

REVISTA DA ESPM • ANO 22 • EDIÇÃO 105 • N°5 • SETEMBRO/OUTUBRO 2016 • R\$ 32,00

#### Entrevistas

De volta à agenda perdida Samuel de Abreu Pessôa

O planejamento é agora! José Roberto Mendonça de Barros

Ou mudamos agora, ou vamos patinar por mais 50 anos! Nicola Calicchio Neto

## INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A RECEITA QUE FARÁ O BRASIL SAIR DA CRISE



#### igoplus Artigos

O Brasil e a globalização: a importância de "sair da caverna"

Inovar é preciso

Atenção: apertem os cintos porque o mercado sumiu!

Inovação e produtividade: os pilares de um novo Brasil

Sem crise: três razões que fazem de Pokémon Go um sucesso de marketing

TIC como diferencial competitivo: Darwin explica!

Crise? Pergunte o caminho aos *bots* e algoritmos

#### igoplus Artigos

Negócios familiares: é hora de comprar ou vender?

Sobre asnos e investimentos

A fórmula para a indústria automobilística combater a crise

Um mundo verde de desafios e oportunidades

O valor das ações básicas em cenários desafiadores

> Inovação atitudinal: pensar e sentir o novo, positivamente!

## POUPA TROCO BRADESCO. Você poupa sem perceber.

Agora ficou muito fácil. Transações debitadas de sua conta-corrente, como **compras no cartão**, **pagamentos** e **transferências**, poderão ter automaticamente os centavos arredondados para cima e depositados em conta-poupança de sua escolha.

Fale com nossos Gerentes ou acesse banco.bradesco/poupatroco



banco.bradesco ▶@Bradesco ऻfacebook.com/Bradesco Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022

SAC - Alô Bradesco: 0800 704 8383

SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099

Ouvidoria: 0800 727 9933



#### **EXPEDIENTE**

#### Conselho Editorial

Francisco Gracioso – *Presidente* Alexandre Gracioso Thomaz Souto Corrêa J. Roberto Whitaker Penteado (MTB nº 178/01/93)

#### Coordenação Editorial

Lúcia Maria de Souza

#### **Editora Assistente**

Anna Gabriela Araujo

#### Edição de Arte

Mentes Design

#### Revisão

Anselmo Teixeira de Vasconcelos Antonio Carlos Moreira Mauro de Barros

#### Redação

Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 São Paulo – SP – CEP 04018-010 Tel.: (11) 5085-4508 Fax: (11) 5085-4646 e-mail: revista@espm.br

#### Comercial

MidiaOffice Julio Cesar Ferreira (11) 9 9222-4497 juliocferreira@uol.com.br

#### Impressão

Referência Gráfica orcamento@referenciagrafica. com.br

#### Operação de vendas avulsas

Distribuição em Bancas e Redes de Livrarias Total Publicações (Grupo Abril) Edicase Assessoria

#### Revista da ESPM

Publicação bimestral da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Os conceitos emitidos em artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos respectivos autores.

Professores, pesquisadores, consultores e executivos são convidados a apresentar matérias sobre suas especialidades, que venham a contribuir para o aperfeiçoamento da teoria e da prática nos campos da administração em geral, do marketing e das comunicações. Informações sobre as formas e condições, favor entrar em contato com a coordenadora editorial.



#### **EDITORIAL**

## As causas da crise da qual estamos saindo

De volta à agenda perdida" junto com o economista Samuel de Abreu Pêssoa. "O planejamento é agora!", afirma José Roberto Mendonça de Barros. "Ou mudamos agora, ou vamos patinar por mais 50 anos", completa Nicola Calicchio Neto. Basta ler os títulos das três principais entrevistas desta edição para notar que é hora de nos prepararmos para a retomada dos mercados. Mas antes de dar o próximo passo, é preciso compreender as causas desta crise sob a qual ainda vivemos. A primeira delas está contida no pensamento de Margaret Thatcher: "Os governos de esquerda são muito bons enquanto dura o dinheiro dos outros". Leia-se: os governos petistas limparam o cofre e, quando o dinheiro acabou, a economia desmoronou.

A segunda foi a falta de inovação e de competitividade em alguns setores básicos, que também ajudou a afundar a economia. Assim, a área industrial foi apanhada de surpresa após dez anos de bonança artificial em que a inovação foi interrompida e a produtividade despencou. Dados do Fórum Econômico Mundial de Davos mostram que, em quatro anos, o Brasil perdeu nada menos do que 33 posições no ranking de competitividade, estando agora na companhia de países inexpressivos no comércio mundial. Isso significa que se a nossa indústria não voltar a investir em inovação, continuará à margem da recuperação econômica que se avizinha, sem condições de competir dentro e fora do país.

A terceira causa que ajudou a moldar o cenário atual foi a corrupção que praticamente destruiu a trama socioeconômica, imprescindível ao desenvolvimento dos negócios. Um país como o Brasil, onde o Estado participa diretamente de 40% da economia, é um campo fértil para a corrupção, e ela voltará a dominar as relações entre as empresas e os governos se não houver uma mudança de cultura e de valores, dos dois lados da cerca. As empresas devem habituar-se a depender menos do poder público e compreender que o único caminho possível para o crescimento é o da inovação e da competitividade. É preciso deixar em segundo plano as estratégias baseadas em favores dos governos, mesmo porque eles não estão mais em condições de prestar favores a ninguém.

Nos artigos e nas entrevistas que se seguem o leitor encontrará opiniões valiosas de economistas, empresários e acadêmicos, que certamente ajudarão a encontrar o melhor caminho para o crescimento. Como última recomendação, lembramos que toda caminhada começa com um sólido pensamento estratégico, que foi praticamente abandonado pelas empresas brasileiras. Nos últimos 15 anos, muitos contentaram-se com meras projeções de vendas e receitas. E, agora, pagam um alto preço por esse desprezo.

#### Francisco Gracioso

Presidente do Conselho Editorial

Aplicativo grátis

A maior banca digital de jornais e revistas do Brasil

Mais de 250 revistas e jornais de todas as regiões do Brasil\*\*

Envie um SMS para "6050" com a letra J\*

Para quem não é cliente VIVO, entre no site www.nuvemdojornaleiro.com.br

Notícias de mais de 150 países das Agências de Notícias: AFP, AP, BBC e EFE

Leia no smartphone, tablet e web

Leia a edição atual e anteriores.\*\*\*





Curta nossa página facebook.com/nuvemdojornaleiro











nuvem do

#### **INSTITUIÇÃO MANTENEDORA**



#### **ASSOCIADOS**

- Adriana Cury
- Alex Periscinoto
- Altino João de Barros
- Andrea Salgueiro Cruz Lima
- Antonio Fadiga
- Antonio Jacinto Matias
- Armando Ferrentini
- Armando Strozenberg
- Claudio de Moura Castro
- Décio Clemente
- Francisco Gracioso
- Francisco Mesquita Neto
- Giancarlo Civita
- Jayme Sirotsky
- João Batista Simon Ciaco
- João Carlos Saad
- João De Simoni Soderini Ferracciù
- João Roberto Marinho
- João Vinicius Prianti

- José Bonifácio de Oliveira
   Sobrinho
- José Carlos de Salles
   Gomes Neto
- José Heitor Attilio Gracioso
- ludith Brito
- Luiz Antonio Viana
- Luiz Carlos Brandão
   Cavalcanti Júnior
- Luiz Carlos Dutra
- Luiz Lara
- Luiz Marcelo Dias Sales
- Marcello Serpa
- Octávio Florisbal
- Orlando Marques
- Percival Caropreso
- Roberto Duailibi
- Roberto Martensen
- Sérgio Reis
- Waltely Longo

#### **CONSELHO DELIBERATIVO**

- Armando Ferrentini Presidente
- Alex Periscinoto
- Armando Strozenberg
- Décio Clemente
- João Vinicius Prianti
- José Carlos de Salles Gomes Neto
- Luiz Marcelo Dias Sales
- Luiz Lara
- Roberto Duailibi
- Sérgio Reis

#### **CONSELHO FISCAL**

#### Titulares

- Luiz Carlos Brandão
   Cavalcanti Jr. Presidente
- José Heitor Attilio Gracioso
- Percival Caropreso

#### Suplente

Adriana Cury

#### DIRETORIA EXECUTIVA DA ESPM

- J. Roberto Whitaker Penteado Presidente
- Alexandre Gracioso
   Vice-presidente acadêmico
- Elisabeth Dau Corrêa
   Vice-presidente
   administrativo-financeira
- Emmanuel Publio Dias
   Vice-presidente corporativo
- José Francisco Queiroz
   Vice-presidente de marketing e comunicação



HUMOR Dorinho



## Índice

#### O Brasil e a globalização: a importância de "sair da caverna"

Marcos Troyjo

Com um novo governo, o Brasil tem a chance de restabelecer sua conexão com o mundo e pegar uma carona na globalização. Mas o esforço agora terá de abranger muito mais do que diplomacia econômica, porque o cenário das relações internacionais está cada vez mais complexo

#### Pág. 18

#### Inovar é preciso

Ricardo Amorim

Hoje, a produção da indústria brasileira está de volta aos níveis de 2006. Para o Brasil retomar o crescimento de forma acelerada, não basta contratar mais gente para trabalhar. O desafio do mercado nacional agora é produzir mais com menos. Chegou a hora de provar o que somos: uma República das Bananas ou um país de inovadores?

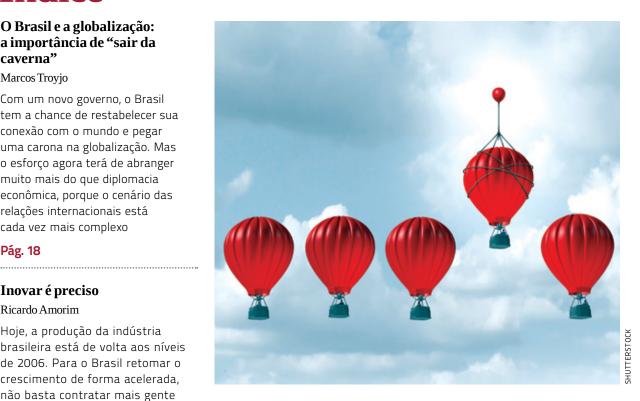
#### Pág. 26

#### Atenção: apertem os cintos porque o mercado sumiu!

Anna Gabriela Araujo

Bem-vindo à era da 4ª Revolução Industrial, marcada pelo surgimento de novas profissões e pelo encolhimento ou até mesmo pela extinção de algumas atividades. Diante desse cenário de mudanças e incertezas, acertar na tomada de decisão passa a ser fator crucial para a sobrevivência das empresas. Descubra qual é a fórmula para fazer a escolha mais acertada

#### Pág. 32



#### Inovação e produtividade: pilares de um novo Brasil

Anna Gabriela Araujo e Francisco Gracioso

Qual é o segredo das empresas que, mesmo diante da crise econômica. continuaram crescendo? Peixe Urbano. Bug, Mactra, Tigre e Toyota estão entre as companhias que conseguiram se antecipar aos concorrentes e blindar seus negócios contra os tempos de incerteza. O que elas têm em comum? Os cinco pilares da competitividade

#### Sem crise: três razões que fazem de Pokémon Go um sucesso de marketing

Mauro Berimbau e Matheus Marangoni

Enquanto anunciantes, veículos, agências e a maioria dos formatos publicitários de spots, impressos e

vídeos interruptivos têm sofrido desde o surgimento da internet, o Pokémon Go dá uma aula de estratégia para o mercado. Entenda como o uso de realidade aumentada e a possibilidade de o usuário se apropriar do conteúdo e da marca fizeram desse jogo para mobile a sensação do momento!

