	3,23	3,38	3,39	▲ (4)	3,56	3,91	3,96	▲ (9)
Meta Taxa Selic- fim de período (% a.a)	14,25	14,25	14,25	= (9)	12,00	12,25	12,50	▲ (2)
Meta Taxa Selic – Média do período (% a.a)	13,63	13,63	13,63	= (9)	13,06	13,38	13,59	▲ (3)
Dívida líquida do setor Público (% do PIB)	36,20	36,30	36,10	▼ (1)	38,60	39,20	39,35	▲ (5)
PIB (% do crescimento)	-2,26	-2,70	-2,80	▼ (11)	-0,40	-0,80	-1,00	▼ (8)
Produção Industrial (% do crescimento)	-5,57	-6,45	-6,65	▼ (6)	0,89	0,20	-0,60	▼ (5)
Conta Corrente (U\$ Bilhões)	-76,50	-71,00	-70,00	▲ (4)	-67,60	-65,00	-55,00	▲ (1)
Balança Comercial (U\$ Bilhões)	8,00	10,00	11,00	▲ (1)	16,80	21,30	23,50	▲ (2)
Invest. Estrangeiro Direto (U\$ Bilhões)	65,00	65,00	65,00	= (7)	65,00	83,00	62,30	▼ (2)
Preços Administrativos (%)	15,20	15,20	15,50	▲ (1)	5,92	5,91	5,92	▲ (2)

*Comportamento dos indicadores desde o último Relatório de mercado; os valores entre parênteses expressam o número de semanas em que vem o último comportamento.

(▲ aumento ▼ diminuição ou = estabilidade)

Referências Bibliográficas

Portella, Gabriel. **Mesmo diante do cenário econômico desafiador, a perspectiva é continuar investindo, afirma CEO da SulAmérica.** Disponível em: <http://www.sonhoseguro.com.br/2015/08/mesmo-diante-do-cenario-economico-desafiador-a-perspectiva-e-continuar-investindo-afirma-ceo-da-sulamerica/>

Queiroz, Max. **PERSPECTIVAS ECONÔMICAS DO BRASIL.** Disponível em: <http://www.bloomberg.com.br/2015/03/04/perspectivas-economicas-brasil/>

Mirian. **CEOs estão menos otimistas com as condições econômicas globais em 2015.** Disponível em: <http://miriangasparin.com.br/2015/01/ceos-estao-menos-otimistas-com-as-condicoes-economicas-globais-em-2015/>

ÍNDICES FINANCEIROS BRASILEIROS. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/indices.htm>

Dólar sobe pelo 5º dia e se mantém no maior valor histórico, apesar de BC. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1685511-dolar-sobe-pelo-5-dia-e-se-mantem-no-maior-valor-historico-apesar-de-bc.shtml>

GIAMBIAGI FABIO, VILLELA ANDRÉ, CASTRO LAVÍNIA, HERMANN JENNIFER. **ECONOMIA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

FEIJÓ, CARMEM. **Contabilidade Social - A Nova Referência Das Contas Nacionais do Brasil.** Cap.1, 3. –Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 -3ª Reimpressão

Moorad, Choudhry. **The Credit Default Swap Basis.** Cap.7 New York ,2006 - John Wiley Trade

Bernanke, Ben. **The Courage to Act: A Memoir of a Crisis and Its Aftermat.** Cap.1,2,3 e 4. Chicago – Unabridged, 2008

Blanchard, Olivier. **MACROECONOMIA.** New York,2008 Prentice Hall - PEARSON EDUCATION. Cap. 7, 8 e 9



Pedro Carvalho de Mello

> PhD. University of Chicago

Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros - CLAAF

ARTIGO

Não chores por mim, Brasil: O Fim de um Ciclo na América Latina e seus Riscos

Introdução

Nos últimos artigos publicados nessa Revista, eu estava chamando a atenção, cada vez com maior intensidade, sobre os riscos e dificuldades que se colocavam para o Brasil com o fim que se aproximava do “tempo de bonança”.

No último número, com o título de **“O Tempo das “Vacas Magras” chegou, e agora é tarde para lamentações sobre as reformas que não foram feitas”**, discuti os contornos da crise que se iniciava. Agora ela chegou à plena potência.

Como um brasileiro que viaja com frequência ao exterior, participando de congressos e seminários sobre economia, é doloroso perceber como a imagem de nosso país está desgastada. Viramos um estudo de caso de mau exemplo econômico e de oportunidades perdidas.

Nesse artigo, vamos discutir as implicações para a América Latina, e para o Brasil em particular, do fim da bonança. O ciclo de potencial prosperidade, baseado em altos e crescentes preços de *commodities*, se reverteu. Pouco aproveitamos dos anos de bonança. Vamos agora ter de encarar uma realidade muito mais dura e difícil.

No que segue, vamos aprofundar o tema do fim de um ciclo econômico, e os riscos associados. Essa questão foi discutida intensamente pela Claaf, com a participação do autor desse artigo. Foram quatro dias completos de reunião, evento esse realizado entre 14 e 17 de Março de 2015 em Punta del Este, Uruguai. O Relatório desse Encontro foi publicado como Claaf, Declaração No. 33, de 17 de Março de 2015, com o título “O Fim de um Ciclo na América

Latina e seus Riscos”. No restante desse artigo, vamos reproduzir a declaração No. 33 da Claaf e apresentar considerações finais.

I - A região ao final da bonança

A América Latina não está isenta da mudança que se produziu nas condições das economias emergentes desde maio de 2013. A primeira onda de más notícias para os mercados emergentes, que marcou o fim da bonança que caracterizou o período 2004-2013, incorporou fatores, tanto externos como de origem doméstico, que a Claaf identificou em declarações passadas.

Em primeiro lugar, o anúncio por parte da Reserva Federal dos Estados Unidos em maio de 2013 que reduziria seu programa de compra de ativos alterou a percepção de risco das economias emergentes. A partir desse evento, o potencial de que ocorra um aumento nas taxas de juros dos Estados Unidos passou a fazer parte dos cálculos dos investidores internacionais e gerou uma redução substancial, ainda que gradual, nos fluxos de capitais para as economias emergentes.

Em segundo lugar, a Claaf enfatizou o risco para a região de uma substancial desaceleração da taxa de crescimento da economia chinesa. A Claaf alertou sobre as conseqüências do fim do “superciclo” nos preços das matérias primas. Em particular, acentuou que o processo de diminuição dos preços das matérias primas, que se iniciou em 2011, poderia exacerbar-se, devido à desaceleração econômica da China.

Em terceiro lugar, a queda no crescimento da economia chinesa se deriva do esgotamento do processo de forte investimento em setores de baixa produtividade iniciado como reação à crise financeira global. A Claaf pôs ênfase especial sobre a forte expansão do crédito, canalizado em grande medida por meio de instituições que operam à margem do sistema financeiro tradicional (conhecido como *shadow banking*). Este fator faz com que os riscos provenientes da China possam exceder simplesmente àqueles derivados de uma desaceleração econômica,

na medida em que tal fenômeno se combine com uma crise financeira.

Tendo em vista os fatores mencionados, a Claaf deu ênfase, em sua última declaração, às consequências financeiras derivadas da mudança no cenário externo. A falta de clareza acerca da evolução futura da política monetária nos Estados Unidos, e a reavaliação do risco das economias emergentes em geral, aumentaram a probabilidade de que ocorra um grande freio nos fluxos de capitais para a região (*sudden stop*).

Por último, as políticas domésticas contribuíram para o aumento dos riscos derivados do cenário externo. A deterioração dos balanços fiscais e de conta corrente em várias economias da América Latina, a presença de riscos ocultos associados com altos níveis de endividamento em moeda estrangeira, tanto do setor público como do setor privado, e a falta de políticas tendentes à aumentar a produtividade, contribuíram para aumentar a vulnerabilidade econômica da região.

O conjunto desses fatores já está impactando a economia da região. A América Latina e o Caribe sofreram uma forte desaceleração. O crescimento estimado caiu de uma média regional de 4.5% em 2011 para apenas 1.2% em 2014. Em comparação, de acordo com as estimativas do FMI, a média de crescimento das economias emergentes passou de 6.3% a 4.4% durante o mesmo período.

Na maioria dos países da região a queda nos preços das matérias primas foi a principal causa da desaceleração observada. A redução dos preços dos produtos básicos foi muito maior do que se previu inicialmente. Por exemplo, a partir de 2012, o preço dos metais (cobre, ouro, prata, ferro) caiu em média mais de 30% e o dos produtos agrícolas em cerca de 20%; ao seu turno, o petróleo caiu posteriormente, desde fins de 2014, em aproximadamente 50%. Enquanto que a diminuição

dos preços dos metais e produtos agrícolas se deveu fundamentalmente à um menor crescimento da demanda internacional, como consequência da desaceleração da economia chinesa e de outros países emergentes importadores de matérias primas, no caso do petróleo se somou, aos fatores de demanda, uma forte expansão da oferta, associada à maior produção de fontes não convencionais, especialmente nos Estados Unidos e Canadá.

Ademais, alguns dos canais de transmissão da queda dos preços das matérias primas sobre a economia foram subestimados inicialmente. O investimento nos setores produtores de matérias primas (minerais) entrou em colapso¹ e isso afetou outros setores vinculados diretamente com eles, sejam como provedores ou processadores. Mais geralmente, tanto os fluxos totais de investimento estrangeiro direto como os de *portfolio* caíram diante das menores perspectivas de crescimento econômico². Os fluxos de capital (brutos) para a América Latina alcançaram um máximo de mais de trezentos bilhões de dólares em 2012, e caíram para aproximadamente duzentos e setenta bilhões de dólares em 2014. O Institute of International Finance projeta uma queda adicional, para cerca de duzentos e quarenta e seis bilhões de dólares em 2015. Como em outras ocasiões, os fluxos de capital amplificaram o efeito da queda brusca nos termos de intercâmbio.

O anterior significa que estamos em presença de uma moderação nos fluxos de capitais originados pela deterioração dos preços das exportações. Esta queda causou, inicialmente, uma deterioração considerável na conta corrente. Ademais, como consequência da diminuição dos fluxos de capital a que se aludiu, os países da região estão sendo forçados a realizar um ajuste no déficit de conta corrente por meio de depreciações bruscas de suas moedas e de reduções da taxa de

1 - Em particular, os gastos de exploração caíram fortemente, dado que este tipo de investimento de alto risco raramente é financiado com fundos externos às empresas e as receitas das empresas minerais e petrolíferas, que tradicionalmente financiam esta atividade, se reduziram de maneira dramática diante da queda dos preços das matérias primas respectivas.

2 - Convém observar que a estabilidade do investimento estrangeiro direto é tradicionalmente sobreestimada, pois o mesmo pode sofrer também um *sudden stop* (queda dos fluxos externos) quando se reduz o investimento em consequência de um *shock* real (queda nos termos de intercâmbio).

crescimento econômico. As depreciações observadas no último ano foram particularmente fortes nos países que anteriormente haviam sofrido as maiores apreciações de sua moeda (Brasil e Colômbia) e, como consequência, já haviam apresentado os maiores déficits em suas contas correntes.

Adicionalmente, a baixa nos preços das matérias primas causou um impacto direto e indireto significativo nas contas fiscais da maioria dos países da região. Tendo se convencido de que estavam enfrentando um *shock* adverso de caráter persistente, algumas autoridades fiscais começaram a efetuar ajustes fiscais, através de cortes de gastos e aumento de recursos tributários (como são os casos do México, Colômbia e o anúncio de reformas fiscais no Brasil).

Nesse contexto, ademais, ocorreram rebaixamentos de algumas qualificações creditícias³. Este fator acentuou a mencionada redução nos fluxos de capitais em alguns países.

II. Novos desafios do cenário externo

Existem novos riscos que podem gerar uma segunda onda de efeitos adversos para a região e para os mercados emergentes em geral. Se bem que uma reversão dos fluxos de capital possa ser repentina, também pode dar-se em etapas ou ondas.

A primeira fase se manifestou com claridade e virulência a partir de maio de 2013, quando a Reserva Federal dos Estados Unidos (FED) anunciou o começo do fim da política de expansão monetária quantitativa (QE, o *quantitative easing*). Apesar de sua virulência inicial, as declarações inequívocas do FED de que o aumento das taxas de juros não seria iminente tiveram o efeito de tranquilizar os mercados e reverter parcialmente os efeitos do anúncio inicial. No entanto, este episódio financeiro deixou sequelas persistentes que, somadas às já comentadas baixas repentinas dos preços das matérias primas, resultaram numa

redução nos fluxos de capital para a América Latina e para as economias emergentes em geral.

Na década passada de bonança, estiveram notavelmente ausentes os riscos de contágio financeiro provenientes de crises em outros países emergentes, tal como ocorrera durante a crise do Tequila no México, a crise asiática de 1997 e a crise da Rússia de 1998. Apenas a crise global golpeou temporariamente a região em 2008 e 2009.

Dado a deterioração nas condições econômicas em vários países emergentes de importância sistêmica (por exemplo, Brasil, Indonésia, África do Sul, Turquia e a Índia, conhecidos no jargão dos mercados como “*The Fragile Five*”, aos quais mais recentemente se juntou a Rússia) o risco de contágio reemerge como uma possibilidade latente.

Existem historicamente duas formas de contágio internacional. Na primeira, uma rápida e virulenta em que ocorre uma perda abrupta do acesso aos mercados de capitais internacionais e um colapso da liquidez dos ativos financeiros. Esses episódios virulentos geralmente ocorrem quando se dão três condições: um detonante que toma por surpresa os mercados financeiros⁴, um alto nível de alavancagem (alto nível de endividamento em relação ao valor do colateral) de credores e devedores, e um tipo de credor comum (bancos, fundos de investimento etc.) que pode ver-se forçado a reequilibrar seu portfólio e cortar o crédito para outros países não necessariamente conectados ao epicentro da crise.

Uma segunda forma de contágio é a que ocorre de maneira mais gradual quando essas três condições estão ausentes. Nesse caso os efeitos de contágio, ainda que possam ter consequências adversas significativas, tendem a ser mais graduais e geralmente os canais de transmissão são mais reais que financeiros. Por exemplo, quando o Brasil desvalorizou a taxa de câmbio em janeiro de 1999 teve um impacto acumulativo muito forte sobre seus principais

3 - A Standard and Poor's diminuiu a qualificação do Brasil para BBB- em março de 2014 (citando as debilidades nas contas fiscais), enquanto que a Moody's mudou a perspectiva do *rating* Baa2 do Brasil (o segundo mais baixo de grau de investimento) para “negativa” em Setembro de 2014.

4 - Ver Kaminsky G., Reinhart, C. e C. Végh, “The Unholy Trinity of Financial Contagion,” *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17, No. 4 (Autumn 2003), pp. 51-74.

sócios comerciais do Mercosul, embora o contágio financeiro tenha sido muito limitado.

Dado que a América Latina está experimentando o segundo ano desde o final da bonança, que já se reduziu a exposição dos investidores internacionais na região, e que as agências qualificadoras de risco já começaram a reavaliar a qualidade creditícia de vários países emergentes importantes, este episódio está se desenvolvendo em fases ou ondas que até este momento estão associadas com uma redução gradual dos fluxos de capital. A diminuição gradual da exposição dos investidores internacionais tende a fragmentar a tendência de endividamento e a diminuir a concentração em um tipo de credor comum, reduzindo a liquidez de tais instrumentos.

Na opinião do Claaf, existe a possibilidade de que se entre numa segunda fase ou onda de redução da exposição dos investidores internacionais e dos fluxos de capital para os mercados emergentes. Esses novos riscos se baseiam em desenvolvimentos e notícias que possam elevar à outro plano a volatilidade e a incerteza e assim golpear os mercados emergentes individual e coletivamente.

A lista dos riscos mais relevantes inclui:

I - Apertão monetário nos Estados Unidos. O marco de política monetária do FED está mudando na direção de abandonar as políticas monetárias expansivas não convencionais (QE). Como resultado existe a possibilidade de que o mercado mude suas expectativas sobre a rapidez e a magnitude da normalização da política monetária nos Estados Unidos, aumentando a volatilidade e a incerteza nos mercados financeiros internacionais. Dito isto, a Claaf acredita que as taxas de juros internacionais aumentarão lentamente devido ao alto endividamento das economias avançadas, intolerantes à um aumento nos custos de financiamento.

II - Apreciação abrupta do dólar. A adoção de políticas de QE assimétricas por parte dos principais bancos centrais a nível global

(em particular, o FED, o Banco Central Europeu, e Banco do Japão) resultou numa apreciação significativa do dólar frente ao euro e ao yen e praticamente todas as moedas. A velocidade e magnitude dessa apreciação teve um forte elemento de surpresa. O rápido fortalecimento do dólar voltou a colocar no centro da cena os riscos associados ao endividamento em dólares nos setores público e privado que se acumularam durante a grande bonança. A vulnerabilidade se complica porque em muitos casos essa dívida foi acumulada pelo setor privado e portanto a localização dos riscos se faz mais opaca e a capacidade de ação direta por parte do setor público fica reduzida. Os episódios recentes da Espanha e Irlanda nos recordam que a dívida privada tende a ser um passivo contingente do setor público. Cabe destacar como contrapartida, que para alguns países, a apreciação do dólar (em parte associado a um maior crescimento da economia dos Estados Unidos) pode ser boa notícia.

III - Contágio financeiro nos mercados emergentes. Apareceram novas fontes de risco potencial de contágio nos mercados emergentes. Possivelmente, o caso mais visível é o da Rússia. Existe o potencial de que termine em um episódio de *default* como em 1998. Existe também um cenário de saída da Grécia da zona do Euro, que pode ter consequências potenciais sobre os mercados financeiros. A nível regional, a crise política e um provável rebaixamento na qualificação de risco do Brasil abaixo do grau de investimento (*investment grade*). Outros países emergentes poderiam ser também fonte de instabilidade sistêmica como, por exemplo, Turquia. Na região, ainda que, sem uma dimensão sistêmica importante, cabe mencionar o caso da Venezuela como outra fonte potencial de instabilidade.

III. Respostas da política econômica frente ao novo cenário externo

A alta volatilidade esperada e o maior endividamento debilitam o efeito da política monetária e fiscal e tornam mais imprevisíveis seus

resultados. Isso se complica ainda mais naqueles casos em que as economias exibem um alto grau de dolarização de seus passivos. Ademais, como se indicou mais acima, as mudanças que o panorama internacional está experimentando fazem supor que aquelas serão altamente persistentes, o que, como se argumenta mais abaixo, complica o panorama.

Face à essas circunstâncias, a Claaf considera que a política monetária baseada no ajuste de uma taxa de juros de curto prazo para suavizar os efeitos iniciais de um *shock* financeiro, pode perder sua efetividade rapidamente, a não ser que se complemente de uma maneira importante com outras medidas. A esse respeito, duas ferramentas de política econômica se tornam prioritárias: (1) política fiscal e (2) medidas para mitigar os efeitos de situações de forte iliquidez e de perda de acesso aos mercados internacionais de capital.

Um *shock* negativo de tipo permanente deve acomodar-se mediante um ajuste fiscal. Com efeito, é importante que este ajuste se faça de maneira gradual e crível. O gradualismo é importante para suavizar o custo social do ajuste. Por outro lado, a credibilidade é indispensável para poder financiar os desequilíbrios financeiros que o gradualismo fiscal involucra. Para isso, seria de grande importância que esses ajustes sejam acompanhados pelo apoio de instituições multilaterais como o FMI, o Banco Mundial, e o BID.

No entanto, se bem que essas políticas ajudem a mitigar os problemas de *fluxos* de financiamento, as autoridades da região também requerem que se preste atenção à desequilíbrios centrados na dívida preexistente, por exemplo, os descasamentos de moeda e de prazos. Por isso, a Claaf acredita que as reservas internacionais possam ter um papel importante, particularmente para as economias com uma alta proporção da dívida denominada em moeda estrangeira. Não se deve confundir esta política com aquela em que se utilizam as reservas para evitar fortes flutuações na taxa de câmbio. Se bem que essa

última tenha um papel importante, concentrar-se exclusivamente para evitar essas flutuações pode ser contraproducente porque facilita uma *fuga de capitais*.

As reservas, ainda quando sejam altas, podem ser rapidamente absorvidas por uma fuga de capitais, especialmente, como ocorre em muitos casos, quando a entrada de capitais responde a movimentos altamente especulativos (*capitais hot money*) que, por exemplo, buscam beneficiar-se de um diferencial de taxas de juros entre países. Portanto, a Claaf considera que as reservas devem utilizar-se principalmente para facilitar o financiamento em moeda estrangeira em setores críticos. Um caso exitoso desse tipo de política, que se poderia denominar “heterodoxa”, é exemplificado pelo acontecido no Brasil em 2002, quando ao final do governo FHC o Banco Central facilitou linhas de crédito em dólares para o setor exportador.

Um risco importante a se evitar é que o ajuste associado às políticas desenhadas para enfrentar as mudanças permanentes seja de má qualidade. Por exemplo, que o processo de ajuste resulte em reduções indevidas nos investimentos, na introdução de impostos distorcidos, ou num aumento da insegurança regulatória, que possam prejudicar os setores produtivos e expandir, ainda mais, a economia *informal*. Estamos vivendo uma época em as economias dependem relativamente mais do mercado *interno* e o crescimento vai requerer aumentos sustentados da produtividade. Portanto, a Claaf considera que se devam privilegiar *políticas de Estado* que tenham um alto grau de credibilidade e de sustentabilidade política.

IV – Considerações Finais

A importância de se contar com um marco de políticas desenhado para reduzir a vulnerabilidade externa da economia é ainda maior à luz da evolução recente na arquitetura financeira internacional. Em particular, o marco de ajuda financeira externa proveniente de organismos

multilaterais como o FMI alterou-se radicalmente em comparação com o que prevaleceu nas crises financeiras em mercados emergentes nos anos 90s.

Na atualidade, a disposição do FMI e dos governos das economias avançadas para prover assistência financeira às economias emergentes estará provavelmente condicionada pelas experiências recentes da Irlanda, Grécia, e Ucrânia. Em particular, nesses casos, a postura da comunidade internacional tem sido a de complementar a ajuda financeira com uma reestruturação agressiva de passivos, sejam bancários (caso Irlanda) ou de dívida pública (Grécia e Ucrânia).

Essa postura, na opinião do Comitê, possivelmente aumenta os riscos de contágio financeiro de surgir novas crises em economias emergentes. O modelo de *assistência com reestruturação*, cujos efeitos de contágio foram relativamente contidos no caso da Europa graças à ação do Banco Central Europeu e a fortaleza institucional de tal grupo de economias, poderia ter resultados muito mais incertos no contexto dos mercados emergentes.

Essa mudança significativa na arquitetura financeira internacional pode ser particularmente perigoso em economias em que o marco da política doméstica tem conotações populistas. Os casos da Argentina e da Venezuela aparecem claramente como os mais expostos, por não contarem com apoio significativo por parte do FMI.

