

MundoCorporativo

Informação e análise para decisores • nº 24 • Abril-Junho • 2009

A nova natureza dos negócios

Os complexos caminhos que ligam a empresa aos seus públicos

Pesquisa "O Futuro da Mídia"

O Brasil na vanguarda dos hábitos de uso e consumo dos meios de comunicação

A conquista do mercado interno

Os segredos das empresas que hoje estão em vantagem na disputa pelo consumidor

Raul Velloso e o momento econômico

O especialista explica por que esta é a hora de repensar o modelo de gastos públicos no País

Deloitte.



O habitat da economia globalizada



“As empresas buscam hoje entender os difusos canais de comunicação, estabelecendo, com seus clientes e demais públicos, um relacionamento consistente e promissor.”

O empresário brasileiro apresenta, na sua essência, uma singular capacidade de adaptação. De tempos em tempos, ele se depara com uma infinidade de novos obstáculos, que surgem de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e complexo. Seja nos surtos de hiperinflação dos anos 80, nas crises importadas da Ásia na década de 90 ou na volatilidade financeira do final de 2008, o líder corporativo vem exercitando, ano após ano, seu potencial de sobrevivência e competitividade no disputadíssimo habitat da economia globalizada.

Esse histórico de intensas transformações acabou por tornar o empresariado nacional uma classe com clara vantagem competitiva. Ele aprendeu a se antecipar às mudanças, a se preparar para os eventuais solavancos do mercado e a articular suas necessárias reformas internas.

Esta edição de **Mundo Corporativo** sinaliza que a capacidade de se adaptar continuará sendo fundamental – não apenas por conta do atual cenário econômico, mas também pela dinâmica mutante que hoje marca o relacionamento entre as empresas, o mercado e a sociedade em geral.

A interação de cada indivíduo com os meios de comunicação social e as novas tecnologias vem provocando uma revolução nas estratégias das organizações. Afinal, a própria natureza dessas estratégias está mudando para se adequar a esse cenário. As empresas buscam hoje entender os difusos canais de comunicação, estabelecendo, com seus clientes e demais públicos, um relacionamento consistente e promissor.

A experiência da Deloitte em apoiar os tomadores de decisão, em todo o mundo, nos esforços de adaptação contínua aos movimentos e às tendências do ambiente de negócios indica que este é o único caminho possível. Adaptar-se é aprender a vencer. Sempre.

Boa leitura!

Juarez Lopes de Araújo
Presidente da Deloitte

Nesta edição

4



16



21



30



Tendências

4

Redes de um mundo mais complexo

Pesquisa aponta vanguarda do Brasil nos hábitos de consumo de mídia

11

Sem medo do caos

Riscos, desafios e oportunidades nos novos tempos da comunicação entre empresas e seus públicos de interesse

Boa gestão

16

A vantagem de ver além

Organizações que melhor se planejaram e se posicionaram nos últimos anos passam pelo novo momento econômico em vantagem competitiva

21

Informação cada vez mais verde

Sustentabilidade na área de TI: muito mais do que uma preocupação com o meio ambiente

26

Novos tempos, novos papéis

Cenário de mudanças na economia traz transformações também na gestão do capital humano

Conjuntura

30

A luta da economia real

Como o novo ciclo econômico impacta cada setor de modo diferente

34

Um sistema em reforma contínua

As discussões sobre novas regulamentações no setor financeiro global continuam, refletindo um mercado em eterna transformação

38

Pelo fim dos excessos

O economista Raul Velloso mostra por que este é o momento para o Brasil repensar seu modelo de arrecadação e expansão dos gastos públicos

42

O mundo e a corporação

Redes de um mundo mais complexo

Bem-vindo à era da mídia participativa, da mão dupla, dos usuários com poder de decisão. Um levantamento da Deloitte aponta o Brasil na vanguarda dos hábitos de consumo de mídia, ampliando os desafios e as oportunidades das empresas na comunicação com os seus públicos.

Quem não comunica não vende. Essa máxima comercial revela quão ligadas estão a mídia e as empresas do mundo todo e como é fundamental saber como as pessoas – particularmente, seus consumidores em potencial – estão se comunicando, o que estão vendo, onde estão buscando produtos e serviços compatíveis com os seus valores, por onde podem e querem ser estimuladas. Não há estratégia de *marketing* que se sustente sem uma comunicação eficiente. Os dados mais atualizados sobre o tema estão registrados na recente pesquisa “O Futuro da Mídia”, desenvolvida pela Deloitte e pelo Harrison Group, uma empresa independente de pesquisa dos EUA. O estudo tem relevância particular para empresas que atuam no Brasil porque,

pela primeira vez, ele contempla o comportamento dos consumidores do País. Nos EUA e na Europa, o levantamento já está em sua terceira edição.

A pesquisa identificou como os consumidores de 14 a 75 anos “consomem” mídia hoje e o que esperam receber no futuro. A fase de coleta de dados se deu entre 17 de setembro e 20 de outubro de 2008 e o estudo focou quatro grupos de faixas etárias: a chamada “Geração Y”, com idade entre 14 e 25 anos; a “Geração X”, que tem entre 26 e 42 anos; a “Geração Baby Boom”, formada por pessoas entre 43 e 61 anos (a referência é à faixa da população nascida nos anos pós-Segunda Guerra, quando houve uma explosão demográfica nos EUA e em outros países da Europa); e a “Geração Madura”, que compreende os consumidores entre 62 e 75 anos.



Só no Brasil, foram ouvidas 1.022 pessoas, classificadas nas quatro faixas etárias. Também fizeram parte da amostra global públicos dos EUA, da Alemanha, da Inglaterra e do Japão, resultando em um número total de 8.824 participantes, todos entrevistados por meio de um questionário *on-line*. O objetivo dos organizadores da pesquisa é continuar realizando-a anualmente para verificar o aparecimento de novas tendências e mudanças nos perfis traçados, no universo dos veículos de comunicação e nos hábitos de consumo de mídia de seus usuários.

O estudo comprovou com números o que era até então uma aferição empírica do mercado: o usuário, ou consumidor, de mídia agora tem o poder, quer contribuir ativamente com os meios de comunicação e exige ser ouvido. Essa nova realidade abre caminho

para as chamadas mídias alternativas e segmentadas, em que o usuário procura e encontra seus interesses atendidos. É a era da mídia sob demanda, da mídia participativa, da mídia de mão dupla. O consumidor ouve, responde, altera, escolhe e compra. O antigo modelo no qual um equipamento de comunicação de massa – cujo primeiro protagonista foi o rádio, que mais tarde deu lugar à televisão – oferece aos seus espectadores uma grade de programação pronta está cada vez mais perdendo força.

O levantamento mostra que o Brasil, como um mercado formado essencialmente por um público jovem, é, dos cinco países participantes da pesquisa, aquele em que os consumidores gastam mais tempo por semana consumindo informações ofertadas pelos mais variados meios de comunicação e se mostram especialmente envolvidos com atividades *on-line*.

Os consumidores brasileiros gastam 82 horas por semana interagindo com diversos tipos de mídia, incluindo o celular. Para a grande maioria (81%), o computador superou a televisão como fonte de entretenimento. Os videogames e os jogos de computador constituem importantes formas de diversão para 58% dos entrevistados.

Cerca de 50% do público brasileiro ouvido está atento e se esforça para comprar as novidades tecnológicas e 47% usam o celular como dispositivo de entretenimento. Este é, aliás, um item que vem ganhando destaque como mídia para os usuários. De acordo com o levantamento, 92% dos entrevistados possuem celular e entre as tarefas mais utilizadas nesse equipamento estão o envio de mensagens de texto (92%), o uso de câmera digital (78%), a interação com os jogos (67%) e a utilização de câmera de vídeo (62%).

Uma das principais informações reveladas é que o usuário quer participar, interferir. De acordo com as entrevistas realizadas com o público nacional, 83% dos consumidores de mídia produzem seu próprio conteúdo de entretenimento usando, por exemplo, programas de edição de fotos, vídeos e músicas. O público de faixa etária entre 26 e 42 anos é o mais envolvido com atividades interativas na rede. Quanto mais jovem, mais propenso a produzir seu próprio conteúdo *on-line*. O teste mostrou, ainda, que as atividades mais realizadas na *web* pelos usuários – depois da produção de conteúdo próprio – são a utilização de *sites* de busca e de leitura de notícias, o *download* de programas de TV e o uso do computador para chamadas telefônicas.

“Essa pesquisa confirma uma percepção, compartilhada pela maioria dos agentes que acompanham os movimentos do mercado de mídia, de que o Brasil oferece amplas perspectivas de crescimento para uma diversidade de negócios relacionados a esse setor”, analisa Marco Antonio Brandão Simurro, sócio que lidera na Deloitte o atendimento às empresas dos segmentos de telecomunicações, mídia e tecnologia. “Do surgimento de novas tecnologias para uso doméstico ao aprimoramento de redes de transmissão de dados, são gigantescas as oportunidades que o novo mercado de consumo de mídia desperta para investidores, operadoras de telefonia, empresas de comunicação, fabricantes de eletroeletrônicos e outros agentes desta cadeia até a ponta do consumo”, aponta Brandão.

“São gigantescas as oportunidades que esse novo mercado de consumo de mídia desperta para investidores, operadoras de telefonia, empresas de comunicação, fabricantes de eletroeletrônicos e outros agentes desta cadeia até a ponta do consumo.”

Marco Antonio Brandão Simurro, sócio-líder da Deloitte para o atendimento às empresas dos setores de telecomunicação, mídia e tecnologia

Fontes de entretenimento favoritas

Assistir à televisão é a fonte de entretenimento predileta dos consumidores de todos os países participantes da pesquisa, com exceção do Brasil. Os brasileiros preferem assistir a filmes em casa* ou navegar na internet.

	EUA	Inglaterra	Alemanha	Japão	Brasil
Assistir à televisão	66% #1	72% #1	68% #1	72% #1	46% #3
Assistir a filmes em casa*	51% #2	21% #7	35% #4	36% #3	55% #1
Navegar na internet por interesses pessoais ou sociais	38% #3	34% #4	29% #5	31% #5	53% #2
Ouvir música (usando qualquer dispositivo)	34% #4	35% #3	37% #3	34% #4	36% #4
Ir ao cinema	29% #5	29% #5	18% #8	23% #7	30% #5
Ler livros (impressos ou on-line)	28% #6	41% #2	39% #2	37% #2	25% #6
Jogar videogames ou jogos de computador	21% #7	22% #6	11% #10	16% #9	14% #8
Ouvir rádio	14% #8	16% #8	21% #7	9% #10	13% #9
Ler jornais (impressos ou on-line)	17% #9	15% #9	24% #6	25% #6	12% #10
Ler revistas (impressas ou on-line)	12% #10	15% #9	18% #8	17% #8	16% #7

% – Parcela de entrevistados que assinalaram cada item

– Posição que cada fonte de entretenimento ocupa na preferência dos respondentes de cada país

* Não considera filmes transmitidos por canais de televisão

Fonte: Pesquisa "O Futuro da Mídia" (Deloitte/Harrison Group, 2009)

Nessa nova dinâmica do mercado, a segmentação das mensagens, incluindo as campanhas publicitárias, tende a se intensificar cada vez mais diante do fortalecimento das mídias eletrônicas, como a internet. "As empresas estão aprendendo, com os usuários, a conviver com esse novo mundo. E há um universo de possibilidades pela frente, que vão influenciar todos os mecanismos de comunicação: da publicidade ao jornalismo, da prestação de serviços ao relacionamento direto com os clientes", analisa Brandão.

Novas mídias, novos negócios

As empresas que mais rapidamente perceberem os recentes movimentos de consumo de mídia são as que, provavelmente, terão mais chances de êxito comercial. E já é possível encontrar no mercado algumas iniciativas empresariais que, aproveitando a nova era de relacionamento entre os mais variados meios de comunicação e o consumidor, lançam modelos de produtos e serviços inovadores.





Home do site criado para a campanha "O que não tem preço para você?", da Mastercard: ação que inspirou outras empresas a usar mídias alternativas para reverter a tradicional posição do consumidor como mero espectador

Um exemplo de negócio que surgiu com base na compreensão da maneira como o consumidor está se relacionando com a mídia digital é a distribuidora de filmes Moviemobz. A empresa conta com uma página na internet nos moldes das redes de relacionamento virtuais e explora o negócio da exibição de cinema *on demand* (ou sob demanda), revertendo a lógica que existe hoje no mercado cinematográfico.

Atualmente, o espectador que deseja assistir a um determinado filme recém-lançado tem de procurar o cinema mais próximo que esteja exibindo a obra. Deve ficar atento, pois o filme pode ter saído de cartaz ou não estar sendo exibido em nenhuma sala que lhe é conveniente. A proposta da Moviemobz é, com o auxílio da internet, virar o jogo e dar o poder ao consumidor de filmes. O site possibilita aos usuários criar comunidades *on-line* de apreciadores dos mais diversos gêneros da sétima arte. Os espectadores se reúnem, conversam entre si e agendam encontros para ver determinado filme. Escolhem o dia, a hora, o cinema e a obra. Tudo sob encomenda.

A Moviemobz facilita esse encontro e envia o filme desejado pelos espectadores, em formato digital, para a sala, que, por sua vez, o exhibe para um público já definido, evitando desperdício e salas vazias. "E isso ainda possibilita que determinados filmes cheguem a lugares em que antes não eram exibidos. Se eu tenho 200 pessoas em Curitiba, fecho um cinema e faço uma sessão", afirma Fábio Lima, um dos sócios fundadores da distribuidora. O site da Moviemobz possibilita aos usuários encontrarem novas pessoas, listarem seus filmes favoritos, trocarem informações, escreverem críticas e convidarem outros cinéfilos para assistir, no cinema, a filmes raros ou fora de catálogo. O portal conta com uma lista de 122 cinemas em 18 cidades, todos disponíveis para oferecer sessões mobilizadas pelo público.

O consumidor quer participar

Uma empresa que soube utilizar as novas mídias para inovar na comunicação com o consumidor foi a administradora de cartões Mastercard. A campanha "O que não tem preço para você?", que foi criada no início de 2008 para interagir com o público-alvo do cartão, se tornou um *case* clássico e premiado. Funcionava da seguinte forma: o participante contava uma história marcante da sua vida, com o mote "O que não tem preço para você?", e os melhores relatos ganhavam diversos prêmios. O mais alto deles era o direito de virar tema da publicidade da marca na TV. A Mastercard recebeu mais de 63 mil histórias. O site em que os depoimentos eram registrados, com a postagem de uma foto, já registrou mais de 37 milhões de *pageviews*, gerados por quase 4 milhões de visitantes.

Com isso, a Mastercard abriu caminho para que outras empresas, dos mais diversos setores, passassem a recorrer a estratégias de interação, geralmente baseadas em canais eletrônicos de comunicação, capazes de fazer o consumidor se perceber, de fato, como protagonista da relação empresa-cliente.

A campanha da Mastercard fez com que a lembrança espontânea da marca crescesse seis pontos percentuais até setembro de 2008, chegando a 70%. Segundo a empresa, a ideia nasceu da constatação de que o consumidor não quer ser simplesmente impactado por uma propaganda, mas fazer parte dela. Então, para conquistá-lo, a marca deve interagir com ele e levá-lo a enxergar a comunicação como entretenimento.

Onde anunciar, afinal?