#### Pág. 60

#### TIC como diferencial competitivo: Darwin explica!

Rafael Marchesi Camanho e Roberto Camanho

A tecnologia e a sociedade estão evoluindo mais rápido do que as empresas podem se adaptar. Isso prepara o terreno para uma nova geração de modelos de negócios, cujo mantra é "adaptar ou morrer". Conheça a era do darwinismo digital

Pág. 66

#### **Especial Caboré**

#### O Oscar da propaganda brasileira

Antoninho Rossini

José Carlos de Salles Gomes Neto, fundador e presidente do grupo Meio & Mensagem, relembra a trajetória do Prêmio Caboré e conta como transformou sua ideia em uma das premiações mais famosas do mundo do marketing

#### Pág. 73

#### **Crise? Pergunte o caminho** aos bots e algoritmos

Ricardo Defaveri Murer

No futuro, os algoritmos irão representar um impacto profundo em todas as operações das organizações. Como usar a infoesfera a seu favor?

#### Pág. 89

#### Negócios familiares: é hora de comprar ou vender?

Carlos Dariani e Eduardo Najjar Como as empresas familiares estão driblando as dificuldades impostas pela fase atual da economia brasileira?

#### Pág. 92

#### Sobre asnos e investimentos

Hermano Roberto Thiry Cherques Confira a solução dada em 1311, pelo lógico Jean Buridan, para o dilema atual dos empresários: investir ou não investir? Eis a questão!

#### Pág. 96

#### Leitura recomendada Ponto de vista

Os filhos mimados do capitalismo

#### A fórmula para a indústria automobilística combater a crise

Marcos Amatucci

Eficiência, inovação, competitividade e estratégia global: os caminhos trilhados pelas montadoras para suportar as sucessivas quedas de vendas do setor

#### Pág. 106

#### Um mundo verde de desafios e oportunidades

Luiz Carlos Corrêa Carvalho Com a ajuda da tecnologia da informação, o agribusiness brasileiro descobre como "colher mais com menos"

#### Pág. 112

#### O valor das ações básicas em cenários desafiadores

Fabio Mestriner

Fatores comuns nas empresas que crescem, apesar da crise, são a proximidade com os clientes e as ações que empreenderam para mantê-los

#### Pág. 116

#### Inovação atitudinal: pensar e sentir o novo, positivamente!

128

130

José Predebon

O que é e como funciona essa tal de inovação atitudinal?

#### Pág. 122





## De volta à agenda perdida

outor em economia pela Universidade de São Paulo (USP), Samuel de Abreu Pessôa é professor da pós-graduação em economia da FGV no Rio de Janeiro e pesquisador do Instituto Brasileiro de Economia. É também autor associado ao Instituto Millenium, um think-tank liberal, e escreve aos domingos uma coluna sobre política e economia na Folha de S.Paulo. Filiado ao PSDB, foi conselheiro de Aécio Neves na campanha eleitoral de 2014. Mesmo assim, Pessôa costumava fazer elogios públicos a programas dos governos do PT – sobretudo na primeira gestão do ex-presidente Lula, que até hoje considera muito boa. Desde o ano passado, porém, a cordialidade foi deixada de lado por ambas as partes e o debate tornou-se duro. "Com o PT não dá para conversar", disse ele, em uma entrevista publicada na revista *Época*, em agosto de 2015.

Neste ano, Pessôa chamou a atenção para o risco de acreditarmos que o fim da corrupção será o fim dos males brasileiros. "Apenas combater a corrupção não vai consertar a economia", afirmou à Veja. Economia que, pelas suas contas, enfrenta a maior recessão dos últimos 120 anos. Quando recebeu a reportagem da Revista da ESPM para esta entrevista, Pessôa acompanhava pela televisão da sala de seu apartamento em São Paulo a tumultuada sessão em que a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) que estabelece um teto para os gastos públicos foi aprovada em uma comissão especial do Congresso. Um pequeno passo na direção do ajuste fiscal, capaz de temperar seu pessimismo quanto às perspectivas de o país reequilibrar suas contas e criar condições para recuperar a competitividade perdida nos últimos anos.

Segundo ele, essa PEC do teto para os gastos está associada à raiz do agravamento da crise, que tem um componente grande de expectativas. "A dívida pública cresce em bola de neve. Isso sinaliza que em algum momento a inflação vai ter de aumentar ou o governo vai ter de dar um calote", afirma Pessôa. "É impossível investir numa sociedade assim." Na sua visão, para a economia nacional voltar a ser competitiva, é preciso retomar a política econômica que prevaleceu até o primeiro governo Dilma, evitar favorecimentos a setores ou empresas e "tratar os iguais de forma homogênea".

> Por Alexandre Teixeira Foto: André Telles

Revista da ESPM - O Brasil deve fechar 2016 com o terceiro ano sequido de queda da produtividade. Qual é a principal razão para isso?

Samuel Pessôa - No Instituto Brasileiro de Economia, nossa previsão é de que o PIB cresça em torno de 0,5% no ano que vem. Como a população cresce 1%, a produtividade vai cair novamente em 2017. Serão quatro anos de queda da produtividade. O motivo que me parece ser mais importante é que a formulação da política econômica teve uma inflexão em 2009, após a crise [financeira global, de 2008]. Foi o fim de um longo ciclo de liberalização dos mercados.

Revista da ESPM - O que você chama de liberalização dos mercados?

**Pessôa** – É a ideia de que o papel do setor público seja o de organizar as regras de funcionamento do mercado. De que não é papel dele interferir diretamente no funcionamento do mercado. O setor público tem de construir um marco institucional, regras claras, simples e transparentes. Se você regula melhor, a eficiência no funcionamento dos mercados aumenta.

Revista da ESPM - Pode dar um exemplo?

**Pessôa** – Você simplifica a legislação tributária, que passa a ter menos exceções. Logo, as empresas, para ganhar

dinheiro, terão de fazer bem o que fazem. Se você começa a ter muita intervenção, discricionariedade na formulação da política econômica, exceções, começa a ter um jeito melhor para as empresas ganharem dinheiro: abrindo escritórios de lobby em Brasília.

Revista da ESPM - Para a economia nacional ser competitiva, essa legislação deveria...

Pessôa – Tratar os iguais de forma homogênea. Aos trancos e barrancos, a gente estava nessa agenda até 2008. Na verdade, até 2006. Evidentemente, a crise econômica foi uma oportunidade para que o então ministro Guido Mantega alterasse a agenda de formulação da política econômica. Ela passou a girar em torno de uma agenda que ele considera correta, e eu considero um equívoco gigante. A agenda do intervencionismo estatal.

Revista da ESPM – O que aconteceu do governo Lula para o governo Dilma?

Pessôa - No momento da mudança dos governos, a taxa de crescimento saiu de 3,5% ao ano para zero no último ano da gestão Dilma 1. Ao longo desses quatro anos, a desaceleração ocorreu conjuntamente com seis fatores: juros reais elevados; inflação muito alta; deficit externo crescente; deficit público crescente; taxa de desemprego atingindo os máximos históricos: e salários crescendo o

tempo todo, acima da produtividade. A velocidade com que a produção cresceu ficou cada vez menor. Então, na minha interpretação, a aceleração do crescimento, que foi um fenômeno de produtividade no governo Lula em relação ao período FHC, deve-se à maturação das reformas institucionais que vínhamos fazendo desde o período Collor. O FHC não conseguiu colher muita coisa porque houve muito choque externo.

Revista da ESPM – Por que você costuma dizer que a transição FHC-Lula ajudou a economia?

**Pessôa** – Porque ela melhorou muito as expectativas. O primeiro governo Lula foi muito bom. As pessoas olhavam para um país como o Brasil, grande, com uma população jovem, dinâmico, com uma democracia interessante, que havia passado por uma transição política de alto nível entre grupos que se antagonizavam e tinha na Presidência da República um partido de esquerda fiscalmente responsável. Isso mudou a percepção do resto do mundo, e de nós mesmos, a respeito do desenvolvimento institucional que tínhamos atingido.

Revista da ESPM - Posso entender que tudo isso havia feito do Brasil um país competitivo?

**Pessôa** – Podemos atribuir a aceleração da taxa de crescimento da produtividade no governo Lula à colheita dos frutos das reformas institucionais, à melhora da percepção do país, fruto dessa transição política de alto nível entre grupos que se antagonizavam, e principalmente à percepção de que nós tínhamos um governo de es-

O setor público tem de construir um marco institucional, regras claras, simples e transparentes. Se você regula melhor, a eficiência no funcionamento dos mercados aumenta

querda fiscalmente responsável. Isso, na América Latina, é raro. A esquerda, em geral, na América Latina, mete os pés pelas mãos, como se viu no Brasil, na Venezuela e na Argentina.

Revista da ESPM – A resposta à crise de 2008 é que muda o cenário?

Pessôa - A resposta foi o intervencionismo estatal. E a consequência disso foi a redução da produtividade. Se olharmos para o regime militar, o país passou por um ciclo igualzinho. Tivemos Castelo Branco, que reformou muito, liberalizou mercados e fez um excelente governo. O governo Médici colheu o crescimento. No meu entender, a maturação de reformas institucionais ocorreu no governo de Castelo Branco. Mas terminou com uma crise externa e a triplicação do preço internacional do petróleo. A resposta que os formuladores da política econômica deram, no governo Geisel, foi intervencionismo estatal. No regime militar, passamos por esse ciclo pela direita e agora, no período democrático, passamos por este ciclo pela esquerda. Cometendo os mesmos acertos e os mesmos erros.

Revista da ESPM - Quais são as consequências e os antídotos para a queda da produtividade?