Fino Trato

1. Sumário Executivo

A proposta viabilizada pela Fino Trato é a prestação de serviços no nicho de obras e reformas no setor da construção civil, visando suprir uma demanda emergente de forma diferenciada, prestando um atendimento *premium* a seus potenciais clientes, em detrimento de um defasado oferecido hoje no mercado.

Esta proposta tem como finalidade atender um público cada vez mais exigente e residências mais sofisticadas, praticamente inexistente de oferta de serviços regulares e especializados, com experiência e condições que resguardem os direitos dos clientes bem como seus bens, neste intuito, formulou-se o conceito de atuação da empresa que visa o comprometimento em suas atividades e a qualidade de seus serviços prestados, atendendo aos pilares de segurança, qualidade, pontualidade e versatilidade. Os serviços prestados são diversificados: alvenaria, pintura, elétrica, hidráulica, além de reparos em geral.

Numa metrópole como São Paulo e habitantes com cada vez menos tempo em suas rotinas, serviços de diversas modalidades são necessários, porém, a escassez de formas eficientes de suprir tal demanda é cada vez mais evidente. Além dessa lacuna de mercado importante, cita-se a inserção da mulher no mercado de trabalho, jovens que moram sozinhos e quaisquer clientes que necessitem de tais serviços.

Conforme exposto, financeiramente o plano de viabilização deste negócio consiste num aporte mínimo de capital, girando em torno 350.000,00 distribuídos na infraestrutura e capital de giro, oferecendo uma taxa de retorno ao investidor (TIR) de 104%, VPL de R\$ 1.856.852,63, quanto ao *payback*, está previsto para um período de 1 ano e 7 meses. A receita bruta do negócio vai de R\$ 1.316.596,41 no primeiro ano a R\$ 3.726.138,88 no quinto ano, gerando um crescimento de 183%.

2. Visão Geral de Mercado

2.1 O Mercado da Construção Civil no Brasil

O mercado da construção civil no Brasil se encontra em elevada e constante expansão, devido aos investimentos no setor por parte do governo com programas sociais (tais como o PAC - Programa de aceleração de crescimento e o programa minha casa, minha vida que facilita a possibilidade das pessoas com baixa renda possuírem suas casas, chegando o programa em sua segunda fase). Além dos megaeventos esportivos como a Copa do mundo realizada em solo nacional em 2014 e as Olimpíadas em 2016, que colaboram com o desenvolvimento em larga escala do setor e da infraestrutura do país como um todo, atraindo investimentos, bem como aquecimento do mercado imobiliário em virtude de atender à demanda emergente, decorrente de tais perspectivas.

Segundo dados do SEBRAE, calcula-se que o Brasil possua cerca de 80 milhões de residências e 23 milhões de prédios comerciais e industriais e deste total estima-se que 80% necessitem de manutenção preventiva ou corretiva pelo menos uma vez por ano, tal dado demonstra que o setor da construção civil é um campo bastante produtivo a novos modelos de investimentos.

Conforme estudos da fundação Getúlio Vargas, os investimentos destinados pelo governo ao Programa Minha Casa Minha Vida entre os anos 2011 e 2014 foram na escala de R\$ 137 bilhões, beneficiando principalmente a classe trabalhadora menos favorecida de rendimentos.

2.2 O Mercado da Construção Civil no ABC

A região do ABC paulista (Santo André, São Bernardo, São Caetano e Diadema) está entre as regiões mais populosas do estado de São Paulo, além de estar entre as regiões de maior ampliação das ofertas imobiliárias dos últimos anos, onde estima-se para os próximos anos uma grande demanda por serviços de reformas.

Essa região, conta com amplo campo imobiliário, além de também oferecer um pátio fabril considerável, fatores que tendem a corroborar com a abertura de um negócio no nicho

de obras e reformas, este, qual tem contado principalmente com o atendimento oferecido por prestadores autônomos, os quais na maioria das vezes se comprometem com uma gama de serviços além da sua capacidade de atender, gerando assim, a insatisfação dos clientes em detrimento de um serviço prestado de forma não satisfatória, fator que gera a busca por uma prestação de serviços que ofereça maior garantia e segurança, visto que um serviço bem prestado é tudo que o cliente busca e o mínimo que deve receber.

2.3 Tendências

Em todo o mercado da construção civil, no Brasil e no mundo, oferecem boas oportunidades, onde a opção pelo nicho de obras e reformas vem de encontro a atender a demanda desse setor, que é emergente e possui acentuado crescimento, o que se justifica pela ampliação do número de moradias e instalações comerciais e empresariais.

Segundo dados do SEBRAE, o serviço de pequenas obras para a construção civil ocupa hoje o 29º lugar no ranking de novos empreendimentos no Brasil, tendo como foco as reformas e a manutenção em residências e empresas. Entretanto, para obter sucesso neste mercado que movimenta bilhões de reais, é fundamental investir em mão de obra especializada e capacitada. Para se obter essa qualificação existe hoje no mercado empresas que oferecem cursos de especialização a respeito das normas técnicas (NBRs, NRs, ISO 9001 e PBQP-H) necessárias para o sucesso geral do negócio.

Dentre os principais pontos de análise desse mercado estima-se que o público-alvo para esse segmento seja principalmente representado pelas classes B e C, nas quais, delimita-se principalmente a parcela representada por casais jovens e pessoas com restrições em sua disponibilidade de tempo, dentro da faixa etária de 25 a 40 anos, que tenham adquirido seus imóveis recentemente.

Esse público, intrinsecamente detém a necessidade de adequar os imóveis adquiridos de acordo com suas próprias perspectivas

e necessidades, almejando para os mesmos, adaptações que atendam esses padrões. Dentro deste panorama, onde esses clientes em potencial optam por escolher empresas especializadas na prestação de serviços de obras e reparos na hora de reformar seus imóveis, o que muito se deve à confiabilidade gerada pelos serviços prestados e a segurança que os mesmos proporcionam.

2.4 Lacuna de Mercado

O principal fator que determina a lacuna nesse mercado é a falta de mão de obra qualificada, bem como de empresas que ofereçam tais serviços com qualidade e segurança. Outro fator que afeta diretamente a demanda por serviços dessa proporção é a restrição de tempo quando se trata de disponibilidade para acompanhamento, visto que as rotinas diárias das famílias tem se tornado cada vez mais estressante, além da mulher, quem antes fazia todo o acompanhamento, hoje estar inserida no mercado de trabalho.

Havendo também extrema carência de empresas especializadas para executar esse atendimento à parcela do mercado qual necessita de presteza e comprometimento. Essa necessidade se contrapõe à informalidade dos profissionais autônomos, que em suma, hoje monopoliza o atendimento realizado e, em sua maioria de forma inadequada, não atendendo a real necessidade do cliente, gerando insatisfação sobre o serviço ora contratado.

Essa carência é notável em todos os grandes centros do país, e, não poderia ser diferente região do Grande ABC, onde tais serviços, em sua maioria, são prestados apenas por profissionais autônomos, porém, dentre os diversos problemas levantados na escolha desses profissionais é que são contatados por meio de indicações, sem um conhecimento prévio, ou seja, as relações entre cliente e prestador de serviços são pautadas apenas na confiança da indicação, sem o estabelecimento de contratos que ofereçam garantias de bons procedimentos ou reparações quanto aos serviços, bem como a danos ocorridos.

3. Conceito de Negócio

A empresa Fino trato atuará no ramo da construção civil, no segmento de obras e reformas com serviços destinados a atender principalmente as classes B e C, além de prédios comerciais, empreendimentos empresariais e residenciais.

O conceito de negócio que a empresa pretende oferecer com seus serviços, como proposição de valor ao cliente, estará baseado nos pilares da confiabilidade e segurança, da pontualidade, da qualidade e da versatilidade, além de conforto, comodidade, variedade de opções, bem como uma mão de obra qualificada que atenda exatamente a necessidade do cliente, bem como oferecendo um sistema de consultoria que visa cooperar com as perspectivas do mesmo, enfatizando a importância sobre a contratação formal dos serviços.

Os serviços oferecidos são os mais diversos, atendendo as áreas de alvenaria como colocação de pisos e revestimentos, construção, reforma ou demolição de estruturas; instalações elétricas; hidráulica e manutenção; pintura; jardinagem; vidraçaria; eliminação de goteiras; instalação de equipamentos e muitos outros, conforme relação.

Como em todo negócio, na Fino Trato não poderia ser diferente, a empresa adotará os serviços de Alvenaria, Pintura e Reparos como “Carro-Chefe” do seu portfólio de atendimentos, não mais importantes que os demais porém, de mais fácil comercialização.

3.1 Proposição de Valor

Dentre as proposições de valor adotada pela prestação de serviços oferecida pela Fino Trato os principais pilares que baseiam esta, são minimamente a Confiabilidade e Segurança, a Qualidade, a Pontualidade e Versatilidade descritos abaixo:

Ao trabalhar o pilar da **Confiabilidade** tendo a **Segurança** como aliada, a Fino Trato buscará dentro da sua logística de distribuição, agregar contratos, onde mostre de forma íntegra, toda especificidade da prestação ora firmada junto ao cliente. Neste quesito, a empresa

será responsável por fomentar junto aos clientes as sínteses de seus contratos onde se especifiquem as garantias inerentes aos mesmos, bem como, a atenção dada de forma específica à necessidade e/ou particularidade de cada cliente.

Para garantir aos clientes a Segurança sobre seus pertences, nesses contratos serão disponibilizados uma Apólice de Seguros oferecendo garantias legais necessárias contra quaisquer danos de propriedade.

Um controle rígido de **Qualidade** é outro pilar que, em geral origina grande insatisfação junto ao mercado de obras e serviços, visto que não existe uma oferta de profissionais qualificados, a consequência disso, de fato, será um serviço de baixa qualidade, que não atenda as expectativas idealizadas pelo cliente. Para atender esse quesito e eliminar esse possível entrave, a Fino Trato terá como objetivo proporcionar a seus colaboradores uma escolarização profissionalizante, por meio de parcerias com instituições credenciadas, para que tenham condições de atender de forma eficaz às demandas dos clientes.

Aliado ao pilar da **Pontualidade**, está inserido de forma intrínseca o quesito assiduidade, os quais são características que demonstram o comprometimento e respeito com que devemos atender cada cliente e suas particularidades. Uma vez firmado contrato para qualquer prestação de serviços faz parte da doutrina da empresa seguir como regra, visto que é fator altamente relevante conforme resultado obtido junto à pesquisa de campo, sendo fator pontuado como motivo de insatisfação com contratações realizadas.

Versatilidade é o pilar onde a empresa adotará uma flexibilização na execução de seus serviços, modificando-os, sempre que necessário e de acordo com as necessidades e o desejo de seus clientes, impactando na fidelização e a satisfação dos mesmos.

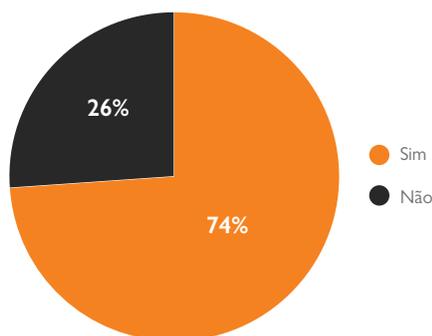
3.2 Validação do Conceito

Há uma grande demanda por obras e reformas em toda a região metropolitana de São Paulo, bem como em toda região do grande ABC paulista por possuir um elevado número de edificações comerciais e residências, e, como já

citado anteriormente, extrema carência de empresas que prestem tais serviços.

Em geral, a demanda pode estar em todos os lugares, como pacote de obras e reparos para empresas, atendimentos em condomínios em geral, parcerias com construtoras e rede hoteleira, residências e quaisquer pessoas físicas ou jurídicas que demandem tais serviços, mostrado por meio do gráfico obtido a partir do resultado das pesquisas, realizadas com um público de 121 entrevistados, onde cerca de 74% contratariam o serviço.

Gráfico 1: Contratariam o serviço



Fonte: Os autores.

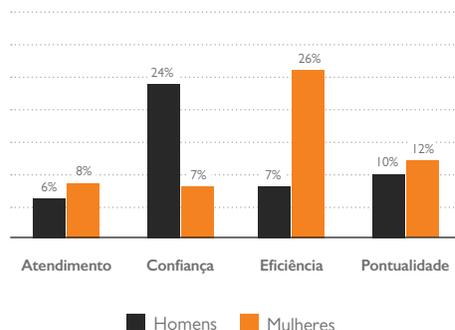
Empresas que atuam nesse segmento surgem com o intuito de atender a uma demanda cada vez mais exigente no campo das pequenas obras e reformas, em residências cada vez mais sofisticadas e minuciosamente detalhadas.

Com base em pesquisa realizada, visando segmentar a demanda e identificar o público-alvo, verificou-se que as classes B e C são o foco de tal mercado, onde a maior parte dos entrevistados são mulheres com formação superior, em sua maioria casadas, que possuem filhos, trabalham e tendo renda familiar mensal em média, entre R\$ 3.000,00 e R\$ 7.000,00. Em que dentre os principais problemas levantados na pesquisa de campo realizada, houve acentuada citação com relação a dificuldade de se encontrar profissionais qualificados, como mostra a representação gráfica a seguir:

Nessa mesma pesquisa, observou-se que os dados de maior relevância quando da contratação de serviços são a confiança e eficiência dos

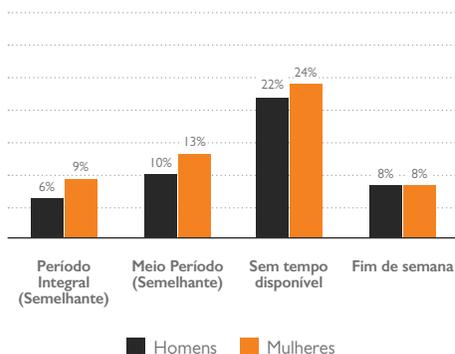
mesmos. Verificou-se também nessa pesquisa que os entrevistados, em sua maioria, não possuem tempo disponível para efetuar um acompanhamento dos serviços de reformas, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 2: Importância na prestação do serviço



Fonte: Os autores.

Gráfico 3: Tempo disponível do cliente para acompanhamento de uma reforma



Fonte: Os autores.

3.3 Análise Comparativa

Devido à elevada expansão do mercado de construção civil, a Fino Trato encontrou oportunidades no segmento de reformas e serviços em decorrência da escassez de empresas atuantes nesse ramo.

Se tratando de possíveis concorrentes, foram analisados três concorrentes indiretos atuantes na mesma região, sendo eles “Borges Moraes”, “Eletromarg” e “Quatro Cantos”. Tais concorrentes oferecem variações de serviços

no segmento de obra e reformas, atuando como produtos substitutos. Já como concorrentes diretos, as franquias “Doutor Resolve” fornecem os mesmos serviços, atendendo grande parte desse segmento, atuando em áreas específicas ou em todas as áreas que um sistema de reformas possa abranger, na modalidade de franquias.

Conforme tabela representada abaixo, foram definidos os quatro pilares como critérios que possam impactar como vantagens ou desvantagens competitivas, sendo possível fazer uma comparação entre sua atuação e de seus concorrentes diretos e indiretos.

Tabela 1: Pilares de vantagem competitiva

Critérios	Fino Trato	Concorrente Direto	Concorrentes Indiretos		
		Doutor Resolve	Borges Morais (Arquitetura)	Eletromarg (Engenharia)	Quatro cantos Desig de Interiores
Confiabilidade	●	●	●	●	●
Controle rígido de qualidade	●	●	●	●	●
Versatilidade	●	●	●	●	●
Pontualidade	●	●	●	●	●

Fonte: Os autores.

Legenda	Vantagem Competitiva	●
	Desvantagem competitiva	●
	Indiferente	●

Quanto à execução dos serviços, nota-se que quanto mais a empresa necessita atender a normas referentes à legislação vigente, mais a empresa engessa seus processos e menos consegue formatá-los segundo as preferências de projeto do cliente, ou seja, a empresa ganha em confiabilidade, porém perde em versatilidade.

Com relação aos concorrentes indiretos, a Eletromarg, por se tratar de uma empresa de grande escala, que fornece serviços de manutenção predial em grandes empreendimentos, tem como principais vantagens controle rígido de qualidade, seguranças legais e confiabilidade. Trata-se de uma empresa que trabalha com processos complexos e que necessitam obrigatoriamente atender a normas regulatórias (NR's e NBR's), passando por um controle rígido dos mesmos.

A Borges Morais, sendo uma empresa de média escala, oferecendo serviços de arquitetura tem como principais vantagens controle rígido de qualidade e confiabilidade. Esse modelo de empresa exige que os profissionais proprietários possuam o credenciamento ao CREA (Conselho Regional de Arquitetura) que visa fiscalizar o exercício profissional e a aplicação das decisões e resoluções normativas, o que contribui também para que se tenha um controle rígido de atendimento às normas, ganhando em confiabilidade, mas com um nível maior de versatilidade que a Eletromarg, fornecendo projetos mais personalizados.

Já a Quatro Cantos, por se tratar de uma empresa de pequena escala, oferecendo serviços de design de interiores, tem como principal vantagem a versatilidade de seus projetos, tendo como foco a personalização de ambientes (pintura, obras em gesso, decoração de ambientes, são alguns exemplos).

No que se refere ao seu principal concorrente direto, Doutor Resolve, foi verificado grande

número de reclamações em relação aos serviços prestados, tendo a má qualidade de seus serviços e a falta de pontualidade impactando diretamente na confiabilidade de seus clientes. A Fino Trato levou em consideração esses pontos fracos e desenvolveu um plano de negócios que visa tornar esses critérios como pilares de seus serviços e pretende ser reconhecida como uma empresa que leva a satisfação dos seus clientes como prioridade máxima. Portanto, visa abranger de forma satisfatória todos os critérios escolhidos, obtendo assim, grande vantagem competitiva: a versatilidade de projetos aliada à qualidade.

4. PLANO OPERACIONAL

4.1 Localização e Estrutura

A sede da Fino Trato estará localizada na Avenida Prestes Maia, nº 56 – Bairro Jardim – Santo André – SP, sendo um ponto estratégico qual fornece acessibilidade a todo complexo viário em torno de diversos municípios que compõem a região.

A empresa prestará atendimento em horário comercial, das 09h às 18h, de segunda à sexta-feira e aos sábados das 09h às 14h, mantendo uma hora de intervalo, somando um total de 44 horas semanais de expediente. Além do atendimento presencial, a empresa adotará um suporte telefônico 24h diárias, para atendimento de emergências via transferência de chamadas.

A seguir, encontra-se a disposição do *layout* das instalações por meio da planta 3D.

Figura 1: Planta 3D das instalações



Fonte: Os autores.

A casa comercial possui 236m², tendo um aluguel de R\$ 5.000,00. Sua composição será por meio de um estacionamento frontal, garagem para os automóveis da empresa e guarda de materiais, hall de espera para realizar o pré-atendimento aos clientes, vestiário para funcionários, copa, banheiro, espaço com *stands* para demonstração dos produtos/serviços disponíveis, espaço para consultoria, atendimento ao cliente, escritório de administração, onde haverá funcionários responsáveis pelas operações financeiras, RH, logística, compra e venda.

4.2 OPERACIONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A operacionalização do negócio consistirá em 6 etapas, sendo elas:

Figura 2: Operacionalização dos serviços



Fonte: Os autores.

4.2.1 Insumos – Fornecedores e Parceiros

A Fino trato entende que a escolha certa de seus fornecedores é fundamental para que ela consiga alcançar suas metas, por isso um passo importante é indicar os produtos de fornecedores de confiança, que trabalhem com materiais de qualidade, possuam compromisso de entrega, preços compatíveis com o mercado e pós-venda.

Sendo assim, com base nos critérios escolhidos, a Fino Trato contará com uma carteira de parcerias profissionais dentre os quais podem citar como exemplo: Tramontina (ferramentas em geral), Engemix Votorantim (cimento, concreto e argamassas), Bosch (ferramentas elétricas), Tigre (soluções para obras), Coral e Suvinil (Tintas), Deca (louças e materiais sanitários), 3M (materiais para obras), Zurich Seguros (seguradora) e Instituto da Construção, Senac e Senai (cursos de formação profissional voltados para construção civil).

Esses fornecedores manterão catálogos atualizados e *stands* na empresa, o material será adquirido pelo cliente conforme a demanda e necessidade do mesmo, sempre orientado e assessorado pelo serviço de consultoria.

4.2.2 Prospecção de clientes

Como forma de prospectar novos clientes, divulgar e fixar a marca e os serviços, a Fino Trato utilizará as redes sociais (*Facebook, Instagram e Twitter*) para auxiliar o contato com o cliente, além de postagens diárias das obras e reformas realizadas (em forma de antes e depois), novidades do negócio, promoções e ainda terá um canal direto para reclamações e sugestões *on-line*. A empresa também contará com *stands* em eventos de construção civil, arquitetura e design, buscando parcerias nesses segmentos, além de ser uma maneira de atrair os clientes em potencial a conhecer os serviços oferecidos e suas vantagens.

4.2.3 Atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente se dará de forma presencial, por telefone e *on-line* via e-mail e/ou preenchimento de solicitação/orçamento no site da empresa.

Na modalidade presencial, modelo tradicional, o cliente será atendido nas instalações da empresa, obtendo de imediato o formulário contendo o orçamento referente às suas solicitações e necessidades.

Por telefone, o cliente ao realizar o chamado, fornecerá ao atendente a descrição de suas

necessidades, quais serão apontadas em formulário apropriado, recebendo uma prévia dos valores sobre os serviços orçados.

Na modalidade *on-line*, o cliente preencherá uma solicitação de orçamento disponibilizada no site da empresa, o qual será recebido no escritório pelo profissional de atendimento, tendo este, capacidade de realizar o orçamento reportando o mesmo ao solicitante, bem como às áreas responsáveis pela operacionalização da empresa.

Ainda nessa mesma modalidade, o cliente poderá também encaminhar um e-mail direcionado ao setor comercial e/ou operacional da empresa, qual será responsável pelo total atendimento e reporte imediato.

4.2.4 Operacionalização

Esse processo de operacionalização se concretizará em três etapas, sendo elas: consultoria, visita técnica e execução.

Na consultoria serão detalhadas as necessidades e particularidades de cada cliente, e, posteriormente, o fornecimento de alternativas que venham solucionar seus problemas e a variedade de opções disponíveis para a execução das obras e reformas que o mesmo necessite.

Essa consultoria apresentará um catálogo de produtos dos mais variados fornecedores e parceiros, bem como um portfólio de serviços com a descrição do seu passo-a-passo para execução, além do *stand* no qual o cliente poderá visualizar pequenos ambientes em forma de maquetes com as demonstrações dos serviços, e, de acordo com suas necessidades, informará a forma como deseja que o serviço solicitado seja realizado.