Muitas campanhas bem-sucedidas realizadas nas novas mídias baseiam-se no surgimento das chamadas “redes sociais virtuais”, pontos de encontro em páginas da internet por meio dos quais internautas com os mesmos interesses compartilham experiências, relatos e preferências. Segundo uma pesquisa lançada em junho de 2008 pelo Ibope/NetRatings, uma *joint-venture* entre o Ibope e a Nielsen, líder mundial em medição de audiência de internet, 18,5 milhões de pessoas navegaram em *sites* relacionados a comunidades durante o mês de maio daquele ano. Se somados os *photoblogs*, *videoblogs* e programas de mensagens instantâneas, esse número salta para a média de 20,6 milhões de brasileiros que navegam, mensalmente, pelas páginas de relacionamento *on-line*.

Esses novos formatos usados para transmitir informação geram uma interação que se contrapõe aos convencionais meios de comunicação, já que os próprios usuários produzem o conteúdo, que pode ser compartilhado, comentado e alterado por outras pessoas. Tendo em vista a rapidez com que esse tipo de mídia vem ganhando força, montar equipes com perfil adequado para interagir em uma comunidade que tem relação com sua marca pode ser muito mais eficaz e barato do que veicular anúncios em mídias tradicionais. Ainda de acordo com estudos do Ibope/NetRatings, campanhas virtuais partindo de redes sociais podem ter impacto muito maior do que as que partem dos *sites* das próprias empresas.

Apesar das transformações rápidas, as mídias tradicionais ainda têm seu peso. A pesquisa mostra que a publicidade na TV ainda é a mais influente para todos os públicos, com 75% das respostas, seguida pela propaganda em revistas (57%) e pela publicidade na internet (45%), em jornais (30%) e nos celulares (19%). Entretanto, apesar da aparente supremacia da TV, o estudo mostra que as pessoas estão diminuindo seu tempo de atenção a essa mídia, optando por fazerem outras atividades.

Navegar na internet é a principal delas, o que demonstra, mais uma vez, a força da *web* como a mídia que está, cada vez mais, ganhando um espaço que antes era ocupado pela televisão na vida dos consumidores. Outra mudança importante registrada é que, mesmo entre os telespectadores, a experiência de assistir à TV já não é mais a mesma: segundo a pesquisa, apenas 37% dos entrevistados não fazem mais nada enquanto estão na frente do televisor. Os quase dois terços restantes realizam outras atividades enquanto assistem ou ouvem o conteúdo de um programa de TV: 44% navegam na internet, 33% falam ao celular e 30% conversam por meio de telefone fixo. Por isso, a *web* torna-se uma mídia cada vez mais estratégica para a veiculação de anúncios.

Roberto Grosman, da agência F.Biz: interatividade como estratégia na construção de marcas



Onde a publicidade é mais influente

Nos cinco países participantes da pesquisa, a publicidade na TV ainda é considerada a mais influente, mas já se nota uma concorrência relevante por parte de outras mídias. No Brasil, a TV aparece em primeiro lugar, mas com um percentual menor de apontamentos do que nos EUA, na Inglaterra e no Japão.

	EUA	Inglaterra	Alemanha	Japão	Brasil
TV	88% #1	84% #1	73% #1	90% #1	75% #1
Revistas	49% #2	54% #2	50% #3	47% #4	57% #2
Veículos on-line	48% #3	45% #3	57% #2	61% #2	45% #3
Jornais	42% #4	44% #4	49% #4	54% #3	30% #4
Rádio	27% #5	17% #5	28% #5	6% #7	13% #7
Cartazes e outdoors	10% #6	14% #6	21% #6	6% #7	14% #6
Sites de relacionamento	8% #7	6% #9	2% #11	6% #7	8% #10
Cinema (anúncios antes do filme)	7% #8	11% #7	6% #7	4% #10	8% #10

% – Parcela de entrevistados que assinalaram cada item

– Posição que cada mídia ocupa em grau de influência para os respondentes de cada país

Fonte: Pesquisa “O Futuro da Mídia” (Deloitte/Harrison Group, 2009)

Analisando os anúncios *on-line*, a pesquisa revelou que 70% dos entrevistados apontaram que as peças publicadas em *sites* de mecanismos de buscas são as mais influentes, o que se repete em quase todas as faixas etárias: 14-25 anos (68%), 43-61 anos (71%) e 62-75 anos (85%). Apenas para o grupo entre 26 e 42 anos, os *banners* são mais influentes. Porém, um fator importante é que os anúncios devem ser direcionados às necessidades dos usuários. Entre os ouvidos no estudo, 83% afirmam que clicariam em um *banner* caso esse fosse adequado ao seu perfil ou atendesse a uma necessidade específica sua.

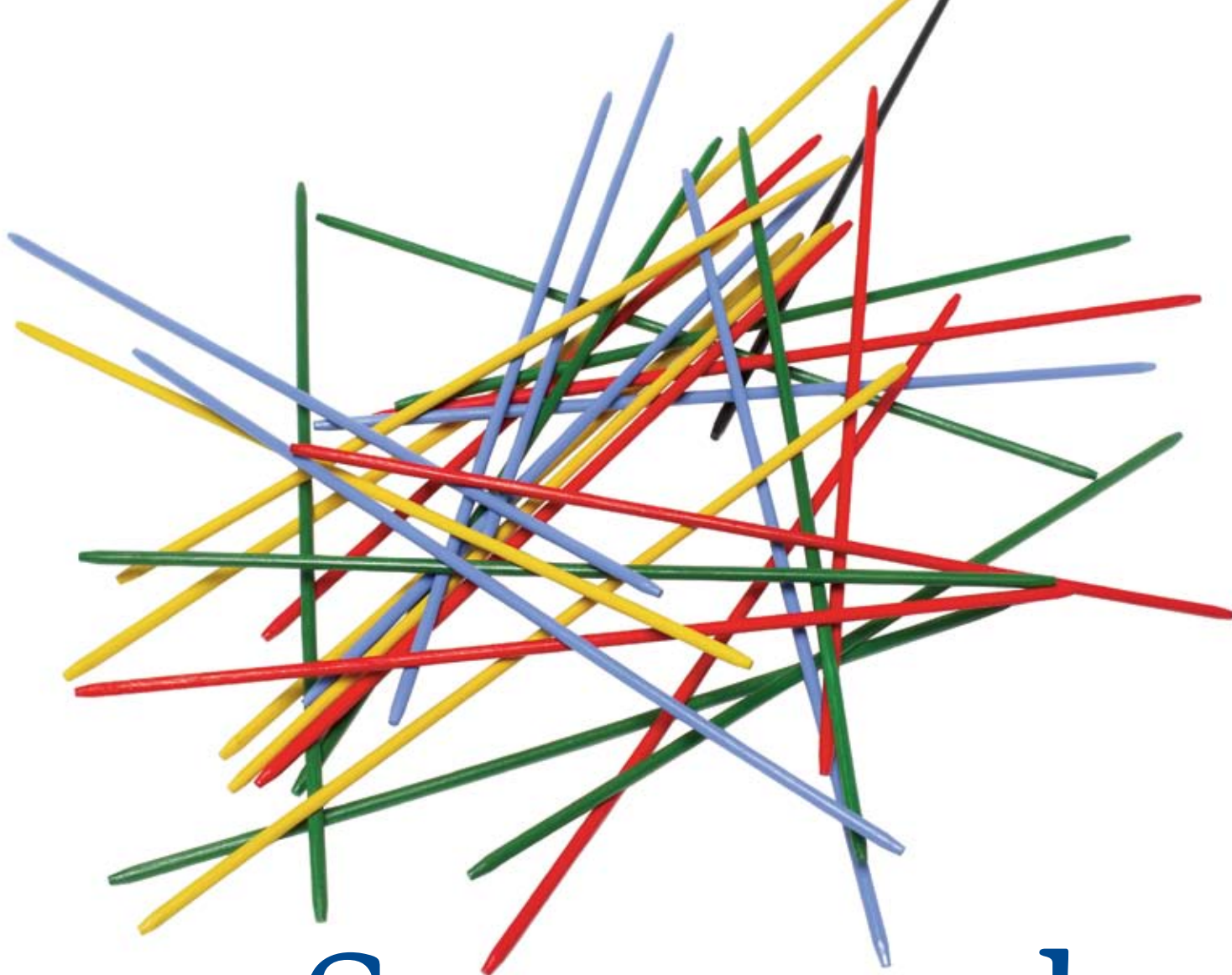
Além disso, segundo os dados do levantamento, 80% das pessoas disseram que já tomaram conhecimento de um novo produto por meio da *web*, 73% compraram com base em uma recomendação feita por outros usuários enquanto navegavam na rede e 61% já recomendaram a outros internautas a compra de determinados produtos ou serviços.

A relação entre publicidade e interatividade se tornou tão importante que criou uma oportunidade de mercado para a F.Biz, uma agência reconhecida e premiada pelo uso da interatividade na construção de marcas e negócios para grandes empresas. No mercado desde 1999, a empresa desenvolve projetos que integram os novos meios e as mais diversas tecnologias, com foco em resultados comerciais. Entre

seus clientes estão Bayer, Cadbury Adams, Ecoesfera, Instituto Sou da Paz, Unibanco e Unilever.

Um dos *cases* que melhor ilustram a importância dessas novas mídias para as empresas é uma campanha que a F.Biz produziu para Unilever, conjugando o uso do celular com o da internet para formar uma comunidade de consumidoras do xampu Seda Teens e estimular sua identificação com o produto. Tendo em mente que o celular e a interação na internet são muito importantes para as adolescentes, público-alvo do produto, a agência reuniu os dois meios de comunicação na campanha.

O *site* do Seda Teens fez tamanho sucesso que atraiu mais de 400 mil usuários em dois meses de campanha. “A Unilever conseguiu conhecer melhor o seu público e fazer com que ele se identificasse com a marca. A adolescente não quer o mesmo produto da mãe e era isso que dizíamos a elas, ao mostrar que, naquela página da internet, elas encontravam as músicas de que gostavam, os cantores que admiravam, as amigas, os segredos. Foi perfeito para a fidelização do público”, afirma Roberto Grosman, um dos sócios da F.Biz. A campanha foi tão bem-sucedida que a fabricante de celular Nokia lançou um produto de modelo exclusivo para as integrantes do *site*. “As novas mídias não vão substituir as tradicionais na publicidade, mas ajudam a criar um relacionamento de mão dupla e direcionar a sua comunicação”, explica Grosman. ●



Sem medo do caos

A comunicação entre empresas e clientes se insere hoje em uma dinâmica de mercado intensa e desorganizada. Melhor do que tentar mudar essa realidade é aprender a lidar com ela. Se a maior velocidade no fluxo de informações abre espaço para riscos, ela também traz oportunidades na interação com os públicos de interesse. **Por Jander Ramon**

A comunicação empresarial protagoniza hoje uma revolução na maior parte das organizações, sobretudo nas de grande porte. Essencialmente, os profissionais dessa área mostram-se perplexos pela multiplicidade de canais a proliferarem informações de todos os tipos, de forma mais aguda no ambiente digital e na chamada *Web 2.0*, estágio atual da internet pelo qual a interação e a velocidade ilimitada de informações geradas e transmitidas têm atraído públicos cada vez mais diversificados e dificilmente quantificáveis.

Nesse caos provocado pela hibridez de meios de comunicação e linguagens distintas, boa parcela das corporações até demonstra ter consciência dos riscos trazidos por uma nova era da comunicação. A dificuldade reside, entretanto, em transformar tais riscos em oportunidades, ou, pelo menos, em evitar eventuais tribulações provocadas pela ausência de controle sobre o que é informado.

Rodolfo Gutilla, diretor de Assuntos Corporativos da Natura: a busca de uma comunicação consistente com 40 milhões de consumidores, acionistas, investidores e uma diversidade de outros públicos



O diretor-executivo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), Paulo Nassar, acredita que, atualmente, a grande questão está na administração das mensagens. Ele explica que, antes, havia uma visão de comunicação mapeada em públicos, mas a evolução dos canais mudou a forma como se transmite informação e criou um horizonte universal e de difícil administração. “Vivemos em um ambiente social no qual a empresa perdeu a centralidade das informações, porque qualquer um pode ser produtor de conteúdo, inclusive sobre a empresa. Então, há uma ilusão na qual muitos imaginam serem os informadores, tentando manter um certo controle, algo ligado à cultura administrativa fordista, mecanicista”, reflete.

Há algum tempo, estudiosos do assunto têm alertado para o que chamam de “Era da Informação”, pela qual estar bem informado seria tão ou mais relevante do que deter um grande volume de conhecimento. O problema está, entretanto, na incerteza sobre onde a informação possa surgir, qual o seu grau de veracidade e confiabilidade e, sobretudo, de que maneira será utilizada.

Campo de riscos

Se os fatores de estímulo tendem a ser absolutamente claros e percebidos por qualquer empresa que contemple a comunicação como um elemento relevante de sua gestão, por que ainda há tanta dificuldade para as organizações lidarem com os novos meios comunicacionais, sobretudo os digitais, como *sites* “independentes”, *blogs* e redes sociais, como Orkut, MySpace, Facebook, Twitter, entre outros?

As consequências dos novos modos de troca de informações podem ser aterrorizantes por conta da dificuldade de gerenciar um modelo efetivamente caótico. Em outubro de 2008, um garoto de 18 anos publicou no *site* de “jornalismo cidadão” iReport, de propriedade da CNN, nos EUA, uma “notícia” relatando que o executivo-chefe da Apple, Steve Jobs, havia sofrido um ataque cardíaco. O iReport tem seu conteúdo gerado por usuários, com vídeos, fotos, texto e áudio, mas sem a garantia de que as informações publicadas sejam confiáveis. O responsável pela nota, inverídica no caso, garantia se basear em “fontes anônimas e bastante confiáveis”.

O boato correu rapidamente pela internet e, como os investidores já temiam há algum tempo pela saúde do executivo, em minutos os papéis da companhia chegaram a cair 5,4% na Nasdaq. O Departamento de Comunicação da Apple agiu rapidamente, desmentindo o relato do iReport, e a CNN publicou uma declaração depois do incidente, dizendo que foi notificada da notícia falsa por outros usuários do *website*. A CNN deixa claro que não se responsabiliza pela autenticidade dos conteúdos publicados no iReport. No entanto, o boato sobre Steve Jobs gerou transtornos consideráveis à Apple.

Esse fato pode ser um bom termômetro para mediar os efeitos da conectividade em todo o mundo, para o bem ou para o mal, na relação das empresas com seus diversos públicos. “O sistema tradicional de comunicação empresarial não abrange nem pode impedir manifestações. A organização não é mais singular, mas plural. Não entender isso pode ser um tremendo risco, gerador de crises de confiança”, comenta Wilson da Costa Bueno, professor do curso de pós-graduação em Comunicação Empresarial da Universidade Metodista de São Paulo. Para o acadêmico, embora reconheçam os riscos, muitas empresas relutam em definir políticas claras e específicas de comunicação, possivelmente por não terem sentido na pele as consequências de uma crise de imagem, ou por não entenderem ainda que a área é precisamente estratégica.

O sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte, Anselmo Bonservizzi, alerta que a maioria das organizações conhece bem seus públicos de interesse, mas boa parte delas ainda não está preparada para tratar a comunicação a partir de uma visão estruturada de administração de riscos corporativos. “Toda empresa busca crescimento e, para isso, precisa captar recursos e se estruturar. De acordo com sua estratégia, a corporação poderá precisar de receitas para financiar sua expansão, podendo, inclusive, adquirir concorrentes ou ser adquirida. Em qualquer situação, ruídos de comunicação só atrapalham”, observa. “Comunicar bem influencia diretamente a percepção da marca, cria nos consumidores uma visão positiva, os fornecedores entendem a organização como um cliente importante, ajuda diretamente na captação e expansão do negócio, via mercado, e permite uma relação transparente com o governo, a comunidade e outros públicos de interesse”, complementa Bonservizzi.

É dessa forma que a Natura, recorrentemente citada por especialistas como uma empresa bem estruturada e modelo a ser seguido em comunicação, alcançou a tão almejada reputação da marca. “A Natura é uma empresa de relacionamento e o que nos move é a paixão pelo cosmético, em elevar a autoestima das pessoas”, explica o diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais da empresa, Rodolfo Gutilla.

“Vivemos em um ambiente social no qual a empresa perdeu a centralidade das informações, porque qualquer um pode ser produtor de conteúdo, inclusive sobre a empresa.”

Paulo Nassar, diretor-executivo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)

Para administrar a comunicação com seus 40 milhões de consumidores, além de acionistas, investidores, governo, comunidades locais, imprensa, funcionários e cerca de 850 mil revendedoras autônomas, entre outros grupos, a Natura definiu sua mensagem contemplando “uma essência de visão e valores que traduzem como somos”, conforme revela Gutilla. A Natura estipulou, ainda, três pilares de comunicação: produtos, canal de vendas e comportamento empresarial. “É possível que o fornecedor, a consultora, o analista de mercado e o jornalista tenham a mesma imagem da marca e consistência de nossa informação e valores”, sustenta o diretor.

Os canais de relacionamento com todos os públicos, de comunidades locais onde a empresa possui instalações a investidores de qualquer parte do mundo, envolvem uma equipe de mais de 50 pessoas, sem contar os apoios externos, terceirizados. No ambiente digital, a Natura conta, inclusive, com equipe de monitoramento de informações, acompanhando a “blogosfera” e redes sociais para capturar informações e, se necessário, interagir com o público.

“É possível que o fornecedor, a consultora, o analista de mercado e o jornalista tenham a mesma imagem da marca e consistência de nossa informação e valores.”

Rodolfo Gutilla, comentando sobre a visão dos públicos de interesse da Natura

“Humanizamos o processo para explicar o que acontece e dialogamos na mesma intensidade do interlocutor do outro lado. Claro que, nos momentos de crítica, sem vulgaridades e prevalecendo o respeito, mas, se alguém diz em uma comunidade, por exemplo, que efetuamos testes em animais, nosso papel é dizer com firmeza e clareza que não o fazemos, no mesmo tom com que fomos acusados”, relata Gutilla.

Para o diretor da Natura, esse novo modelo de comunicação surge como uma grande oportunidade para as empresas, contanto que elas saibam explorar suas ferramentas. “Para quem souber manejar as informações, a sociedade civil ajuda na inovação, se torna uma fonte de pesquisa, indica tendências e é uma plataforma de relacionamento”, conta.

Caminho sem volta

A compreensão desse processo, porém, ainda terá de cumprir “uma boa estrada pela frente”, na avaliação de Abel Reis, presidente da AgênciaClick, especializada em planejamento e publicidade *on-line*. Ele enfatiza a relevância dos territórios de redes sociais e de mobilidade, pois a tendência é que, cada vez mais, as pessoas busquem e troquem informações pelos telefones celulares. “As redes sociais são um ecossistema extremamente propício para a propagação, para a ‘virulização’, e isso vale para o bem e para o mal. Há que se acompanhar o que se fala e identificar uma visão ou discurso, definindo alguma ação concreta a se tomar. Ficar alheio a essa atividade e se esquivar de conversar a respeito é uma atitude de fuga e de quem não quer encarar a realidade da opinião ou crítica”, sustenta Reis.

Embora muitas empresas ainda sofram do que ele qualifica como “inércia natural e resistência a fazer mudanças radicais de como se comunicar em ambientes e públicos de interesse”, em breve, deverão alterar seus métodos de comunicação, considerando os novos aspectos. “Foi assim quando tiveram de ingressar na internet e muitos demoraram para mudar padrões, protocolos e processos. Também é assim agora com as redes sociais, com a diferença de que o *site* é um espaço controlado e as redes sociais têm um componente caótico muito grande e de ausência de controle, algo perturbador”, justifica.

Contudo, os primeiros passos já foram dados na exploração desses novos ambientes, como relata o presidente da AgênciaClick sobre um episódio envolvendo uma empresa do setor de alimentos. Há dois anos, ao lançar uma linha de hambúrgueres congelados, que bastavam ser aquecidos por um minuto e meio em micro-ondas para estarem prontos para o consumo, o fabricante promoveu um concurso no *site* YouTube no qual os usuários postavam vídeos informando o que conseguiam fazer com esse tempo. “Tivemos muitos vídeos, vários deles muito engraçados, criativos. Mas houve um no qual o protagonista preparava, no mesmo minuto e meio, um outro hambúrguer, na frigideira, com salada, enquanto o congelado aquecia no micro-ondas. Ao final do vídeo, ele mostrava os dois e lançava a pergunta: qual parece mais saboroso?”, relembra, admitindo que o feito no fogão parecia mais atraente. “Claro que houve um pouco de choque por parte da empresa e o temor maior seria: o que virá depois disso? Algum ativista vegetariano vai nos criticar? Felizmente, isso não aconteceu, mas nossa tese é de que, se tivesse acontecido, deveríamos manter o vídeo no ar e sem cortes, pois isso faz parte do jogo”, esclarece.

Atuação prioritária

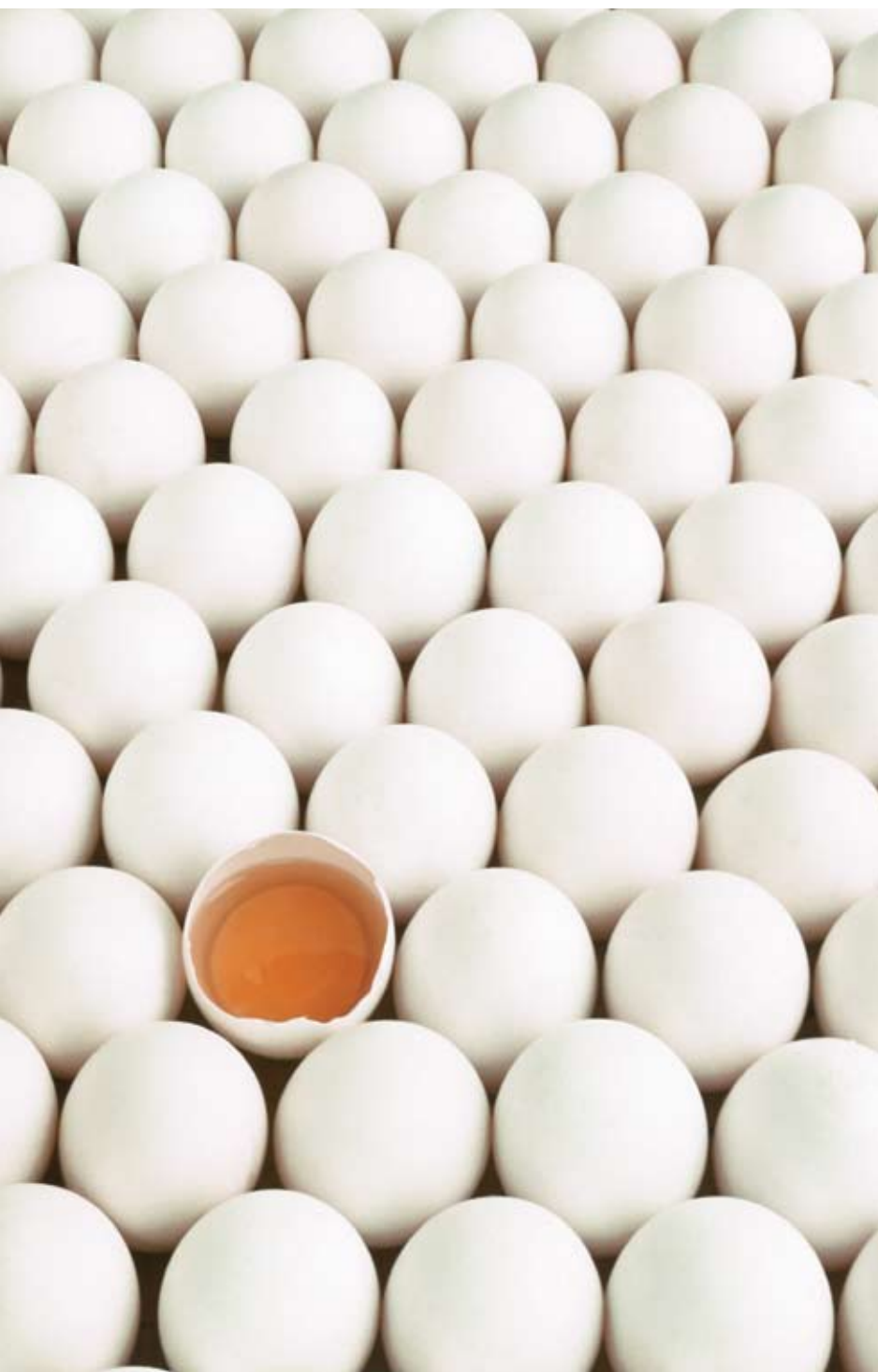
De fato, atuar ativamente na comunicação requer investimentos consideráveis, financeiros e humanos. Se a área é vista como estratégica, acrescenta Bueno, da Metodista, envolve também a necessidade de políticas explícitas a serem estabelecidas e praticadas por todos os funcionários da empresa, “do porteiro ao presidente”. Para ele, a comunicação empresarial ainda carece de metodologias de aferição de resultados, tangíveis e intangíveis, para ser aperfeiçoada e atender com maior eficiência às necessidades e expectativas das corporações. “Nossos instrumentos de avaliação de retornos ainda são inadequados. Por isso, empiricamente produzimos jornais para todos, revistas para todos, investimos em publicidade institucional e não temos uma mensuração exata do retorno, inclusive porque não desenvolvemos com a academia uma ferramenta efetiva de aferição”, sustenta.



Nassar, da Aberje, entende que outros fatores essenciais para a boa comunicação consistem em mudar processos internos e buscar um novo perfil dos profissionais do setor. “Um grande desafio está na administração da comunicação por meio de pessoas suficientemente cultas e que precisam ser coletores confiáveis do que é informado, sabendo selecionar o que é importante e construir valor a partir da interpretação. Para fazer isso, esse profissional terá de saber de história, antropologia, sociologia, tecnologia, comportamento humano, psicologia, economia, política, enfim, toda uma gama de conhecimento”, descreve.

Comunicação deve ser encarada, portanto, como uma área estratégica da corporação. Entender isso, reiteram os especialistas, é o ponto de partida para o desafio de comunicar bem, sem grandes temores diante da nova dinâmica das redes de interação do mercado. ●

A vantagem



Nos altos e baixos do varejo, as empresas que melhor se planejaram e se posicionaram nos últimos anos são as que, agora, competem em condições mais vantajosas para aproveitar as oportunidades de um dos maiores mercados internos do mundo.

Por Dagoberto Souto Maior Jr.

Muitos dos números da economia formal podem parecer desanimadores para alguns setores: queda do Produto Interno Bruto (PIB), redução do nível de emprego, crédito mais restrito e queda nas vendas. No entanto, esses sinais negativos do cenário econômico têm impactos completamente diferentes em cada segmento de atividade da economia (*veja reportagem nas páginas 30-33*) e também na realidade de cada empresa. Afinal, algumas organizações brasileiras estão mantendo bons resultados nos últimos meses e ganhando vantagem competitiva. Entender o motivo desse sucesso é uma tarefa bastante complexa, pois depende da compreensão de peculiaridades de cada negócio. Porém, no mercado varejista e de bens de consumo, um fator comum a todas as organizações que hoje estão sendo bem-sucedidas, do segmento supermercadista ao de serviços hoteleiros, é o fato de estarem buscando, ao longo dos últimos anos, reposicionar sua marca e conquistar novos públicos consumidores.

de ver além

Ganhar espaço em um mercado consumidor que já é o oitavo maior do mundo e que, contrariando o movimento global, mantém na média uma tendência de manutenção da demanda, não é desafio para amadores e aventureiros. Nesse cenário, quem se diferencia pela estratégia tende a colher mais e melhores frutos, como avalia Altair Rossato, sócio que lidera na Deloitte o atendimento às empresas dos setores de varejo e bens de consumo. "O mercado interno brasileiro, que já vinha crescendo consideravelmente nos últimos anos, tende a se tornar a grande base de sustentação da economia brasileira em 2009, independentemente de eventuais resultados negativos nas vendas de determinados segmentos. No entanto, para competir em um setor com tendência de amadurecimento, como é o varejo nacional, as empresas de toda a cadeia precisam de estratégias e modelos de gestão consistentes, baseados em planejamento de longo prazo", analisa Rossato. Ele lembra que as organizações que mais se preocuparam com isso são justamente as que demonstram hoje maior capacidade de tomar decisões rápidas diante de transformações bruscas do mercado.

O segmento supermercadista está entre aqueles que devem passar por 2009 incólumes a grandes variações da economia. Contam ao seu favor o crescimento da classe C e a chegada de novos consumidores ao mercado nos últimos anos. Um dos gigantes da indústria, o Grupo Pão de Açúcar, traçou como meta para este ano a abertura de 100 novas unidades, com enfoque nos formatos de conveniência e atacado. A atitude, aparentemente ousada, é resultado do que a empresa fez em 2008: buscou eficiência operacional e aumento de produtividade. Depois de uma reorganização interna, direcionou seus esforços para os pilares da venda: aumentou a variedade dos produtos, planejou seus preços, investiu em comunicação e aprimorou os serviços. No Rio de Janeiro, a estratégia de *marketing* do Pão de Açúcar já trouxe uma melhora significativa nos resultados e na rentabilidade, além de uma tendência positiva no tráfego de clientes dentro das lojas.

Com relação à oferta de produtos, por exemplo, o grupo readequou a variedade ofertada levando em consideração o poder de compra, os hábitos de consumo e a demanda dos consumidores divididos nas microrregiões onde estão instaladas as lojas. A comunicação deixou de ser linear, passando a ser direcionada a cada público-alvo. O objetivo não é apenas manter as vendas, mas avançar em outras fatias do mercado. Para isso, ainda em 2008, nos primeiros momentos da instabilidade econômica global, a empresa decidiu se capitalizar, reforçando o caixa em R\$ 500 milhões e encerrando o ano com um caixa de R\$ 1,6 bilhão. Segundo o último balanço da empresa, as vendas brutas cresceram 18,2% em comparação a 2007, totalizando R\$ 20,9 bilhões. O crescimento do lucro líquido também seguiu essa tendência e fechou o ano com crescimento de 41,6%. O grupo acredita na recuperação dos mercados e na retomada dos negócios a partir de bases mais sólidas e realistas, conforme informou sua assessoria de imprensa.

Uma fabricante que vem investindo na ampliação dos negócios, a partir de uma resposta rápida e bem planejada à nova conjuntura, é a General Brands, maior produtora nacional de refrescos em pó. Em pleno período de instabilidade econômica, a organização decidiu diversificar e explorar novos mercados, entrando no negócio de adoçantes, achocolatados e gomas de mascar. A estratégia da empresa ao entrar no mercado de adoçantes, por exemplo, é aproveitar os pontos de venda espalhados pelo País para oferecer um produto cujas vendas não sofrem tanto de sazonalidade.