Pessôa - A pior consequência direta, por definição, é que o PIB cresce menos. O antídoto é voltar para onde estávamos. Realismo tarifário, parar de controlar preço, dar independência para o Banco Central perseguir a política necessária para direcionar a inflação à meta, arrumar o setor elétrico. Nós temos de voltar para onde o país estava em 2006 e, a partir daí,



Tanto país pobre quanto país rico têm empresas produtivas. A diferença é que, no país rico, não há empresas pouco produtivas. Só há empresas muito produtivas

buscar aquelas agendas que estavam soltas, perdidas, e retomá-las.

Revista da ESPM - Você concorda com a tese de que está havendo uma desindustrialização do Brasil?

**Pessôa** – É claro que sim. É só olhar os números. A outra questão é saber se a desindustrialização é dramática. Não é. Não há motivo que justifique a indústria ser tratada como especial, melhor ou diferente de outros setores da economia. A indústria é um setor importantíssimo, mas tão importante quanto qualquer outro. Não há nada na indústria que a torne mais relevante que os demais. Em economia, não é um adjetivo sem conteúdo. Ele tem um conteúdo forte. Na economia, os preços expressam a importância das coisas. É a teoria do valor. O que algumas pessoas dizem é que o valor da indústria para a economia brasileira é maior do que o expresso pelas contas nacionais.

Revista da ESPM - Qual é o argumento para defender essa proposição?

Pessôa - O argumento é o de que, quando produzo bens industriais, gero um ganho de renda maior do que o precificado pelo valor da indústria. Por algum motivo que ninguém explica direito...

Revista da ESPM – Vejo que você não concorda com essa hipótese.

Pessôa - Na educação, isso faz algum sentido. Porque, se melhora a educação de um indivíduo, ele será um melhor trabalhador. Ao ser um trabalhador melhor, o salário dele aumenta. Se você acha que o salário consegue reproduzir relativamente bem a produtividade, então, teoricamente,

não deveria haver "externalidades" [ganhos não captados pelos preços]. O ganho da educação já estaria expresso no salário da pessoa. Mas com educação tal hipótese faz sentido, porque existem "externalidades". Uma pessoa bem educada vai ser um cidadão melhor. Mais paciente, mais tolerante, mais observador. Na média. É um pai melhor, que vai educar melhor o filho e o filho melhor educado vai dar retorno para a sociedade. Na educação, isso é óbvio, mas não consigo compor argumentos convincentes para a indústria.

Revista da ESPM - Ouando discutimos como retomar a competitividade do país, indústria é um tema que sempre vem à baila e há uma divisão de opiniões sobre a necessidade de estímulo à indústria, que é uma política que se via muito no governo Dilma...

Pessôa - Parece que não deu certo [risos].

Revista da ESPM - Se estamos buscando saídas para retomar a competitividade, a indústria não merece estímulo especial, diferente dos outros.

Pessôa – Rigorosamente, não. É preciso entender a baixa produtividade. A tendência das pessoas é achar que é tudo setorial: "A indústria é mais pobre num país pobre porque faz coisas pouco sofisticadas". Em geral, as pessoas acreditam que o que você produz

determina a produtividade. Isso não é verdade. Tanto país pobre quanto país rico têm empresas muito produtivas. A diferença é que, em país rico, não há empresas pouco produtivas. Só empresas muito produtivas. Isso que fiz agora é uma fotografia, mas posso fazer um filme. As empresas nascem, vivem, algumas morrem e outras vão continuando. Pegue um mesmo setor num país pobre e num país rico. No rico, naquele setor, as empresas nascem menores e vão crescendo durante a vida. No pobre, a empresa vai envelhecendo e não cresce nem diminui.

**Revista da ESPM** – *E o que explicam* essas diferenças?

Pessôa – Os países pobres têm algum mecanismo institucional que dificulta, ou impede, a transferência de capital e trabalho das empresas menos produtivas para as mais produtivas. De alguma forma, você está protegendo demais os menos produtivos e dificultando esse processo de alocação. Isso tem a ver com instituições.

Revista da ESPM - O Brasil bateu no fundo do poço no primeiro semestre. Agora, a confiança dos agentes econômicos parece estar voltando. Você concorda com este diagnóstico?

Pessôa - O enunciado está errado. O Brasil baterá no fundo do poço no quarto trimestre deste ano. No tercei-

Arrumar a casa agora vai doer muito. Cortes terão de ser feitos e isto não é uma coisa simples. Vai machucar. E eu tenho dúvidas sobre se a nossa política vai conseguir digerir todas as transformações

ro trimestre, o crescimento do PIB vai ser negativo em 0,4%, ante o segundo trimestre, com ajuste sazonal. E talvez o quarto trimestre também seja negativo. Mas, tudo bem, vamos ter um fundo do poço. Você tem razão em argumentar que a expectativa mudou. A confiança mudou, mas de uma forma diferente em relação à maneira como mudou em outras recuperações cíclicas recentes. Esta é uma recuperação mais frágil, mais singela, menos brilhante. Essa falta de brilho da recuperação aparece nos indicadores de confiança. O que está melhorando é a expectativa futura e não a percepção da realidade atual.

Revista da ESPM - Então, ou a realidade atinge a expectativa, ou a expectativa vai cair.

Pessôa – Exatamente. Os dados que temos sugerem que a expectativa vai cair um pouco.

Revista da ESPM - A votação da PEC do teto dos gastos públicos é parte dessa equação, certo?

**Pessôa** – Com certeza. É superimportante. Ela está associada ao agravamento da crise, que tem um componente grande de expectativas. A dívida pública cresce em bola de neve. Isso sinaliza que em algum momento a inflação vai aumentar, ou o governo vai dar um calote, o que hoje não é mais juridicamente aceitável, porque o sistema judicial não deixaria. Ou vão ter de dar um "tarifaço", aumentar muito imposto. É impossível investir numa sociedade assim. É difícil calcular o valor presente do seu fluxo de caixa para bater isso com o custo de capital e decidir se você vai pegar dinheiro num banco, levantar capital e fazer um investimento. O aprofundamento da crise é fruto de uma debacle do investimento por uma questão de expectativas. Por mais que se tenha um governo melhor, a inconsistência fiscal persiste.

Revista da ESPM - Encontrei uma declaração sua, defendendo que o Banco Central deveria fixar para 2017 uma meta de inflação um pouco maior para estimular o crescimento. Oual é a chance de isso acontecer, com Ilan Goldfajn no comando do BC, e qual o risco de a inflação se transformar num problema intratável, como foi no passado?

Pessôa – Há uma recessão forte e um processo inflacionário que tem uma inércia alta. Talvez fosse positivo, o Banco Central mirar em 2018 [como alvo para a inflação convergir para a meta] e fazer uma meta ajustada para 2017. Isso não vai acontecer, e não considero grave que não aconteça.

Revista da ESPM - Há algo que o Banco Central poderia fazer de diferente para acelerar o crescimento?

Pessôa - O Ilan é um cara tão competente. Você discordar de um cara com o cabedal dele e daquele comitê que ele formou... É gente que fez MIT, Princeton, Harvard, que já trabalhou no Fed [o banco central americano], as melhores cabeças que temos. Quando vem um cara e diz "eles estão fazendo tudo errado", eu penso: "Pô, que cara autoconfiante". Olha o curríulo de quem está lá. Um pouco de humildade, gente!



Se o processo eleitoral de 2014 durasse mais dois meses, Dilma não seria reeleita. Aécio ganharia. No dia seguinte à eleição, ela já começou a falar em arrumar a casa

**Revista da ESPM** – Oual é a chance de o governo Temer fazer um ajuste fiscal suficiente em meio a esta crise?

Pessôa – A crise fiscal não é fruto da queda da receita. Ela é estrutural. Se você pegar os últimos 25 anos, o gasto primário da União – gasto real, que exclui juros e é deflacionado pelo IPCA - cresceu, em média, 6% ao ano ou um pouco mais. No mesmo período, o PIB cresceu 3%. Você não pode ter PIB crescendo a 3% e gasto real crescendo a 6%. Parecia que não tinha problema, porque o gasto subia, mas a receita vinha atrás e cobria. Tínhamos superávit primário e o juro estava caindo. Parecia que estava tudo em ordem. Claro que sabíamos que tinha problema. Tanto é que, lá em 2005, o ministro Antonio Palocci, fez um esforço grande para tentar convencer o PT a embarcar num ajuste fiscal de longo prazo. O grupo liderado por Dilma classificou a proposta de rudimentar, e ela foi engavetada. Dilma escondeu o problema da sociedade.

#### Revista da ESPM - Como?

**Pessôa** – Na fase final, partiram para as pedaladas fiscais. Com Refis, pagamento de dividendos de estatais para o Tesouro e pedalada fiscal, eles conseguiram empurrar com a barriga por mais quatro anos. A impressão que temos é que se o processo eleitoral de 2014 durasse mais dois meses, a então presidente Dilma não seria reeleita. Aécio ganharia. No dia seguinte à eleição, ela já começou a falar em arrumar a casa. Só que aí não tinha clima político para isso.

Revista da ESPM - A presidente Dilma foi destituída por infrações fiscais. Isso é suficiente para acreditar que a Lei de Responsabilidade Fiscal vai ser mais respeitada daqui para frente?

Pessôa - Creio que sim. O grupo político petista foi tão punido... A esquerda, mais que a direita, deveria se preocupar com a responsabilidade fiscal, porque o desequilíbrio fiscal leva à inflação, e a experiência sugere que, com inflação, quem se ferra é o pobre. Nunca vi rico se dar mal com inflação. Ouem se dá mal com inflação é o mais desprotegido. É paradoxal que um partido de esquerda seja inflacionário. Mas continuam achando desculpas, não reconhecendo o que provavelmente foi o pior regime de política econômica da história da República, entre 2009 e 2014. Nunca foram tomadas tantas medidas erradas em sequência, de forma sistemática, em um curto intervalo de tempo e em tamanha profusão, o que gerou o maior desastre.

Revista da ESPM - Voltando à questão da Lei de Responsabilidade Fiscal...

Pessôa - A esquerda não vai mais embarcar nesse tipo de irresponsabilidade fiscal.

Revista da ESPM - Há um ano, você disse durante uma entrevista que estava bem pessimista com o futuro do país. E atualmente?