A visita técnica fornecerá os subsídios para que se dimensione a necessidade de materiais, ferramentas, equipamentos, demandas de tempo e pessoas que deverão trabalhar na realização da obra. Haverá desde esta, o acompanhamento do profissional responsável pela A.R.T. (Anotação de Responsabilidade Técnica), que será o técnico responsável pela elaboração, aprovação e execução da obra ou reforma. Cabendo a esse profissional o levantamento de dados (estudo da viabilidade técnico-econômico da obra, padronização e mensuração),

elaboração de propostas com croquis que possibilitem melhor visualização do resultado final, detalhamento técnico, bem como supervisão e fiscalização da obra (quando do projeto pronto e documentação aprovada).

Com as informações obtidas será elaborado, um cronograma detalhado da reforma, que possibilite o acompanhamento da mesma pelo cliente e supervisão responsável, a qual além de acompanhar, será responsável por orientar os profissionais a respeito de todas as especificidades da obra.

A negociação dará origem a um contrato de prestação de serviços, que resguardará tanto o cliente quanto a empresa, regulamentando todos os pontos do acordo, sendo eles: preço, prazo, forma de pagamento, seguro contra danos, características do serviço e todos os demais pontos considerados importantes. De modo a assegurar os direitos do cliente, este contrato conterá uma apólice de seguros, qual fornecerá garantias inerentes ao mesmo.

Após a assinatura do contrato a empresa agendará a visita dos profissionais técnicos responsáveis, que farão, juntamente com os clientes, uma inspeção inicial pontuando por meio de um *check list*, as condições encontradas no local, bem como, quaisquer fator que necessite de pontuação de modo a assegurá-los sobre seus pertences expostos no local.

4.2.5 Execução do serviço

Na data aprazada, os profissionais comparecerão ao local, devidamente uniformizados, portando crachás de identificação e proteção, se necessário, todo piso, mobiliários e utensílios com lona, ao início das atividades.

Durante a execução das atividades, esses profissionais adotarão todas as orientações advindas de seus supervisores, sejam inerentes aos serviços e suas normas regulamentadoras, ao atendimento prestado ao cliente, ao uso dos EPI's e demais que se fizerem necessários.

Ao final da prestação dos serviços contratados, os profissionais serão responsáveis por toda remoção de resíduos inerentes às atividades desempenhadas, deixando o ambiente limpo e livre de quaisquer detritos que possibilite gerar

ônus e consequente insatisfação, caracterizando a partir disso uma “Obra Limpa”, impactando diretamente no objetivo da empresa que nada mais é que o compromisso com a satisfação geral do cliente.

Após a finalização dos serviços será fornecido ao cliente como medida de fidelização, um plano de assistência, ou seja, um prazo de garantia dependendo do tipo de serviço contratado, de modo que o mesmo mantenha sempre contato com a empresa.

4.2.6 Cobrança

A empresa fornecerá formas de pagamento que atendam as necessidades do cliente, como emissão de boletos, em dinheiro a vista e por meio de cartões de débito e crédito com possibilidades de parcelamento de acordo com os valores dos serviços contratados, emitindo notas fiscais especificando tais valores e impostos inerentes aos mesmos.

A fim de agilizar o processo de controle de Fluxo de caixa, a emissão de NFe, bem como o controle sobre as emissões por meio de relatórios como de contas a pagar e receber, será utilizado um programa de gestão financeira, Zero Paper (software gratuito) que tem por finalidade auxiliar o processo de gestão, além de possibilitar uma redução de custos e despesas, tendo em vista que toda emissão realizada se dá de forma eletrônica.

4.2.7 Pós-venda/Feedback

O feedback será realizado constantemente por meio de um breve formulário onde o cliente avaliará o serviço realizado, cabendo à empresa a adoção de um sistema de pós-venda que exerça de forma eficaz, o acompanhamento de seus clientes e suas necessidades e perspectivas, enviando comunicações no que tange a medidas promocionais e novidades no portfólio, mantendo o relacionamento com o objetivo de formalizar novas contratações e/ou intermediações, bem como a fidelização desses clientes.

5. Plano de Marketing

5.1 Praça

Para instalação da planta foi escolhido o município de Santo André-SP, onde verificou-se que na região há ausência de empresas que forneçam o mesmo serviço ou algo semelhante no ramo da construção civil.

Além disso, por sua sede estar localizada na Avenida Prestes Maia, importante via que fornece acessibilidade a todo complexo viário em torno dos municípios do ABCDMRR, bem como a cidade de São Paulo, torna-se uma instalação estratégica e de fácil acesso para melhor viabilização do seu fluxo de trabalho em torno de diversas outras regiões de abrangência. Ademais, trata-se também de uma avenida com alta movimentação de transportes e pedestres, havendo diversos outros estabelecimentos, como bancos, restaurantes, faculdades e escolas.

Sendo assim, nota-se uma lacuna com baixa concorrência direta e consequentes oportunidades de negócios a serem exploradas.

5.2 Produto

A empresa oferecerá ao mercado, serviços personalizados de obras e reformas, que serão executados de acordo com as necessidades de cada cliente, mediante consultoria.

Sempre trabalhando com matérias e controles rigorosos de qualidade, profissionais qualificados e processos eficientes visando a satisfação total de clientes cada vez mais exigentes por um bom atendimento e um serviço bem feito.

Por se tratar de uma empresa de serviços, seu “produto” será projeto de pequenas obras executado em ambientes comerciais e residenciais, que abrangem os seguintes serviços: alvenaria, colocação de pisos e revestimentos, construção, reforma ou demolição de estruturas, instalações elétricas, hidráulica, manutenção, pintura, jardinagem, vidraçaria, eliminação de goteiras, instalação de equipamentos entre outros.

Dentro da gama dos serviços disponíveis, a consultoria contará com um catálogo que de informações detalhadas e atualizadas sobre os

mesmos, as marcas de produtos com as quais a empresa mantém parceria, bem como valores. Essa consultoria se fará presente também no atendimento do pós venda e *feedback* ao cliente.

A empresa como um todo, por meio de tais diferenciais, visa comercializar um serviço “produto” *premium*, que represente um elevado nível de satisfação na percepção de todos os clientes atendidos, com qualidade, confiabilidade e versatilidade em suas operações, gerando conhecimento do público em geral e valorização de mercado à marca, em um segmento promissor com reduzidas alternativas de escolha no mercado.

5.3 Preço

Dentro do composto do Mix de Marketing, o quesito preço é quem produz receita para a empresa (Kotler, 2013), podendo haver uma flexibilização do mesmo, ocasionando alterações de acordo com as perspectivas oferecidas pelo mercado, servindo também para informar a este qual o posicionamento de valor em que a empresa aloca seus serviços.

Por se tratar de um serviço de mão de obra, as pesquisas apontam o preço não é fator de maior atratividade influenciando na decisão de compra dos clientes potenciais. Tendo em vista que a missão da Fino Trato será oferecer um serviço baseado na qualidade de seu atendimento desde a fase inicial até a entrega, a estratégia pretendida para ser adotada é a diferenciação do serviço oferecido, posicionando-a de forma *premium* em qualidade, mantendo uma precificação competitiva no mercado consumidor.

Dentre esses serviços a empresa adotará as áreas de alvenaria e pintura como serviços Carro-Chefe, para a condução operacional do negócio. De forma a se adequar à necessidade do cliente estando ainda ao alcance dos mesmos, a empresa adotará a média dos preços já praticados no mercado e formalizará seus preços de acordo com o tipo de serviço contratado e tamanho.

5.4 Promoção

O sistema de divulgação da empresa consistirá em duas etapas, sendo a primeira

na penetração de mercado, já a segunda etapa será a manutenção da marca.

A estratégia de lançamento será feita de parcerias com seguradoras, administradoras de imóveis, bem como depósitos de matérias de construção no catálogo de ofertas contendo propaganda da marca Fino Trato com descontos especiais e estandes promocionais com distribuições de brindes da Fino Trato. Panfletagem em locais estratégicos na região do Grande ABCDMRR e na Região Metropolitana de São Paulo. Divulgação com carro de som nas regiões prediais e até mesmos visitas a construtoras fazendo divulgação e parcerias com as mesmas. *Outdoors* da empresa em locais de grande fluxo de pedestres, além de páginas oficiais nas redes sociais (*Facebook*, *twitter* e *instagram*).

Para esse lançamento inicial e cobertura das despesas projetadas será destinado o valor de R\$ 50.000,00, e para a etapa de manutenção destinará 5% da receita bruta, e se dará por meio de jornais locais (Imóveis e companhias, Diário do Grande ABC/ Diadema, Jornal do Trem e Metrô), redes sociais (*Facebook*, *twitter* e *instagram*) com a postagem de fotos dos serviços realizados, e-mails marketing, distribuição de panfletos e o boca-a-boca, onde o cliente será um canal de promoção da marca, obtendo percentuais progressivos de descontos nas aquisições pessoais de serviços ao indicar um novo cliente para a empresa.

6. Plano Organizacional

Dividindo as áreas da empresa entre administrativa e operacional, o organograma será estruturado distribuindo a equipe gestora em sócios investidores (responsáveis pela aplicação de capital na empresa), perfazendo uma remuneração de 25% sobre os rendimentos líquidos anuais da empresa, e sócios administrativo-operacionais (responsáveis pela administração de recursos da empresa), perfazendo a remuneração de R\$ 5.000,00 mensais cada, incidindo sobre os vencimentos o percentual de 11% de INSS sobre o pró-labore.

E com o intuito de atender a demanda necessária de serviços projetadas, o quadro de colaboradores será composto inicialmente com

01 Supervisor, 01 Atendente, 02 Assistentes para áreas de RH e Finanças e 06 Profissionais especializados e 06 Auxiliares.

A divisão dos setores se encontra demonstrada no Organograma abaixo:

Figura 3: Organograma da empresa



Fonte: Os autores.

6.1 Time de Gestão e Headcount

A estrutura organizacional da Fino Trato consistirá em um time de gestão formado por dois sócios investidores e dois sócios administrativo-operacional, bem como contará inicialmente com 17 colaboradores em progressão anual, divididos entre as seguintes áreas:

Tabela 2: Time de Colaboradores

CARGO	ÁREA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Sócios Gestores	Gestão	2	2	2	2	2
Secretária	Administrativa	1	1	1	1	1
Atendentes		1	1	1	1	1
Assistentes		2	2	2	2	2
Supervisor	Operacional	1	1	1	1	1
Mestre de Obras		2	2	3	4	5
Pintor		2	2	3	3	3
Manutencista		2	2	3	3	3
Auxiliares		6	6	9	10	11
TOTALS		19	19	25	27	29

Fonte: Os autores.

6.2 Remuneração e Benefícios

O plano de remuneração, bem como o plano de Benefícios da empresa será baseado na convenção coletiva do SINTRACON-SP, sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil de São Paulo, a todos colaboradores responsáveis pela execução das obras, bem como os demais colaboradores de áreas distintas da empresa, fator que eleva os vencimentos da categoria acima da média aplicada no mercado:

Tabela 3: Plano inicial de Remuneração e Benefícios

Cargo	Quant.	Salário	V.T.	V.R.	C. Básica
Sócio Inv.	2	*	*	*	*
Sócio Adm. Op.	2	R\$ 5.000,00	*	*	*
Secretária	1	R\$ 1.550,00	R\$ 154,00	R\$ 494,00	R\$ 240,00
Atendente	1	R\$ 1.363,24	R\$ 154,00	R\$ 494,00	R\$ 240,00
Supervisor	1	R\$ 3.890,07	R\$ 154,00	R\$ 494,00	R\$ 240,00
Assistente	2	R\$ 1.550,00	R\$ 154,00	R\$ 494,00	R\$ 240,00
Profissionais	6	R\$ 1.509,18	R\$ 154,00	R\$ 494,00	R\$ 240,00
Auxiliares	6	R\$ 1.240,60	R\$ 154,00	R\$ 494,00	R\$ 240,00

Fonte: Os autores.

Em complementação ao plano de remuneração e benefícios, a empresa adotará uma projeção baseada nos dissídios coletivos da categoria, como forma de fidelizar seus colaboradores e evitar uma rotatividade ocasional, estando inicialmente estipulada em 8% para o ano de 2015, a qual servirá de média para o reajuste dos próximos anos, bem como de bonificação advinda do *feedback* positivo dos clientes inerentes aos serviços ora executados.

Ainda baseando as projeções referentes à folha de pagamento mensal dos colaboradores e, seguindo o mesmo percentual de reajuste da convenção coletiva citado acima, incidirá ainda os encargos no total de 79,37%, onerando o custo sobre a mesma, detalhado conforme mostra a tabela de projeção:

Tabela 4: Plano Anual de Remuneração e Benefícios

Área	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gestão	R\$ 120.000,00	R\$ 128.784,00	R\$ 138.210,96	R\$ 148.328,04	R\$ 159.185,64
Administrativa	R\$ 261.882,84	R\$ 281.052,60	R\$ 301.625,64	R\$ 323.704,68	R\$ 347.399,88
Operacional	R\$ 444.715,92	R\$ 462.165,24	R\$ 721.336,08	R\$ 834.978,36	R\$ 958.016,28
Totais	R\$ 826.598,76	R\$ 872.001,84	R\$ 1.161.172,68	R\$ 1.307.011,08	R\$ 1.464.601,80

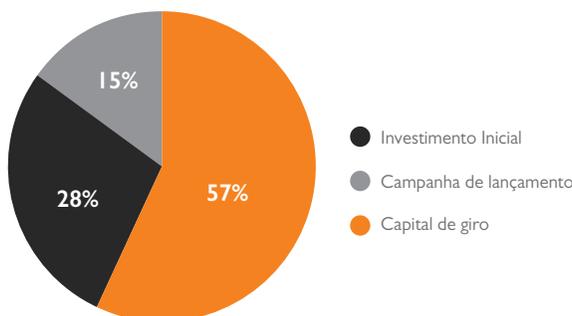
7. Plano Financeiro

7.1 Investimento Inicial

Para viabilizar o negócio, o investimento inicial necessário será cerca de R\$ 350.000,00 destinados às instalações, infraestrutura, veículos, campanha de lançamento e compra de todos os materiais necessários para o início das atividades e Capital de Giro.

Gráfico 4: Capital total empregado

Investimento inicial+ Campanha de lançamento + Capital de giro



Fonte: Os autores.

7.2 Estimativa de Receita

As estimativas iniciais para obtenção de receita foram obtidas por meio de *benchmarking* com concorrentes do setor, tendo utilizado como critério para embasar o preço e seguindo como parâmetros a média adotada no mercado. Em detrimento da opção de segmentação baseada em um serviço *premium* e visando reforçar essa qualidade superior dos serviços fora acrescida a essa média o valor de 20% percentual.

A partir das informações obtidas no *benchmarking*, verificou-se que os concorrentes detêm uma venda média aproximada de 290 serviços por mês, distribuídos nas categorias elencadas, sendo os períodos mais requisitados entre outubro e janeiro, representando picos de demanda sazonais, onde esta média é acrescida em torno de 20%, chegando a realizar 350 atendimentos, justificada pelo período qual antecede as comemorações de final de ano, férias e abonos ou até mesmo bonificações recebidas em decorrência dos trabalhos.

Inicialmente, de forma a adaptar as informações obtidas à proposta de negócio, a Fino Trato terá uma expectativa de atendimentos de 50% da média destes concorrentes, sendo cerca de 145 serviços requisitados, projetando um crescimento de 5% mensal desses atendimentos no primeiro ano apenas nos serviços considerados o “carro-chefe” da empresa, sendo alvenaria, pintura e reparos, considerando ainda os mesmos percentuais da sazonalidade.

Considerando uma obra de médio porte (em torno de 20m²) e com o ambiente livre e preparado para execução da mesma, estima-se que seja necessário o período aproximado de 02 dias para que o mestre-de-obras e seu auxiliar concretizem-na e entregue para vistoria e *check-list* realizada pela consultoria e pelo cliente.

Tabela 5: Demanda média de serviços

Categoria	Demanda média Fino Trato	Demanda média concorrentes
Alvenaria (Obras de médio ou grande porte em geral)	20 obras por mês	40 por mês
Pintura (Obras de médio ou grande porte em geral)	20 obras por mês	40 por mês
Hidráulica (Obras de médio ou grande porte em geral)	12 obras por mês	25 por mês
Elétrica (Obras médias em geral)	12 obras por mês	25 por mês
Reparos (Obras médias ou pequenas em geral)	80 obras por mês	160 por mês

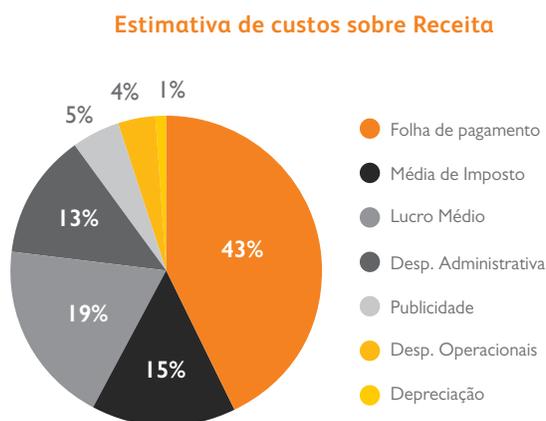
Fonte: Os autores.

Visando um crescimento contínuo de suas receitas necessárias para atender ao suprimento dos seus custos, bem como a projeção de lucros, fora projetado um crescimento médio anual de 15% sobre as vendas. Da mesma forma e como em todos os setores do mercado sofre aumentos nos preços, projetou-se também um acréscimo de 15% no preço médio dos serviços ofertados.

7.3 Estimativa de Custos sobre Receita

Tratando-se de uma empresa de serviços, estima-se que a maior parte dos custos serão decorrentes com a folha de pagamento de funcionários (43%), seguido de impostos (15%), despesas administrativas (13%), despesas operacionais (4%), custos com publicidade e propaganda (5%) e depreciação dos equipamentos (1,0%), e resultado projetado na escala de (19%).

Gráfico 5: Custos sobre receita



Fonte: Os autores.

Para os custos com funcionários, a estimativa de acréscimos dos mesmos para os próximos 05 anos foi feita com base na Convenção Coletiva de Trabalho sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil de São Paulo - SINTRACON-SP, qual estipula o dissídio anual de 8% para 2015/2016, conforme informado anteriormente.

A tributação será realizada de acordo com o faturamento anual da empresa, sendo utilizado o regime tributário do Simples Nacional, previsto na Lei Complementar nº 123 de 14 de Dezembro de 2006. Sendo a empresa enquadrada no anexo IV, com um crescimento contínuo das taxas devido ao acentuado crescimento da receita anual.

7.4 Demonstração dos Resultados

De forma a mensurar os resultados, os indicadores financeiros para verificação da viabilidade do negócio, fora analisado três cenários anuais possíveis para o ciclo de cinco anos sendo eles: o Mais Provável, Otimista e Pessimista. De forma a demonstrar essa representação fora adotado o cenário Mais Provável como mostrado abaixo.

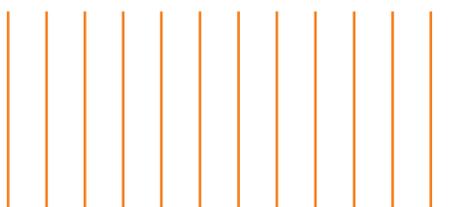


Tabela 6: DRE's Anuais

Demonstrativo do Resultado do Exercício						
Cenário Mais Provável (50%)		2016	2017	2018	2019	2020
(+)	Receita Total	R\$ 951.240,91	R\$ 1.284.175,22	R\$ 1.630.902,53	R\$ 2.038.628,17	R\$ 2.507.512,65
(-)	Impostos (Simples Nacional Serviços)	R\$ 103.016,77	R\$ 152.134,63	R\$ 223.777,66	R\$ 313.407,23	R\$ 422.515,88
(=)	Receita Líquida	R\$ 848.224,13	R\$ 1.132.040,59	R\$ 1.407.124,87	R\$ 1.725.220,94	R\$ 2.084.996,77
(=)	Lucro Bruto	R\$ 848.224,13	R\$ 1.132.040,59	R\$ 1.407.124,87	R\$ 1.725.220,94	R\$ 2.084.996,77
(-)	Despesas Operacionais	R\$ 839.798,76	R\$ 839.798,76	R\$ 839.798,76	R\$ 839.798,76	R\$ 839.798,76
(+)	Depreciação	R\$ 19.554,60	R\$ 19.554,60	R\$ 19.554,60	R\$ 19.554,60	R\$ 19.554,60
(-)	Despesas Administrativas	R\$ 151.137,82	R\$ 151.137,82	R\$ 151.137,82	R\$ 151.137,82	R\$ 151.137,82
(=)	Lucro Operacional	-R\$ 162.267,05	R\$ 121.549,41	R\$ 396.633,69	R\$ 714.729,76	R\$ 1.074.505,59
(=)	Lucro Líquido	-R\$ 142.712,45	R\$ 141.104,01	R\$ 416.188,29	R\$ 734.284,36	R\$ 1.094.060,19

Fonte: Os autores.

7.5 Índices de Retorno

Para analisar os riscos envolvidos e considerando o cenário mais provável, foi calculada uma taxa média de retorno baseando-se na Selic 12,25%, no beta de 1,31 para o setor consultado na tabela *Beta by Sector* e na taxa de retorno de mercado de acordo com a BM&F Bovespa. Gerando-se os seguintes indicadores:

Tabela 7: Análise de cenários

Cenário	TIR	Payback	VPL	Taxa Média de Retorno de Mercado
Mais Provável	53%	2 ano e 7 meses	R\$ 615.144,65	21,86%

Fonte: Os autores.

Com base no cenário Mais Provável avaliado, observa-se o payback da operação em dois anos e sete meses. O retorno do investimento, diante do reduzido número de concorrentes diretos no mercado e também devido ao baixo investimento necessário para início das operações da empresa, demonstra viabilidade do negócio.

O projeto apresenta ainda TIR (Taxa interna de retorno) no mesmo cenário de (53%), superando o retorno exigido com base no CAPM e o VPL positivo no valor de R\$ 615.144,65.

7.6 Risco Operacional

Em detrimento dos riscos operacionais, buscou-se detectar os principais fatores que afetariam o funcionamento do negócio durante a execução das atividades. Sendo assim, se tratando de uma empresa de serviços de obras e reformas, os 10 (dez) principais riscos encontrados, bem como as

medidas de solução implementadas pela Fino Trato, foram elencados na tabela abaixo:
 Como em todo setor do mercado, o nicho de obras e reformas dentro da construção civil tam-

Tabela 8: Risco operacional

Riscos	Medidas de Solução
Danos ao Patrimônio	Contratação de Apólice de Seguros que ofereça cobertura necessária
Falha Mecânica de Ferramentas/Equipamentos	Contratos com os fornecedores diretos que façam a substituição imediata.
Falha Mecânica do Veículo	Manutenção Preventiva contínua
Retrabalho devido a desacordos contratuais	Especialização da mão-de-obra com a adoção de cursos profissionalizantes em instituições credenciadas.
Acidentes de Trânsito (no percurso)	Resgate emergencial dos colaboradores para suprir o atendimento, contratação de seguro de danos com cobertura inclusive a terceiros.
Atrasos na entrega do serviço contratado	Adoção de cronograma de atividade (início, meio e fim)
Aumento esporádico da Demanda	Contratação de mão-de-obra temporária na modalidade <i>free lance</i> para suprir.
Risco Físico/Químicos (funcionários)	Adoção de EPIs obrigatórios para funções
Riscos Ergonômicos (funcionários)	Adoção de medidas de Segurança e Saúde do Trabalho SST
Rotatividade (funcionários)	Fidelização da mão-de-obra com especialização e cumprimentos dos acordos trabalhistas.