Na contramão do pessimismo

As projeções indicam que, mesmo sofrendo os impactos da economia global, alguns segmentos varejistas vão continuar crescendo no Brasil em 2009

Segmento	Vendas em 2008 (em R\$ bilhões)	Previsão de crescimento em 2009
Produtos farmacêuticos	45	+ 12%
Hipermercados e supermercados	702	+ 5,3%
Eletroeletrônicos	36	+ 3,2%

Fonte: MCM Consultoria Econômica (para a revista Exame)

Geralmente dedicada a atingir um público mais popular, a General Brands optou por ampliar seus horizontes e conquistar um outro mercado: o de consumidores com maior poder de compra – que agora tendem a buscar alternativas de marca – por meio da venda de sucos prontos para beber. A disputa por essa fatia do “bolo” dos sucos prontos demandou investimento de R\$ 10 milhões em máquinas, produção e *marketing*. Assim, sem reverter seus planos, a empresa foca um segmento que fatura anualmente no Brasil cerca de R\$ 1,2 bilhão. A expectativa é alcançar 10% do mercado brasileiro em um ano. “Queremos atingir todas as faixas de público com nossos produtos, de A a Z”, afirma Isael Pinto, diretor-presidente da empresa.

Tempo de mudanças

A linha de hotéis Blue Tree é outra que vem planejando explorar novos mercados. O Grupo prepara-se para lançar uma nova bandeira, a Spotlight by Chieko Aoki, para concorrer com hotéis que oferecem diárias a um custo mais baixo. O primeiro empreendimento será na capital paulista e outros quatro hotéis da nova marca já estão previstos para serem lançados nos próximos 18 meses, no interior de São Paulo, nos Estados da Bahia e do Paraná e na Região Centro-Oeste do País. Ao todo, os cinco empreendimentos contarão com um volume de investimentos de R\$ 120 milhões.

“Para competir em um setor com clara tendência de amadurecimento, como é o varejo nacional, as empresas de toda a sua cadeia vão demandar estratégias e modelos de gestão consistentes, baseados em planejamento de longo prazo.”

Altair Rossato, sócio-líder da Deloitte para o atendimento às empresas dos setores de varejo e bens de consumo

Chieko Aoki, fundadora da cadeia de hotéis Blue Tree, explica que o objetivo do Grupo é oferecer ao mercado uma alternativa que amplie as opções do público consumidor de hotelaria. Quando questionada sobre o atual momento econômico, Chieko mostra-se confiante. “Desde que comecei a trabalhar, vi passarem muitas crises, como a do Plano Collor, a que veio depois do ataque terrorista de 11 de setembro de 2001, em Nova York, e outras, inclusive, envolvendo questões da nossa própria empresa. Em todas elas, encontramos soluções que nos fortaleceram e conduziram para o crescimento e a melhoria da organização. Acredito que, neste cenário atual, em que a crise é mais profunda e global, os ganhos da mudança para melhor serão maiores, provocando transformações radicais nos valores, na atitude das pessoas e na qualidade, no preço e nos benefícios reais dos produtos. As pessoas focarão em oferecer o melhor, a preço mais competitivo e justo para cada produto”, afirma.

O mercado de hotéis de categoria econômica no Brasil conta hoje com 134 unidades, perfazendo um total de 17.537 apartamentos. E as perspectivas são as melhores possíveis. A estimativa do setor é de que esse segmento cresça 32% em número de hotéis neste ano.

Diferente da concorrência

A Lupo, uma das maiores fabricantes de roupas do País, é outra que mantém os planos de investimento para este ano. Apesar do novo cenário econômico, toda a coleção de inverno, que corresponde a 50% de toda a produção anual da Lupo, está vendida. No ano passado, a empresa produziu 80 milhões de peças, entre meias, cuecas, *lingeries* sem costura e blusas.

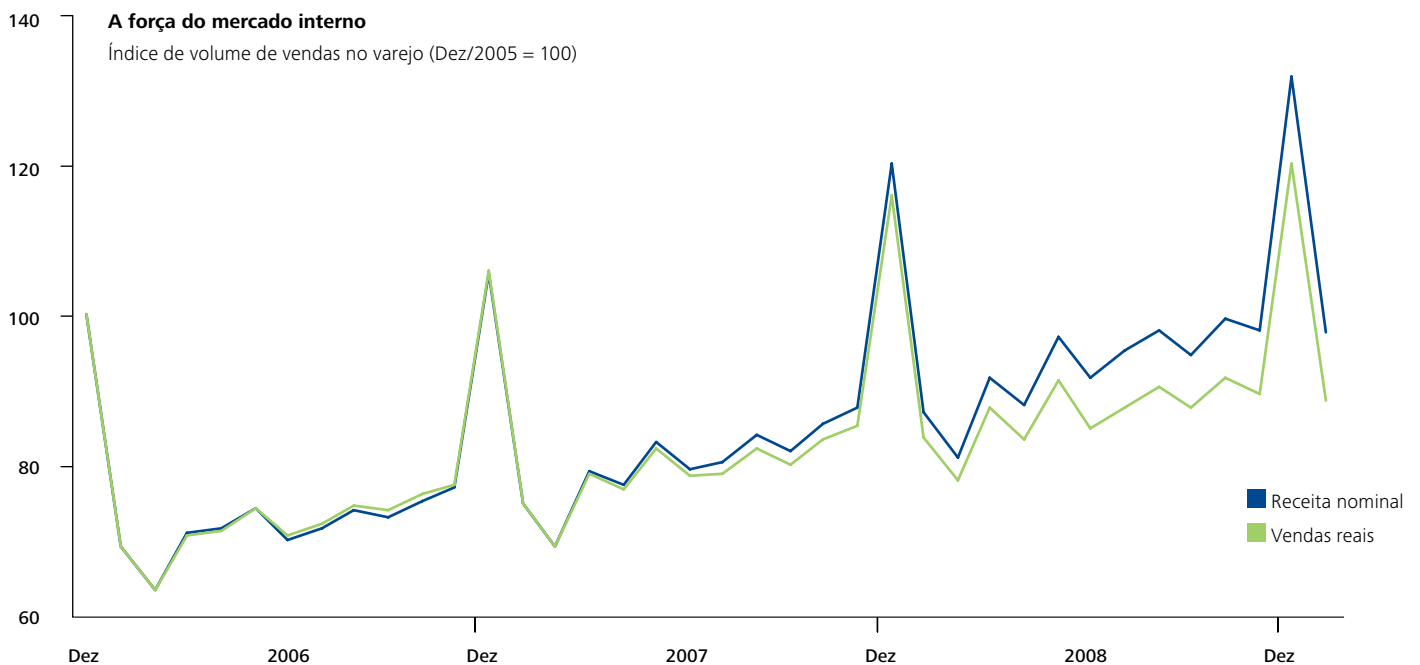
Segundo o diretor comercial da Lupo, Valquírio Cabral Júnior, algumas ações fazem a diferença em momentos de crise. Ele explica que, há alguns anos, a Lupo vem trabalhando para diversificar sua linha de produtos. Hoje, a marca oferece 10 mil itens aos clientes. Em 1995, a fábrica tinha em seu catálogo 2 mil itens. “A primeira coisa que as concorrentes fazem (*em momentos de crise*) é cortar a coleção. Nós optamos pelo caminho inverso”, relata.

Para 2009, a estimativa é de crescimento de 12%, contratação de 280 pessoas e mais produção. Otimista para atender à demanda, a empresa está construindo uma unidade para fabricação de roupas íntimas masculinas e femininas em Araraquara, no interior de São Paulo, a ser inaugurada em junho, o que elevará em 20% a capacidade de produção desse tipo de produto pela empresa.

Outro segmento que praticamente não tem sentido os efeitos da conjuntura econômica é o de cosméticos. Como a política de restrição ao crédito dos bancos não afetou as vendas – em sua maioria, feitas à vista –, as vendas subiram 8% desde setembro, quando os reflexos negativos da instabilidade financeira global ficaram mais evidentes, e os investimentos não foram cancelados. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Perfumes e Cosméticos, o total estimado para investimentos neste ano chega a US\$ 300 milhões.



Chieko Aoki: rede Blue Tree, fundada pela executiva, vai lançar nova bandeira para concorrer com hotéis de diárias de baixo custo



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)

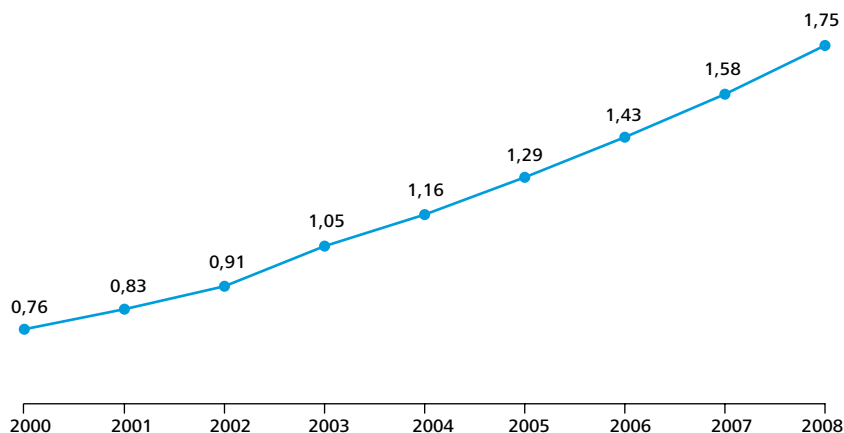
As vendas no varejo cresceram substancialmente nos últimos três anos, principalmente pelo aumento da demanda das famílias em geral e da renda nas classes C e D. Essa forte expansão funciona hoje como um propulsor do crescimento inercial, que ajuda a contrabalançar os impactos da economia internacional e garantir uma tendência de manutenção dos resultados do varejo em 2009.

A democratização do luxo

A Avon, uma das mais importantes empresas de produtos de beleza do mundo e com um faturamento anual de mais de US\$ 10 bilhões, planeja ganhar mundialmente mais US\$ 430 milhões até 2012, quando estará completa a implementação de todas as iniciativas de seu plano plurianual de reestruturação, lançado no final de 2005. Apesar de ter tido suas vendas afetadas no quarto trimestre de 2008, a empresa aposta na estratégia da “democratização do luxo”, conceito que faz parte da marca desde sua fundação, para superar os desafios da retração da economia global. E afirma que os investimentos para 2009 serão mantidos.

Evolução do consumo das famílias (em R\$ trilhões)

O forte crescimento do consumo nesta década é outro fator que ajuda a explicar por que hoje o varejo nacional sofre menos do que o de outros países.



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)

Recentemente a Avon lançou um perfume que traz a assinatura do estilista francês Christian Lacroix e um batom que contém ouro 24k na fórmula. Ambos fazem parte da linha de luxo do catálogo, mas são comercializados por preços bastante competitivos em relação às opções importadas. Têm então tudo para conquistar consumidoras das classes C e D, considerando o conceito “aspiracional” (busca de ascensão social) embutido nos produtos, e até mesmo abocanhar uma fatia dos públicos A e B em tempos de mudanças na economia.

Por meio de sua assessoria de imprensa, Andrea Jung, presidente e *Chief Executive Officer* (CEO) da Avon no Brasil, afirmou que, em momentos de mudanças econômicas, esse posicionamento tende a gerar boas oportunidades de negócio, como já ocorreu em outros momentos da história da empresa. “Nosso modelo permite que enfatizemos ofertas de produtos atraentes e acessíveis. Tais produtos sempre foram uma marca registrada da Avon e hoje estão mais atraentes do que nunca, já que temos mais produtos inovadores e melhor imagem de marca. Ao longo da trajetória de nossa empresa, essas vantagens sempre permitiram que a Avon emergisse em posição favorável quando melhoraram as condições econômicas”, relata Jung.

Como lembra Altair Rossato, da Deloitte, “seja em conjuntura de prosperidade, instabilidade ou mesmo declínio, o setor varejista sempre vai demandar uma capacidade de resposta muito rápida. Neste momento, o sucesso vai estar, mais do que nunca, com as empresas que conseguirem se antecipar às necessidades de seus clientes e se posicionar em condições de oferecer produtos e serviços com agilidade e na medida adequada da demanda”, alerta. ●



Informação cada vez mais verde

Ações de sustentabilidade na área de Tecnologia da Informação (TI) despontam no Brasil não apenas como uma preocupação com o meio ambiente, mas também como um meio de beneficiar as empresas com redução de custos e a boa gestão de sua imagem. **Por Jordana Viotto**

A sustentabilidade vem ganhando espaço, nos últimos anos, na agenda dos executivos da área de TI de corporações do mundo inteiro. O fato não surpreende, já que estamos falando de uma atividade que, de maneira geral, apresenta alto consumo de energia e utilização de materiais poluentes. Iniciativas sustentáveis, em qualquer âmbito, geram um impacto positivo à imagem das empresas, cuja responsabilidade socioambiental está sendo fortemente cobrada por seus diversos públicos de interesse. No entanto, a sustentabilidade na área de TI vai além da preocupação com o meio ambiente e com a gestão de imagem: ela é capaz de reduzir, e muito, os custos em diversas organizações.

Tereza Cristina Carvalho,
diretora do Laboratório
de Arquitetura e Redes
de Computadores da USP
(Larc-USP): concessão de um
Selo Verde para empresas
que adotam princípios de
sustentabilidade em TI

Amostra disso é o resultado de uma pesquisa, divulgada em janeiro último e produzida pela Deloitte em parceria com o CFO Research Services, linha de serviços de pesquisa da CFO Magazine, do The Economist Group. O levantamento foi feito com a participação de 353 organizações da América do Norte, Europa e Ásia e, do total da amostra, 91% das empresas diziam já ter empreendido esforços incrementais ou agressivos para reduzir o impacto do uso de tecnologia sobre o meio ambiente. Dessas, 22% assinalaram que o orçamento da área de TI reservado à chamada “TI verde” (ações de sustentabilidade relacionadas aos materiais e processos empregados nas atividades de tecnologia da informação) ficou na casa dos 5% a 15% do seu total no último ano. Outra parcela de 22% de empresas afirmou que dedicou de 15% a 25% do seu orçamento de TI a esses esforços. Outros 14% da amostra assinalaram terem destinado mais de 25% de seus investimentos de TI em iniciativas sustentáveis.

No Brasil, o tema ainda é incipiente se comparado com a forma como é tratado em outros países, mas mostra fortes sinais de adoção, tanto por conta da busca pela redução de custos, como devido a um ganho de conscientização por parte das empresas. Segundo Robert Ilse, sócio-diretor da área de Consultoria Empresarial da Deloitte e especializado em tecnologia, a adoção de práticas sustentáveis poderia ser maior com a fixação de alguns marcos. “Em alguns países, o quilowatt tem um certo custo se for consumido até um limite. Se ultrapassar esse teto, o preço por quilowatt fica quatro a cinco vezes mais alto”, exemplifica.

No entanto, ações como a redução do consumo de energia e diminuição das emissões de carbono a partir de iniciativas como a consolidação de servidores, a otimização dos sistemas de refrigeração de *data centers* e melhorias nas infraestruturas prediais, têm sido, segundo Ilse, cada vez mais comuns no ambiente corporativo brasileiro e, com elas, as empresas estão conseguindo otimizar os custos.