Pessôa - Continuo muito pessimista. A origem dos nossos gastos são programas que estão na lei. Há toda uma agenda de melhorar a eficiência, cortar desperdício, mas, grosso modo, tudo é muito legítimo. Bolsa Família é legítimo. Lei Orgânica da Assistência Social é legítimo. Minha Casa, Minha Vida é legítimo. O Fies [Fundo de Financiamento Estudantil] é legítimo. O Brasil é um país pobre e desigual. Agora, o PT quis demonstrar um teorema



O Brasil é um país pobre e desigual. Agora, o PT quis demonstrar um teorema que é: gasto legítimo tem orçamento. Infelizmente, esse teorema não é verdadeiro

que é: gasto legítimo tem orçamento. Infelizmente, esse teorema não é verdadeiro. Arrumar a casa agora vai doer muito. Cortes terão de ser feitos e isto não é uma coisa simples. Vai machucar. E eu tenho dúvidas sobre se a nossa política vai conseguir digerir todas as transformações. O problema se acumulou. Em 2005, teria enfrentado essa situação com tranquilidade. Ajustar agora é custoso.

Revista da ESPM – O reaquecimento da economia e da arrecadação não ajuda a reequilibrar?

Pessôa – São R\$ 170 bilhões de deficit neste ano. Isso não vai acabar. É estrutural. Quando a economia voltar a crescer, a receita não virá forte. A receita que cobria os gastos no passado estava associada a um processo de formalização da mão de obra que não voltará a acontecer.

Revista da ESPM - Certa vez, você disse que "o nó brasileiro hoje não é a corrupção, mas o Estado". Por quê?

Pessôa - Quando olho para o Estado, mais especificamente para a União, o problema, essencialmente, é o estado de bem-estar social. É um conjunto de regras que criamos, que vem lá da Constituição, mas não é só da Constituição. Coisas que fazem sentido, como regras para aumento do salário mínimo ou o piso da previdência ser o salário mínimo. Para cada holerite de coronel da Polícia Militar, há 30 na inatividade. Não tem receita, não tem Estado que fique de pé. É preciso redesenhar isso, para que gere um crescimento do gasto que fique dentro da capacidade do Estado. O Estado tem de voltar a caber dentro dele. Fazer isso vai doer muito. É uma agenda duríssima, porque por trás de cada ponto há interesses.

## **AUTOMOTIVEBUSINESS**

ACOMPANHE OS PRINCIPAIS FATOS DO SETOR AUTOMOTIVO



/automotivebusiness



/automotiveb



/automotive\_business

You Tube /automotivebusiness



/company/automotive-business // automotiveb

















**FÓRUNS** 



automotivebusiness.com.br

## O Brasil e a globalização: a importância de "sair da caverna"

Com a assunção de um governo minimamente funcional, o Brasil agora tem a chance de restabelecer sua conexão com o mundo e pegar uma carona na globalização. Mas é ingenuidade achar que tratados internacionais produzam milagres econômicos

Por Marcos Troyjo

Brasil precisa reconectar-se ao mundo. Inerte em decorrência de suas paralisantes mazelas internas, o país encontra-se desconectado das grandes tendências que hoje operam no cenário global. Nosso melodrama político e a tragédia socioeconômica que dele se retroalimenta não apenas diminuíram o papel relativo do Brasil na definição da agenda internacional. Criaram também uma espécie de "cortina cronológica" – o Brasil opera em seu próprio (e lento) tempo; o mundo segue velocidade distinta.

Não aumentamos nossa importância no xadrez geopolítico. Nossa economia, de imenso potencial, permanece asfixiada por um modelo de baixa interação com o resto do mundo. No campo dos valores, ou do "soft power", a deterioração de nosso quadro econômico social limita a atratividade moral e pragmática com países de menor desenvolvimento relativo.

Isso não será para sempre assim. Com a assunção de governos minimamente funcionais, o Brasil poderá ter sua conexão com o mundo restabelecida. E, quando isso ocorrer, o país provavelmente encontrará uma globalização que não esperou por ele. Ou, ainda mais desafiador, o Brasil irá se deparar com uma vertente da globalização (ocidental) seriamente fragmentada e outra (liderada por China e demais potências asiáticas) em ritmo mais acelerado.



Há em curso no mundo contemporâneo uma crescente configuração em termos de poder, prosperidade e influência delineada – alternadamente em termos de concorrência e interdependência – pelo "G2": Estados Unidos e China.

Muitas críticas foram corretamente feitas ao Brasil por sua indisposição em buscar mais acordos comerciais e de investimentos com os grandes mercados do Ocidente. Esse foi um traço marcante de nossa política externa econômica dos últimos 13 anos. Em tais críticas reside (indireta e esperançosamente) a ideia de que, caso o Brasil se decida, as portas ainda estarão abertas para nós.

Tempos recentes têm demonstrado, no entanto, que o próprio Ocidente está flertando cada vez mais com o isolacionismo. Não se trata bem de "nacionalismos". mas de "individualismos nacionais". E não se trata aqui apenas da retórica protecionista que, por exemplo, impulsiona a candidatura de Donald Trump nos Estados Unidos. Ou mesmo das pesadas críticas que Hillary Clinton desfere aos supostos benefícios para os trabalhadores norte-americanos que resultarão do Tratado Transpacífico. Aumentou demais em tempos recentes a resistência de países europeus a um mega-acordo com os Estados Unidos, a chamada Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (TTIP, na sigla em inglês).

Na globalização "pré-Queda do Muro", uma maior integração global sinalizava para benefícios da otimização de competências e custos locais. Isso muda drasticamente quando se agrega a esse quadro a China, que naturalmente absorveu e soube multiplicar exponencialmente oportunidades industriais quando se abriu ao mundo, e o mundo a ela, em fins dos anos 1970.

A combinação de globalização profunda com avanço tecnológico desintegrou o que há um tempo, no Ocidente, poderia se chamar de "classe trabalhadora". Hoje, mesmo aqueles países que ganharam enormemente com a escala global de suas exportações, como França e Alemanha, encontram ampla resistência em sua opinião pública para reformas modernizantes, como a do mercado de trabalho.

Wolfgang Münchau, colunista do Financial Times, chama esse processo de "vingança dos perdedores da globalização", pois as democracias ocidentais não estariam lidando habilmente com os dilacerantes impactos dos choques econômicos advindos de fluxos financeiros agilíssimos e da destruição criadora no campo do trabalho e da tecnologia.

Em junho de 2016, durante uma visita oficial, eclodiram muitas manifestações na Alemanha contra um comércio



Hoje, mesmo os países que ganharam com a escala global de suas exportações, como a Alemanha, encontram resistência da opinião pública para reformas modernizantes, como a do mercado de trabalho

global mais livre. Justamente na Alemanha, que até 2009 era a maior exportadora do planeta e que deve tanto ao comércio como alavanca fundamental de seu reerguimento pós-Segunda Guerra. E tudo isso enquanto Barack Obama e Angela Merkel traçavam, ao menos no papel, as grandes linhas de uma nova aliança econômica ocidental.

Se a globalização ocidental se encontra em xeque, a outra, sinocêntrica, ao menos se move. A China toca adiante o "clã" de instituições plurilaterais (Banco dos Brics, Banco Asiático de Investimento e Infraestrutura, Fundo da Rota da Seda etc.) por ela liderado. E expande seu perfil como fonte de investimentos estrangeiros diretos e empréstimo governo a governo.

Em contraposição, está sempre à espreita o temor de que a própria saúde econômica chinesa e o desconhecido que habita seu setor financeiro podem levar a China a ter de concentrar-se em seus próprios problemas - e, portanto, projetar menor poder e influência para o resto do mundo.

O Brasil teve no passado recente boas oportunidades de conectar-se a um mundo, sobretudo em sua porção



ocidental, mais simpático à interdependência. Hoje, o Ocidente está mais traumatizado com a globalização, e negociações econômicas se dão num nível de abrangência e detalhe (muito além de comércio e investimento) que o Brasil, honestamente, não está equipado a enfrentar.

Quando sair da caverna em que agora se encontra, perceberá que ficou bem mais difícil integrar-se a uma fraturada economia global. O esforço agora terá de abranger muito mais do que diplomacia econômica e ganhar o mesmo grau de urgência de tantas outras adaptações competitivas a que o país tem de se lançar.

#### A importância de adaptar-se à globalização

O presente cenário global carrega o potencial de uma inédita e bizarra contradição. Desde que o processo de inovação se tornou motor da prosperidade, possibilitando o irromper de sucessivas revoluções industriais em torno da máquina a vapor, do método fordista de produção em série, do software e da internet, e agora da computação em nuvem e da economia compartilhada, sempre se verificou uma coincidência.

O epicentro da economia global – primeiramente o Reino Unido e depois os Estados Unidos - simultaneamente desempenhava o papel de grande defensor do livre comércio. Com a emergência de candidatos como

Donald Trump ou Bernie Sanders, salienta-se, ao contrário, a perigosa fronteira populismo-protecionismo. Se esse binômio vingar, observaremos o curioso fenômeno daquela que - ainda - é a maior economia global (os Estados Unidos) escondendo-se da globalização.

Há exatos 240 anos, o escocês Adam Smith publicava aquele que se tornaria o primeiro livro clássico de economia, A riqueza das nações, quando se propôs a examinar a natureza e as causas da riqueza das nações. Especialização, divisão do trabalho, ambição, propensão ao comércio e pouca intervenção do governo nos assuntos do mercado são os elementos que a "Mão Invisível" otimiza de modo a permitir um fluxo de riquezas sem precedentes. Qual, enfim, é o fator predominante para a arremetida econômica das potências?

Muitos consideram o "capital" como a peça central. Contudo, Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico de Davos, afirma que o capitalismo já foi substituído pelo "talentismo" como sistema econômico. Da mesma forma que vivemos um ciclo do aço ou do microprocessador, o grande diferencial competitivo de empresas e nações residiria em liderar a "Nova Era do Talento".

Outros consideram a intensidade do "trabalho" como grande divisor de águas. Hoje, no entanto, a próspera Alemanha é o país, dentre as 20 maiores economias do mundo, com menor número de horas trabalhadas ao longo do ano.

Alguns apontam a necessidade de um país experimentar os horrores da guerra para criar a disciplina necessária à prosperidade. Fosse o caso, a Rússia, com seu histórico de terríveis provações militares que confrontou nos séculos 19 e 20, seria a nação mais rica do planeta.

Certos "deterministas" discorrem sobre a influência do clima mais quente como desincentivador à atividade econômica, mas como então explicar o sucesso de Cingapura, Hong Kong ou Austrália?

Há ainda os que se centram exclusivamente na educação e na ciência. A Argentina, em fins do século 19, construiu belos sistemas de ensino, e ainda assim isso não foi suficiente para estancar sua derrocada ao longo do século seguinte.

No início dos anos 1970, a União Soviética tinha a maior população mundial de cientistas, que construíam foguetes capazes de competir na corrida espacial-militar com os Estados Unidos, mas não logravam fabricar um despertador que tocasse na hora ou um fogão que esquentasse a comida.