Fonte: Os autores.

bém oferece riscos, ainda que numa proporção relativamente baixa. A partir dos riscos acima elencados, a empresa planeja ações de medidas preventivas, buscando sempre o cumprimento dos acordos ora firmados junto aos clientes e/ou colaboradores, por meio dos seus contratos.

Partindo desse princípio, a Fino Trato tem como objetivo se fixar no mercado, como uma empresa idônea em sua área de atuação, buscando atender sempre as necessidades dos seus clientes seguindo as normas legais de padronização inerentes à execução das atividades.

Para minimizar a possibilidade de quaisquer riscos e atender as normalizações, de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho, faz-se necessário a adoção de Apólice de Seguros empresarial em Grupo, que atendam as especificidades da classe trabalhadora.



Paulo Alencar da Costa
Patrícia Gabriela Dias
Jaqueline Maria de Camargo Maximiano
Thaís de Carvalho
Ronaldo Rodrigues Junior

> Alunos do 7º ciclo do curso de Administração de Empresas da STRONG ESAGS - Unidade ABC

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Dirce Buffet

Resumo

O Dirce Buffet, uma empresa de pequeno porte, situada na cidade de Santo André e seu principal negócio é a realização de eventos de todos os tipos. Atua no ramo de serviços que se encontra em expansão no Brasil, aumentando cada vez mais sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país. A empresa busca atingir excelência em suas operações desenvolvendo um atendimento personalizado, que ofereça qualidade e flexibilidade a seus clientes desde o atendimento inicial até a realização do evento.

Introdução

Este trabalho teve como objetivo o estudo das atividades administrativas e aplicação dos conceitos teóricos aprendidos na graduação até o momento. A empresa analisada o Dirce Buffet, é uma empresa familiar localizada em Santo André que atua no ramo de eventos desde 1995.

O trabalho abrange os aspectos gerais da administração, mercado, marketing, recursos humanos, finanças e serviços. As análises foram elaboradas a partir dos dados obtidos por meio de entrevista realizada com os proprietários da empresa. As análises do ambiente interno e externo foram elaboradas a partir dos dados obtidos por meio de pesquisas realizadas com os clientes e concorrentes.

A empresa atua no setor de serviços que encerrou 2014 com crescimento de 6%, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sendo que os serviços de alojamento e alimentação apresentaram crescimento de 9,5%, indicando oportunidade de crescimento para empresas deste segmento.

Histórico da Empresa

O Dirce Buffet é uma empresa familiar que tem como principal serviço a realização de festas de casamentos, bodas, debutantes, aniversários

e confraternizações empresariais. Foi fundado em 1995 pela sócia-proprietária Dirce Roveda Raizi, que inicialmente era proprietária de uma *rôtisserie*¹ onde fabricava e vendia salgados congelados para auxiliar na renda da família.

Hoje a empresa possui uma estrutura física de dois salões para festas com possibilidade de realização da cerimônia de casamento, além de pista de dança e estacionamento. O espaço conta também com uma cozinha equipada para a fabricação e estocagem de todos os salgados, doces, bolos e massas que são servidas em seus eventos. E além de sua estrutura fixa, a empresa atende também em outras localidades na região do Grande ABCDM, São Paulo e Baixada Santista levando ao salão escolhido pelo cliente toda a estrutura de serviço necessária para realização do evento.

Realiza em média de três a cinco festas por final de semana (de sexta-feira a domingo), sendo que 80% dos eventos realizados são festas de casamentos constituindo-se o *core business*² da empresa. Emprega diretamente nove funcionários que são responsáveis pela manutenção das instalações, fabricação de toda alimentação e atendimento ao cliente. A administração da empresa é realizada pelos proprietários e toda mão de obra utilizada nos eventos é composta por funcionários *freelances*³ que são escalados semanalmente de acordo com a necessidade do buffet.

Método Diagnóstico

Este trabalho procurou identificar e analisar quais as características fundamentais da administração são utilizadas pelo Dirce Buffet e como as informações do ambiente interferem em suas decisões estratégicas; bem como apontar aspectos teóricos que se aplicados poderiam contribuir para o aumento da eficiência e eficácia organizacional.

Para realizar o levantamento de dados foi elaborada uma pesquisa de satisfação contemplando os critérios que era desejado avaliar no serviço prestado, como limpeza, comida, ambiente e atendimento. A pesquisa foi aplicada em quatro festas no mesmo dia, das quais três

1 - *Rôtisserie*: Casa comercial ou seção nos supermercados, onde se vendem frios, queijos, viandas e outros alimentos prontos.

2 - *Core business*: Negócio principal da empresa, no qual detém expertise.

3 - *Freelance*: funcionário autônomo, independente, que não é empregado permanentemente.

eram o mesmo cardápio, e obteve no total oitenta e três respondentes. Esta pesquisa serviu de base para avaliar possíveis pontos fortes e fracos da empresa, e também verificar se há diferença na percepção dos convidados dependendo da festa que participou.

Também foi elaborada uma pesquisa para verificar o nível de satisfação dos contratantes e a percepção deles no atendimento desde o primeiro contato até a realização do evento. Esta pesquisa contribuiu para identificar por quais meios de propaganda os clientes chegam até o buffet, quais são as características que mais contribuíram na contratação dos serviços e a se as expectativas iniciais do serviço contratado foram atendidas.

Segmento de Atuação

A empresa atua no setor de serviços, no ramo de eventos, seu principal produto é a realização de festas de casamentos, aniversários, bodas, debutantes e corporativas. Também comercializa salgadinhos, doces, bolos e kits festas por encomenda, constituindo-se o negócio secundário da empresa. Verificou-se que o Dirce Buffet segmenta seu mercado demograficamente. Foi possível verificar este tipo de segmentação por renda – o público-alvo é a classe média B e C; e, também por ciclo de vida - seus serviços podem ser contratados para qualquer faixa etária ou ocasião comemorativa que o cliente desejar. O Dirce Buffet procura oferecer um serviço de qualidade a seus clientes, com preços justos e adequados às suas expectativas e necessidades.

Dados Sobre o Mercado

O setor de serviços tem mostrado crescente relevância na economia brasileira, ao evoluir com o aumento da renda e o desenvolvimento econômico e social verificados nos últimos anos, bem como ao constituir setor fundamental de expansão das atividades empresariais. A importância do setor de serviços foi evidenciada nos últimos dados divulgados pelo IBGE sobre o PIB brasileiro. O consumo das famílias e o setor de serviços foram algumas das

poucas áreas da economia que tiveram um desempenho positivo no ano passado. De acordo com os dados do IBGE, o consumo das famílias teve uma expansão de 0,9% no ano passado, enquanto o setor de serviços cresceu 0,7% no período, contribuindo para que o PIB de 2014 ficasse ligeiramente acima de zero, 0,10%, evitando, por uma margem ínfima, cruzar a fronteira da recessão.

Dentro da área de serviços, o segmento que mais cresce é o de alimentação, composto por restaurantes, lanchonetes e bares. Ao todo, do total de empresas de pequeno porte, esse nicho possui cerca de 19,4% do mercado, com crescimento anual de 3,3%.

Serviços é um setor com poucas barreiras de entrada o que contribui para o crescente número de empresas. Sua expansão é acompanhada pelo desenvolvimento econômico do país, impulsionada pelo crescente aumento de renda da população.

Ameaça de Novos Entrantes

As principais ameaças de novos entrantes estão relacionadas à facilidade no acesso aos materiais, equipamentos e alimentação. As empresas que ingressam nesse segmento, não precisam necessariamente possuir seus próprios equipamentos, fabricar sua própria alimentação ou ter sua própria estrutura, existem muitas empresas especializadas em locação de materiais para festas no mercado, que acabam por vezes sendo a porta de entrada para os novos concorrentes. Essas empresas constituem-se ao mesmo tempo um serviço complementar, uma ameaça e uma oportunidade.

Pode-se considerar estas empresas como complementadoras quando possibilitam que um buffet realize locação de materiais que não utiliza com tanta frequência por uma exigência de um cliente específico, assim, o buffet consegue atender a necessidade de seu cliente sem precisar realizar um investimento e a um custo mais acessível. Quando estas empresas realizam a locação de materiais e equipamentos para um buffet que não possua seus próprios materiais de trabalho, tornam-se uma ameaça, pois, facilitam a entrada de

novos concorrentes no mercado. Analisando por outro ponto de vista, a locação de materiais também pode ser uma oportunidade de um serviço complementar para as empresas do segmento, pois, aumentariam suas vendas ao realizarem locações para outras empresas na condição de clientes. Do mesmo modo, existem empresas no mercado especializadas na fabricação e distribuição de salgados congelados, bolos e doces, pelas mesmas razões expostas acima constituem-se uma ameaça e uma oportunidade.

Uma barreira que poderia dificultar a entrada de novos concorrentes é diferenciação do serviço, desse modo os clientes perceberiam características únicas pelas quais não estariam dispostos a mudar e adquirir novos produtos e serviços de novos concorrentes. Uma barreira de saída que pode manter os concorrentes no mercado mesmo auferindo prejuízos é a barreira emocional, tendo em vista que uma empresa que desejasse retirar-se do mercado poderia facilmente desfazer-se de seus utensílios e equipamentos, a principal barreira seria manter a empresa por motivos pessoais, apego ou apreço.

Considerando esse cenário, verifica-se que as empresas enfrentam relativamente poucas barreiras de entrada e saída no mercado, o que faz com que as empresas entrem no mercado quando em condições econômicas favoráveis e retirem-se dele quando em uma situação de recessão. Entrar neste mercado é relativamente fácil o difícil é manter-se com profissionalismo, confiabilidade e credibilidade.

Rivalidade entre Concorrentes

A empresa atua em um setor altamente competitivo e na região onde está instalada existe uma ampla concorrência, apenas no ABC existem aproximadamente 560 empresas ativas no segmento de serviços de organização de feiras, congressos, exposições e festas segundo dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT). Contudo, todos conseguem encontrar seu espaço no mercado e não há por exemplo guerras de preços para conquistar os clientes. Como os eventos são contratados com antecedência de seis a doze meses em média,

os preços das matérias-primas e produtos utilizados geralmente estão sujeitos a flutuações na data em que o evento efetivamente acontece, portanto, a empresa que inicie uma guerra de preços neste mercado está fadada ao fracasso uma vez seus preços estão condicionados a uma série de fatores alheios a organização aos quais não possui nenhum controle ou influência.

Outros fatores que contribuem para reduzir a ameaça de rivalidade é o crescimento do setor junto ao crescimento econômico e a diferenciação dos serviços. Pessoas auferindo rendas maiores estão mais dispostas a gastar com a realização de eventos em datas especiais, o gasto com alimentação fora do domicílio representam em média 24% dos gastos dos brasileiros o que indica uma boa perspectiva para o setor. A diferenciação do serviço também é fundamental para enfrentar a concorrência, como a qualidade no serviço, especialização contínua dos funcionários, ações de marketing e equipamentos avançados, para fidelizar seus clientes. A empresa deve avaliar constantemente o mercado e as tendências e os períodos de sazonalidade para estar apta a oferecer um serviço que exceda as expectativas de seus clientes.

O Dirce Buffet tem como diferenciais em seu serviço a produção de todos os salgados, massa, bolos e doces servidos nos eventos, garantindo a mesma qualidade em todos os eventos e assegurando a procedência; procura manter um atendimento personalizado aos clientes; promove workshop semanal para degustação e possibilita que o cliente acompanhe um evento antes de fechar o contrato para dar-lhe mais segurança do serviço que deseja contratar.

Poder de Barganha dos Clientes

Como a empresa atua em um mercado competitivo, os clientes dispõem de ampla informação e têm muitas oportunidades de realizarem uma comparação aprofundada entre os serviços oferecidos pelos concorrentes antes de tomarem suas decisões.

Os gastos com buffet representam em média 50% dos gastos que uma pessoa tem na realização de um evento, essa representatividade é um forte direcionador para a tomada

de decisão, por isso, as empresas devem estar atentas ao comportamento dos clientes para identificar quaisquer mudanças que possam afetar diretamente seu ambiente interno e externo, seja explorando uma oportunidade/um ponto forte ou neutralizando uma ameaça/um ponto fraco.

Outros fatores que reduzem o poder de barganha do cliente são a reputação, a confiabilidade, a credibilidade da empresa e o fator emocional envolvidos na compra. Os consumidores que já são clientes de um buffet, já participaram de festas, chegaram até a empresa por indicação ou que buscam informações no mercado e tem uma devolutiva favorável, dificilmente pagarão pelo custo de mudança de fornecedor e optarão por aquela empresa que demonstrar mais confiabilidade, maior credibilidade e melhor reputação no mercado.

O fator emocional também é muito importante na tomada de decisão, como trata-se da realização de um sonho relacionado a datas importantes em suas vidas as pessoas estão dispostas a se sacrificarem financeiramente, para terem melhores serviços em seus eventos. Por isso, discutem preços e condições, mas, estão mais abertas a pagar 'mais caro' à medida que perceberem mais valor agregado e segurança da qualidade nos serviços das empresas que estão contratando.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores do Dirce Buffet são os mais variados desde supermercados, atacadistas, distribuidores de frutas e bebidas, de materiais e equipamentos. Como os produtos são padronizados e de fácil acesso, a empresa procura os fornecedores que conseguem atendê-la com as melhores condições e caso verifique que os preços e qualidades ofertados estão afetando negativamente seu desempenho, procura por novos fornecedores que se ajustem às suas expectativas mantendo as condições de qualidade e preços. O mercado fornecedor não é considerado um problema para este tipo de negócio, porém afeta diretamente a qualidade dos produtos e a experiência a ser ofertada a seus clientes.

Ameaça de Produtos Substitutos

Um serviço que poderia substituir um buffet é o serviço delivery onde pessoas realizam uma parte do evento e o restante ficaria por conta dos contratantes, não é um buffet propriamente dito, porque o dono da festa tem que gerenciar e providenciar tudo o mais que precisarem e que estas pessoas não dispõem.

Como o serviço de buffet está sujeito a variações nos orçamentos das pessoas, a venda de salgados, bolos e doces por encomenda também pode ser considerado um produto substituto. Pessoas com orçamentos reduzidos ou que não estejam dispostas a pagar pela comodidade de um serviço de buffet, podem comprar estes produtos e realizarem elas mesmas seus próprios eventos, por isso, as empresas que oferecem os dois serviços têm que tomar o cuidado para que não haja canibalização entre seus produtos. Entretanto, festas de fim de ano, casamentos e afins, são considerados filões que independente das crises, acabam por acontecer afetando positivamente os serviços de buffet.

Estratégia Competitiva

A estratégia de posicionamento é como a empresa escolhe competir no mercado para alcançar seus objetivos e obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes. A estratégia competitiva escolhida pelo Dirce Buffet é a liderança em custos, de acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 102) "uma empresa que escolhe uma estratégia de negócio de liderança em custo foca em ganhar vantagens por meio da redução de seus custos para níveis inferiores aos dos concorrentes". A empresa oferece a seus clientes produtos de qualidade com preços mais acessíveis que os de seus concorrentes, produz a própria alimentação para reduzir custos, procura fornecedores no mercado que lhe atendem de modo que consiga manter os padrões de preço e qualidade.

Serviços

Características de Serviços

Uma das características de serviços observada é a intangibilidade, ou seja, o cliente precisa confiar na capacidade da empresa em oferecer de forma assertiva todos os pontos acordados. Pensando em tangibilizar o serviço prestado, o Dirce Buffet realiza um Workshop, onde o cliente potencial pode vivenciar a experiência de um evento realizado pela empresa, ajudando a tangibilizar o intangível.

Observou-se heterogeneidade do atendimento realizado pela empresa, que é personalizado. O cliente é recebido por uma equipe de recepcionistas, onde são acertados os detalhes que cada contratante deseja, sendo observado as capacidades limites do buffet. Os clientes possuem contato diretamente com os responsáveis pela administração e execução das festas, assegurando assim que os detalhes firmados sejam executados corretamente.

Devido a característica de simultaneidade, ao mesmo tempo que a empresa está prestando o serviço em uma festa pode estar desenvolvendo um novo cliente, cada convidado torna-se parte do serviço e um cliente potencial. Por isso, para manter a qualidade na entrega de seus serviços, a quantidade de funcionários é modificada de acordo com a estrutura da festa contratada.

De acordo com o conceito de perecibilidade, o Dirce Buffet entende que se não utilizar os recursos de forma produtiva no momento da realização dos eventos, eles estarão perdidos. Pensando nisso, observou-se a realização de treinamentos com seus funcionários contratados como *freelance*, que irão trabalhar como garçons, sendo de responsabilidade dos funcionários com mais tempo de empresa, ensinando a maneira certa de servir e atender os convidados no evento.

Pacote de Serviço

O Dirce Buffet coloca à disposição de seus clientes dois salões, com capacidade entre duzentos e trezentos e cinquenta pessoas, variando de acordo com o cardápio escolhido no

momento do contrato. A empresa tem capacidade de pessoal e logística para realizar até cinco eventos por dia. Um ponto percebido durante a observação em loco foi que em sua fachada, existe uma modesta placa indicando a existência da empresa, que de acordo com o gestor da empresa, realiza-se a reforma dentro de um período de três anos. Para melhorar a experiência de seus contratantes, o buffet mantém um estacionamento com serviço de manobristas para os convidados, facilitando o acesso ao local e causando uma boa impressão em relação aos produtos oferecidos. Pode-se constatar também, a inexistência de acessos para deficientes físicos, dificultando a locomoção dos mesmos. No interior dos salões, existem equipamentos de ar condicionado, garantindo uma temperatura agradável a todos os convidados e funcionários da empresa.

Qualidade em Serviços

As análises de qualidade foram elaboradas com base nas pesquisas realizadas com os convidados. As pesquisas foram realizadas no dia 21 de março de 2015 em quatro festas diferentes, sendo em que três foram servidas o mesmo cardápio (festas 1,3 e 4), e, obteve um total de oitenta e três respondentes, representando 13,2% do total de convidados que compareceram aos eventos. A tabela 1 mostra a distribuição de convidados e respondentes por evento. Pode-se constatar que não há discrepância na percepção dos convidados entre os eventos, mesmo considerando a diferença dos cardápios entre as festas 1,3,4 e 2 mostrando a homogeneidade nos serviços realizados pelo buffet independente do cardápio escolhido pelo cliente. A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise estatística utilizando a tabela ANOVA.

A tabela 2 foi elaborada a partir das respostas obtidas na pesquisa de satisfação. Foram atribuídos valores aos quesitos qualitativos para obter a média ponderada, para as avaliações "Ruim" foram atribuídos valor "0"; para as avaliações "Regular" foram atribuídos valor "4"; para as avaliações "Bom" foram atribuídos valor "7" e para as avaliações "Ótimas" foram atribuídos valor "10", as médias ponderadas para cada critério de avaliação podem ser observadas na tabela 2.

Tabela 1: Distribuição convidados e respondentes por evento.

Evento	Total de Convidados	Total de Respondentes	% Respondentes
FESTA 1	143	23	16,1%
FESTA 2	135	19	14,1%
FESTA 3	246	16	6,5%
FESTA 4	105	25	23,8%
TOTAL	629	83	13,2%

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 2: Pesquisa de satisfação.

QUESITO	FESTA 1	FESTA 2	FESTA 3	FESTA 4
Limpeza das Mesas	9,6	9,4	9,6	8,9
Limpeza dos Banheiros	8,9	5,7	10,0	8,8
Limpeza do Salão	9,7	9,4	9,6	9,5
Sabor da comida	9,3	9,7	9,6	9,4
Temperatura da Comida	8,3	8,9	9,6	8,9
Variedade	9,1	8,7	9,4	9,1
DJ	9,3	9,7	8,9	8,7
Temperatura do ambiente	8,7	8,7	9,2	8,9
Layout	9,4	9,2	9,2	8,9
Atendimento	9,6	9,7	9,6	9,3

Fonte: Elaboração dos autores.

A tabela 3 ANOVA foi testada bilateralmente a um nível de significância de 5%, sob hipótese nula que a percepção do convidado não teve relação com a festa que participou, isso significa dizer que a qualidade dos serviços se mantém independente da equipe que atendeu aquele evento específico. A hipótese alternativa foi que a percepção dos convidados difere dependendo do evento do qual participaram. Como o *p*-valor observado é maior que o nível de significância, e, não pertence à região crítica opta-se por aceitar a hipótese nula, portanto, diz-se que a qualidade dos serviços prestados pelo Dirce Buffet pode ser considerada homogênea, o que constitui um ponto forte para a empresa e demonstra que seus esforços para manter sua equipe direcionada à sua missão estão sendo correspondidos positivamente, mesmo contando com um quadro de colaboradores *freelances* em seus eventos.

A tabela 4 ANOVA foi testada bilateralmente a um nível de significância de 5%, sob hipótese nula que a percepção do convidado nos vários quesitos avaliados não teve relação com a festa que participou, isso significa dizer que a qualidade da limpeza, alimentação e ambiente se mantiveram independente da equipe que atendeu aquele evento específico. A hipótese alternativa foi que a percepção dos convidados difere dependendo do evento do qual participaram. Como o *p*-valor observado é maior que o nível de significância, e, não pertence à região crítica opta-se por aceitar a hipótese nula, portanto, diz-se que a qualidade observada nos quesitos avaliados pode ser considerada homogênea. No entanto, observa-se que a avaliação do quesito “limpeza dos banheiros” foi a menor, o que indica um ponto de atenção para a empresa que não disponibiliza atualmente um funcionário para realizar a manutenção da limpeza dos banheiros durante o evento, esse poderia ser um ponto que diminuiria a média de avaliação a ponto de prejudicar a percepção de um evento.

Tabela 3: ANOVA pesquisa de satisfação.

ANOVA: Fator único				
RESUMO				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
Festa 1	10	91,96468097	9,20	0,199063196
Festa 2	10	88,96026832	8,90	1,404247606
Festa 3	10	94,725	9,47	0,098256944
Festa 4	10	90,25436477	9,03	0,075577444

ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F critico
Entre grupos	1,861610861	3	0,620536954	1,396705136	0,259570447	2,866265551
Dentro dos grupos	15,99430672	36	0,444286298			
Total	17,85591758	39				

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 4: ANOVA avaliação dos quesitos.