A crescente preocupação com a adequação dos *data centers* é um dos fatores que indicam como o tema vem ganhando relevância no Brasil. Em 2008, o Banco Real – agora parte do Grupo Santander Brasil – foi vencedor da categoria de tecnologia ambiental do prêmio *The Banker Technology Award*, organizado pelo Grupo Financial Times. Entre as ações que levaram o banco à premiação, estava a eliminação de 174 servidores de um total de 1.960 máquinas, por meio da consolidação. Contudo, as iniciativas de sustentabilidade na organização não pararam por aí. “Continuamos com essa filosofia dentro do Grupo Santander Brasil”, afirma Hilda Raquel Guiaro Sicuto, superintendente da Produban, empresa de tecnologia do Grupo.

As empresas que atuam na própria área de tecnologia da informação não ficam atrás – até porque a otimização de seus *data centers* é crucial para os negócios. A Tivit, empresa do Grupo Votorantim, redesenhou seus dois *data centers*, um em São Paulo e outro no Rio de Janeiro, de maneira a manter a água utilizada para a refrigeração em baixas temperaturas por mais tempo. Dessa maneira, reduziu-se a necessidade de ligar os equipamentos



para resfriamento da água e, conseqüentemente, a utilização de energia elétrica. “Se não tivéssemos essas facilidades, o consumo de energia seria de 10% a 15% maior”, calcula Carlos Eduardo Mazon, vice-presidente da Tivit.

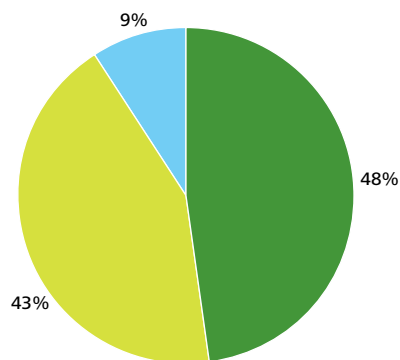
Na Alog Data Center, outra empresa fornecedora de serviços de TI, a consolidação e a virtualização foram adotadas para que o crescimento dos negócios não representasse aumento proporcional dos investimentos. A empresa dedicou R\$ 5 milhões em *hardware* da IBM e no desenvolvimento de soluções internas. Houve a redução de ocupação de espaço na ordem de 30 metros quadrados no *site* de São Paulo e outros 30 metros quadrados no Rio de Janeiro, além da economia de 65% de energia elétrica.

Os *thin clients*, aparelhos de pequeno porte que compartilham a capacidade e os recursos de um servidor e gastam pouca energia, também caíram no gosto de várias empresas e promovem economia em diversos aspectos. A Cocamar Cooperativa Agroindustrial, por exemplo, substituiu 400 PCs que operavam em suas unidades de atendimento distribuídas em 35 municípios. O primeiro motivo é que o ambiente é muito hostil para equipamentos complexos, como *desktops*, pois há muita poeira devido à movimentação de caminhões. O resultado é que havia uma necessidade constante de substituição de fontes e máquinas.

Em novembro de 2007, a Cocamar adquiriu os *thin clients*, que demoraram dois meses para ser implementados. De janeiro de 2008 para cá, as trocas de equipamento foram quase a zero, o que permite que a cooperativa mantenha menos máquinas em estoque para substituição. “Podemos mencionar, como benefício adicional, a possibilidade de enviar os dispositivos pelos Correios, uma vez que não é necessário mandar um técnico para instalar e configurar a máquina”, afirma Alair Zago, *Chief Information Officer* (CIO) da cooperativa. As manutenções necessárias podem ser feitas remotamente, pois as máquinas são virtualizadas com soluções da Citrix, empresa fornecedora de *software*, serviços em virtualização e entrega de aplicativos.

TI verde ganhando relevância no mundo

Nível de atuação das empresas da América do Norte, Europa e Ásia quanto ao efeito de suas atividades de TI no meio ambiente, ao longo do último ano



- Ampliou as iniciativas de redução do impacto no meio ambiente
- Trabalhou fortemente na redução do impacto no meio ambiente
- Apresentou poucos esforços para a redução do impacto no meio ambiente

Fonte: Pesquisa “The Next Wave of Green IT”, realizada pela Deloitte em parceria com o CFO Research Services (2009)

A questão não se restringe apenas aos recursos típicos de TI. O governo do Pará utilizou a estrutura já existente na rede de alta tensão do Estado para o NavegaPará, um projeto de inclusão digital e integração de equipamentos do governo com escolas e administrações. Basicamente, o que se fez foi utilizar os cabos de fibra óptica que acompanham a rede e que estavam subaproveitados para levar internet de alta velocidade a escolas e infocentros da região.

“O investimento, que seria de R\$ 900 milhões se fosse necessário construir toda a estrutura para ultrapassar rios de 800 metros de largura e trechos de floresta densa, fechou em R\$ 50 milhões”, diz o secretário de Ciência e Tecnologia do Estado, Maurílio Monteiro. Além da economia financeira, o projeto poupou o ambiente quando evitou a construção de novos postes no meio da mata e em regiões próximas a rios.

Planejamento de longo prazo

Outra questão intrínseca à sustentabilidade é o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, como a utilização de baterias de longa duração para *no-breaks* em *data centers*. “Prorrogar o tempo de vida dos equipamentos faz com que se possa retardar a aquisição e contribui para que haja menos necessidade de troca e, portanto, menos lixo eletrônico”, afirma Dorival Dourado, diretor de TI da Serasa-Experian, que também levou essa abordagem para sua área tecnológica.

Na Tecban, há um *roadmap* de cinco anos que mostra do que a empresa vai precisar em termos de recursos de TI, de acordo com as previsões de negócios. “As soluções são modulares, de maneira que possamos colocar mais capacidade nos equipamentos sem que isso signifique novos investimentos”, afirma o superintendente de produtos de TI da organização, Romênio das Neves Catharino.

Reciclagem: fundamental na TI verde

Na ponta da cadeia da TI verde, está a reciclagem de equipamentos. O Laboratório de Arquitetura e Redes de Computadores da Universidade de São Paulo (Larc-USP) fez a primeira coleta de lixo eletrônico em 5 de junho de 2008. Em um único dia, foram coletadas 5 toneladas de equipamentos obsoletos. “Achamos que era só chamar as empresas de reciclagem, fazer um pregão e vender o equipamento, mas vimos que não era bem assim”, lembra Tereza Cristina Carvalho, diretora do Larc-USP.

Ela enviou, então, uma proposta ao Instituto de Tecnologia de Massachussetts (Massachussetts Institute of Technology – MIT) para verificar o interesse dos alunos em desenvolver o projeto de reciclagem no Brasil. Cinco deles se inscreveram e, em janeiro deste ano, visitaram várias empresas, entre elas, algumas que reciclam ferro. Uma das soluções que chamou a atenção da USP foi a de uma fabricante nacional de computadores que desmonta todo o equipamento, separa os componentes e vende cada tipo de lixo para uma empresa diferente. Mesmo assim, Tereza Cristina Carvalho explica que esse é um processo que sai caro, pois alguns componentes têm de ser levados para outros países para serem recuperados e reinseridos na cadeia de produção.

O ideal, na opinião da diretora do Larc-USP, é que houvesse no mercado um modelo sem substâncias tóxicas, que consumisse de 25% a 30% menos energia elétrica e que seguisse os padrões ISO 14.001 e 9.000, de sustentabilidade e qualidade, respectivamente. Foi desse ideal que nasceu o Selo Verde do Centro de Computação Eletrônica da Universidade, também dirigido por Tereza Cristina Carvalho. O Selo Verde será concedido aos fornecedores que se enquadrarem nos princípios de sustentabilidade. “Não podemos exigir esse enquadramento porque isso encareceria o processo de licitação, uma vez que poucas empresas estão capacitadas no Brasil. Encontramos então uma maneira de conscientizar a comunidade”, afirma a diretora.

Considerando as dificuldades para reciclar equipamentos e adquirir máquinas genuinamente verdes, as empresas procuram aproveitar ao máximo seus recursos. Quando esses chegam ao final de sua vida útil dentro da organização, mas ainda estão em condições de uso para aplicações menos sofisticadas do que operar complexos sistemas de gestão, as empresas geralmente repassam os computadores mais antigos para áreas que não demandam máquinas com uma capacidade de processamento tão alta.

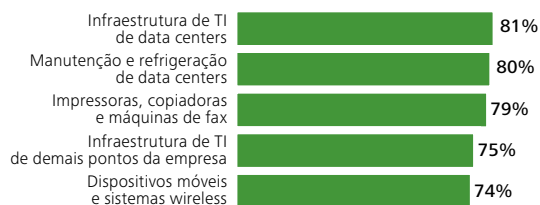


Também uma questão de imagem

Como já é sabido, a sustentabilidade não é apenas uma questão de preocupação com o meio ambiente e com os custos, mas trata-se, também, de um fator importante para a boa gestão de imagem da empresa perante o mercado e a sociedade como um todo. No levantamento feito pela Deloitte na América do Norte, Europa e Ásia, 59% dos respondentes afirmaram que um dos objetivos das ações de TI verde era cultivar a percepção do público de uma empresa preocupada com questões ambientais. Comparativamente, 56% das organizações mencionaram a meta de reduzir o impacto do consumo de energia nas operações e 52% citaram a maior aderência aos marcos regulatórios.

Ives Müller, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte, explica que existem três pilares para a sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental e que, enquanto no passado o econômico era preponderante, hoje, existe uma preocupação de equilibrar os três, pois a atuação em todas as frentes é fundamental para satisfazer os *stakeholders* de uma maneira geral. “Os diversos públicos de interesse das empresas passaram a observar esses aspectos na operação das organizações de forma muito mais sistemática e estruturada. Negligenciá-los pode significar deixar maiores espaços para atuação da concorrência, além de produzir impactos negativos na imagem corporativa, com conseqüências muitas vezes irreparáveis”, afirma Müller.

Elementos de infraestrutura da área de TI das empresas que serão ou já foram alvo de mudanças em decorrência de programas de TI verde



Fonte: Pesquisa “The Next Wave of Green IT”, realizada pela Deloitte em parceria com o CFO Research Services (2009)

“A sustentabilidade vem se tornando cada vez mais importante para as organizações. Antes, era um assunto que se limitava a programas de responsabilidade social. Hoje, vai muito além disso.”

Executivo do HSBC Holdings, em resposta à pesquisa “The Next Wave of Green IT”, realizada pela Deloitte em parceria com o CFO Research Services

Empresas como a Tecban, a Serasa- Experian e a CPFL já mostram essa preocupação. “Levamos em consideração a importância dada pelo fornecedor à sustentabilidade na hora de comprar”, comenta Catharino, da Tecban. “Temos de dar a contrapartida da interferência que nosso negócio causa no meio ambiente e precisamos de parceiros que garantam isso”, complementa Marcelo Carreras, CIO da CPFL.

Apesar do ganho de consciência das empresas a respeito da importância de equacionar lucros e meio ambiente, existem obstáculos que impedem que o avanço seja maior. Um deles é a falta de regulamentação a respeito das responsabilidades e obrigações das empresas quando o assunto é TI verde. “Se há dois investimentos a ser feitos, um que não esteja vinculado à uma exigência regulamentar e outro que é, claro que a empresa tende a se preocupar primeiro em cumprir o que os órgãos reguladores e as leis determinam”, observa Müller, da Deloitte.

De fato, os avanços nesse campo demandam a conscientização das empresas, do governo e da sociedade em geral e, portanto, especialistas acreditam que não é um processo a ocorrer em curto prazo. No entanto, a diretora do Larc-USP, Tereza Cristina Carvalho, rebate, defendendo que o processo não é assim tão complicado. “Na verdade, é questão de mudança dos hábitos de consumo”, finaliza. ●

Novos tempos, novos papéis



O cenário econômico trouxe grandes mudanças para a gestão do capital humano. Apesar de desafiador, este pode ser o momento certo para rever papéis e ajustar toda a estratégia da administração de pessoas aos novos rumos do negócio.

Por André Sales

Em períodos de incertezas na economia, tende-se a olhar, antes de tudo, para os números, os resultados mais factíveis que indicam se a empresa vai bem ou mal. No entanto, mudanças no cenário econômico trazem fortes impactos também ao principal ativo das organizações nos dias de hoje: os talentos. Independentemente de a organização ter de recorrer a uma indesejável redução de pessoal para cortar custos e manter os negócios, o fato é que essa nova situação gera sempre uma série de mudanças na maneira de ela lidar com seu capital humano, desde os aspectos mais gerais da estrutura corporativa até os processos de contratação, as políticas de retenção de talentos e o próprio modo de trabalho dos profissionais.

A partir de agora, qual será, afinal, o papel da gestão do capital humano nas organizações? Qual será o perfil de liderança valorizado por elas? Como poderão manter seus colaboradores motivados e aproveitar o que eles têm de melhor neste momento em que, muitas vezes, é necessário promover uma reorganização interna? Quais os maiores desafios que virão pela frente?



Ativo intangível

Para Vicente Picarelli Filho, sócio responsável pela área de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte, a administração de pessoas vem passando, nos últimos anos, por um processo de transformação de fundamentos, que se intensifica neste momento. A própria designação “capital humano”, que vem substituindo a de “recursos humanos”, indica uma mudança na maneira de as organizações encararem seus talentos, já que o conceito de algo a ser “utilizado” vem dando espaço ao de um “ativo valioso”.

Segundo Picarelli, o atual gestor do capital humano é aquele que cuida não só de pessoas, mas de outros ativos intangíveis da empresa, como inovação e conhecimento. “E esse será o grande diferencial nas organizações. As pessoas produzem a inovação e geram conhecimento, preparando a empresa para a administração de eventuais crises”, argumenta. Ele aponta que cabe ao executivo responsável pelo capital humano, o chamado *Chief of Human Resources Officer* (CHRO), ajudar os líderes empresariais a enxergarem nas pessoas competências que, muitas vezes, não são percebidas em um primeiro momento e que, por isso, acabam não sendo bem exploradas. “Esse

profissional tem agora duas missões na empresa: como administrador, cuidar dos serviços de RH e dos assuntos legais; e como estrategista, responder pela performance organizacional e pelo desenvolvimento da força de trabalho.”

Além disso, como apoiador da alta administração, o novo gestor de pessoas pode trabalhar na cultura da organização, tendo em mente a necessidade de que ela assuma e vivencie a governança corporativa, que será cada vez mais crítica para a empresa do século 21, conforme alerta Picarelli.

A busca por talentos

Para garantir a rentabilidade, as organizações devem refletir sobre seu modelo de geração de valor. “Hoje muitas empresas necessitam reduzir quadros, mas é importante saber identificar aqueles profissionais com capacidade maior de lidar com o imponderável e que conseguem criar soluções dentro de ambientes mais complexos. São eles que vão ajudar a organização a atravessar esse ciclo”, orienta o sócio.

Malena Martelli, diretora de RH para a América Latina da Siemens Enterprise Communications e presidente do Comitê de Gestão de Pessoas da Câmara Americana de Comércio (Amcham-SP), diz que o primeiro impacto da crise na gestão de pessoas ocorreu na disputa por talentos. “Nós (as empresas) estávamos vivendo em plena euforia no Brasil e caminhando para uma escassez de talentos, justamente porque não enxergamos esse fenômeno com antecedência. Cheguei a ouvir um gestor de RH propondo uma trégua às empresas para evitar o assédio aos executivos. Agora, é até mais crítico reter talentos, mas a tônica mudou: o importante é ter as pessoas certas para sanear a companhia e identificar oportunidades de melhoria de produtividade”, salienta.