Apontando para a China dos últimos 40 anos, outros ressaltam a importância de um regime forte e autoritário para o crescimento econômico.

E, de fato, a arremetida chinesa, um dos maiores milagres da história da humanidade, deu-se num contexto sem marcos regulatórios, imprensa livre, plena liberdade de expressão, agências reguladoras, referências corporativas de compliance ou transparência e clara independência dos poderes.

Esquecem, contudo, que da Revolução Maoísta de 1949 até Deng Xiaoping iniciar reformas econômicas em 1978, a China era igualmente autoritária. Ainda assim, o país não estava indo a lugar nenhum e sua renda figurava entre as mais baixas do mundo. Numa grande síntese, o que se pode afirmar é que as nações se tornam mais prósperas não quando evitam, mas quando combinam seus diferenciais competitivos de forma a se adaptar exitosamente à globalização.

Nesse sentido, o Brasil, uma das economias mais fechadas do planeta, tem muito o que aprender e a fazer. O país pode, contudo, estar na contramão dessas tendências mais insularizantes que se percebem mesmo em nações tradicionalmente identificadas com a defesa do livre comércio, como é o caso dos Estados Unidos.

E isso seria extremamente bem-vindo. Na política brasileira, estamos encerrando um ciclo populista-protecionista. Isso pode converter-se numa grande vantagem comparativa em termos de negociações comerciais de caráter bi e plurilateral.

#### O imperativo de uma nova estratégia

No fim do século 16, propagou-se em Portugal uma devoção mística à ideia de que D. Sebastião, morto em 1578, voltaria ao mundo como um novo messias, conduzindo seu país a mais um ciclo de grandes realizações.

No caso das abordagens brasileiras de comércio exterior e inserção internacional, por vezes, sentimos a presença desses sebastianismos como veículo messiânico para nossos problemas de baixa participação nas trocas de bens e serviços globais. Em nossa experiência, essas formulações, abraçadas com apego religioso, incorporaram-se

Quando o Brasil sair da caverna em que agora se encontra, perceberá que ficou bem mais difícil integrar-se a uma fraturada economia global

sobretudo em nossos dogmas "multilaterais" e na prevalência das relações político-econômicas "Sul-Sul".

Na década de 1990, o Brasil comemorou o fim da Rodada Uruguai do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (Gatt, na sigla em inglês) e a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) como tábuas de salvação para resolver as assimetrias de poderio comercial de diferentes nações. Apenas o multilateralismo poderia pôr em pé de igualdade os interesses das economias mais maduras contrastados à agenda do Brasil e dos demais integrantes do mundo em desenvolvimento.

Na mesma linha, a crise do subprime de 2008 e as agruras da Europa mediterrânea em 2011 serviram para reforçar a fé de que é no "Sul" das relações internacionais que se encontra a chave da prosperidade brasileira. Tais eventos constituiriam prova cabal do declínio do "Norte".

Hoje, com o engessamento (e esvaziamento) da OMC e o início da "grande triagem" dentre os emergentes (fica mais difícil, no que toca ao desempenho econômico, colocar "Chíndia" junto de "Brússia"), o Brasil parece rumar para uma nova crença messiânica.

Agora, dado o malogro de nossas apostas internacionais e o esfriamento do mercado interno, nossos dilemas se resolveriam pela adesão a uma dessas novas geometrias de comércio e investimento que se estão delineando pelo mundo, como é o caso da Parceria Transpacífico (TPP) ou do Acordo Mercosul-União Europeia.

Ou seja, nossa crença em soluções mágicas estaria se deslocando dos ícones "multilateralismo" e diplomacia "Sul-Sul" para o "plurilateralismo" ascendente. É uma ingenuidade achar que tratados internacionais de comércio produzam milagres econômicos.

Dito isso, é óbvio que o Brasil ganharia muito se aderisse a modalidades de comércio mais livre com Estados Unidos e Europa. Mais importante, no entanto, é o Brasil realizar as reformas internas no campo da logística, da seguridade social, do trabalho e dos tributos que harmonizem sua capacidade internacional de competir, integrando ou não esses regimes plurilaterais. E, claro, ter uma estratégia de inserção internacional em que governo e empresas brasileiras pudessem dar as mãos.

No limite, é melhor ter uma estratégia de expansão das exportações e atração de investimentos diretos, sem acordos comerciais, do que contar com eles, mas não dispor de plano nenhum para expandir nosso perfil econômico internacional.



Em junho de 2016, enquanto Barack Obama e Angela Merkel traçavam as linhas de uma nova aliança econômica ocidental, manifestações eclodiam nas ruas alemãs contra um comércio global mais livre

Para além da estrutura interna, relaciono aqui quatro pontos cardeais que deveriam compor uma estratégia brasileira, ainda que não proliferem os acordos plurilaterais e nossa eventual participação neles.

I - Será que temos (governo e iniciativa privada) no Brasil uma política para a "China 2.0"? Esta aumentará cada vez mais seu perfil como fonte de financiamento para o desenvolvimento e os investimentos diretos. O Brasil é um dos poucos países que oferecem mercado interno de grande escala, acesso privilegiado a commodities agrícolas e minerais de que a China tanto precisa e – se negociarmos acordos – uma boa plataforma para acessar os Estados Unidos e a Europa.

II - Contamos com uma abordagem estratégica para México e Argentina? Eles são os grandes atores latino-americanos e merecem mais foco individualizado. O México tornou-se o maior exportador mundial de linha branca, televisores e aparelhos de som. É também o país que mais concluiu acordos comerciais nos últimos 20 anos. A Argentina encontra-se num jogo de xadrez entre Estados Unidos e China. Vamos retomar nosso lugar à mesa? Como? Com um relançamento do Mercosul, aproximando-o de sua vocação mais econômica?

III - Vamos planejar como tirar proveito da ascensão da Índia? E, ainda, de outras estrelas do Sudeste Asiático, como Indonésia e Vietnã? Será que o crescimento econômico desses países não promoverá uma megademanda por nossos produtos alimentares? Estamos atentos a isso?

IV - O que queremos de nossas relações econômicas com os Estados Unidos? Não há desperdício maior nas relações internacionais contemporâneas do que o potencial econômico irrealizado entre Brasil e Estados Unidos. Saberemos construir, soberana e pragmaticamente, benefícios especiais que podem advir do desejo americano de manter seu status geoeconômico?

Na inserção global do Brasil, não há que substituir uma forma messiânica por outra. Mais vale construir - o que seria inédito – uma estratégia não para o mundo como gostaríamos que ele fosse, mas como o mundo é.

No limite, a história aponta que se moldar à globalização e dela tirar proveito é a grande fonte da riqueza das nações.

#### Marcos Troyjo

Professor de relações internacionais e políticas públicas e diretor do BRICLab, Rússia, Índia e China da Universidade Columbia, colunista da Folha de S.Paulo, sócio-diretor do Centro de Diplomacia Empresarial e autor do livros Desglobalização: crônica de um mundo em mudança (Agbook, 2016)









- 1. A necessidade das empresas de focarem e criarem processos, ambientes e incentivos à inovação.
- 2. Por que a indústria brasileira, em particular, deve entrar em um ciclo de recuperação nos próximos anos, mas ele só será sustentado e sustentável a longo prazo e por políticas de incentivo à competitividade e inovação.

Além disso, minha empresa, a Ricam Consultoria, está conduzindo junto a um parceiro uma pesquisa exclusiva com as empresas e profissionais reconhecidos por seus pares como os mais inovadores do país para compreender melhor os processos que permitem e estimulam a inovacão. Em breve, devemos ter novidades.

#### República de bananas ou de inovadores?

O termo República de Bananas nasceu para menosprezar os países da América Central, dependentes desse produto, facilmente manipuláveis política e economicamente. Bananas e outras commodities são produtos ou serviços com pouco ou nenhum diferencial e que, por isso, podem ser substituídos pelo produto ou serviço do vizinho com facilidade. Cada vez mais, profissionais também têm virado commodities.

A aceleração e a rápida disseminação dos avanços tecnológicos têm colaborado para uma commoditização generalizada. No passado, uma empresa que lançava um novo produto desfrutava por mais tempo de uma vantagem competitiva significativa em relação aos concorrentes. Hoje, na maioria das vezes, concorrentes conseguem lançar produtos similares ou melhores em prazos cada vez mais curtos. Um exemplo é a indústria de celulares. Em poucos anos, surgiram novos líderes, e líderes pioneiros sumiram ou encolheram substancialmente.

Para evitar a commoditização de seus produtos, as empresas tentam, com níveis de sucesso variáveis, diferenciar produtos muito parecidos, usando detalhes técnicos, cores e formas distintas.

Por incrível que pareça, a indústria costuma ter desempenho melhor em momentos de dólar em queda e pior em momentos de dólar em alta

A menina dos olhos dos pregadores da inovação é provavelmente a Apple. Com produtos de uso fácil e design arrojado, a Apple transformou aparelhos eletroeletrônicos em objetos de desejo e status. Ainda assim, a própria Apple tem sentido cada vez mais a mordida da concorrência, que não só copia as suas inovações, mas também acrescenta outras.

Inovar sempre é preciso; hoje, ainda mais. De 2004 a 2010, a economia brasileira expandiu-se em um ritmo médio de 5% ao ano, incorporando mão de obra ao mercado de trabalho e usando mais a infraestrutura existente. De lá para cá, esses fatores produtivos se esgotaram e nosso ritmo médio de crescimento desceu para 2% ao ano até 2013 e tornou-se negativo desde então. Para crescer de forma acelerada, não basta contratar mais gente para trabalhar. O desafio agora é produzir mais com menos gente. Em resumo, não só está cada vez mais difícil manter diferenciais em relação à concorrência, mas, sem esses diferenciais, as empresas instaladas no Brasil estão condenadas a crescer menos.

A solução é inovar. Pode ser na forma de atender o cliente. Seja um produto ou um serviço, toda empresa oferece uma solução para uma necessidade de seu cliente. Como melhor suprir essa necessidade? Mude a forma de encarar seu próprio negócio. Por exemplo, em 1987, a Brasilata, uma empresa de embalagens, implantou um programa pedindo sugestões de melhorias a todos os seus funcionários, que passaram a ser vistos como "inventores". Em 2008, cada inventor propôs, em média, 145 melhorias.

Está pensando que esse papo de inovar vale só para as empresas, não para você? Pense mais um pouco. A alta dos salários nos últimos anos levará as empresas a substituir funcionários por máquinas, agora mais baratas, o que, somado a um crescimento econômico mais lento, deve elevar a taxa de desemprego.