ANOVA: Fator único				
RESUMO				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância
Limpeza das Mesas	4	37,5221167	9,380529176	0,108019884
Limpeza dos Banheiros	4	33,38770053	8,346925134	3,401700435
Limpeza do Salão	4	38,16096764	9,540241909	0,022408777
Sabor da comida	4	38,05703661	9,514259153	0,027300708
Temperatura da comida	4	35,65622753	8,914056881	0,281958521
Variedade	4	36,32379863	9,080949657	0,073534042
DJ	4	36,58703661	9,146759153	0,206999678
Temperatura do Ambiente	4	35,47140975	8,867852437	0,060717087
Layout	4	36,62380952	9,155952381	0,050300454
Atendimento	4	38,11421053	9,528552632	0,030524169

ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F critico
Entre grupos	5,065526311	9	0,562836257	1,320138481	0,268076997	2,210696983
Dentro dos grupos	12,79039127	30	0,426346376			
Total	17,85591758	39				

Fonte: Elaboração dos autores.

Recomendações a Área de Serviços

O relacionamento com os clientes foi outro ponto destacado positivamente em seus serviços, pois a empresa os tratam de forma personalizada. Com a expansão do mercado de aplicativos no para *smartphones* nas plataformas existentes, o serviço torna-se um atrativo para os clientes que queiram praticidade e que não possam ter contato frequente com o buffet.

Utilizando a personalização como princípio básico, os gestores do Dirce Buffet poderiam investir no desenvolvimento de um aplicativo próprio, onde cada cliente tivesse atualizadas as informações de seu evento. Assim, as informações estariam sendo disponibilizadas de forma mais prática e com maior rapidez, podendo diminuir as distorções entre as decisões tomadas pelos clientes e a montagem das festas.

Figura 1: Aplicativo Dirce Buffet



Fonte: Elaboração dos autores.

De acordo com a figura 1, o aplicativo funcionaria com três telas principais, iniciando pela página de *Login*, onde seria fornecido pelo buffet no momento do contrato de prestação de serviços. Em seguida, a página Inicial, com botões que levariam o cliente a informações sobre o evento contratado ou contato com os organizadores da festa. E por último, com uma das abas selecionadas na tela anterior, abriria as informações procuradas, como por exemplo dados do contrato.

Marketing

Concorrentes

Sabe-se que a concorrência é um mecanismo de suma importância dentro de um mercado, pois permite aos consumidores fazer o *benchmarking* de produtos antes de efetivar a escolha, e neste processo, a empresa que oferecer o produto de melhor custo/benefício será a grande ganhadora.

O mercado de eventos é muito competitivo, entretanto, os concorrentes encontram espaço para coexistir e desenvolver suas atividades oferecendo produtos diferenciados alinhados à suas estratégias de posicionamento no mercado e as necessidades do seu público-alvo.

Para realizar uma análise mais aprofundada sobre as diferenças nas estruturas de serviços do Dirce Buffet e seus concorrentes, foi solicitado um orçamento considerando uma festa de casamento para duzentos e cinquenta convidados em abril/2016 e foram enviadas perguntas que permitissem fazer uma comparação não só de preços como também de dúvidas apontadas como frequentes pelo gestor da empresa. O cardápio escolhido para análise foi o Jantar de Churrasco, todos os concorrentes possuem pelo menos uma opção deste cardápio e entre todos os orçamentos recebidos mostrou-se o mais equilibrado entre as empresas.

Tabela 5: Comparação Dirce Buffet vs. Concorrentes.

Empresa	Cardápios Disponíveis no site	Taxas de Terceiros	Estacionamento	Acesso para Deficiente	Multa por Excedente	Gerador	Duração Total do Evento	Total Serviços Buffet	Serviços de Vallet
Dirce Buffet	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	5 horas	R\$ 14.300,00	R\$ 15,00
Sabores da Vida	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	5 horas	R\$ 16.100,00	R\$ -
Buffet D Matos	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	5 horas	R\$ 17.200,00	R\$ -
Buffet Alliance	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5 horas	R\$ 18.500,00	R\$ 25,00
Espaço Firenze	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	5 horas	R\$ 25.280,00	R\$ 18,00
Buffet Stylus	Não	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Arlet's buffet	Não	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D

Fonte: Elaboração dos autores.

A composição do “Total dos Serviços Buffet” considera os preços do cardápio por pessoa multiplicado por duzentos e cinquenta convidados; os custos de locação do salão sem gerador, o valor adicional do gerador foi desconsiderado para análise pois é um item opcional; os custos de DJ e telão. Para os concorrentes Buffet D’Matos e Espaço Firenze os preços apresentados contemplam também o valor da decoração, por não terem fornecido cotação individual dos itens e sim o valor do pacote de serviços completo.

Na pesquisa realizada com seus concorrentes o Dirce Buffet mostrou-se a empresa com o menor custo para o cliente, evidenciando o alinhamento de suas práticas operacionais à sua estratégia de liderança em custos. A análise confirma condição de concorrente direto com o buffet Sabores da Vida, os preços praticados por esse concorrente são os mais próximos aos praticados pelo Dirce Buffet demonstrando o equilíbrio entre eles e uma possível ameaça de rivalidade.

Composto de Marketing

Produto

Os produtos oferecidos por uma empresa, não necessariamente são bens tangíveis, eles podem ser serviços, bens, lugares, pessoas, organizações, ou seja, é tudo o que pode ser oferecido para satisfazer as necessidades de um mercado. O produto oferecido pelo Dirce Buffet aos seus clientes é todo o serviço de buffet, que inclui os serviços de garçom, as instalações (salões) e alimentação que é de produção própria. Além das festas realizadas em seus próprios salões, a empresa também presta os serviços de buffet em outros locais indicados pelos clientes.

Por se tratar de um mercado de forte concorrência, os serviços de buffet são bens de compra comparada, em que antes de contratar o serviço, os clientes comparam qualidade e preço, que podem ser homogêneos, quando se assemelham em qualidade, mas são diferenciados em relação ao preço, e heterogêneos, que se diferem em atributos que podem ser mais importantes que o preço.

Preço

O preço inclui formas e prazos de pagamento, lista de preços e descontos. Além dessas variáveis, o preço também precisa entregar valor aos clientes para que tenham a sensação de que valeu a pena pagar por um produto/serviço.

A empresa Dirce Buffet pratica preços populares, pois o seu mercado consumidor é composto pelas classes B e C. A condição usual de pagamento da empresa, é 20% do valor do contrato no fechamento da festa, e o restante precisa estar pago até dez dias úteis antes da data do evento, podendo ser parcelado da forma que o cliente preferir ou à vista.

Como verificado na tabela 5 os preços praticados pelo Dirce Buffet são mais acessíveis que os de seus concorrentes, por esse motivo a empresa não costuma conceder descontos em seus contratos, apenas para pagamentos à vista e considerados à vista, como cheque ou transferência do valor total para trinta dias, são concedidos descontos de 5% do valor do contrato.

Praça

A empresa oferece seus serviços na Avenida Dom Pedro I, 1399 e 1431, na cidade de Santo André. Além de atender em seus salões próprios, também realiza prestação dos serviços em outros locais indicados pelo cliente, que geralmente são no ABC paulista.

Promoção

Promoção é a forma como a empresa comunica seu produto/serviço, disponibilizando informações através de mídias para que os possíveis clientes conheçam suas atividades. O mix

de comunicação verificado no Dirce Buffet inclui:

- **Propaganda:** é uma forma paga de comunicação. O Dirce Buffet utiliza uma página de anúncios especializada em casamentos, “Casamentos.com.br”, onde faz sua divulgação. As pessoas interessadas nos serviços de casamento criam uma conta e tem acesso a fornecedores de diversos serviços relacionados a esse tipo de evento.
- **Eventos e experiências:** atividades destinadas a criar uma base de clientes, e estimulá-los a experimentação. Realiza semanalmente um workshop onde o cliente pode degustar o cardápio básico e massas, conhecer os serviços que a empresa e seus parceiros oferecem. Além disso, permite que o cliente potencial acompanhe um evento antes do fechamento do contrato.
- **Marketing direto:** uso de correio, *emails*, fax e internet para comunicação direta com o cliente. Para divulgar seus serviços, a empresa possui um site, utiliza redes sociais e participa de feiras especializadas.
- **Marketing boca a boca:** comunicação de uma pessoa para outra, que na maioria das vezes é feita informalmente. É a principal forma de comunicação da empresa, muitos dos eventos realizados pelo Dirce Buffet foram recomendações de pessoas que já haviam contratado seus serviços. É um canal que pode ser considerado uma ameaça para a empresa pois não tem controle do que as pessoas estão dizendo, ou uma oportunidade pois não representa um custo. A melhor maneira de desenvolver esse tipo de comunicação, é manter a qualidade nos serviços prestados para que não se tenha insatisfações e comentários ruins que possam desabonar a credibilidade da empresa no mercado.
- **Vendas pessoais:** venda cara a cara com o propósito de apresentar bens e serviços. Atendimento pessoal realizado aos clientes pela empresa.

Recomendações a Área de Marketing

Analisando a ferramenta de comunicação “casamentos.com.br, verificou-se que muitos buffets que a utilizam, oferecem descontos promocionais, que variam de 3% a 15% nos serviços contratados, basta que o cliente cadastrado na página preencha e apresente o cupom da promoção no momento da visita ao buffet. O Dirce Buffet não utiliza esse tipo de desconto promocional, o que pode ser considerada uma ameaça para a empresa, já que muitos concorrentes a utilizam. Sendo assim, implantar esse tipo de promoção é uma oportunidade de aumentar as vendas, já que pode atrair mais clientes além de proporcionar melhor aproveitamento da ferramenta de comunicação utilizada.

Recursos Humanos

Empresas pequenas, geralmente, não possuem uma área de Recursos Humanos estruturada se resumindo apenas ao departamento de Administração de Pessoal que em muitos casos é terceirizado por uma contabilidade. O treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, remuneração e benefícios são realizados de maneira discreta e intuitiva pelos gestores da empresa, o que pode funcionar por um tempo, mas, não é a situação ideal.

A área de recursos humanos do Dirce Buffet é formada por duas fontes de força de trabalho, a mão-de-obra efetiva que são responsáveis por toda a operação do dia-a-dia da empresa; e, a mão-de-obra contingencial que é responsável pela realização do serviço no dia do evento. Por se tratar de uma organização familiar, essa é uma área ainda pouco desenvolvida por sua administração, existindo oportunidades de desenvolvimento para seus profissionais nas diversas áreas da companhia.

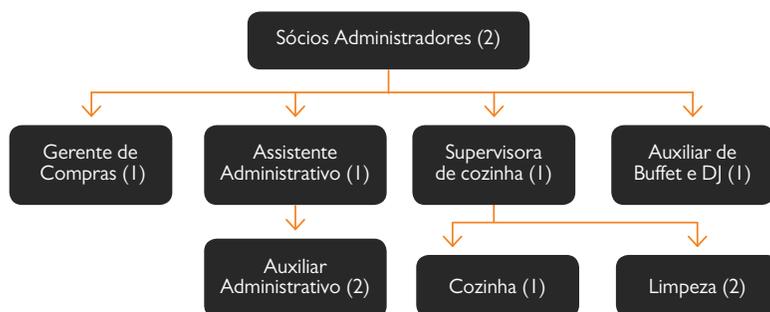
Composição da Força de Trabalho

O quadro de funcionários efetivos do Dirce Buffet é composto por 9 funcionários, que são registrados pela empresa e regidos pelas regras da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Esses colaboradores são responsáveis pelo atendimento de clientes, produção e separação de alimentação dos eventos, manutenção das instalações prediais, manutenção de equipamentos de som e vídeo, entregas de encomendas durante a semana e logística dos eventos.

Já os colaboradores *freelances* são escalados conforme a necessidade semanal da empresa de acordo com a quantidade de eventos e são distribuídos por festa de acordo com quantidade de convidados contratados. São responsáveis pela realização de todo o serviço desde a montagem dos salões, limpeza e higienização de utensílios, auxílio no transporte dos materiais a serem utilizados nos eventos fora das dependências da empresa antes e após o término dos eventos.

Organograma

Figura 2: Organograma genérico Dirce Buffet



Fonte: Elaboração dos autores.

Formalização

A empresa não possui um manual de procedimentos nem um regulamento interno, por ser uma empresa pequena e pelos sócios oferecem todo o suporte nas operações, acreditam que ainda não tem esta necessidade, todas as instruções são dadas aos funcionários no momento de sua admissão e durante a sua permanência na empresa são constantemente treinados e direcionados a seguir a missão da empresa que é a tornar o sonho dos clientes em realidade.

Treinamento e Desenvolvimento

O Dirce Buffet oferece aos seus funcionários treinamento presencial, onde um profissional com mais tempo no cargo é instrutor do novo funcionário. Esse treinamento é realizado todas as terças-feiras no *workshop* promovido pela empresa para demonstração dos serviços, com o objetivo de preparar essas pessoas que as vezes não tem experiência anterior para que, nos dias de eventos estejam aptos a realizar um serviço de qualidade, minimizando a probabilidade de cometerem erros, que possam ocasionar a perda de credibilidade dos serviços oferecidos. Nesse tipo de treinamento, há um alto grau de interação e proximidade, proporcionando troca permanente de informações e *feedback* instantâneo.

O treinamento é realizado de forma contínua, principalmente se tratando das funções que lidam diretamente com o público nos eventos, como os garçons, tendo em vista que em sua maioria são *freelances*, há uma grande preocupação por parte da empresa em desenvolver um padrão de atendimento nesses colaboradores condizentes com a qualidade exigida pela empresa, para minimizar a heterogeneidade na percepção dos convidados nos diferentes eventos.

O desenvolvimento é trabalhado intuitivamente na empresa, proporciona oportunidade de crescimento das funções de garçom e garçonete para *maître* para aqueles colaboradores que se destacam por sua habilidade, empatia e cortesia no atendimento ao cliente. Percebe-se também um esforço para manter os colaboradores mais

tempo na empresa e engajados com sua missão, mesmo sendo *freelances*. Procuram desenvolver um relacionamento interpessoal e duradouro com sua equipe de trabalho, como nem todos podem chegar à ser *maître*, a empresa procura à medida do possível ajudar a todos sempre que precisam. Em sua equipe não é raro encontrar colaboradores que são *freelances* e possuem mais de dois anos de empresa, tornando-se quase que um funcionário fixo da organização, o que é muito valorizado pelos proprietários da empresa.

Remuneração e Benefícios

A empresa não apresentou nenhum pacote de benefícios além dos assegurados pela CLT e também pela convenção coletiva da categoria. Os únicos benefícios oferecidos estão relacionados à saúde e alimentação, o que se constitui um ponto fraco para a empresa.

Recrutamento e Seleção

Pôde-se identificar a prática de dois tipos de recrutamento:

- **Recrutamento interno:** Verificou-se que a empresa utiliza esse tipo de recrutamento quando abre uma vaga no seu quadro de funcionários efetivos, pois, busca entre seus colaboradores *freelances* aqueles que tem interesse e perfil da vaga.
- **Recrutamento externo:** Geralmente a empresa utiliza este tipo de recrutamento em suas operações, porém, costuma fazê-lo com base em indicações de seus funcionários.

Motivação

A empresa procura motivar seus funcionários com algumas premiações que não envolvam dinheiro em espécie e no final do ano bonifica-os pelo seu desempenho. Ainda que não realizem uma avaliação de desempenho estruturada, devido à proximidade dos proprietários com suas operações, são capazes de diferenciar os desempenhos de maneira bem simples e objetiva.

Recomendações a Área de Recursos Humanos

Verificou-se nesta análise que os cargos de assistente e auxiliar administrativo são responsáveis por muitas funções dentro da organização. Para um melhor desempenho, verificou-se a necessidade de divisão em departamentos, já que algumas das funções atribuídas como, admissão/demissão de funcionários e vendas são realizadas pelas mesmas pessoas. Separando as funções, a empresa pode ter melhor desempenho já que seus colaboradores estarão focados em atividades específicas, proporcionando maior aproveitamento de seus recursos humanos.

Além disso, também foi verificado que a empresa não realiza avaliação de desempenho, sendo seu principal objetivo avaliar o desempenho individual e do grupo, a fim de promover tanto crescimento pessoal como profissional. A avaliação de desempenho também proporciona à organização fonte de dados sobre as quais podem ser tomadas decisões referentes aos salários, bonificações, promoções, demissões, necessidade de treinamento e planejamento de carreira.

Na entrevista realizada com o gestor, o mesmo relatou que quando necessita de mão-de-obra, prefere realizar o recrutamento através de indicação de seus funcionários. Tendo essa conduta, a empresa deixa de ter em seu quadro de colaboradores novos talentos, que podem contribuir com práticas não conhecidas pela organização, já que essas pessoas podem ter vindo de outras empresas que podem ou não ser do mesmo setor que o Dirce Buffet atua.

Outra melhoria seria o aumento de treinamento para os funcionários. Desta forma, o Buffet Dirce se diferenciaria da concorrência por ter colaboradores preparados de acordo com as novas tendências do ramo de atuação. Para colaboradores recém-admitidos, seria mais convincente que os mesmos tivessem treinamento em pelo menos dois workshops antes de iniciar suas atividades em eventos.

Administração Financeira

A administração financeira diz respeito às atribuições dos administradores financeiros

nas empresas, onde são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos.

O controle financeiro do Dirce Buffet é feito internamente pelo próprio dono da empresa. A partir da análise dos dados obtidos na entrevista qualitativa com o gestor, identificou-se que todos os controles existentes, são feitos por meio de planilhas do Excel pela administração da empresa.

Investimentos

Por meio da entrevista, foi identificado que 80% dos investimentos realizados pelo Dirce Buffet têm as características de longo prazo. Tendo em vista o porte da empresa, os desembolsos para aquisição desses bens são considerados relativamente altos, por isto, são realizados por meio de financiamentos bancários. Como sua demanda é sazonal, o risco dos investimentos é alto, por isso, antes de tomar decisões de novos investimentos em maquinários e equipamentos a empresa certifica-se que conseguirá extrair o maior benefício possível dos bens adquiridos

- Aquisição de maquinários e equipamentos que possibilitam a automatização de processos manuais tornando essas tarefas mais produtivas e eficientes contribuindo para a redução de custos e ampliando os ganhos por escala.
- Automóveis para melhorar e ampliar a capacidade logística da empresa que é muito importante pelo fato de realizar eventos fora que demandam o deslocamento de materiais, equipamentos e pessoal para realização dos serviços.
- Investimentos em estrutura como reformas do imóvel, para oferecer maior conforto e melhorar a qualidade das instalações.

Os investimentos de curto prazo estão relacionados a:

- Utensílios cotidianos que geralmente tem sua vida útil diminuída por serem utilizados em muitos eventos e estar condicionados ao manuseio de muitas pessoas que nem sempre tem o mesmo cuidado na manutenção e manipulação dessas ferramentas de trabalho.
- Toalhas e cobre manchas para o salão, como as empresas estão sujeitas às tendências desse mercado, tem que estar renovando com certa frequência os materiais disponibilizados seja para adequar-se à essas tendências, seja pelo seu estado de conservação objetivando manter a boa apresentação em seu serviço.
- Uniformes para os garçons, os aventais utilizados nos serviços são disponibilizados pelo Dirce Buffet que tem que fazer aquisições seja pelo aumento de sua demanda, para que todos estejam uniformizados nos eventos, seja pelo seu estado de conservação.

Os desembolsos realizados nesse tipo de investimento de curto prazo são consideráveis de baixo custo e risco, são investimentos que ocorrem com mais frequência devido a utilização constante e vida útil curta, por isso, quando a necessidade de compra é identificada é realizada imediatamente.

Lucratividade

Visando calcular a lucratividade da empresa, foram analisados os índices de liquidez corrente que mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo, o prazo médio de recebimento, que avalia a política de crédito e cobrança e o prazo médio de pagamento, que avalia as contas a pagar e seus fornecedores.

A partir das respostas do gestor, foram realizadas as análises que demonstraram que o período médio de pagamento é de quinze dias após a compra. Quanto ao prazo de recebimento não foi possível obter um número fiel, devido ao fato de a empresa praticar diversas formas de recebimento. Os pagamentos podem ser à

vista, ou a prazo. Os pagamentos considerados à vista são os valores em dinheiro ou cheque para trinta dias, já os pagamentos a prazo podem ser feitos no cartão de crédito em até três vezes sem juros, transferência ou depósito bancário, do modo que for melhor para o cliente, não são estipulados um valor ou número de parcelas fixas, a empresa deixa a critério do contratante os valores e periodicidade dos pagamentos o que consideram uma facilidade, tendo em vista a quantidade de fornecedores envolvidos na realização de um evento. As únicas exigências da empresa em relação aos pagamentos é uma entrada de 20% do valor no ato do contrato para reservar a data, que pode ser à vista, cheque, cartão de crédito, depósito ou transferência bancária e a quitação do valor remanescente do contrato até sete dias úteis antes da data do evento.

Recomendações a Área Financeira

A área de finanças da empresa é a que mais necessita de uma reestruturação. Em um modelo de estrutura proposto, seriam implementadas todas as melhorias perceptíveis como: a criação e elaboração dos índices financeiros; os demonstrativos contábeis; foco e análise das projeções de vendas.

Para que uma área financeira contábil funcione é preciso a criação e elaboração do Balanço Patrimonial, que é a principal demonstração contábil existente e evidencia a situação patrimonial da empresa, refletindo sua posição financeira em um determinado período de tempo. É a igualdade patrimonial, onde se encontra o equilíbrio entre os bens e direitos, e, as obrigações e participações dos acionistas, além de demonstrar, de maneira organizada os aspectos qualitativos e quantitativos.

Após a elaboração do Balanço Patrimonial e DRE é preciso desenvolver o Fluxo de caixa, que é a estratégia que permite o controle de toda movimentação financeira diária e de longo prazo de uma empresa. O princípio dessa ferramenta é relacionar todas as entradas e saídas de caixa, para calcular o saldo, permitindo distinguir se o mesmo é positivo em curto prazo. Apesar de parecer simples

na teoria, para a realização de um bom fluxo de caixa é preciso dedicação, constância, disciplina e muita organização, um erro pode mudar todo o resultado do fluxo de caixa.

A **Projeção de Vendas** é a estimativa de vendas que a empresa pretende realizar num determinado período, capazes de gerar receitas para o pagamento de seus custos de operação e de capital e obter lucro para seus sócios. Sua elaboração é importante para que a empresa direcione seus recursos e esforços para a realização do plano de vendas, seja otimizando a utilização de máquinas e equipamentos existentes, adquirindo novos, ou utilizando ferramentas de promoção de marketing que elevem seu potencial no mercado.

○ **Índice de Lucratividade Sobre as Vendas** é um indicador que demonstra o poder de ganho da empresa comparando o seu lucro líquido com seu resultado total (que pode ser o total de vendas, de serviços ou ambos). Sua análise é importante para que a empresa dimensione o ganho gerado por suas operações.

○ **Índice de Liquidez** é um indicador que mede o poder de solvência geral da empresa, e é obtido por meio da razão entre os ativos e passivos circulantes, demonstrando a facilidade com que ela pode pagar suas contas em dia. Sua análise é importante para que a empresa possa identificar possíveis problemas em seu fluxo de caixa antecipadamente.