Um paradoxo da conjuntura atual, na visão de Picarelli, da Deloitte, é que ela também abre para as organizações a oportunidade de atrair bons profissionais que foram dispensados por critérios equivocados ou entre aqueles que estão insatisfeitos pela maneira como suas empresas vêm se comportando nesse quadro.

A diretora Martelli concorda que este é o momento certo para atrair bons profissionais e para não perder os seus. Ela lista o que é essencial: “As pessoas de talento valorizam organizações que tenham uma estratégia de negócio clara e compartilhada, boas práticas de governança e ética, um líder inspirador, comunicação transparente, uma condição agradável de trabalho (seja no ambiente corporativo ou com flexibilidade de horários, *home office* etc.) e que ofereçam a possibilidade de desenvolvimento profissional e de contribuição efetiva para o negócio”.

Em sua opinião, muitos dos profissionais com mais de 40 anos de idade ainda precisam quebrar paradigmas mentais para se adequar à nova realidade e para não induzir os mais jovens a repetir o modelo antigo. “Hoje podemos trabalhar em qualquer parte do mundo e nos formar à distância em boas instituições de outros países. Além de ter um escritório em casa, por exemplo, posso participar de um *conference call* às 21 horas para atender ao fuso horário da matriz e, no dia seguinte, estar em uma atividade pessoal às 10 horas da manhã. Tudo está mais flexível”, pondera.

“2009 será um ano de muitos desafios, mas gerenciar as demandas de investimento em talentos nesse contexto, pensando nos objetivos de longo prazo, é absolutamente crucial.”

Martin Sorrel, CEO do Grupo WPP, em resposta à pesquisa “Threading the Talent Needle”, (Deloitte, 2009)

Revisão de processos e desenhos

As situações em que efetuar cortes é inevitável podem ser também, segundo Picarelli, o momento propício para uma revisão nos processos de trabalho e desenhos organizacionais. “É possível redistribuir papéis e responsabilidades para quem ficou na empresa, aumentando seu espaço de atuação e a autonomia, com princípios de governança. Fornecer mais recursos aos remanescentes contribui para manter a produtividade e a motivação. Hoje, a tecnologia e os conhecimentos sobre gestão dão maior capacidade de trabalho para os profissionais”, alerta o sócio da Deloitte. Martelli, da Siemens, acrescenta, ainda, que os talentos que forem mantidos podem desenvolver outras habilidades nesse período de instabilidade, como o gerenciamento de custos, por exemplo.

A empresa produtora de alumínio Alcoa, por exemplo, tem procurado envolver todos os colaboradores na missão de reduzir despesas. “Buscamos também a otimização e eliminação de tarefas. Cada fábrica tem encontrado alternativas para suas necessidades, como redução de jornada de trabalho e de salários, acordos coletivos com valores abaixo da prática do mercado e corte de funções temporárias”, explica Sílvia Dias, diretora de RH da empresa.

Segundo ela, a Alcoa está contratando apenas profissionais de posições críticas para o negócio e analisando casos essenciais de retenção. “Adotamos uma estratégia de desenvolvimento com baixo custo, usando ferramentas de *e-learning*, programas de *mentoring* (orientação ao desenvolvimento de carreiras) e compartilhamento do conhecimento de forma sistemática e periódica, utilizando ao máximo os recursos internos disponíveis. Estamos mais voltados para essa estratégia do que buscando alternativas externas”, completa.

Comunicação transparente

Outra questão relevante é a comunicação. “Uma empresa transparente, que trata as pessoas com respeito, preserva sua imagem entre os funcionários e também na sociedade. No momento da retomada econômica e de contratações, ela continuará sendo uma opção interessante de escolha para os melhores talentos”.

A abertura para ouvir os funcionários fez a diferença para que a rede de hotéis Hyatt contornasse os efeitos da queda brusca nas reservas em fevereiro último. “Comunicamos a situação aos funcionários e, para evitar demissões, eles propuseram licenças não remuneradas. Tivemos a adesão de 37% do quadro e assim conseguimos poupar mais de 20% dos gastos. Os colaboradores ficaram motivados, porque agora os hóspedes estão voltando. Com isso, criou-se uma corrente de confiança na organização e uma energia positiva, oposta à de uma demissão coletiva. E assim estabelecemos boas conexões emocionais com nossos clientes”, conta Miguel Angel Bermejo, diretor de RH para a América Latina.

Ele cita as lições que podem ser aprendidas neste momento: “Nosso grande papel agora é comunicar internamente que essa instabilidade é conjuntural e ajudar a organização a não destruir seu valor. Reduzir custos é fácil; o desafio é continuar oferecendo diferenciais percebidos pelo cliente. Para isso, precisamos ter cuidado para não tomar decisões como pequenos tiranos. Muitas vezes, as soluções são encontradas pelos próprios profissionais”, pondera.

Novos líderes

O gestor de pessoas do século 21 acumula cada vez mais desafios em seu dia-a-dia. Entre algumas de suas missões, está o dever de capacitar a empresa para mudanças cada vez mais constantes, que devem ser vistas como oportunidades. Além disso, é seu papel ajudar a organização a formar líderes mais preparados para lidar com a complexidade, assim como estruturar programas de sucessão e de retenção de talentos vitais para a estratégia da organização. E, por fim, promover a diversidade, que é fundamental para que a empresa tenha pontos de vista variados.

A pesquisa “Aligned at the Top”, produzida pela Deloitte em parceria com a The Economist Intelligence Unit, em 2007, mostrou que uma das principais preocupações da alta administração das empresas é desenvolver novas lideranças e não apenas gestores. “Líder é quem consegue influenciar as pessoas a abraçarem uma causa. As organizações estão se flexibilizando de tal forma que precisam de líderes



que conduzam os indivíduos com maestria, de acordo com valores fundamentais”, ressalta Picarelli.

Para José Luiz Weiss, diretor de RH da Johnson & Johnson Medical do Brasil, a crise muda apenas o cenário para o gestor de pessoas e não seu papel estratégico, que já vinha em ascensão. “O executivo dessa área será cada vez mais chamado a participar de discussões centrais, esteja o mercado em crescimento ou não. Nosso desafio é manter a força de trabalho engajada e focada na estratégia. A liderança deve ficar mais próxima das pessoas para que elas entendam o que está acontecendo”, afirma.

Picarelli, da Deloitte, lembra que, apesar de os líderes de capital humano lidarem com o ativo mais intangível da empresa, as pessoas, eles são responsáveis por aquilo que ela tem de mais valioso: os talentos, aqueles que vão criar, produzir e inovar. “Perceber isso e trazer o CHRO para uma posição cada vez mais próxima da alta administração é fundamental para o alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa e a atuação de todos os seus profissionais”, finaliza. ●

Malena Martelli, diretora de RH para a América Latina da Siemens Enterprise Communications e presidente do Comitê de Gestão de Pessoas da Amcham-SP: “Os talentos valorizam organizações que tenham uma estratégia de negócio clara e compartilhada”

A luta da



O atual ciclo econômico atinge cada setor de modo diferente. Enquanto alguns são muito impactados, outros se mantêm ilesos e até crescem. Entre as empresas, a vitória tem sido daquelas que souberam se posicionar melhor no competitivo ringue do ambiente de negócios. **Por Jander Ramon**

Ao atingirem proporções em escala planetária, as consequências da instabilidade financeira internacional produziram um quadro econômico extremamente complexo de ser analisado e ainda de difícil interpretação. No entanto, alguns sinais importantes indicam que os impactos dos recentes movimentos da economia não são iguais para todos e que alguns setores de atividade parecem manter relativa estabilidade em meio à turbulência. Mais relevante, ainda, é saber que há quem até consiga crescer em meio a um ambiente de incertezas, na contramão da avalanche de informações negativas sobre prejuízos, demissões e suspensão de investimentos.

economia real

“Observar e analisar a crise de forma setorializada se faz necessário, pois cada segmento tem características muito próprias e, olhando para o Brasil, peculiaridades precisam ser consideradas”, pondera o sócio-líder da área de Corporate Finance da Deloitte, José Paulo Rocha. De fato, é sabido que crises nunca trazem consequências de igual intensidade a todos. E a ideia de que ela pode significar uma oportunidade se transforma em realidade para organizações de diversos setores.

Segmentos em alta

As indústrias farmacêutica, de cosméticos e de equipamentos médicos e hospitalares, assim como fabricantes de produtos de consumo contínuo de higiene e limpeza, por exemplo, englobam algumas das cadeias que escapam de qualquer dificuldade, pelo menos, por enquanto. No máximo, esses setores perderam – e muito pouco – em termos de faturamento e atividade produtiva. “No caso de equipamentos para hospitais e médicos, houve uma expansão muito grande do setor de saúde no Brasil, com a abertura de hospitais particulares, e as encomendas feitas no passado ainda não estão sendo entregues”, analisa o consultor do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), Júlio Gomes de Almeida. “Já os fármacos, a partir da desvalorização do real, nos últimos meses, passaram a ter sua fabricação no Brasil mais competitiva do que a importação”, adiciona.

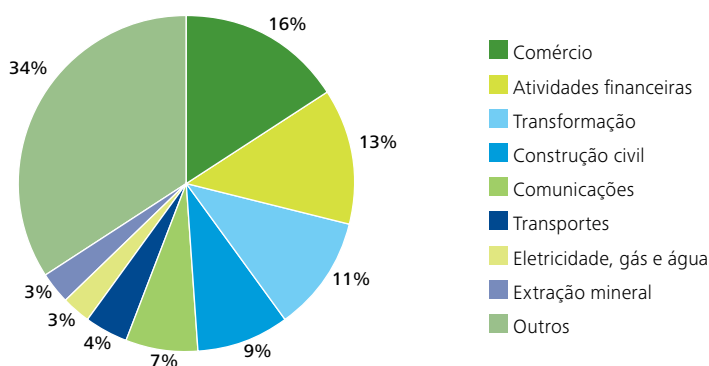
Aviação civil é outro setor a se manter relativamente estável até o momento. Segundo estatísticas da Indústria Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), os voos domésticos no País transportaram 16,28 milhões de passageiros no primeiro bimestre de 2009, volume praticamente igual ao do mesmo período de 2008. As saídas e chegadas internacionais mobilizaram 2,31 milhões de passageiros, uma queda de 5,7% em comparação aos primeiros dois meses de 2008. “Com a alta do dólar já no final do ano passado, houve uma expansão da procura por destinos domésticos e as companhias aéreas reduziram seus preços para manter os negócios”, explica Edgar Jabbour, o sócio que lidera na Deloitte os programas de mercados e clientes.

No acumulado de janeiro e fevereiro de 2009, a TAM alcançou uma participação de mercado de 85% entre as linhas aéreas brasileiras que operaram internacionalmente, enquanto, no mesmo período de 2008, a participação registrada foi de 67,14%. Já no mercado interno, na mesma base comparativa, a participação foi de 49,64%, estável em relação ao primeiro bimestre do ano passado.

Por intermédio da sua assessoria de comunicação, a TAM informou que, enquanto algumas companhias aéreas brasileiras descontinuaram seus voos internacionais, a empresa consolidou e ampliou suas operações no exterior. No mercado nacional, a empresa também abriu novas rotas para ampliar sua presença. “A TAM realiza promoções, especialmente em momentos de baixa demanda, mas é importante ressaltar que, em uma crise, promoção não é o único vetor para evitar uma retração muito grande da demanda. Gestão competente, qualidade, controle de custos e manutenção de investimentos também resultam em benefícios, tanto para os passageiros como para a companhia”, declarou a empresa.

Os setores mais relevantes na formação da riqueza (parcela de contribuição no PIB em 2008)

Em uma economia diversificada, como a brasileira, as eventuais oscilações no desempenho de alguns setores específicos tendem a impactar menos o conjunto da produção de riqueza do que em outros países emergentes, como é o caso da Rússia, muito dependente do petróleo.



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)

Sinal amarelo para alguns

Almeida, do IEDI, identifica um grupo de indústrias que ainda não sofreu as consequências da crise, mas que começou a apresentar os primeiros sinais de percalços. “A Embraer nunca produziu tanto como nos meses finais de 2008, mas encontra problemas para novas encomendas e, por isso, partiu para a adequação de sua produção, cortando pessoal”, exemplifica, referindo-se às 4,2 mil demissões anunciadas pela fabricante de aeronaves em fevereiro, cerca de 20% de sua força de trabalho.

Também “a caminho do contágio”, cita o estudioso, estão os setores de alimentos, vestuário e material de construção, entre outros. “Esse grupo entra em trajetória ruim sob o impacto do aumento do desemprego e do recuo da massa de rendimentos”, argumenta. Em fevereiro, a taxa de desemprego nacional, medida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ficou em 8,5% da População Economicamente Ativa (PEA) das seis regiões metropolitanas pesquisadas.

Na visão de Jabbour, da Deloitte, a demanda do setor de bens de consumo contínuo se mantém porque houve redução de preços unitários nos últimos meses, como revelam os indicadores de inflação. “Os bens de consumo rápido, como alimentos e vestuário, têm se mantido com preços relativamente baixos e isso faz com que a população não afetada pela escassez de crédito, por não ter contraído dívidas, ainda sustente a demanda”, comenta.

“Se nenhum fato novo surgir, é muito provável que a retomada da economia aconteça a partir do segundo semestre deste ano e o Brasil possa entrar nesse novo momento em uma situação muito interessante em termos competitivos.”

Edgar Jabbour, sócio-líder da Deloitte para os programas de mercados e clientes

Desafiados pelo crédito e pelo comércio exterior

De acordo com Rocha, da Deloitte, os segmentos produtivos demandantes de crédito, tanto para o mercado doméstico como para exportação, são os que mais sofrem com o atual momento da economia. Foi assim com a indústria automotiva e a cadeia de autopeças de forma mais ampla e também com os fabricantes de linhas branca e marrom e os exportadores de manufaturados e produtos primários (*commodities*). “Houve concentração de crédito e instituições financeiras menores ficaram em uma situação mais frágil, prevalecendo as instituições maiores, em um ambiente de baixíssima intervenção do Estado”, observa.

“Setores como a indústria automobilística, de celulares e de bens duráveis, assim como os fornecedores de aço, registraram queda muito acentuada de produção. O mesmo vale para bens de capital, caso de máquinas e equipamentos. Tudo isso por conta de um crédito restrito e com empresários e consumidores cada vez mais receosos de investir”, afirma Almeida, do IEDI. “Se nada acontecer, se não houver fatos muito abruptos e negativos, nossa estimativa é de que esse conjunto industrial sofra uma redução de atividade, neste ano, da ordem de 15% em relação ao ano passado, com exceção da indústria automobilística, que deve cair cerca de 20%”, prevê.

Conforme dados da Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), a produção total de veículos (incluindo máquinas agrícolas, motos e caminhões) no primeiro bimestre de 2009 ficou em 386,5 mil unidades, retração de 24,1% em comparação a igual período do ano passado. Especialistas afirmam que, se o governo não tivesse reduzido o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) do setor, a queda teria sido maior.

A produção voltada às exportações também tem sido penalizada pela crise, relata o vice-presidente da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), José Augusto de Castro. “Os exportadores foram os primeiros a sentir os efeitos. Por ser uma crise que vem de fora para dentro, essa é certamente uma das áreas mais atingidas”, explica. Com base em dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

Exterior (MDIC), a AEB identificou uma queda de 11,88% no total de empresas exportadoras do País, em janeiro deste ano, em relação ao mesmo mês do ano passado.