Qual é o seu diferencial? O que você faz melhor do que os outros? O que o torna único aos olhos de quem o contrata? Por exemplo, segundo meus clientes, no meu caso é a capacidade de transformar conceitos econômicos complexos e que parecem distantes do dia a dia das empresas em algo simples e que as ajuda a desenvolver estratégias que as tornam melhores do que seus concorrentes. Descobriu o seu? Não? Então, pesquise, prepare-se, estude, vá à luta e arranje um bom diferencial. Você não quer virar banana, quer?

#### Industriais do Brasil, uni-vos!

A produção da indústria hoje está de volta aos níveis de 2006. O mau desempenho recente da indústria pode surpreender, dada a forte alta recente do dólar, que chegou a atingir R\$ 4,20 - o que deveria estimular as nossas exportações e reduzir as importações. Já notamos um impacto nas importações. O impacto nas exportações, no entanto, é bem mais lento, porque as empresas brasileiras precisam retomar mercados e contratos que perderam quando seu preço de exportação estava muito elevado, no período de dólar baixo. Isso leva tempo.

Mais grave do que isso - como deixa claro o gráfico da página 30 -, ao contrário do que se imagina, a produção da indústria costuma cair quando o dólar sobe, aliás como acontecerá neste ano, e crescer quando o dólar cai. Isso é contraintuitivo, porque um dólar mais alto torna nossas exportações mais competitivas e os produtos importados mais caros, favorecendo a indústria nacional.

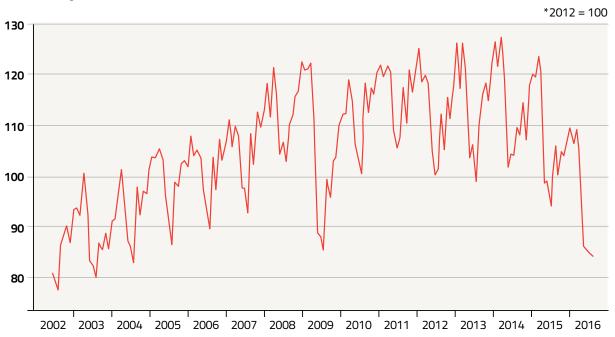
O problema é que, no Brasil, a taxa de câmbio se valoriza - isto é, o dólar cai - quando a economia vai bem, a confiança está alta e as vendas internas da indústria estão fortes, e ela se desvaloriza – isto é, o dólar sobe - quando acontece o contrário. Como a economia brasileira é muito fechada, o impacto das vendas internas é predominante. Consequentemente, por incrível que pareça, a indústria costuma ter desempenho melhor em momentos de dólar em queda e pior em momentos de dólar em alta.

A questão é que esse processo tem limites. Quando o dólar está muito baixo e a competitividade da indústria brasileira também, mesmo um mercado interno forte não garante um bom desempenho da indústria, porque parcelas cada vez maiores da demanda interna



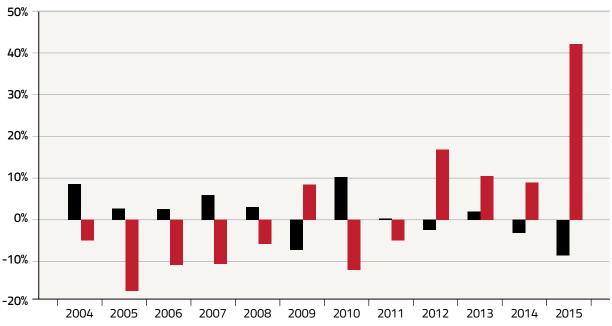
A menina dos olhos dos pregadores da inovação é a Apple, que transformou aparelhos eletroeletrônicos em objetos de desejo e status por meio de produtos de uso fácil e design arrojado

## PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA



Fonte: IBGE

### VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA X VARIAÇÃO DA TAXA DE CÂMBIO



Fontes: IBGE e Banco Central



A alta dos salários nos últimos anos levará as empresas a substituir funcionários por máquinas, agora mais baratas, o que, somado a um crescimento econômico mais lento, deve elevar a taxa de desemprego. Qual o seu diferencial?

passam a ser supridas por importações, não beneficiando nossa indústria.

O reverso ocorre quando o dólar fica muito alto, como aconteceu recentemente, e depois começa a cair, como nos últimos meses. Nesse caso, a indústria consegue aproveitar-se da melhora do mercado interno, que normalmente acompanha movimentos de dólar em queda. É bastante provável que vejamos esse processo ao longo dos próximos anos, como aliás aconteceu tanto após a desvalorização do real de 2002/2003, quanto depois da de 2008/2009.

Isso tudo para dizer que os problemas que afetam a competitividade hoje, como em 2013 - desde quando as dificuldades da indústria começaram a se agravar -, não estão relacionados ao nível da taxa de câmbio, mas a problemas estruturais da economia brasileira – custo trabalhista elevado, baixa produtividade da mão de obra, impostos excessivos, infraestrutura ruim, ambiente de negócios desfavorável etc. Ao contrário de 2013, um dólar alto hoje, e provavelmente em queda nos próximos anos, dá ao Brasil a possibilidade de cuidar desses ajustes nos próximos anos em um ambiente de desempenho da indústria bem mais favorável do que tivemos nos últimos anos.

Isso não é, em hipótese alguma, razão para postergar essas reformas. Aliás, se já as tivéssemos feito, não teríamos tido a desindustrialização do país que acabamos vivendo nos últimos anos.

#### Ricardo Amorim

Autor do best-seller Depois da tempestade, apresentador do programa Manhattan Connection, da Globonews, único brasileiro entre os melhores palestrantes mundiais do Speakers Corner e o economista mais influente do Brasil segundo a revista Forbes

# Atenção: apertem os cintos porque o mercado sumiu!

Estamos entrando na era da 4ª Revolução Industrial, com o surgimento de novas profissões e o encolhimento ou até mesmo a extinção de algumas atividades. Diante desse cenário de incertezas, a regra agora é explorar o possível e parar de administrar o provável!

Por Anna Gabriela Araujo

ocê sabe qual é a diferença entre o risco e a incerteza e como esse entendimento impacta diretamente no processo de tomada de decisão, principalmente em tempos de crise? Na década de 1990, o engenheiro mecânico Roberto Camanho aprendeu, na prática, essa dura lição. "O risco é algo que pode ser calculado. Já a incerteza surge junto com o imprevisto, o inesperado, que, por não fazer parte do nosso universo de vivências, acaba gerando a dúvida e a insegurança", conclui o atual professor de análise de decisões e estratégia empresarial da ESPM, com base em sua própria trajetória. Até 1996, ele possuía um bom diferencial competitivo, uma vez que era um dos únicos profissionais a <mark>atuar na área de automação industrial no Brasil. Em sua carteira de clientes</mark> figuravam grandes empresas da época, como a fabricante de amortecedores Cofap, a autopeças Metal Leve e a Cibié (antiga fabricante brasileira de <mark>faróis e lanternas para carros). Até que, em meados dos anos 1990, o movi-</mark> mento da globalização engoliu a maioria das empresas brasileiras presentes no segmento de autopeças, que foram incorporadas por multinacionais. Assim, em 1996, a Mahle assumiu todo o controle acionário da Metal Leve.

No ano seguinte, a Magneti Marelli comprou a Cofap, enquanto a Arno dispensou 40 engenheiros e encerrou as atividades de seu departamento de projetos ao ser adquirida pelo grupo francês SEB. "De repente, o que eu sabia fazer já não servia mais para nada porque o mercado havia sumido, ou melhor, dissolvido! Das 4,5 mil empresas associadas ao Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças) sobraram apenas 450", lamenta Camanho. "Até aquele momento, a minha crença era a de que, quando eu não faturava, era porque o meu concorrente estava faturando. Isso foi o que aprendi com Michael Porter. Mas essa crença já não valia mais em 1997 e eu tive de me reinventar."



Segundo ele, o sucesso do Uber, do Airbnb e do Facebook é um indicativo de que o mercado está vivendo um novo movimento de gestão das incertezas, alimentado pelas inovações que surgem diariamente. Por exemplo: antigamente, quando o taxista queria ser mais competitivo, era só comprar um alvará do Rádio Táxi Vermelho e Branco e seguir para o aeroporto. E agora ele está inseguro, porque o concorrente dele não é mais o taxista, e sim uma empresa de software, que não tem um táxi sequer. "Os softwares estão mudando a vida das pessoas, que cada vez mais preferem alugar - e não comprar determinados produtos ou serviços. Você não compra mais um HD externo porque usa o Dropbox! Esse tipo de comportamento indica que as réguas de medição da sociedade mudaram. E é por isso que sentimos tanta insegurança durante o processo de tomada de decisão, principalmente no mundo corporativo."

Neste momento, você tem dois caminhos a seguir: administrar a gestão da ignorância ou investir na gestão das percepções e aprender a lidar com essas incertezas. "Os conceitos básicos difundidos por grandes nomes da administração e do marketing, como Philip Kotler e Michael Porter, continuam os mesmos, mas as ferramentas tradicionais utilizadas por eles já não funcionam mais, principalmente nas empresas de tecnologia", pontua Camanho, anunciando o início da 4ª Revolução Industrial, que é regida pela produtividade 4.0, como aponta Klauss Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial e autor do livro *The fourth industrial revolution*.

"Executivos de empresas como o Airbnb descobriram que 5% de seus funcionários superam em 400% o desempenho médio dos demais profissionais", alerta Camanho. Isso significa que grande parte do desempenho dessas novas companhias está concentrada nas mãos de poucos colaboradores. Nesse caso, a forma de remuneração não pode mais ter a mesma curva distributiva de antes e a gestão das conversas passa a ser de extrema importância para compreender o novo ambiente. O modelo de planejamento estratégico e a definição de metas passaram a ser definidos semanalmente e os prazos para a entrega de resultados estão cada vez mais reduzidos.

E essa revolução 4.0 também chegou ao mundo do marketing. Basta notar que a nova geração multibilionária de marcas não gasta US\$ 1 em marketing tradicional porque faz uso de novas ferramentas que rodam nas redes sociais mapeando o comportamento das pessoas. "A enorme capacidade de processamento de dados do sistema permite ao profissional de marketing realizar ações cada vez mais inovadoras", avalia o professor da



ESPM, citando como exemplo a iniciativa de um grande banco: "Ele entra na rede social de seus clientes e analisa quem são os amigos que ainda não possuem conta nessa instituição financeira. O banco também consegue identificar quando e quais desses amigos estão participando de um happy hour. E, na hora, manda um SMS para cada um deles com a seguinte mensagem: essa rodada é por conta do banco 'x'".