○ **Índice de Endividamento** é um indicador que mede a dependência da empresa em relação aos recursos obtidos com terceiros, quanto mais a empresa depender destes recursos maiores serão suas despesas financeiras. Sua análise é importante para que a empresa explore as oportunidades e controle as ameaças dos riscos gerados pela alavancagem financeira em sua operação.

A **Margem de Contribuição** representa a participação de cada produto/serviço na constituição do lucro da empresa. Sua análise é importante para que a empresa identifique qual produto/serviço é mais rentável em sua operação, permitindo que a empresa determine o mix de produtos ideal para o nível de lucro desejado.

Bibliografia

KOTLER, Philip; KELLER, Levin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.
GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2003.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2007.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. São Paulo: Bookman, 2010.

SOBRAL, Felipe, PEÇI, Alketa. **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013.

BARNEY, Jay, B., HESTERLY, Willian, S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo, 2007.

<http://www.casamentos.com.br/buffet-casamento/dirce-buffee106918/opinioes>. Acesso em 21 de abril de 2015.

http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/ComeceCerto/buffet.pdf. Acesso em 13 de maio de 2015.

http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/03/150327_analise_pib_rm_jc. Acesso em 15 de abril de 2015.

<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2848&busca=1&t=rec-eita-servicos-cresce-1-6-janeiro>. Acesso em 15 de abril de 2015.

<http://www.atozcomunicacao.com.br/assessoria-imprensa/press-releases/por-setor-servicos-cresce-acima-media>. Acesso em 15 de abril de 2015.

<http://www.empresometro.com.br>. Acesso em 15 de abril de 2015.

<http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/BP.php>. Acesso em 06 de maio de 2015.

http://www.gestaoempresarial-br.com.br/livre/indicadores_desempenho.php. Acesso em 06 de maio de 2015.

www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm. Acesso em 04 de maio de 2015.

ERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ...ÃO



Pedro Carvalho de Mello
Uallace Moreira Lima
Eduardo Becker

MESA REDONDA



Reflexões sobre a Economia Brasileira

Reflexões sobre a Economia Brasileira foi o tema da Mesa Redonda deste semestre. Para abordar o assunto foram convidados o Doutor em Desenvolvimento Econômico Uallace Moreira Lima e o Doutor em Economia Pedro Carvalho de Mello. O coordenador do curso de Economia Eduardo Becker foi o mediador e cada convidado pôde fazer considerações sobre o cenário econômico nacional e qual a posição do Brasil diante das questões que surgem da crise atual, além de analisar os caminhos que nos trouxe à situação econômica que estamos vivendo.

O primeiro a falar foi o professor de economia Uallace, Doutor e Mestre em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (IE/UNICAMP). Uallace tem experiência

na área de Economia Internacional, História Econômica e Economia Brasileira, com ênfase em estudos sobre o Setor Externo Brasileiro e Coréia do Sul e Desenvolvimento Industrial Brasileiro e da Coréia do Sul, tese de doutorado que ficou em 3º lugar no ano passado pelo XX Prêmio Brasil de Economia do Conselho Federal de Economia.

Iniciou a palestra falando sobre a situação atual do governo Dilma e das ações recentes em relação à política fiscal e monetária. “Os gastos econômicos do Governo são de três tipos: Gastos correntes, investimentos e gastos com juros. O que mais pesa hoje em dia são os gastos com juros, portanto, a política fiscal e monetária do governo é contraditória, pois ao mesmo tempo que se considera cortar gastos ele aumenta os juros, onerando mais ainda as contas públicas”, chamou a atenção.

O palestrante alertou também que o corte de 82 bilhões que está previsto no orçamento será praticamente anulado pelo aumento da taxa Selic, já que cada ponto percentual de aumento representa um gasto de 20 milhões

a mais nas contas públicas. Por conta da sua formação, Uallace falou um pouco mais sobre os indicadores da indústria, que foi objeto de estudo da sua tese de doutorado, seguindo a sua explicação sobre o impacto que as decisões da política macroeconômica do governo tem sobre a indústria. “Segundo pesquisas do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), houve um decréscimo de 5,9% no primeiro trimestre do ano, em comparação ao mesmo período de 2014. A queda de janeiro a março de 2015 foi a quarta taxa negativa consecutiva e a mais acentuada desde o período de julho a setembro de 2009. A situação da indústria no Brasil é a que mais preocupa, quando eu estudo e analiso os dados econômicos nacionais”, observou.

Para Uallace, a política monetária brasileira tem como princípio controlar uma inflação de demanda, apesar de não estarmos com uma inflação deste tipo. Os indícios para se afirmar isso são que o PIB está contraindo, o desemprego está aumentando, a massa salarial da classe trabalhadora está reduzindo a participação na riqueza do país. “Valdir Quadros publicou um estudo recente mostrando isso, o salário não cresce acima da produtividade, o que significa que não tem uma inflação de demanda e a orientação da política monetária no aumento da Selic é no sentido de contrair a demanda. Vai ter efeito, mas o custo é muito elevado. Porque o que mais tem impactado na inflação é a oferta. Nada do que está sendo feito em relação à elevação da Selic pode objetivamente controlar a inflação. Pode controlar porque você gera uma contração do crescimento e o aumento do desemprego de forma brutal, mas não vai ficar na meta. A política monetária para controlar a inflação e a política de corte de gastos é equivocada”, falou o palestrante.

Durante a palestra Uallace usou a fala do professor da UNICAMP Wilson Cano, onde ele diz que “A crise que se abate no Brasil hoje não é uma crise de 2015, é uma crise de 30 anos”, para evidenciar a falha no modelo de desenvolvimento que temos desde os anos 80 e que não permitiu que tivéssemos um crescimento constante a longo prazo, sempre sofrendo com

o processo chamado “Stop and Go”. “Faço pesquisas para o IPEA neste sentido. A dinâmica que predomina de crescimento é o que nós chamamos de Stop and Go, ou o voo da galinha da forma pejorativa ou irônica, que cresce e cai, cresce e cai, a gente não tem um crescimento sustentável e o que ocasiona isso, é o modelo de desenvolvimento que foi implementado no Brasil a partir dos anos 90”, analisa o economista.

Para Uallace, o modelo de desenvolvimento a partir dos anos 90 contribui para o cenário que estamos enfrentando, porque o crescimento econômico não é o objetivo, mas sim a estabilidade do ponto de vista inflacionário, então toda política macroeconômica é orientada no sentido de controlar a inflação. “Para um país como o nosso que teve um problema de inflação por um longo período é justificável, mas aí eu concordo com Delfim Neto, quando ele diz que um país como o nosso, dada a infraestrutura precária e com necessidade de crescimento tem uma meta de inflação de 4,5% é um absurdo”, parafraseou Uallace. O professor apontou o estudo do IPEA que indica que para o Brasil ter um crescimento de 5% ao ano sustentado teríamos que investir com uma taxa proporcional ao PIB de 25%. Este dado expõe a insuficiência do investimento que temos, pois, desde os anos 90, a taxa de investimento do Brasil é de 15%, 18%, no máximo 19% e o único momento que tivemos uma taxa em proporção ao PIB de mais de 20% foi nos anos 70 e nos anos 80. “Tem uma questão básica, quando eu falo no ‘ter desenvolvimento,’ não adianta nada como foi feito no segundo mandato do Lula uma política anticíclica, monetária fiscal e expansionista. Política monetária e fiscal por si só não resolve nada, pode resolver por um ou dois anos, mas no ponto de vista de longo prazo, de crescimento econômico, deve ser acompanhada de uma política industrial, uma política de reformas estruturais, senão não contribui para o desenvolvimento e o exemplo está aí”, criticou o palestrante. Para Uallace, Lula aproveitou um cenário internacional favorável adotou uma política fiscal e monetária expansionista e conseguiu crescimento, mas quando a atual presidente, Dilma Rousseff, manteve a mesma política não obteve o mesmo resultado.

O atual governo enfrenta um cenário internacional desfavorável, mas o economista aponta que é apenas esta a questão e que na verdade o governo não conseguiu implementar as reformas necessárias para promover o desenvolvimento e o crescimento a longo prazo, como a reforma tributária. “Fiz um estudo para o IPEA sobre a indústria automobilística, a carga tributária sobre o preço dos automóveis é de 38%, nos coloca em completa desvantagem no cenário internacional. A indústria automobilística tem uma exceção externa do ponto de vista de exportação baixíssima, não tem competitividade e não são só as montadoras, é um absurdo o que as concessionárias fazem no Brasil, pois é um setor monopolizado. Ou seja, tem um cenário e uma necessidade de reformas no ponto de vista estrutural que não foram feitas e sem fazê-las o Brasil não tem perspectiva de crescimento algum”, analisa o Doutor em economia.

Para Uallace, se não encontrarmos um modelo alternativo continuaremos com um crescimento aquém da economia mundial. Nos governos do Fernando Henrique Cardoso, Lula e Dilma a taxa de investimento em proporção ao PIB foi declinante e o crescimento econômico reproduziu o “Stop and Go”, fazendo com que o tivéssemos uma taxa média de crescimento sempre abaixo do mundo. O único momento em que o nosso crescimento esteve acima da média mundial foi durante o segundo mandato do presidente Lula, mas não por mérito do governo, e sim por conta da crise que o mundo enfrentou. “Tem mérito, porque o Lula implementou a política anticíclica fiscal monetária que promoveu um crescimento elevado em 2010 de 7,5%, mas é importante considerar que o mundo está em crise, não é a mesma dinâmica que estava anteriormente. Um outro ponto é que essa taxa média de crescimento hoje mais elevado também é puxado em maioria pelos países asiáticos principalmente depois de 2009 com a crise, conforme relatórios do FMI. O que me preocupa com este baixo dinamismo que predomina no Brasil desde os anos 90 é que a participação da indústria no PIB é declinante”, alerta Uallace.

Finalizando a apresentação, Uallace falou sobre o processo de desindustrialização global e que este processo não é interessante para o Brasil.

“Segundo estudo do IEDE, a desindustrialização no Brasil é negativa e não positiva, como acontece nos países desenvolvidos. Outro ponto é o resultado líquido do comércio exterior de manufaturados, que expõe a fragilidade da nossa indústria que vêm apresentando déficit desde 2007, déficit constantes. Se a gente pegar as nossas exportações por intensidade tecnológica, ela se concentra em produtos de baixa tecnologia e outros que nem classificação tem. Produtos de alta tecnologia a participação é de 4%. Então a nossa forma de inserção externa é completamente desfavorável para o processo de desenvolvimento e crescimento econômico de longo prazo”, observou Uallace. E, concluindo a primeira parte do mesa redonda, o professor de economia analisou a balança comercial desfavorável para a indústria, pois enquanto estamos exportando apenas produtos de baixa tecnologia que gira em torno de 70% das exportações, as importações são concentradas em produtos de alta intensidade tecnológica e isso vem crescendo, em contraste com o que acontecia nos anos 70, época em que o país fazia com que os produtos manufaturados ganhassem espaço na pauta exportadora.

O segundo palestrante foi Pedro Mello, que é Mestre e Doutor em Economia pela Universidade de Chicago (EUA), especialista em Finanças e Economia, professor da USP/ESALQ e foi professor visitante da Universidade de Columbia (EUA). Fora da área acadêmica teve experiência no mercado financeiro como diretor da CVM, diretor da BM&F, diretor técnico do IBMEC e vice-presidente do Pittsburg National Bank. Atualmente é Coordenador da Área Internacional do FGV Management.

Mello iniciou a palestra apontando a falta de investimento no Brasil, que ele mesmo fez questão de ressaltar as advertências semestrais que tem dado através dos seus artigos e exaltou dois grandes avanços econômicos que desfrutamos. “Nos últimos oito anos, a cada semestre eu tenho escrito um artigo, dizendo

o que vai acontecer, vai acabar o 'negócio da china', o Brasil não está investindo. E não aconteceu nada, porque houve uma visão eleitoreira. Primeiro o Brasil cresceu economicamente e nós tivemos nos últimos anos dois avanços esplêndidos, mesmo a nível mundial. O primeiro foi o fim da inflação. Vocês não pegaram isso. Eu vivi tempos já trabalhando com a inflação de 3% ao dia, não sabia como estariam os preços no final do mês. Depois veio o plano real e todos os esforços para acabar com a inflação. Por isso que é importante que a gente continue lutando para que esta situação não volte, pois foi um marco institucional fabuloso para o país", afirmou Mello, que seguiu apontando outro avanço importante que o Brasil conquistou. "O segundo tem a ver com a nossa história da escravidão. Não se trabalhava no Brasil, eram os escravos e, quando o Brasil aboliu a escravidão, ela feita de uma maneira muito competente do ponto de vista econômico, no sentido que a produção de café, que era o principal commodities trabalhado pelos escravos não caiu, não houve nenhuma crise social ou uma guerra civil como outros países. Ou seja, foi muito bem, salvo os escravos que foram libertos sem receber educação ou orientação, foram simplesmente abandonados, tenho um livro publicado sobre isso nos EUA. E, nos últimos anos, mal ou bem, resgatamos a parte social, houve grandes melhorias sociais no nosso país", lembrou o professor.

O economista continuou enfatizando as grandes conquistas macroeconômicas dos últimos 30 anos em relação ao combate da inflação e das grandes conquistas socioeconômicas, como a melhoria da distribuição de renda e as conquistas das camadas desfavorecidas como moradias e maior poder de compra. "É fundamental em qualquer regime democrático estável em que a maioria não tem propriedade, que as pessoas tenham que perder, senão vai brigar porque, vai lutar porque? O Brasil atingiu uma grande melhoria social a longo prazo", afirmou Mello.

Baseado nas suas experiências acadêmicas e nos livros sobre agronegócio que escreveu, o palestrante discordou de um dos pontos levantados por Uallace. "Agora vamos olhar

aqui para o curto prazo. O palestrante Uallace assinalou várias tendências que realmente são preocupantes. Tenho uma discordância sobre o agronegócio. Talvez por ter dado aulas na USP em Piracicaba e escrito alguns livros de agronegócios, eu acho que o modelo de recursos é onde temos vantagens comparativas. Se você olhar, não no caráter de ciência aplicada, mas de ciência pura, o Brasil é um dos 10 maiores exportadores de ciência do mundo. De onde exportamos esta ciência? Através da cana-de-açúcar, através da soja", falou o Doutor Mello.

Seguindo em sua palestra, Mello discorreu sobre a procura do modelo econômico ideal, dizendo estar otimista em relação a isso. "Acredito que estamos nesta busca. Concorro com ele, que este modelo atual não serve. No livro que eu escrevi há dois anos 'B de Brics', eu defendo a ideia de que, se a gente olhar a longo prazo tendo do lado externo um modelo baseado nos recursos naturais, não no capital, nem na mão de obra barata, com uma cesta diversificada de produtos agrícolas, produtos minerais, e em cima disso construir uma cadeia de produção eficiente, que agregue valor a isso, nós teríamos uma reversão no indicador de baixo conteúdo tecnológico e teríamos uma exportação verdadeiramente econômica. Até que ponto a nossa indústria é competitiva? Se abrimos para o mercado mundial ela aguenta o tranco? Eu tenho sérias dúvidas que vários setores nossos não resistiriam, culpa da própria política econômica", sugeriu o economista.

Mello ainda afirmou que a política fiscal não é feita no Brasil e que a política econômica está sempre "enxugando gelo", ou seja, fazendo um trabalho que não resolve a questão da economia brasileira. Mas, para o professor, a política fiscal é falha porque a nossa constituição firmada em 1988 acabou definindo os rumos que trilhamos hoje. "Nossa política fiscal é falha porque em 1988 nós fizemos uma constituição que representava a vontade política do povo brasileiro. E lá nós optamos por não investir. A saúde é universal, educação é universal, colocamos uma série de gastos abertos para o país fazer, significa que se alguém tiver de ser sacrificado, vai ser o componente de investimento.

Então estamos pagando o preço por esta escolha. Se é boa ou ruim eu não sei, a longo prazo talvez se mostre boa”, pontuou Mello.

Ao término de sua parte da palestra, o economista Pedro Mello falou sobre os caminhos que o país poderia seguir hoje para alcançar uma condição econômica melhor e mais consistente. “Antigamente a gente pensava, quando falamos de modelo econômico, que o que um país precisa é de capital. Capital é o segredo do crescimento econômico, mas temos grandes equívocos no Brasil. Tivemos escolhas erradas no passado achando que subsídios para indústria seria a melhor política para o país nas regiões de alto desemprego. Teríamos que ter escolhido educação, como fez a Coreia do Sul e outros países. Então acredito que temos que olhar com cuidado para o capital. Por outro lado, um modelo que acentue mão-de-obra barato é dar um tiro no pé, porque não vamos conseguir competir com a China, por exemplo, então competir com salário baixo eu acho errado. Devemos competir com alta produtividade, tentar desenvolver maneiras de tornar a nossa mão de obra mais eficiente, através de educação de incentivo certos, de criar condições para que surja um trabalhador com um emprego de qualidade”, indicou Mello.

Mello deixou um alerta quanto à atração de investidores e o posicionamento que o Brasil deve ter para atrair o capital estrangeiro, lembrando da necessidade de investir mais na educação e aproveitar o momento demográfico do país, onde a força de trabalho está alta e a população não está crescendo. “A grande avenida aberta para o Brasil vai ter que ser a educação e nós temos que aproveitar a ocasião do bônus demográfico no sentido de que a nossa população não está crescendo, a força de trabalho, proporcionalmente está bastante alta, então temos que aproveitar este dado agora, investir em produtividade e o investimento não vai vir do governo, porque ele está todo comprometido, então temos que criar condições externas para atrair o investimento. É bem verdade que juros altos atrai o chamado capital especulativo, mas nem sempre isso acontece. Durante alguns anos, eu fui vice presidente de

um banco nacional e eu vi o seguinte, o investidor estrangeiro não está apenas atrás de taxa de retorno, mas também de credibilidade e confiança, ele não quer saber da entrada do dinheiro, ele quer saber da saída, não para poder tirar rápido o lucro, mas saber se pode acreditar na justiça, nas instituições do país, se o direito de propriedade será respeitado. Temos que dar, um ambiente seguro, um ambiente propício e deixar o capital vir, porque se você for lá fora, a conversa é que o mundo está entrando em uma fase de estagnação do consumo. Significa que não tenho que colocar dinheiro para produzir, porque as pessoas não vão comprar. Então nós somos um dos lugares para investimento, pois temos toda uma infraestrutura para ser feita, temos uma população que tem demanda para produtos, com um potencial de consumo interno e recursos naturais que nos dá um potencial de exportação grande, desde que haja investimento, melhorias no transporte e nos portos”, finalizou Mello mostrando que para o crescimento da nossa economia teremos não apenas de melhorar a nossa infraestrutura ou ter uma população mais capacitada, mas também dar mais credibilidade às nossas instituições, permitindo que os investidores externos possam chegar com mais segurança, o que culminará na entrada do capital externo.

Na terceira parte da Mesa Redonda, o professor Eduardo Becker agradeceu a presença dos economistas e convidou os alunos que assistiam a palestra a realizar perguntas. A primeira questão levantada questionou se há um ponto de equilíbrio para o Brasil conseguir o desenvolvimento que realmente se espera.

Uallace iniciou se intitulando como pessimista, pois não vê uma proposta de um modelo alternativo. Apontou como referência o livro “Globalização, dependência e neoliberalismo na América Latina” de Carlos Eduardo Martins, onde, na publicação, o autor chama atenção para os indicadores que apontam um ciclo descendente na América Latina, onde ele se apoia no fato de que nos anos 90 e 2000 todo o continente viu o surgimento de governos esquerdistas, denotando a falência do modelo liberal implementado na região.

Ainda apontou os problemas no nosso histórico no desenvolvimento econômico, como o empresário que não tem um espírito nacionalista, não se importa com o desenvolvimento do país como um todo, então estas questões acabam impedindo o desenvolvimento sustentado e acelerado. O professor Pedro Mello já se mostrou mais otimista em relação ao cenário atual, dizendo esperar uma melhoria para ano que vem e que teme é o sucesso da economia, fortalecendo o partido da situação fazendo com que eles voltem para as velhas ideias ou falta de ideias, entrando no ciclo do Voo da Galinha novamente.

O professor Mello considera que o Brasil deve desenvolver vantagens competitivas, com atividades diferentes, pois o desafio de ser competitivo no mercado global está cada vez maior, mas que o nosso país pode se destacar através dos recursos naturais. Assim criáramos uma indústria mais sólida para instaurar um Plano Nacional de Desenvolvimento, conseguindo independência da política das indústrias multinacionais. Na opinião do palestrante, se o Congresso e o poder Judiciário conseguirem se firmar, construindo uma consistência política, aliados à retomada dos indicadores macroeconômicos saudáveis, lutando contra a inflação, organizar contas públicas, ter melhores preços e não subsídios do mercado, tentar corrigir os fatores que podem levar a dificuldades futuras do setor fiscal, o Brasil vai atrair o investimento estrangeiro de novo.

“Organizei um seminário para presidentes de empresa, onde foi falado que já existe um plano para trazer aporte grande de cerca de 30 a 40 bilhões de dólares de bancos chineses para investir em infraestrutura no Brasil, por isso o quadro para mim, mesmo que a curto prazo, não é negativo. O mundo lá fora está vendo o que está acontecendo no Brasil e possuem uma análise mais positiva do que nós que estamos aqui dentro, com a opinião de que estamos tentando melhorar, fazer as coisas certas”, informou Mello.

Na segunda pergunta, a questão foi sobre a possibilidade do Brasil crescer novamente, apesar dos constantes “Stop and Go” que vivemos, o que poderia ser feito em relação

ao governo para que se permita uma mudança econômica drástica e se há exemplos de países que passaram pela mesma situação e superaram.

Para Pedro Mello tem a ver com a constituição, onde, de certa forma, a população optou gastar sem limites com a educação e saúde, como já havia apontado. No exemplo que deu, questionou o modelo de desenvolvimento moderno “se você olhar pelo panorama de que a população está envelhecendo a expectativa de vida está chegando aos 80, as doenças que começam a aparecer, são doenças caras no tratamento, se você imaginar que um país que tem a renda per capita de 10 mil dólares e possui doenças de 2 mil dólares por dia para se medicar e tratar, faz você chegar a um ponto em que é necessário uma reflexão ‘será que este modelo é viável?’, o mesmo em relação à aposentadoria e outros temas que não tivemos coragem política para resolver, mas hoje esse tipo de discussão já aparece no congresso, coisa que não se poderia imaginar, resumindo, vamos encarar os problemas consertar e equacionar isso. É a história do Brasil é sempre uma história de compromisso, se você ver, não temos uma história de guerra de violência. Podemos ver pelos portugueses, que é uma história de comerciantes e comerciante não briga, está sempre tentando apaziguar e é o que nós sempre fizemos”, concluiu.