“Em um primeiro momento, as empresas que têm os preços de seus produtos negociados em Bolsas, caso de algumas *commodities* metálicas, agrícolas e de petróleo, sentiram menos. Depois, aquelas que negociam no mercado físico, como carnes e celulose, passaram a sofrer com a queda de preços e, agora, neste momento, as quedas mais significativas decorrem do setor de manufaturados”, informa Castro.

Ele adiciona a esse cenário um ingrediente: vários países com potencial de consumo de produtos brasileiros representam hoje riscos políticos, além do comercial, por não deterem reservas cambiais significativas. Sem essas garantias, portanto, e com a diminuição da demanda global por bens e serviços em declínio, a situação dos exportadores segue preocupante. Rocha, da área de Corporate Finance da Deloitte, lembra que, “no mundo todo, a utilização da capacidade instalada estava alta, por causa dos anos de pujança, e o momento atual é de queda de demanda e de produção, protecionismo e crédito mais restrito”.

Como “importadores” da crise, esse estrato de organizações tem ações limitadas, porém, importantes, para minimizar os efeitos da turbulência. “Várias dessas empresas, durante os anos de crescimento, aproveitaram a bonança para fazer caixa e agora estão capitalizadas, em condições vantajosas para adquirir produções futuras e até ativos de terceiros”, pontua Jabbour, da Deloitte.

Alternativas e oportunidades

Ao mesmo tempo, Jabbour ressalta que este momento abre uma oportunidade interessante para que as empresas, independentemente do ramo de atividade e destino de produção (interno ou externo), se reorganizem. “Muitas são operacionalmente viáveis, mas estão com dificuldades momentâneas de capital de giro e podem se reorganizar e entrar em uma nova situação. Podem focar onde são mais lucrativas

e detêm liderança e aprofundar a exploração de mercados, assim como suspender projetos de produtos novos, ainda não maduros”, orienta o sócio responsável pelos programas de mercados e clientes da Deloitte.

Outro caminho a ser considerado para o ganho de eficiência, cita Rocha, é o de fusões, que não necessariamente representam desembolsos financeiros. “Nessas operações não há pagamento e o controle pode ser dividido, uma iniciativa extremamente positiva para gerar ganho de escala, eficiência, poder de competição e capacidade de barganha com fornecedores, entre outras consequências”, relata.

Um dos últimos países a sofrer os efeitos da crise financeira mundial, o Brasil pode ser também um dos primeiros a se livrar desse tormento. Há grande expectativa dos especialistas para a retomada da produção e dos investimentos a partir do segundo semestre de 2009. Pesam fatores como a inflação em queda e sob controle – abrindo espaço a novos cortes de juros pelo Banco Central (BC) –, o governo seguir pressionando o sistema financeiro pela redução dos *spreads*, o câmbio continuar favorável para exportações e, a despeito de todas as dificuldades, a crise acabar levando as empresas a se reorganizarem em busca de eficiência.

“Se nenhum fato novo surgir para atrapalhar, é muito provável que a retomada da economia aconteça a partir do segundo semestre deste ano e o Brasil possa entrar nesse novo momento em uma situação muito interessante em termos competitivos”, resume Jabbour. Portanto, a crise é sim uma oportunidade. Mas só para quem souber aproveitar. ●



Um sistema em reforma contínua

Discussões sobre a criação de novas regulamentações ou órgãos reguladores para fortalecer o setor financeiro global sinalizam que as mudanças são necessárias e saudáveis, mas não apenas por conta de movimentos cíclicos da economia e sim pelos desafios naturais de um sistema em eterna transformação.

Por Camila Viegas-Lee
Nova York



Presidente do Conselho de Consultores de Recuperação Econômica do atual governo dos EUA e ex-presidente do Federal Reserve (FED, o Banco Central norte-americano), Paul Volcker até que poderia encontrar no atual sistema financeiro brasileiro algumas referências para criar um modelo de reforma para a maior economia do mundo. Em uma conversa informal antes de uma palestra realizada em março, na Universidade de Nova York, Volcker disse a **Mundo Corporativo** que vê o Brasil “como uma ilha de estabilidade”.

Durante a palestra, Volcker criticou “incentivos inadequados” oferecidos por bancos norte-americanos, que teriam acabado por “promover extremos de risco à custa da prudência”, causando um cenário de instabilidade global no setor. Ele também lamentou o uso frequente de métodos de engenharia financeira que não estimaram adequadamente o risco. “Nós tínhamos, mais e mais, gente de 25 a 30 anos desenhando instrumentos complexos e aqueles que ganhavam milhões assumindo o risco não tinham a menor noção da complexidade das interações financeiras que estavam criando”, disse na ocasião.

As declarações de Volcker vão ao encontro das discussões hoje em voga quanto à necessidade de uma reforma no sistema financeiro internacional. Esse tema já estava em alta bem antes das dificuldades que passaram a ser vivenciadas por diversas instituições a partir de setembro último. Apenas como exemplo, em abril de 2008, Josef Ackermann, presidente do Conselho de Diretores do Instituto de Finanças Internacionais (IIF, na sigla em inglês), já falava em um relatório de “boas práticas para o setor” (*leia a edição 20 de Mundo Corporativo*). De fato, a importância de mecanismos ou referências de regulação para os mercados financeiros, com o objetivo de assegurar sua sustentabilidade, tem sido defendida por muitos especialistas e autoridades monetárias, inclusive o próprio Paul Volcker, um dos responsáveis pelo relatório “Financial Reform: a Framework for Financial Stability” (“Reforma Financeira: um Sistema para a Estabilidade Financeira”), divulgado, em janeiro último, pelo chamado “Grupo dos 30”.

O G30 é uma entidade sem fins lucrativos que reúne líderes do setor financeiro e gurus renomados da economia mundial, como Paul Krugman, Nobel de Economia, Timothy Geithner, secretário do Tesouro do governo dos Estados Unidos, e Jean Trichet, presidente do Banco Central europeu. O relatório, elaborado por Paul Volcker e também pelo ex-ministro das Finanças da Itália Tommaso Padoa-Schioppa e pelo ex-presidente do Banco Central do Brasil (BC) Arminio Fraga, traz 18 recomendações para uma ampla reforma financeira internacional e gerou grande expectativa em diversos mercados no início de 2009, uma vez que foi divulgado dias antes da posse de Obama, cuja equipe conta com diversos membros defendendo claramente mais regulação e mais poder estatal sobre o sistema financeiro, entre eles, o próprio Volcker.

Na ocasião do lançamento do relatório do G30, Arminio Fraga enfatizou que as recomendações nele contidas constituem um roteiro que deve servir para gerar uma reflexão de longo prazo e não para solucionar problemas imediatos da instabilidade financeira. “Se você espremer a essência dele, terá uma longa lista de considerações e recomendações visando construir um mundo mais estável e, em particular, um sistema financeiro global mais estável”, disse Fraga a **Mundo Corporativo**. Ele destacou, ainda, que o sistema financeiro é um organismo dinâmico, com uma maneira própria de funcionar e, por isso, o trabalho do regulador deve ser permanente. “O sistema financeiro não fica parado. O governo toma uma medida, o sistema responde, tenta achar uma saída. O regulador não pode descansar.”

Entre as propostas contidas no relatório do G30, estão a maior concentração de poder e independência aos bancos centrais, o estabelecimento de uma regulamentação para as operações com derivativos, a revisão – em tempos de maior prosperidade econômica – dos limites mínimos de capital e de endividamento permitidos às instituições financeiras, entre outros fatores.

Quanto ao atual cenário financeiro no Brasil, Fraga demonstra certa tranquilidade, mas frisa que o País deve estar atento. “Nosso sistema de regulação prudencial é bastante rigoroso, talvez, em função das crises que já tivemos no passado. Mas, daqui a dez anos, podemos ter um problema como o que já tivemos anteriormente. Então não podemos nos esquecer das crises bancárias após a estabilização, em que vários bancos importantes acabaram quebrando – bancos públicos e privados”, alertou. Na opinião do ex-presidente do BC, uma questão que também deveria ser examinada no Brasil é o quanto os incentivos podem estar distorcendo o comportamento de bancos e investidores em geral. “Embora problemas que afetaram o mundo, como a grande alavancagem, enormes posições com derivativos e grandes posições de cada instituição, não sejam ainda uma ameaça (*no cenário econômico brasileiro*), eles podem vir a ser um dia e acho que já cabe uma ação preventiva, sim”, defendeu.

Pontos de vista

Opiniões como as de Volcker e Fraga, apesar de terem contribuído para a elaboração do relatório do G30 e levantado uma importante discussão quanto à regulação do sistema financeiro internacional, não são necessariamente consenso entre todos os agentes do mercado. Peter Garuccio, diretor sênior de Comunicação da Associação Americana de Banqueiros (ABA, na sigla em inglês), acredita que o sistema financeiro já está efetivamente regulamentado e que a solução para os atuais problemas não seria a criação de um novo corpo de regulamentação.

“Os bancos, dependendo do seu tipo e tamanho, estão sujeitos à vigilância do FED, do Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), do Office of the Comptroller of the Currency (OCC), e/ou do Office of the Thrift Supervision (OTS). Os bancos de investimento estão regulados pela Securities and Exchange Commission (SEC). Algumas medidas poderiam ser tomadas para que a vigilância sobre essas instituições fosse mais cautelosa e para que problemas fossem identificados antecipadamente, ao invés de simplesmente se tentar resolvê-los depois que surgissem”, disse.

Garuccio reconhece, no entanto, que há algumas lacunas na atual estrutura de regulamentação, especialmente no caso de instituições financeiras não bancárias, como os agentes hipotecários. “A ABA apoia medidas para fechar essas lacunas, mas também quer ter certeza de que esses esforços não resultem em sobrecargas de regulamentação para instituições de depósito assegurado, que já estão sujeitas a regras muito rígidas e caras de *compliance* (aderência às normas e regulamentações do setor)”, pondera. “Apoiamos o conceito de um regulador de risco sistemático – apesar de que isso não significa necessariamente a criação de um novo corpo de regulamentação – para garantir que haja um processo ordenado para resolver os problemas de instituições sistemicamente importantes”, conclui.

Divergências à parte, o fato é que já há uma reforma em curso, remetendo os agentes do mercado a lembrarem que, a exemplo de outros ciclos da história econômica, é sempre dos momentos de mudança que se reconstrói um novo período de estabilidade.

“O sistema financeiro não fica parado.
O governo toma uma medida, o sistema responde, tenta achar uma saída.
O regulador não pode descansar.”

Arminio Fraga, ex-presidente do BC e um dos autores do relatório do “Grupo dos 30”

Brasil: nada a temer em Wall Street

Uma semana após a palestra de Paul Volcker na Universidade de Nova York, uma comitiva formada pelo mais alto escalão do governo brasileiro e representantes do setor financeiro nacional chegou à cidade. O objetivo era falar com investidores e a comunidade de negócios norte-americana em um painel sobre como o Brasil está enfrentando o momento econômico e que oportunidades o País oferece hoje. O evento, no qual **Mundo Corporativo** estava presente, evidenciou um fenômeno bastante interessante, que tem sido testemunhado ultimamente com até certa frequência: a progressiva virada brasileira na relação de forças mundial. O Brasil, que, no passado, também enfrentou tantos problemas em seu sistema financeiro, é hoje uma referência em termos de solidez para outros mercados, a despeito da necessidade da eterna vigilância, alertada por Armínio Fraga.



Parte do avanço recente tem a ver com os esforços contínuos que os órgãos reguladores e as próprias instituições financeiras locais têm feito pela contínua regulamentação do setor, o que permitiu ao presidente Luiz Inácio Lula da Silva se sentir confortável para recomendar, no encontro, a receita nacional de sucesso. “Tenho a firme convicção de que precisamos sistematizar a regulamentação do sistema financeiro internacional”, declarou o presidente em entrevista coletiva logo após sua palestra.

As conquistas brasileiras são fruto de aprendizados com as crises bancárias dos anos 90, como lembrou no encontro Henrique Meirelles, presidente do BC. “Muitas das sugestões que estão saindo dos órgãos de estabilização financeira, como o Comitê da Basileia, por exemplo, já estão sendo implementadas no Brasil. Algumas delas, há vários anos”, afirmou no evento. Meirelles destacou que, justamente por tudo o que o Brasil enfrentou no passado, o sistema financeiro nacional está sujeito a um tipo de regulação e supervisão prudencial mais rigoroso. “O resultado é que o nível de alavancagem é baixo, o nível de adequação de capital é elevado e o nível de provisão também”, complementou, apostando que “a economia brasileira possa sair da crise um pouco mais rapidamente do que a média e possivelmente crescer mais do que a média mundial”.

Roberto Setúbal, presidente do Itaú Unibanco, também presente no encontro de Nova York, lembrou que, por causa dessa política cuidadosa e prudente, os bancos brasileiros estão muito bem cotados, inclusive entre as maiores capitalizações do mercado mundial. “Hoje, entre as 20 maiores capitalizações de bancos do mundo, dois são brasileiros (*Itaú e Bradesco*), sendo que o Banco Itaú está entre os dez maiores. Esta é uma demonstração clara da solidez do sistema financeiro brasileiro”, comemora. O modo como Setúbal terminou sua apresentação, com um recado direcionado ao presidente Lula, é emblemático dos novos tempos da economia: “Neste momento, o senhor pode contar com os bancos. Os bancos no Brasil são parte da solução, não do problema.” ●



Camila Viegas-Lee é correspondente do jornal O Estado de S. Paulo, com passagens por veículos como Wall Street Journal, Valor Econômico, Folha de S. Paulo e telejornais das TVs Globo e Cultura

Pelo fim dos

Este momento de mudança na conjuntura econômica é oportuno para que o Brasil repense, finalmente, seu modelo histórico de expansão dos gastos públicos correntes e de arrecadação de impostos.

Por Raul Velloso

EUA e Brasil enfrentam o esgotamento de dois processos de evolução econômica que têm operado nos últimos anos. Nos EUA, esgotou-se o modelo de expansão acelerada do consumo privado. Durante vários anos, os norte-americanos adotaram uma política monetária fortemente expansionista, com taxas de juros básicas muito baixas, e a operação desse modelo levou à redução da percepção geral de risco, à menor volatilidade dos mercados financeiros e à forte expansão do crédito imobiliário. Mais recentemente, o crescimento do crédito imobiliário alcançou a camada dos tomadores com maior risco de inadimplência, os famosos *subprime credits*, até o advento da conjuntura em que o mundo globalizado está imerso desde meados do ano passado. Parte fundamental do processo de ajuste em curso é exatamente a redução do consumo privado, à qual se segue a contração do investimento privado.



excessos

O Brasil, como praticamente todos os países do mundo, foi atingido pela crise do *subprime*, embora as perdas de riqueza – e também a necessidade de redução do consumo – tenham sido de muito menor monta que nos EUA e na Europa desenvolvida. Não tivemos uma crise do *subprime* porque o sistema bancário brasileiro já tinha passado por relevante processo de ajuste e concentração, em seguida ao lançamento do Plano Real, e também porque o País, ao contrário dos EUA, tem ostentado as maiores taxas de juros – e de recolhimento compulsório dos bancos junto às autoridades monetárias – do mundo.