Esse tipo de ação de marketing que está sendo feita hoje para conquistar o consumidor brasileiro muda completamente a forma como as empresas se relacionam com seus clientes. "O problema é que quando os padrões conhecidos deixam de prevalecer, surgem as incertezas, porque planejamos esperando um tipo de resposta, mas vem outro", salienta Camanho. Então, como tomar decisões estratégicas em tempos de incerteza? O primeiro ponto é entender quais são os novos padrões de comportamento que estão surgindo no mercado e nas famílias. "Ninguém mais 'é'. Todo mundo agora 'está'. Eu, por exemplo, sou engenheiro e estou professor."



A racionalidade é limitada porque o nosso cérebro é uma máguina de sobrevivência. A ordem é sentir primeiro e pensar depois. Dessa forma, os gestores são incapazes de tomar decisões totalmente racionais

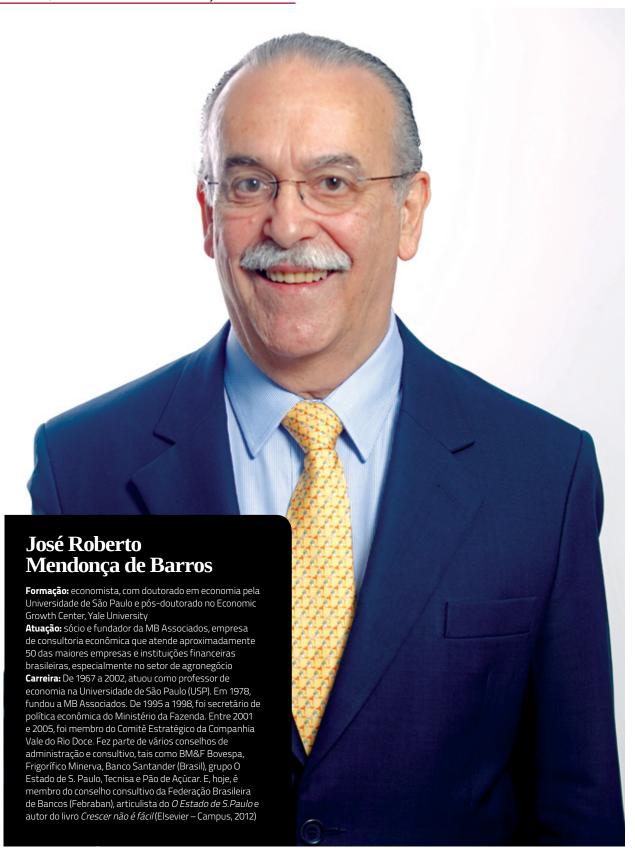
#### Acerte na decisão!

No momento em que o país ensaia uma tímida retomada do crescimento, acertar na escolha passa a ser fator crucial para a sobrevivência das empresas. Nessa árdua tarefa de tomar decisões em tempos de incerteza, um fator comportamental ainda continua prevalecendo tanto no ambiente corporativo quanto no cenário familiar: nós, latinos, temos um jeito diferente de tomar decisões. Enquanto os americanos apenas cumprem as regras, nós discutimos e negociamos todo tipo de regra. "Nos Estados Unidos, o funcionário não questiona o papel do chefe, se ele está certo ou errado. Já os latinos passam horas discutindo os valores de determinada ação."

De acordo com os modelos mentais presentes na escola tradicional de negócios, os gestores devem tomar decisões economicamente viáveis e com um considerável grau de certeza. Tal teoria está baseada na crença de que os executivos costumam ter os problemas bem definidos, os objetivos conhecidos e as alternativas para maximizar o retorno. A partir dessa percepção, a racionalidade é ilimitada e as soluções são ótimas. Mas, na prática, não é bem assim...

Uma tese do cientista político americano Herbert Simon, Prêmio Nobel de Economia de 1978, comprova que a racionalidade do ser humano é limitada, porque todos nós enxergamos apenas recortes da realidade. Na verdade, o que acontece no mundo corporativo é que as metas são vagas e conflitantes e falta uma consciência dos gestores sobre a escassez de tempo e recursos. Além disso, durante o processo de tomada de decisão, a solução é sempre a satisfatória e não a melhor. "A racionalidade é limitada porque o nosso cérebro é uma máquina de sobrevivência. A ordem é sentir primeiro e pensar depois. Dessa forma, os gestores são incapazes de tomar decisões totalmente racionais. O viés emocional sempre estará presente", assegura Camanho. "Recentemente, participei de uma dinâmica de grupo em uma grande empresa para identificar qual era a decisão mais difícil de ser tomada pelos gestores. E 'mandar alguém embora' apareceu na primeira posição", ressalta o professor, acrescentando que, nesse estudo, dois motivos justificaram tal dificuldade: os elos emocionais construídos no dia a dia; e o fato de o gestor temer que a pessoa demitida leve consigo muitas das informações de que ele precisará no futuro. "Decidir é fácil. O difícil é conviver com as consequências dessa decisão!"

Segundo o manual de Camanho, cinco componentes impactam diretamente no processo de decisão: o contexto da situação; o perfil das lideranças envolvidas; as perguntas que precisam de resposta; como o business plan foi elaborado; e quem irá executar aquilo que foi decidido. As decisões mais assertivas podem ser tomadas a partir do desenvolvimento de cinco habilidades: a compreensão de seus limites; saber onde e quando errar; filtrar o que é realmente relevante; entender a dinâmica do grupo buscando novas alternativas; e saber liderar todo esse processo. "Ao analisar o cenário atual e as forças atuantes - como o dinamismo dos mercados emergentes, a velocidade da evolução disruptiva e o envelhecimento da população mundial -, fica claro que a regra agora é explorar o possível e parar de tentar administrar o provável!"



# O planejamento é agora!

as crises, assim como nos incêndios, costuma prevalecer a lógica do "salve-se quem puder". A primeira vítima, quase sempre, é a capacidade de planejar e antever o próximo passo com segurança. O economista José Roberto Mendonça de Barros, à frente da prestigiada consultoria MB Associados, conhece a fundo a realidade das empresas e crê que, apesar da fragilidade em que se encontram muitas companhias no país, o cenário daqui para frente será positivo para o investimento privado.

No elenco de quem deve sair mais robusto da crise, ele destaca cinco grupos: grandes empresas nacionais com bons planos estratégicos e disciplina de capital; as multinacionais que estão há décadas no Brasil e têm acesso a financiamento barato e boa governança; empresas do agronegócio que não se alavancaram demais; e firmas de porte médio que executaram seus orçamentos com controle, estão pouco endividadas e prontas para crescer. O último grupo? Uma promissora geração de startups, com jovens lideranças que estudaram ou trabalharam no exterior, têm espírito inovador e visão global. "Em 37 anos de carreira, nunca vi um movimento de pequenas empresas inovadoras tão interessante no Brasil", afirma o economista.

Mas a crise, como as guerras, deixará seus mortos no campo de batalha. O consultor vê um futuro difícil para as "campeãs nacionais", superalavancadas nos governos Lula e Dilma Rousseff, assim como alguns grandes grupos familiares e setores da indústria que dependem da boa vontade do governo para competir. "O Tesouro literalmente quebrou, não adianta pedir dinheiro, porque acabou. As empresas deixaram de exercer a liderança para comprar no shopping do governo federal. A indústria precisa se reinventar."

No momento em que a economia ensaia a retomada, Mendonça de Barros destaca a importância de "olhar para fora" em busca de tendências, focar em um bom planejamento estratégico e arriscar, sem perder o controle do endividamento. Na entrevista a seguir, ele fala sobre o novo governo e reformas à vista e explica, passo a passo, por que está seguro de que o PIB brasileiro crescerá 2% no ano que vem.

> Por Arnaldo Comin Foto: Divulgação

Revista da ESPM - Vivemos a expectativa de retomada econômica com um novo governo e a promessa de uma nova agenda. Mas os velhos problemas estão aí. Qual o seu diagnóstico para os próximos meses?

José Roberto Mendonça de Barros - Há um claro sinal de melhora na economia. Até recentemente, o governo era interino. Havia expectativas na passagem de um governo interino para um definitivo. Temos um conjunto de indicadores de melhora, depois de um primeiro semestre negativo. Em um segundo período, o PIB vai parar de cair. Para o fim do ano, e daí para adiante, haverá alguma melhora ou crescimento. Boa parte dos indicadores está atrelada a expectativas e o que temos observado são boas expectativas no comércio, nos serviços, na construção e no consumo também. Mas é razoável dizer que a maior parte de tudo isso ainda está no reino da perspectiva. Parte dos indicadores mostra melhora, como na produção industrial e nos investimentos. De todos, o indicador de investimentos é o mais importante. Ele é calculado de trimestre a trimestre, pela absorção de bens de capital: produção doméstica, menos exportação, mais importação e construção civil, entre outros. O indicador de investimentos já está no positivo no segundo semestre, isso é visível pela inversão das expectativas negativas.

Revista da ESPM - O senhor faz um prognóstico de 2% de crescimento do PIB para 2017, contrariando a visão mais pessimista de muitos economistas. Em que base chegaremos a esse resultado?

Mendonça de Barros - Primeiro, no nível de investimentos, como eu mencionei antes. Essa melhora de investimentos se deve em parte a um movimento cíclico. Podemos ver isso no mercado imobiliário. Embora alguns construtores não estejam investindo, há outros lançando prédios. No ano que vem teremos mais lançamentos. A despeito de que alguns compradores estejam entregando apartamentos, por dificuldade de pagamento, há pedidos de análise à nossa consultoria para novos empreendimentos. Isso podemos constatar também em outros segmentos.

Revista da ESPM - Seria a mesma lógica de que, quando cai a venda de carros novos, em algum momento, a procura necessariamente aumenta pela necessidade de renovação por parte dos compradores?

Mendonça de Barros - O automóvel é um bom exemplo. Neste ano, o mercado pode estar estagnado, patinando, mas no ano que vem as vendas serão positivas, com a diminuição dos estoques existentes. Em relação aos investimentos, podemos apontar três indicadores de negócios. Um primeiro

está na área do petróleo. A Petrobras está numa crise gigantesca, deu uma freada, mas já conseguiu desatar seus investimentos, principalmente na área do pré-sal, e vai gastar mais. Além disso, o Congresso aprovou o projeto de lei que desobriga a Petrobras de investir até 30% em todos os blocos de exploração. Isso vai permitir que a Agência Nacional do Petróleo faça uma rodada de leilão de novos campos, por volta de maio de 2017. Com a coisa menos restritiva, existe competição para vários projetos. Isso pode movimentar a Petrobras, com o setor privado fornecendo equipamentos. Na Petrobras tudo é muito grande, é um setor em que não se senta à mesa sem que seja para tratar de, ao menos, US\$ 1 bilhão.