Citando os três principais partidos políticos do Brasil (PSDB, PMDB e PT), Uallace não vê proposta alternativa, afirmando que mesmo voltando a crescer, isto não vai influenciar no crescimento a longo prazo nem implicar em transformações estruturais. Diferente de Pedro Mello, Uallace não crê que a constituição de 1988 seja um problema para um investimento, por ela ter como princípio o estado de bem estar social, onde o Estado tem uma responsabilidade com os gastos recorrentes. “Esta questão dos gastos eu gosto de contrapor com os gastos que incidem juros, eu acho isso criminoso, porque eu sempre eu sempre me pergunto quantas empresas foram geradas com estes 1 trilhão e 200 bilhões pagos de juros e quantas pessoas foram beneficiadas com o investimento da saúde e educação? Então a problemática do gasto público não são os

gastos públicos recorrentes, mas os que possuem juros”, comentou Uallace. O palestrante aproveitou a sua vez no debate para retomar o assunto sobre a Indústria nacional, analisando a fragilidade do setor em relação ao mercado de câmbio. “Apenas resgatando um assunto que o professor Mello tocou e eu esqueci, sobre a indústria, de fato se a gente valorizar o câmbio a indústria brasileira não sobrevive, ela não tem poder de competitividade internacional, isso é fato, porque não tem investimento, por isso que eu falo câmbio por si só não resolve o problema da indústria, posso desvalorizar e beneficiar, mas no dia que eu abrir e valorizar o câmbio, ela quebra. Tanto é que em 1994 e 1998, vários setores industriais não suportaram o câmbio valorizado”, afirmou o Economista. Para o professor, temos que ter uma política de transformação estrutural e uma reforma constitucional para que haja instituições que garantam o funcionamento da economia, mas que, em contrapartida, devemos evitar que exista o capital especulativo, situação em que os investidores conseguem o seu lucro e abandonam o país. “Todo momento de crise a fuga de capital é gritante no Brasil. Se você pegar o investimento estrangeiro direto e o investimento de carteira, o investimento de carteira foi mais atrativo do que o investimento estrangeiro direto, o que aponta que o Brasil é muito mais visto do ponto de vista de rentabilidade do que produtivo”, alertou Uallace.

O aluno que formulou a pergunta seguinte questionou em que ponto a política micro-econômica e macroeconômica poderiam ter uma correlação para que a economia nacional tenha uma resposta melhor para esta futura geração que está vindo, lembrando de quando diziam que o Brasil seria o país do futuro, ainda estamos com a mesma perspectiva. Também questionou sobre como a corrupção interfere no desenvolvimento econômico do nosso país, fazendo a comparação entre o orçamento versus PIB dos Estados Unidos e Brasil. “Os EUA possui um PIB de aproximadamente 16 trilhões de dólares, o orçamento de 1 trilhão de dólares, no Brasil o PIB em torno de 2tri, quanto muito 3 ou 4 trilhões, no entanto o nosso orçamento é igual ao americano como

explicar isso economicamente?”, finalizou.

Mello iniciou retomando a resposta anterior do professor Uallace, dizendo que para o capital estrangeiro é importante sinalizar a vinda para o país sem a pressão de ficar e não criar um sistema que prenda o investidor estrangeiro no país. Pedro Mello observa que, para termos produtividade e aumento da vantagem competitiva é necessário dar incentivos, mas se o Brasil der os incentivos errados elas vão agir de maneira errada, questionando se estamos sinalizando e o que a gente quer.

O Economista considera que o Brasil possui recursos limitados para ter um estado de bem estar social e ao mesmo tempo investir. “Você quer que as pessoas trabalhem mais, sejam mais eficientes ou você quer um estado de bem estar? Aí eu discordo dele (Uallace Moreira Lima), pois não temos dinheiro para isso tudo, então fica uma mentira. Dizem que tem hospital para todo mundo, tem, mas entra em um hospital pra ver se você é atendido dignamente? Não é. Ou seja, criamos uma mentira em um modelo alavancado, onde nunca vamos equilibrar o orçamento. O Brasil teria que ter coragem política de fazer o que a Alemanha fez, entre outros países. Colocar limites, criar formas alternativas para chegar em um resultado, não dá para ficar cobrando cada vez mais impostos e tentando financiar uma coisa que não consegue nunca fornecer à medida que aumenta a demanda. Nosso país está envelhecendo, cada vez tem menos gente que vai contribuir para a previdência social e cada vez mais teremos aposentados doentes.”, concluiu Mello.

Uallace tomou a palavra pregando cautela quanto a comparações entre países. “Quando a gente faz comparação entre países, temos que tomar cuidado com as peculiaridades deles, pois cada um tem suas características. A gente pensa vamos importar um modelo, vamos copiar. Isso é muito complexo. Eu faço estudos comparativos, é a minha linha de pesquisa, mas eu sempre deixo muito claro que nós temos que considerar as diferenças históricas estruturais e o Brasil tem as suas peculiaridades, os EUA tem uma outra lógica uma outra visão sobre a questão da saúde, é muito diferente do

Brasil e eu não vejo que na questão dos gastos sociais não haja recursos, pois recursos tem, são apenas direcionados de forma equivocada. Não tenho como comparar com os EUA, pois não sou estudioso da economia americana. Mas, ao mesmo tempo que se prega muito o liberalismo econômico, ele é um dos estados mais intervencionistas e gastadores do mundo. As políticas expansionistas que foram adotadas recentemente são prova disso, emissão de dólares que valorizou o câmbio e prejudicou vários países, a nossa indústria por exemplo”, respondeu Uallace

Pedro Mello requisitou o microfone para dar um exemplo do EUA. “Meu filho mora em uma cidade perto de Cleveland chamada Sólton, com aproximadamente 35 mil habitantes, onde os impostos que ele paga, proporcionalmente à renda, é menor do que o quanto eu pago no Brasil. No entanto, meus netos têm escola de excelente qualidade que eu não preciso pagar, pois está implícito nos impostos, duas bibliotecas enormes, centros cívicos de acesso gratuito aos moradores da cidade, ou seja, você paga um imposto tão alto quanto aqui, mas você vê o seu imposto sendo retornado para a cidadania, aqui não vemos isso”, disse Mello.

Em sua tréplica, Uallace chamou atenção para a carga tributária do Brasil, pelo fato dela ser regressiva, ou seja, quanto menor o salário, mais imposto proporcional se paga e os impostos indiretos se sobrepõem aos tributos diretos. Na opinião de Uallace, uma reforma tributária progressiva nunca vai ser aprovada no Brasil. “Outra questão a se pensar é o papel do BNDES no Brasil. No ano 2000 o BNDES tinha um desembolso de 40 milhões, em 2013 foi de 180 bilhões e quando você abre o destino deste recurso todos são grandes empresas ligadas ao agronegócio. Mas não é problema ser do agronegócio, o que me incomoda é que são empresas que não precisam de recursos. Eu poderia muito bem financiar pequenas e médias empresas, descentralizar estes recursos para empresas que geram empregos e que não têm as mesmas oportunidades de mercado que as grandes empresas. No entanto, foram beneficiadas empresas que são ligadas

politicamente ao governo. Neste sentido, o papel do tem que ser repensado. O problema do Brasil não é a carga tributária ser 38%, e sim ela ser regressiva. A classe trabalhadora paga um preço muito alto por esta carga tributária e impacta no consumo, pois ele deixa boa parte da sua renda no imposto minando o consumo”, criticou o professor.

O professor e mediador da Mesa Redonda, Eduardo Becker, aproveitou para fazer uma pergunta aos palestrantes. “Sabemos que são necessárias várias reformas. Política, tributária, administrativa, entre outras. Na opinião de vocês, qual seria a principal, a primeira da pauta?”

Mello disse não acreditar em grandes reformas no Brasil, mas em melhorias graduais de curto prazo. Para ele, nenhum país consegue realizar uma reforma fiscal e citou o exemplo da França. “Eu me lembro de quando estava na França e o Nicolas Sarkozy disputou a eleição contra Ségolène Royal. O tema era reforma fiscal e Ségolène afirmou que não dava para fazer, mas Sarkozy disse que ela não tinha coragem de realizar tais mudanças. No fim ele foi eleito, mas não fez as reformas”, lembrou Mello. Segundo Mello, devemos focar em melhorias que têm mais chances de passar no congresso, entendendo o caminho político mais negociável. “Um pequeno exemplo seria a forma como o imposto indireto é cobrado nos EUA. Lá, o produto tem seu preço e, na hora que você vai pagar, o imposto é calculado. Se custa 10 dólares e tem 80 centavos de imposto, a pessoa fica sabendo e realiza o pagamento. Se fosse feito no Brasil, já seria um terremoto, porque todo mundo saberia quanto paga de imposto em cada produto, seria uma revolução. Vamos pensar em coisas pequenas, mas que no conjunto implicaria em uma grande reforma”, sugeriu Mello.

Para Uallace, a reforma política é a mais relevante, apontando que um dos grandes problemas é o financiamento privado de campanha. “Porque a empresa não doa, ela investe e, depois, o deputado legisla em função de quem financiou a campanha. As empresas que financiaram campanha do PSDB e do PT, foram as mesmas, porque uma das duas siglas vão ganhar e a empresa nunca perde. Aqui no estado de

São Paulo o cartel do Metrô está abafado, pois eles financiaram campanha. Então a reforma política é fundamental”. Na visão de Uallace, seria interessante reforma menores como Tributária e Agrária. “Quando você tem a reforma agrária na Coréia, com o golpe em 1961, a ideia era construir uma burguesia nacional que tivesse um compromisso com o desenvolvimento do país. Mas com a aristocracia rural conservadora, era pouco provável que isso acontecesse, então é feita a reforma agrária para quebrar a aristocracia e criar uma burguesia nacional. Isso gera problemas, pois monopolizou e centralizou o mercado, além de ter corrupção. Só que agora a Coréia é um país pequeno territorialmente, mas que tem empresas maiores do que várias outras no mundo. Se você pegar a trajetória de crescimento e desenvolvimento do Brasil e comparar com a Coréia, até os anos 70 nós tínhamos um nível maior do que a Coréia, quando chega nos anos 80, a Coréia está em um salto impressionante e o Brasil afunda de vez. Portanto a reforma política vem antes de tudo”, finalizou Uallace.

Na penúltima pergunta foi questionado se o ideal para dar o primeiro passo nas reformas não seria tentar eliminar a corrupção e se para o investimento na educação não seria viável aproveitar nossos recursos naturais, através de uma indústria pesada de transformação, ao invés de exportar o ferro, exportar a barra de aço, ao invés de exportar mais soja, exportar mais óleo e seus derivados e qual investimento na educação deveria ser feita para transformar em uma indústria pesada para depois passar para os bens de consumo.

Novamente o professor Pedro Mello foi o primeiro a responder. “A corrupção é inimiga dos economistas, porque existem leis que prejudicam a alocação de recursos e às vezes uma atividade criminosa consegue ter uma melhor alocação. A moral vai contra uma alocação mais eficiente dos recursos e deixa os economistas desequilibrados. No livro que eu escrevi sobre os BRIC’s, eu comparo a China com a Índia. Nesses dois países, a média de corrupção é de 30%. Ouvei depoimentos de empresários dizendo que eles preferem o modelo chinês ao invés do modelo indiano de

corrupção. Na Índia, quando você chega, tem muita gente pedindo dinheiro, são 2%, 3% e você nunca sabe quem vai resolver o assunto. Você acaba pagando 30%, mas fica com uma insegurança. Na china é só uma pessoa que pede 30% e apenas. Isso é só uma síntese, o ideal é que não haja. Eu estudei a economia americana e a mulher do Lincoln era metida em corrupção de todos os níveis, o General Ulysses Grant preparou um grande golpe, especulação do ouro, então teve uma história de muita corrupção dos Estados Unidos no século XIX, já no século XXI, lá em Cleveland, onde mora meu filho, teve um deputado que arranhou um empréstimo para um amigo, que teve um ganho pela oportunidade de 400 dólares e ele perdeu o mandato e está condenado a 15 anos de prisão. Para combater esta prática, deve ter penas pesadas e punir. Aumentando o castigo, diminui o crime. Devemos ter leis inteligentes para não incentivar as pessoas a se corromper”, respondeu Pedro Mello.

Uallace responder à pergunta afirmando que o setor de bem de capital é uma das principais cadeias que precisa ser fortalecida, mas que para isso tem que ter política setorial, industrial e de longo prazo. “Políticas anticíclicas não resolvem o problema que é estrutural e não conjuntural. As políticas implementadas como o PAC, Plano Brasil Maior, o Inovauto, todas possuem características anticíclicas, não é uma política pública, pois trazem em seu contexto reformas estruturais que são necessárias pra visualizar uma possibilidade de crescimento de longo prazo e retomada da indústria”, disse Uallace.

Fechando a terceira parte do Mesa Redonda, a última pergunta questionou quais seriam as consequências da perda do grau de investimento para o Brasil e por que tanto sacrifício para manter ele.

Uallace declarou ter uma visão crítica em relação às agências de risco. “Eu não acho que elas tenham moral para classificar os países, porque elas foram as principais culpadas pela crise de 2008 e 2009, estavam envolvidas, tanto é que foram multadas em mais de 3 bilhões por terem manipulado informações que ocasionaram a crise, o que gerou um sacrifício

enorme para o Brasil, contraindo o crescimento econômico, elevando o desemprego em nome de manter ou subir a classificação nestas agências, portanto eu tenho uma restrição em relação ao papel que estas agências exercem no cenário econômico mundial. Eu vejo muito mais como interesses rentistas dessas agências do que de fato no desenvolvimento econômico”, concluiu Uallace.

A opinião de Mello é oposta à Uallace, pois, na sua opinião, seria desastrosa a perda do grau de investimento. “Hoje o mercado financeiro internacional é cada vez mais dependente de fundos e organizações não bancárias. Concordo com ele sobre as agências de rating, elas têm problemas estruturais tal qual empresas de auditoria, como o questionamento ‘quem paga eles para fazer o Rating?’. Mas é o que nós temos e, parcialmente, eles estão certos. Realmente pioramos muito, houve uma grande perda da qualidade na governança corporativa, o maior exemplo foi a Petrobrás, então perdemos pontos, estamos prestes a uma segunda divisão. Quem é que gosta de ficar na segunda divisão? Todo mundo quer ficar na primeira, então é a mesma coisa”, comparou Mello. O professor também chamou atenção para a inflação no Brasil, que foi mascarada enquanto se gastava mais do que entrava de receita e, ao invés de imprimir moeda, imprimimos títulos de dívida pública, como forma de financiar os débitos. “Quando as pessoas olham e veem que está aumentando o papel, elas percebem o aumento do risco, logo, eu quero uma taxa de juros maior para compensar. Não é que o Brasil queira pagar esta taxa, mas é em decorrência de não enfrentar os problemas de falta de ajuste fiscal”, apontou. Ainda relembrou de quando o Brasil, durante a gestão do presidente José Sarney, deu o calote nos credores. “Eu era vice presidente de um banco em Pittsburgh e eles diziam ‘Que coisa estúpida que seu país fez’. A gente sabia que não tinha condição de pagar a dívida, mas alguém que entenda um pouco de contabilidade, e de como funciona as estruturas institucionais não pode dizer que não vai pagar, depois ficamos anos e anos para poder reestabelecer a credibilidade. Tem gente que fica

falando que não vai pagar, aí a credora aumenta os juros para se recuperar antes do país dar o calote, como tentativa de recuperar o valor principal. Isso é matemática financeira de escola primária, estamos vendo aí fora, não tem como”, concluiu Mello.

Antes do encerramento, o mediador Professor Eduardo Becker agradeceu a presença dos palestrantes e lembrou que Economia é uma ciência social e por isso há várias maneiras de pensar os vários problemas que se apresentam. “Acho que foi muito rico o debate. Inicialmente, a ideia dessa mesa era trazer pessoas com pontos de vistas diferentes, para contribuir, pois se trouxéssemos duas pessoas que falam a mesma língua talvez não surgissem tantas dúvidas. Agora vou passar a palavra para o professor Uallace, depois o professor Pedro Mello, para que eles deem uma mensagem, muitos de vocês estão no primeiro ano e muitos ainda não estão no mercado de trabalho, acho que essa é a grande questão hoje”, concluiu o Mediador.

Uallace deu as suas considerações finais, mas não se deteve de retornar em questões anteriores no debate. “Bem estamos no fim, mas tem alguns assuntos que eu não poderia postergar aqui, como reforma agrária, calote, enfim. Sou contra o calote da dívida, completamente contra, mas sou a favor da renegociação, de um aumento de prazo e fixação de juros. Da forma como está hoje não dá, se você pegar em valores absolutos, ela só cresce. O Fernando Henrique Cardoso pegou ela em 40bi e deixou em 900bi, Lula levou de 900bi para 1,4tri, atualmente, durante o governo Dilma, já chegou a 12tri. A dívida em termos absolutos só cresce, pode cair em termos relativos como Dívida versus PIB, e o custo da dívida é elevadíssimo por conta dos juros e quanto mais aumentar a Selic maior o custo dos juros”, completou. Uallace, que está encerrando suas atividades como professor da STRONG ESAGS, agradeceu a oportunidade de lecionar na faculdade. “Eu ainda vou ter uma semana para me despedir dos outros alunos que não estão presentes, mas agradeço imensamente a oportunidade de ter trabalhado aqui, foram dois anos muito produtivos, espero ter contribuído,

agradeço ao professor Eduardo e ao professor Fabrício, mas o fato de eu estar me desligando da instituição não quer dizer que eu não estarei disponível. Já falei para todos, até aos alunos que estou à disposição para qualquer tipo de trabalho, de uma forma ou de outra eu aprendi muito aqui”, finalizou Uallace a sua participação agradecendo.

Fechando a sua participação, o economista Pedro Mello também aproveitou para agradecer e deixar algumas dicas para os futuros economistas que assistiram ao Mesa Redonda. “Aproveitando, quero também agradecer vocês, por estarem aqui até esta hora, acompanhando atentamente este debate. Mas tudo que o Uallace falou aqui, eu concordando ou não, é apoiado em estudos e trabalhos dele, isso é muito importante e fez com que ele tirasse coelhos da cartola, são estudos onde ele coletou dados e analisou, demonstrando que é um verdadeiro economista no sentido empírico, pois a economia é formada por teorias que você deve estudar empiricamente para poder provar ou refutar e por ele ter um estudo científico, está de parabéns. Eu queria dizer pra vocês o seguinte, a maioria aqui deve estar por volta dos vinte anos e terão uma vida útil de trabalho que pode chegar a 60 anos, estão em uma geração que aos 80 anos estarão trabalhando. O instituto Pearson fez uma pesquisa e relataram que na geração de vocês, as pessoas vão mudar em média de seis a oito vezes de tipo de trabalho, então você pode hoje começar a trabalhar com economia, amanhã com outra coisa, depois ser empreendedor, por conta das mudanças no mercado de trabalho e pelo motivo de 80% do PIB pertencer ao setor de serviços, atualmente. Tem um livro chamado “Bold” que projeta como será o futuro. É impressionante os setores de atividades que estão surgindo, que estão pegando força: é impressora 3d, outra hora é nanotecnologia, estão mudando tudo, então vocês vão pegar um período forte de mudanças. Por isso que meu conselho final é que tenham flexibilidade, adaptação e educação continuada, sempre estudando, sempre ficando atento e não se acomodarem. Quem está pensando em emprego público, repense, pois acho que este modelo

vai mudar nos próximos anos, porque ele é insustentável. Continuem estudando assim como nesta quinta-feira onde vocês acompanharam este debate.

Após os agradecimentos, o mediador professor Eduardo Becker deu por encerrado o Mesa Redonda sob o tema Reflexões sobre a Economia Brasileira. O Mesa Redonda acontece semestralmente e discute assuntos relevantes e atuais dentro da área de negócios.



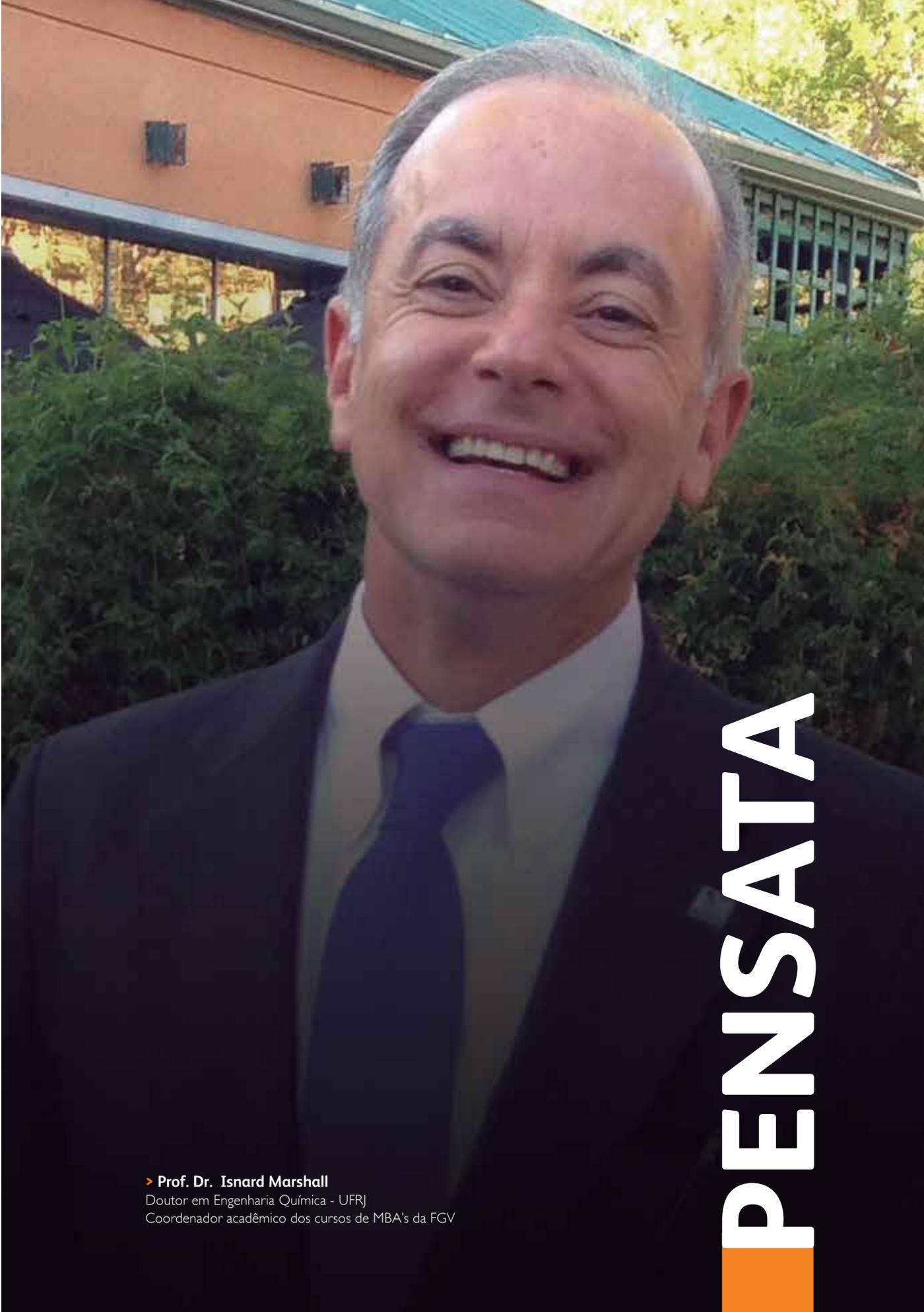
> **Pedro Carvalho de Mello**

“Antigamente a gente pensava, quando falamos de modelo econômico, que o que um país precisa é de capital. Capital é o segredo do crescimento econômico, mas temos grandes equívocos no Brasil. Tivemos escolhas erradas no passado achando que subsídios para indústria seria a melhor política para o país nas regiões de alto desemprego. Teríamos que ter escolhido educação, como fez a Coreia do Sul e outros países.”