O País estava melhor preparado do que vários outros emergentes para a crise também porque: (1) seu regime cambial operava bem; (2) seu inédito estoque de reservas (cerca de US\$ 200 bilhões ou 12,7% do Produto Interno Bruto – PIB – de 2008) superava o de outros países e permitia reduzir a depreciação cambial que se seguiu sem se esgotar; e (3) a razão entre a dívida pública e o PIB estava em queda e a antiga dívida externa líquida do setor público havia zerado e, mais adiante, se transformado em crédito líquido. Essas características se traduziram em menor aumento relativo das taxas de risco do País e, portanto, menor fuga líquida de capitais e menor depreciação cambial nas fases mais agudas da crise.

Contudo, diante de alguns fatores – como a queda do valor das exportações de *commodities*, que predominam na pauta brasileira, a diminuição de preços ou de quantidades exportadas, a virtual paralisação do crédito externo e a contração do crédito interno –, a atividade industrial brasileira tem sido afetada, levando ao aumento das taxas de desemprego e à queda da arrecadação de tributos.

Antes de se beneficiar do *boom* mundial de 2002-2008 e de sofrer, em maior ou menor grau, os efeitos do pós-crise do *subprime*, a economia brasileira vinha testemunhando o esgotamento de outro processo, esse bem específico seu. Trata-se do crescimento

exagerado de outro tipo de consumo, o dos gastos correntes públicos, que levaram o autor deste artigo a carimbar o modelo econômico brasileiro do período pós-redemocratização como “modelo de crescimento dos gastos públicos correntes” ou de “crescimento da arrecadação de impostos”, em vários estudos sobre o tema publicados nos últimos anos.

Discute-se, hoje, se, nessas condições, o Brasil não deveria, além de reduzir juros básicos e depósitos compulsórios, ativar sua política fiscal, agindo contracíclicamente – a exemplo do que faz a maioria dos países desenvolvidos atualmente. Porém, a situação fiscal está tranquila o suficiente para permitir uma redução dos superávits fiscais sem trazer de volta as antigas dúvidas sobre a solvência pública?

A composição dos gastos

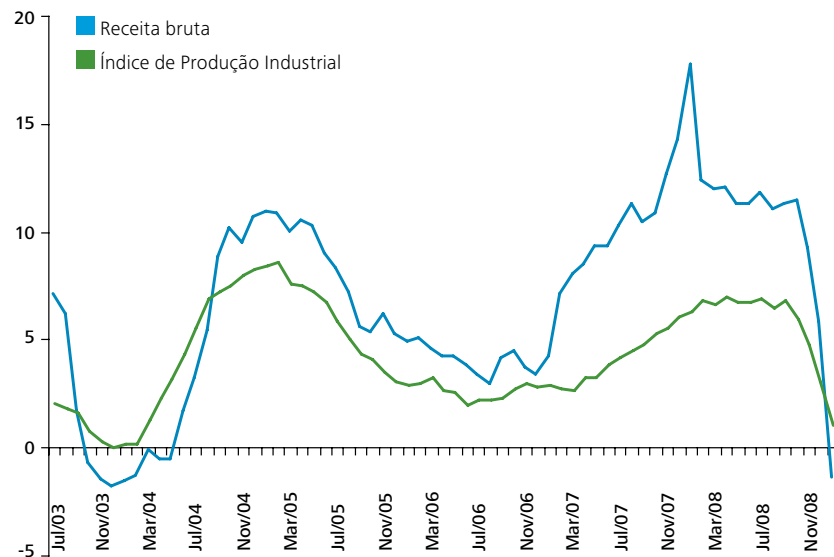
No Brasil, o comportamento dos itens de maior peso no gasto público federal vem obedecendo a um padrão de comportamento que é mais do que procíclico, ou seja, em média, os gastos tendem a crescer acima da expansão do PIB. Como o Salário Mínimo (SM) tem peso elevado na formação dos gastos e ele é corrigido por uma taxa no mínimo igual à do crescimento do PIB (com uma defasagem de dois anos), nas fases em que se registra queda da taxa de expansão da economia, a elevação do SM custa a desacelerar.

Deve-se enfatizar que 37% dos gastos com os benefícios previdenciários correspondem a pagamentos de um SM, que, por regra submetida ao Congresso Nacional, vem crescendo, no mínimo, pela variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), mais a expansão real do PIB de dois anos antes. Para 2009, essa conta deveria produzir um reajuste do SM ao redor de 9%. Só que, na proposta orçamentária para 2009, foi indicada a taxa de 12%. Os demais benefícios pagos pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) acompanham aproximadamente o crescimento do INPC.

Ao componente relativo à variação do valor médio dos benefícios unitários, deve-se somar o “crescimento vegetativo” do total dos benefícios concedidos, que aumentou, em média, 5,3% ao ano entre 1998 e 2007. Dessa forma, é preciso que o aumento real da atividade econômica fique bem acima de 5% ao ano para compensar ou criar condições para a expansão dos gastos previdenciários.

Arrecadação de impostos bem acima da geração de riquezas

Evolução (%) real da arrecadação federal e do Índice de Produção Industrial*



* Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); montantes acumulados de 12 meses

O que explica esse fenômeno?

Os impostos cresceram além da produção no Brasil por vários fatores, entre os quais...

- Vários setores, de peso relevante na economia e “bons” pagadores de impostos, como o automotivo e o mercado imobiliário, passaram a crescer acima da média nacional;
- Com a subida do preço externo do petróleo, que disparou na fase de bonança, a arrecadação de *royalties* e participações ligados diretamente a ele (entre outros produtos do tipo) aumentaram de forma significativa;
- A lucratividade de vários setores beneficiados pela bonança aumentou muito, repercutindo sobre o imposto de renda e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (que é um mero adicional do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica);
- A lucratividade desses mesmos setores atraiu um expressivo volume de capital externo, que, não apenas comprou ações na Bovespa, como fez aquisições diretas de participação acionária, gerando ganhos de capital adicionais expressivos, posteriormente tributados pela União.

Em adição, considere-se a despesa de pessoal, que, junto com os gastos do INSS e os assistenciais em geral, alcança 76% do total e, justamente agora – em anos finais de mandato presidencial, quando as pressões dos servidores por reajustes compensatórios se acentuam –, tende a crescer acima do PIB.

Dos restantes 24% do total das despesas públicas, pouco mais de um terço correspondem aos gastos em saúde, os quais, pela Constituição, estão indexados ao PIB nominal desde 2000. Tem-se, assim, mais indexação ao PIB. O restante é dividido quase em partes iguais entre investimentos (como em rodovias), item que tradicionalmente é candidato a ajuste, e os demais gastos correntes, incluindo tanto programas de duração continuada de áreas importantes, como a de educação, assim como o próprio custeio da máquina.

Quase no limite

O modelo de forte crescimento dos gastos correntes – e, portanto, da arrecadação de impostos – está em vias de se esgotar, porque existem limites óbvios para a expansão da carga tributária e também porque a contenção exacerbada dos investimentos está criando pesados gargalos na infraestrutura do País. Atingidos esses limites, as autoridades governamentais serão levadas a, finalmente, reexaminar o modelo antigo, sob pena de consequências desastrosas para o crescimento da economia.

É fato que esse modelo vem ganhando uma sobrevida relativamente longa, por conta da última fase de bonança que o mundo testemunhou, entre 2002 e 2008. Graças a essa fase, a economia brasileira pôde crescer mais, passando de uma expansão média na fase imediatamente anterior, ao redor de 2,7% ao ano, para algo entre 4,5% e 5% ao ano até pouco tempo atrás, o que naturalmente impulsionou a arrecadação – embora tenha também puxado os gastos correntes para cima, conforme mecanismos em vigor, antes discutidos. Mais do que isso, os eventos foram tais que a arrecadação de impostos cresceu bem acima da própria atividade econômica (veja gráfico ao lado).

Assim, quando se observa no gráfico a fase mais recente, de 2006 ao momento atual, vê-se que, logo depois de as duas curvas andarem juntas, enquanto a atividade econômica passa a aumentar sua taxa de crescimento seguidamente, a arrecadação começa a subir bem mais que a primeira. Cabe perguntar o que explica isso, quando se sabe que, mais recentemente, a sociedade tem recusado novos aumentos de impostos, tem pressionado por maiores isenções fiscais e acaba de derrubar a Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF). Não deveria ser o contrário? Ou seja, a arrecadação crescer menos do que a produção?

Parte importante da explicação para a arrecadação ter voltado a crescer bem mais do que a produção, em um ambiente de repúdio da sociedade a aumentos da carga tributária, está na bonança mundial e na resultante “bolha imobiliária” que se estendeu pelo período 2002-2008, até que ela estourasse. Graças a isso, houve uma inundação de dólares norte-americanos no País, que produziu vários efeitos favoráveis à arrecadação. O problema é que, por trás, havia uma bolha, ou seja, era um processo não sustentável, e agora vamos enfrentar as consequências de eles desaparecerem por um bom tempo.

“É de se esperar que a arrecadação de impostos deva, agora, crescer menos do que a atividade econômica, tornando ainda menos recomendável uma reação governamental que contemple novos aumentos de gastos.”



O problema é que o esvaziamento da bolha produzirá efeitos exatamente opostos aos que ocorreram após 2003, fazendo com que os itens de melhor desempenho na arrecadação passem a ter desempenho bem menos favorável. Nesse sentido, é de se esperar que a arrecadação de impostos deva, agora, crescer menos do que a atividade econômica, tornando ainda menos recomendável uma reação governamental que contemple novos aumentos de gastos para atender a pressões de setores atingidos pela crise, ou dos oportunistas de momento.

Em síntese, é preciso redobrada atenção ao risco, que existe, de forte redução dos superávits fiscais, em contraste com a considerável melhora da solvência do setor público ocorrida nos últimos anos, graças ao aumento dos superávits fiscais, ao maior crescimento da economia e à redução das taxas de juros. Naquele contexto, a razão entre a dívida pública e o PIB vinha caindo sistematicamente, cabendo cuidar para que não se inicie uma nova fase de ascensão. Por outro lado, se for necessário ativar a política fiscal, em complemento à ativação da política monetária, que se o faça pela via do aumento dos investimentos, e não dos gastos correntes. ●

Raul Velloso é economista e especialista em finanças públicas. Mestre em Economia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e PhD pela Universidade Yale, Velloso já foi secretário de Assuntos Econômicos do Ministério do Planejamento e coordenador do Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (IPEA)

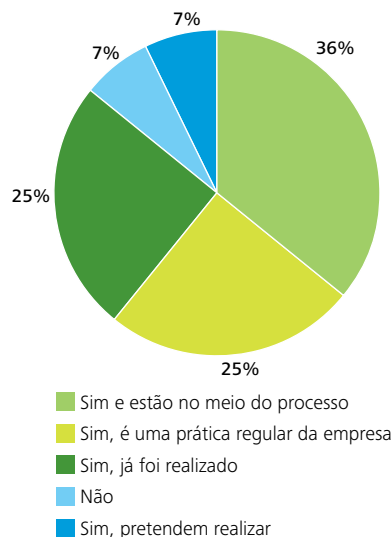
“Mude, antes que seja preciso”

Michael Porter

A frase de Michael Porter, um dos mais importantes acadêmicos de estratégia empresarial e autor de “Estratégia Competitiva”, além de outros 17 livros, parece explicitar um fenômeno que as empresas brasileiras têm vivenciado, enquanto tentam se adaptar às transformações profundas por quais a economia global vem passando nos últimos meses.

Conforme indica a pesquisa “Reorganização de Empresas no Brasil”, lançada pela Deloitte no final de março, reorganizar é uma das palavras de ordem da grande maioria das empresas. O estudo aponta que apenas 9% das 259 corporações da amostra não realizaram e nem pretendem realizar processos de reorganização interna.

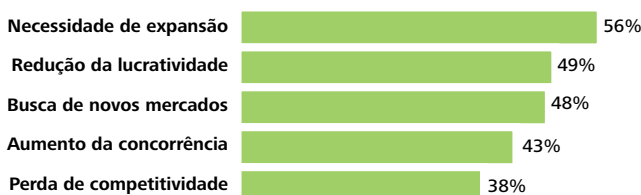
Pretensão de realizar um processo de reorganização



“Quando o ritmo de mudança dentro da empresa for ultrapassado pelo ritmo fora dela, o fim está próximo.”

Jack Welch, ex-CEO da General Electric, respeitado por sua capacidade de transformar uma gigante industrial em uma organização flexível

Motivos que levaram ou levariam a empresa a participar de um processo de reorganização. Questão com respostas múltiplas



Fonte: pesquisa “Reorganização de Empresas no Brasil” (Deloitte, 2009)

MundoCorporativo

Conselho editorial:

Juarez Lopes de Araújo
Helôisa Helena Montes

Coordenação editorial:

Renato de Souza
Mtb 26.563

Edição:

Patrícia Valério

Produção gráfica:

Leonardo Salles

Arte:

Mare Magnum

Fotos:

Gilberto F. Alves (Raul Velloso)
Mateus Mondini (Chieko Aoki)
Walter Craveiro

Reportagens e artigos:

André Sales
Camila Viegas-Lee
Dagoberto Souto Maior Jr.
Jander Ramon
Jordana Viotto
Raul Velloso

Colaboração:

F.Biz.
Mastercard
Natura

Coordenação de pesquisa econômica:

Silvana De Sario

Revisão:

Miriam M. Soares
Sonia Hagemann

Gráfica:

Intergraf

Tiragem:

130.000 exemplares

Contato para leitores:

mundocorporativo@deloitte.com
(fone 11-5186-6686)

O conteúdo dos artigos assinados pelos articulistas colaboradores e nas entrevistas concedidas à revista **Mundo Corporativo** não reflete necessariamente as opiniões da Deloitte.

Estão reservados à Deloitte todos os direitos autorais desta publicação. A reprodução de informações nela contidas está sujeita à autorização prévia, mediante consulta formal e citação de fonte.



Filiada à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)



Sabe quando você não vê a hora de seu filho entrar numa grande empresa e ser mais independente? A Deloitte é uma grande empresa e sabe como ajudar.

Programa Novos Talentos

Oportunidades ilimitadas de crescimento. Esse é o grande compromisso da Deloitte, uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo, com os jovens talentosos. Todos os anos, mais de 500 candidatos são contratados para fazer carreira na nossa empresa e seu filho pode entrar para esse grupo. Se ele está cursando a faculdade a partir do 2º ano ou é recém-formado, a Deloitte o desafia a participar do Programa Novos Talentos. Além da oportunidade de trabalhar com equipes de experts em grandes organizações, ele também terá treinamentos constantes para o aperfeiçoamento profissional.

Incentive seu filho a se inscrever no Programa Novos Talentos da Deloitte. Além de ter a oportunidade de fazer o máximo pela sua carreira, aqui ele não é um trainee. Ao ser admitido, passa a ser um profissional da organização.

Informações e inscrições: www.deloitte.com.br

Selecionamos também profissionais com deficiência.

Auditoria • Consultoria Tributária • Consultoria em Gestão de Riscos
Outsourcing • Consultoria Empresarial • Corporate Finance

Deloitte.



A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais, Corporate Finance, Consultoria Empresarial e Outsourcing para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de cerca de 165.000 profissionais atuando a partir de firmas-membro em mais de 140 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus mais de 3.600 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma *verein* (associação) estabelecida na Suíça, e sua rede de firmas-membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Acesse www.deloitte.com/about para a descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas firmas-membro.