> **Uallace Moreira Lima**

“Eu faço estudos comparativos, é a minha linha de pesquisa, mas eu sempre deixo muito claro que nós temos que considerar as diferenças históricas estruturais e o Brasil tem as suas peculiaridades, os EUA tem uma outra lógica uma outra visão sobre a questão da saúde, é muito diferente do Brasil e eu não vejo que na questão dos gastos sociais não haja recursos, pois recursos tem, são apenas direcionados de forma equivocada.”



> **Prof. Dr. Isnard Marshall**

Doutor em Engenharia Química - UFRJ
Coordenador acadêmico dos cursos de MBA's da FGV

PENSATA

Crise Hídrica e Energética no Brasil

Prof. Dr. Isnard Marshall

Professor da Esags

O Brasil passa por uma crise energética que vem afetando a sua economia. As empresas, a sociedade, o crescimento econômico são atingidos, o que requer ações imediatas no que tange à infraestrutura e políticas públicas, bem como ações no âmbito organizacional e familiar. Dentro da crise energética, a questão hídrica vem carecendo de maiores níveis de preocupação.

Na entrevista realizada recentemente, a seguir, nosso professor da ESAGS – Prof. D. Sc. Isnard Marshall Junior tece considerações sobre a temática para servir de reflexão. O moderador foi o professor Dr. Henrique Guilherme Carlos Heidtmann Neto, Coordenador da Área de Graduação e do Sistema de Avaliação e Planejamento Institucional da FGV.

Entrevista

P - O tema não é novo, mas vem impactando atualmente o país, a vida dos cidadãos e a vida das empresas. Hoje nós vamos falar sobre a crise hídrica no Brasil. E para isso, nós trouxemos, para conversar conosco, o professor Isnard, que é especialista no assunto e vai trazer suas contribuições para que nós possamos refletir um pouco sobre essa questão que tem impacto na nossa vida, na nossa casa, na nossa empresa e no nosso dia a dia.

Professor Isnard, fale então um pouco do impacto dessa crise que o Brasil vive e recentemente nas empresas especificamente, para depois abordarmos como isso vai se desdobrar na economia e na vida do cidadão.

R - Nós estamos vivendo um momento de crise nesse país. Temos o problema do aquecimento global, das ilhas de calor que são oriundas do grande investimento maciço na cidade, da urbanização e, também recentemente, o próprio desmatamento da Amazônia. O que acontece na prática, é que hoje, apesar de todas as chuvas recentes, sofremos um período muito forte de estiagem, falta de energia, falta de água, o que afeta bastante as empresas e organizações.

O que se tem percebido, é que apesar dessas chuvas, as nossas reservas têm caído substancialmente. Em março deste ano, por exemplo, nós atingimos um percentual de reservas, em torno de 14% em São Paulo, enquanto que, no ano passado, estava em torno de 41%. Isso é muito preocupante em termos de impacto para as organizações.

Na medida em que não se tem água para geração de energia via hidrelétricas, tem-se que acionar as usinas termoelétricas, o que faz com que o custo da energia, como um todo, seja mais alto. Então, o custo das operações e os insumos para as organizações e empresas são mais elevados. Isso faz com que os preços dos produtos e serviços sejam mais altos, afetando, por sua vez, a demanda. Havendo redução da demanda, gera redução de emprego. A atividade econômica diminui como um todo e o Brasil perde; a economia “encolhe”. Essa é a verdade desse impacto. E isso se não considerarmos o risco de racionamento.

Com o racionamento, a situação pioraria muito mais. Hoje não existe o racionamento nos níveis que estamos imaginando que poderá atingir. A própria redução de oferta

da energia faz com que as empresas tenham que ajustar seus modelos, seus negócios, até reduzindo turnos, afetando diretamente seus negócios e, obviamente, seus resultados.

P - Diante desse quadro que foi desenhado, é possível saber se as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão bem preparadas? Como é que as empresas vêm enfrentando essa crise, pois afinal o anúncio da crise energética não é novo? Como as empresas vêm se preparando para isso? Elas têm algum plano B ou simplesmente vai acontecer e vamos ter que aprender a viver com essa escassez e racionamento?

R - Nós estamos tendo uma lição muito forte na gestão das empresas. Quando se fala em qualidade hoje, qualidade de produtos e serviços, fala-se da qualidade da gestão organizacional com um todo. E a qualidade da gestão organizacional passa necessariamente pela melhoria de processos organizacionais.

Desta forma, as empresas atentas ao que está acontecendo, na medida em que o ente público não tomou as devidas providências em termos de investimentos em reservas, em hidroelétricas, na proteção aos mananciais, no tratamento da água, na conscientização para a redução, reutilização e reciclagem da água, estão tendo que exercer mais fortemente esse papel.

As empresas estão tendo que ajustar seus modelos de negócios de modo a enfrentar essa crise. Essa crise já estava prevista. Verifica-se que, desde 2001, a Agência Nacional de Águas, assim como a Política de Recursos Hídricos que o Governo lançou na época já vinham prevendo uma crise de energia elétrica para 2015. Desde 2001 já se falava nesse risco, o que realmente acabou acontecendo no final de 2014. Muitas empresas, infelizmente, acabaram esperando decisões do Governo, de políticas públicas voltadas para essa área.

Mas uma coisa é certa: obras de saneamento nunca geraram “ibope/voto”. Não geram voto e acabam, por sua vez, sendo postergadas em função de outros investimentos que chamam mais atenção. E, hoje, as empresas estão pagando esse preço, tentando ajustar seus negócios, procurando maiores níveis de eficiência energética nos seus processos produtivos.

P - Agora vamos imaginar que esse quadro piore. Vamos imaginar que a gente chegue ao limite. Ou seja, quando você olha os reservatórios, não tem mais para onde subir, não tem mais chuva, não tem mais nada, ou seja, não temos mais como gerar energia para que o processo produtivo, citado pelo senhor, possa atender às demandas da população. O que uma empresa pode fazer nesse caso?

R - Nós temos que ser extremamente criativos. Vou trazer um exemplo para você. Quando tivemos a Segunda Guerra Mundial, as indústrias como um todo, dos países que participaram da guerra, foram voltadas para a indústria bélica. Elas deixaram de produzir produtos e serviços que tradicionalmente vinham produzindo, para desenvolver produtos voltados para a indústria bélica. E o que aconteceu? No momento em que se fazia isso, alguns produtos e insumos que eram utilizados em outras linhas de produtos, em outras indústrias, não estavam mais disponíveis no mercado.

E o que essas empresas fizeram para não deixar de produzir? Tiveram que ser criativas. Por exemplo, utilizaram uma metodologia de gestão, que é utilizada em sala de aula nos cursos de administração de empresas, chamada de Análise de Valor. Com esta metodologia, tenta-se buscar novos insumos e componentes, procurando formas diferentes de produzir, onde se consegue desenvolver produtos e serviços, da mesma

forma ou até melhor do que se vinha ofertando, utilizando agora insumos e componentes disponíveis no mercado e, além de tudo, com custos menores de fabricação. O curioso é que, depois que a guerra acabou e aqueles insumos escassos voltaram a estar disponíveis na economia, sendo ofertados pelos fornecedores para as indústrias, elas perceberam que os métodos novos de gestão, os novos processos produtivos, que foram implementados, tinham índices melhores de eficiência do que os anteriores. Assim, o modelo de negócio mudou. A criatividade foi fundamental nesse processo.

P - Como se percebe, na sua exposição até o exato momento, parece-me que essa é uma responsabilidade de todos, que esse é o insumo precioso. É o insumo que todos nós dependemos, seja o Governo, seja cidadão, seja empresa. Diante disso, cada um tem que fazer o seu papel. Quais são as ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para que esse insumo possa ser preservado e para que sua utilização por todos seja da melhor forma possível?

R - É verdade. A responsabilidade é de todos. Nós temos que tratar a água como valor econômico. Então o valor econômico é um bem que tem que ser guardado, preservado com o devido carinho. Então, o que acontece? A responsabilidade é do Governo, a responsabilidade é da empresa, a responsabilidade é do cidadão. Todos nós temos que nos preocupar. Todos nós somos responsáveis. E essa preocupação deve acontecer desde quando você acorda – no ato de escovar os dentes, tomar banho, lavar a roupa, lavar o carro etc. Você deve controlar seu consumo de água e de energia, sempre.

Não é uma questão só de custo financeiro, de reduzir o valor da conta de água ou a de luz. Trata-se de preservar um bem,

que é um valor econômico, e que a humanidade depende dele.

A postura da preocupação de sustentabilidade deve ser uma postura planetária. Por quê? Porque você não pode olhar só o seu “lado”. Você pode ter uma situação muito boa, uma condição econômica confortável, e até entender que o impacto para você é desprezível, e que pela sua situação, o problema da crise de água e energética não o afeta muito no curto prazo. Não! Você deve ter uma atitude sustentavelmente responsável. Existe uma responsabilidade social do cidadão, da empresa, do Estado. Todos têm que fazer realmente uma corrente, de modo a focar essa questão de forma adequada.

Mais recentemente, as instituições públicas, mas principalmente as empresas, têm feito um trabalho muito forte em campanhas internas de conscientização para o uso adequado da energia. As áreas de recursos humanos vêm desenvolvendo projetos educacionais sobre a preservação de energia. É importante conscientizar e educar os colaboradores - funcionários que, posteriormente, acabam por levar esses conceitos, práticas e aprendizado para o ambiente familiar.

Similarmente, esse processo de conscientização – de capacitar seus funcionários para que depois levassem esse conhecimento para suas famílias – também ocorreu no Japão, quando o Japão adotou os princípios na área da qualidade total.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão estava arrasado. Havia filas, dificuldade de compras de produtos e mercadorias. Havia escassez de tudo. Era um país completamente arrasado por conta da Segunda Guerra Mundial. Uma sociedade carente de tudo. A sociedade japonesa aceitou os princípios e conceitos na área de qualidade total e os internalizou em seus processos empresariais.

Esses conceitos associados à conscientização para a qualidade aconteceu dentro do Governo, das empresas e das casas, no seio familiar. As práticas associadas à área de 5S que trata, entre outras coisas, do uso consciente dos recursos, foram apresentadas à sociedade japonesa, no âmbito da empresa, mas, por sua vez, foram levadas para as famílias e residências dos funcionários, porque a empresa entendeu que esse processo de educação deveria começar na família, dentro da casa do cidadão. Então todos nós temos uma responsabilidade social com a sustentabilidade, a sustentabilidade desse planeta. E economizar água e energia é uma questão básica pra sobrevivência na sociedade.

P - Agronegócio e comércio são dois temas que não poderiam estar de fora dessa conversa. Por quê? Impactam diretamente e consomem bastante esse insumo sobre o qual conversamos até agora, como essencial para nossa sobrevivência. E aí?

R - O agronegócio nesse país pode ser bastante afetado por uma crise energética. A água é muito utilizada no setor agropecuário. Aproximadamente 70% da água nesse país é utilizada para agricultura, para o agronegócio como um todo. Hoje se tem o risco de sofrer restrição da utilização de água, pelo eventual racionamento. Imagina o setor da agricultura, que tem um peso enorme na economia desse país, simplesmente ter limites para o seu cultivo, sua irrigação. O que aconteceria com o país? Qual seria o impacto disso na economia? Em São Paulo, por exemplo, quase que 50% das áreas de cultivo, de hortigranjeiros poderiam ser prejudicadas, caso as restrições de utilização da água para irrigação fossem implementadas. Isso faria com que o setor tivesse que importar produtos da Argentina, Peru, Chile e assim por diante. O preço do feijão, por exemplo, aumentou em função de uma crise de água. Quando temos problema

de estiagem, a produção não fica tão boa, a produtividade do solo diminui, a produção diminui e o agricultor aumenta o preço. Para evitar que isso aconteça, a estabilidade do processo de irrigação deve estar presente. E irrigar consome água. E se o agricultor tem restrições da irrigação acaba tendo um problema. Percebe-se que o feijão, a soja, o milho são culturas que vêm aumentando o preço, o que não é bom para a economia. O aumento de custos acaba sendo repassado para a indústria, e o preço aumenta a inflação. E já conhecemos a história deste país quando acontecem inflações altas.

A agricultura é um negócio muito afetado, assim como o comércio, em função da crise hídrica e energética, na medida em que os produtos e serviços comercializados são produzidos por empresas que utilizam energia elétrica nos seus processos produtivos. E todas elas utilizam. Umás indústrias mais intensamente do que outras, mas todas as empresas utilizam energia.

Por sua vez o comércio compra produto vindo da indústria, e na medida em que os produtos saem mais caro, o comércio tem que repassar esse preço. Então, as áreas de gestão comercial e de vendas têm que buscar soluções criativas para minimizar os efeitos, na hora em que negociam produtos e serviços no mercado.

No agronegócio, na medida em que o produtor está desenvolvendo processos de produção dentro da sua fazenda, da sua área agrícola, também tem que desenvolver processos e implementar novas tecnologias, de modo a ter melhores níveis de eficiência energética. Tem que investir até para consumir menos água e utilizá-la de uma forma mais adequada, porque muitas vezes o agricultor pode estar irrigando demasiadamente o solo e se vê consumindo água demais, gerando custos desnecessários, além de reduzir a produtividade do solo. Então, o processo tem que ser revisto.

P - Uma das premissas básicas do administrador é aprender com o erro. Olhar pra trás, olhar, analisar, organizar, controlar, tomar decisões com base naquilo que se aprende. O que as empresas podem tirar de lição, o que o Governo pode tirar de lição, o que o cidadão pode tirar de lição dessa crise?

R - Existe um velho ideograma chinês que representa o termo crise. E para a cultura milenar chinesa, crise é uma composição de dois ideogramas, onde a parte de cima do ideograma representa “ameaça”, e a parte de baixo, oportunidade. Assim, a crise tem sempre duas formas de ser vista. Ou vemos pelo lado da ameaça ou pelo lado da oportunidade. Estamos vivendo uma crise, uma crise hídrica nesse país, uma crise energética. O governo está percebendo que atitudes que deveriam ter sido tomadas no passado não o foram. As empresas estão percebendo que, eventualmente, também se acomodaram, deixaram essa responsabilidade para o Governo e não tomaram decisões. Cabe a nós, agora, fazermos nosso papel e não esperarmos que o outro faça. Vamos fazer uma mudança, vamos agir pelo lado da oportunidade. De qualquer forma, entende-se que as empresas devem melhorar seus processos produtivos, devem procurar eficiência energética. As empresas estão cada vez mais investindo nisso, porque não pode deixar de produzir pela falta da energia elétrica. Nós não podemos parar uma produção, não podemos reduzir um turno pelo fato de não ter energia. Isso é uma questão básica para a sustentação de uma sociedade, de uma economia. O que é importante é que quando essa crise passar, a chuva não lave a memória da seca, e que as pessoas continuem investindo e não voltem à situação anterior pelo fato de voltar a ter água e energia de forma abundante.

P - **Qualidade e meio ambiente. Água, energia, processo produtivo. As empresas aprendendo a conviver com essa crise, o Governo, o cidadão. Entretanto, uma preocupação**

básica é manter a qualidade em meio à crise. Como as organizações podem manter seus padrões considerando todo esse processo que vem atravessando nos últimos cinco anos?

R - Professor Henrique, essa é uma pergunta muito interessante. Dentro dos cursos de graduação em Administração, trata-se desse assunto numa das disciplinas do curso – normalmente na área de qualidade e administração da qualidade, administração da produção ou eventualmente, na de gestão de operações. Quando se fala em qualidade, hoje, estamos nos referindo à qualidade total – à qualidade de produtos e serviços, processos gerenciais, ou seja, estamos nos referindo à qualidade da gestão organizacional como um todo.

O que se pressupõe que seja essa tal qualidade na gestão organizacional? A liderança, ouvindo os clientes e a sociedade, estabelece estratégias e planos de ação de modo a atender e superar as expectativas dos consumidores. E a empresa faz isso por intermédio da gestão de seus processos e das suas pessoas – gente e funcionários. Além disso, a empresa roda o PDCA, monitorando os resultados. Esse é o modelo da gestão organizacional de uma forma ampla. E quando a empresa procura atender às expectativas dos seus stakeholders, ela tem que procurar atender às expectativas dos acionistas, dos funcionários, fornecedores, clientes e sociedade e superá-las. Ou seja, todos aqueles que, de certa forma, são os stakeholders – partes interessadas na organização, empresa em tela. Então, quando se fala em qualidade total, pressupõe-se o atendimento à sociedade, o atendimento da responsabilidade social. A empresa, hoje, não deve somente atender aos aspectos da legislação, ela tem que dar algo mais, tem que dar uma troca para a sociedade e tem que oferecer algo mais.

Recentemente, ao entrevistar o diretor de uma indústria acerca do tema da utilização da água no seu negócio, ele comentou que captava a água de um rio, 100% da água que entrava em seu processo produtivo. Essa água entrava no seu processo de produção e ele devolvia 90% da mesma para o rio, em “condições melhores” do que ele captava, e 10% eram perdidos pela evaporação ou no processo propriamente dito. Ao ouvir seu comentário, fiquei preocupado e “curioso” e o indaguei: mas se a empresa capta 100% da água para seu processo produtivo e devolve 90% em “condições melhores”, por que não reduz o nível de captação e reutiliza toda essa água (os 90%), no ciclo seguinte de produção, e capta apenas os 10% complementares? Por que, então, continua retirando e não aproveita essa água captada? Por que devolve? Por que não reutiliza essa água em vez de ficar captando e devolvendo? E essa pergunta ficou sem resposta. O que se percebe é que as pessoas ainda hoje, alguns empresários - uma parcela muito pequena - ainda utilizam isso como mote, como se fosse uma oportunidade mercadológica de imagem, mas sem colocar na sua essência de gestão, como um líder, a importância de colocar o assunto sustentabilidade na “ordem do dia”. A agenda da sustentabilidade, a agenda de preocupação com a responsabilidade social não deve ser uma agenda pontual, mas sim, fazer parte da estratégia de negócios. E isso diz respeito à qualidade. A qualidade não se atém apenas à qualidade de produto, do serviço, do atendimento ao cliente, mas também, entre outras coisas, a como superar as expectativas da sociedade como um todo. Qualidade é um assunto mais amplo. As empresas têm que atuar dessa forma, o Governo tem que atuar dessa forma, e obviamente, os funcionários, que fazem parte dessa cadeia, também.

P - Aproveitando esse bate-papo entre empresa, Governo (evidentemente não somente o executivo, mas também o legislativo e judiciário), envolvendo estados e municípios, ou seja, a matriz básica do Estado, em que medida esse processo que a gente vem vivendo nesses últimos anos pode afetar a relação entre as empresas e a gestão pública?

R - Eu gostaria muito, e eu rogo para que venham a acontecer de forma mais intensa, mais presente e eficiente as parcerias entre as empresas e o Governo. Muitas vezes o Governo está numa linha de atuação e a empresa em outra. Podemos compartilhar, trocar informações, esforços no sentido de trabalhar de forma conjunta. Uma determinada empresa, que atuava na região de Piracicaba, de reconhecido valor em termos de gestão organizacional, vinha dando contribuições para a melhoria da gestão municipal, no que tange ao planejamento estratégico da prefeitura. A empresa tinha expertise naquele assunto. Então ela contribuía na gestão estratégica da Prefeitura, porque o resultado de uma Prefeitura trabalhando de uma forma mais estratégica, também a beneficiaria.

Com a água é a mesma coisa, com energia é a mesma coisa. A gente vê empresas que têm uma série de iniciativas saudáveis e que geram melhores níveis de eficiência energética. Por que não compartilhar? Por que o Governo, tanto do âmbito municipal, estadual ou federal, não desenvolve esforços conjuntos com empresas de modo a todos ganharem? Acho que a operação tem que ser ganha-ganha. O envolvimento também da academia, das universidades nesse processo é muito relevante. A academia pode desenvolver projetos de pesquisa, desenvolver novas formas alternativas, novas fontes de energia e que podem ser utilizadas a favor do Governo e a favor das empresas.

P - Nós gostaríamos de agradecer a participação do professor Isnard nessa entrevista.

Realmente as perguntas, os debates levantados aqui serão muito úteis para os alunos de cursos de Administração para que possam discutir sobre esse tema que nos atinge diretamente, enquanto cidadãos ou funcionários de empresas ou Governo. Para terminar, professor Isnard, nós gostaríamos de ouvir sua mensagem, uma mensagem final para os alunos de cursos de Administração de empresa.

R - Atualmente nós temos cerca de 1.4 bilhões de km cúbicos de água no planeta. No entanto, estão disponíveis, para consumo apenas, 0,3% deste total, apenas. E a ordem de grandeza do desperdício gira em torno de 1500 km cúbicos de água. E o Brasil não difere dessas estatísticas; o índice de desperdício também é muito elevado. Está muito claro, numa questão de crise hídrica, de crise energética, que é de vital importância a sustentabilidade. Que as pessoas incorporem a preocupação com sustentabilidade. Hoje, empresas de classe mundial trabalham muito no aspecto da liderança, da valorização das pessoas, no atendimento ao cliente, atendimento ao consumidor, atendimento ao acionista, de uma visão sistêmica, da inovação, da agilidade, mas a responsabilidade social deverá estar cada vez mais presente nas organizações. Cada vez mais as empresas, que se dedicarem ao assunto responsabilidade social e sustentabilidade, serão vistas e diferenciadas pela sociedade. O consumidor irá julgar, o funcionário irá julgar, e hoje está muito claro que, em função de todas as mídias, das redes sociais, aquela empresa que não atua de forma responsável socialmente será afetada no mercado. Então, a sugestão a ser dada ao cidadão, às empresas, ao Governo, é que coloquem isso em suas agendas. Não “naquela” agenda pontual que acontece de vez em quando, mas na agenda do dia a dia, para melhor gestão das organizações, para que a gente viva em um mundo melhor, com maiores níveis de qualidade de vida. E não vamos esquecer uma mensagem que li num artigo recentemente: Não deixemos que a CHUVA lave a memória da SECA.

Cursos:

- Administração
- Economia
- Ciências Contábeis
- Publicidade e Propaganda

Unidade ABC

Portão 1 - Al. dos Jacarandás, 41

Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

Unidade Santos

Av. Conselheiro Nébias, 159

Paquetá - Santos/SP

[13] 2127.0003

www.esags.edu.br