Revista da ESPM - Quais são as outras áreas de retomada?

Mendonça de Barros - O mesmo deve acontecer nas concessões. Várias estão em andamento. Por exemplo, na área de aeroportos, com dois ou três projetos de concessão [o governo posteriormente anunciou planos de concessão de quatro, em Porto Alegre, Florianópolis, Salvador e Fortaleza]. Ainda resta a prorrogação de concessões com nova rodada de investimentos. Por isso, é razoável supor que estamos em fase de retomada de investimentos, com perspectiva de crescimento de 2% no ano que vem.

Revista da ESPM – Há mais fatores que podem influenciar positivamente a economia no ano que vem?

Mendonça de Barros – Tenho três pontos ainda a observar em termos de investimento. Primeiro: o agrone-

A Petrobras está numa crise gigantesca, deu uma freada, mas já conseguiu desatar seus investimentos, principalmente na área do pré-sal, e vai gastar mais

gócio é um setor que vai muito bem, apenas tropeçou um pouco por causa do clima. A seca tirou 20 milhões de toneladas de grãos e 20 milhões de toneladas de cana da produção de açúcar e álcool. O segundo trimestre foi negativo, mas o setor está num pique muito bom e vai aumentar a área cultivada em 2017. Basta o clima ficar normal e teremos 3% de crescimento no segmento. Mesmo que o setor não pese tanto no PIB, a cadeia produtiva do agronegócio é um puxador de negócios. O segundo fator é o mercado externo. O fluxo de exportação e importação deve ter crescimento menor do que no agronegócio, já que o câmbio está um pouco valorizado, mas o panorama é positivo. Um último ponto: embora o desemprego só vá melhorar lentamente ao longo do ano, as expectativas melhoraram. Alguns consumidores voltam ao mercado. como é o caso dos automóveis. Muitos deixaram de comprar carro, não porque não tivessem dinheiro, mas porque o horizonte político era muito incerto. Avaliando esses quatro elementos - investimentos, agronegócio, comércio exterior e consumo -, não é fora de propósito supor que haverá 2% de crescimento no ano que vem.

Revista da ESPM - Em sua avaliação, como fica o tripé econômico de inflação, juros e câmbio em 2017?

Mendonça de Barros - Primeiro, a inflação está caindo. Basta ver as projeções do Banco Central. Apesar da recessão dos dois últimos anos, tivemos um componente meio autônomo, que foi o choque de oferta. No ano passado, os vilões foram a energia elétrica, com mais de 50% de ajuste, e o combustível. Mas a eletricidade, sem



O fluxo de exportação e importação deve ter crescimento menor do que no agronegócio, já que o câmbio está um pouco valorizado, mas o panorama é positivo

dúvida, pesou mais que outros fatores, porque não dá para desligar a luz em casa, nas indústrias e no comércio. O grande componente do choque da inflação deveu-se aos preços administrados. Este ano, o clima, apesar de aumento de área cultivada, provocou quedas acentuadas de produção. Aumentaram os preços do feijão, arroz, leite, milho e derivados. Subiram, e subiram muito. Um frio muito grande no mês de junho fez subir os preços dos produtos hortifrutigranjeiros da feira. Os produtos alimentares subiram em torno de 20% em 12 meses. Reverter o choque de oferta ajuda no combate à inflação, para que ela continue caindo. Se olharmos para frente, vemos que a conta da eletricidade está diminuindo, o aumento vai ficando para trás. Alguns reajustes na luz foram até negativos. Se o clima permanecer normal, muitos produtos da mesa, como leite, feijão, verduras e outros, terão os preços reduzidos,

e isso influi nos índices de inflação. Outro exemplo é o do aluguel. Muitos reajustes estão sendo feitos abaixo da inflação. Na conta geral, neste ano a inflação chegará a 7,2%. No ano que vem pode cair para 5% ou 4,5%.

Revista da ESPM - Dá, portanto, para chegar à meta de 4,5% do Banco Central?

Mendonça de Barros - Dá, sim. O Banco Central (BC) está excessivamente duro, ambicioso com essa meta. Se a meta de 4,5% fosse marcada para janeiro de 2018, mais cedo a meta seria alcançada. Mas o Banco Central marca a meta para dezembro, com consequências para o ano inteiro. A vantagem dessa flexibilidade é a de que aliviaria a situação da economia. Com a meta mais rígida do BC, mais empresas poderão fechar ou procurar recuperação judicial. Com isso, o desemprego não vai melhorar tão cedo. Há muitas empresas bagunçadas financeiramente e, com essa meta tão rígida, terão dificuldades na recuperação, o que dificulta o emprego. Empresa em recuperação, dentro da minha experiência, dificilmente emprega; pelo contrário, elimina postos de trabalho. Depois vai lentamente reintegrando os quadros.

**Revista da ESPM** – E as perspectivas de câmbio e juros?

Mendonça de Barros - O câmbio, com esse juro alto, está caminhando para R\$ 3 por US\$ 1. Com o governo agora definitivo, muita gente no exterior tem confiança em mandar dinheiro para cá, investindo, seja em aplicações financeiras, seja na compra de empresas. Outra coisa: até 31 de outubro vai o prazo de repatriação de capitais ao país para quem tem dinheiro lá fora e quer regularizá-lo aqui pagando o imposto pedido. Isso provoca a entrada de dólares, fato que pode ajudar no combate à inflação, mas é ruim para o exportador. Espero que esse efeito do câmbio seja temporário. Toda a história deste ano está na parte fiscal. Tudo está pendurado em torno do ajuste das contas e no que vai ser aprovado pelo Congresso. Essas decisões terão impacto no resultado fiscal deste ano e do ano que vem. O novo governo tem de mostrar serviço. Até agora, foi muito condescendente com as pressões, porque era um governo interino e muitas soluções foram postergadas. Agora vai ser o teste do pudim...

Revista da ESPM - O senhor se posiciona como um otimista. O governo



Com José Sarney, o cruzado deu errado e ele entregou o país com uma democracia funcionando e uma crise econômica gigantesca

sinaliza que poderá adiar algumas reformas. Isso não é preocupante?

Mendonça de Barros - Sou razoavelmente otimista, sei que não haverá uma reforma gigantesca, não há tempo para construir projetos e obter consenso. Foi falado mais de uma vez que o presidente Michel Temer é o terceiro do PMDB que assume a presidência pós-democratização, em condições inesperadas. Primeiro José Sarney, depois Itamar Franco e agora Temer. A história mostra que nesse tempo foram tentados dois caminhos bem diferentes. O cruzado, com Sarney, deu errado. Entregou o país com uma democracia funcionando, mas com uma crise econômica gigantesca. O governo Itamar recebeu uma economia conturbada na era pós-Collor. Hesitou no começo, trocou três ministros da Fazenda e, no final das contas, enfrentou de maneira satisfatória a crise e passou

para a história como bem-sucedido. É óbvio que o presidente Temer tem de escolher entre essas duas alternativas. Acredito que ele fará, por ter uma equipe que o suporte, uma ação mais incisiva em relação a algumas reformas. A questão é quais serão essas reformas e como elas deverão ser feitas.

#### Revista da ESPM – Alguma pista?

Mendonça de Barros - Imagino o que vai acontecer: o ponto central está na Proposta de Emenda Constitucional [PEC] da contenção de gastos. Isso ele já conseguiu aprovar na Câmara. Eu trabalhei só uma vez no serviço público, foi no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso [de 1995 a 1998] e apreendi algo logo que entrei no governo. Naquele momento se discutia quais reformas constitucionais seriam feitas. O Fernando Henrique dizia que o pre-

sidente eleito tinha alguma força no início, mas não dava para fazer tudo. Era preciso fazer escolhas. Duas ou três coisas você tem chances de conseguir. A questão se aplica aos dias de hoje. Uma das três coisas é a contenção de gastos. É óbvio, entre os consultores e pessoas que conheço, que essa PEC será aprovada nas duas rodadas da Câmara e nas duas rodadas do Senado. É também óbyio que deverá haver algumas flexibilidades nesse processo. Como nos 20 anos de prazo, que provavelmente será menor. Essa é a primeira coisa.

Revista da ESPM - Quais serão as outras reformas?

Mendonça de Barros - A segunda do cardápio é a idade mínima da aposentadoria. Acredito que ela será apresentada, mas não será votado um projeto completo. É coisa difícil. Essa idade mínima de 65 anos tem chances de ser aprovada e é razoável. A terceira coisa: na legislação trabalhista, provavelmente duas propostas poderão ser aprovadas. Aquilo que é negociado entre as partes prevalece. É preciso esclarecer melhor a questão da terceirização, em outros termos, e entrar na discussão sobre diferentes formas de contrato de trabalho. Essas são as três coisas: limite de gastos, Previdência e questões trabalhistas. Fora isso, o quarto fator é o estímulo aos investimentos. O fato é que a PEC do teto de gastos tem de ser aprovada

este ano. Na reforma da Previdência, tenho dúvidas se será aprovada agora. Esse conjunto e mais algumas coisas ligadas à construção e às concessões têm chances de ir adiante. É essa a razão para ser otimista. O governo é definitivo, o pacote tem de ser aprovado. As expectativas serão validadas por investimento externo, agricultura e algum aumento de consumo. Por mim, elas desenham um cenário de 2% de crescimento em 2017.

Revista da ESPM - O empresariado se mostra otimista com a troca de governo e prevê alguma recuperação econômica. A grande dúvida está na velocidade. São mais claras as chances de retomada no agronegócio e na infraestrutura. Mas na indústria a situação é mais complicada. Mesmo com a recuperação, a capacidade ociosa é imensa, por isso permanece a incerteza de quando esses investimentos vão ser resgatados tendo em vista o alto índice de desemprego, a pressão da inflação e do consumo achatado das famílias. Como o governo pode ajudar a acelerar os investimentos privados?

Mendonca de Barros - Você ressaltou um fato relevante: imensa capacidade ociosa de produção da indústria. Em média, não vamos ter muitos investimentos aí. O investimento vai ser uma exceção, não um movimento geral. Ocupar a mão de obra ociosa e reduzir estoques serão os primeiros passos. Como a indústria é muito am-

A indústria tem de se reinventar. É o desafio das lideranças empresariais. Elas deixaram de exercer a liderança para comprar no shopping do governo federal: eu quero isso, eu quero aquilo...

pla no Brasil, em alguns segmentos podemos ver alguma coisa acontecendo. Quando se está pensando em desenvolvimento industrial, pensa-se em novas fábricas. Mas tem muito investimento oculto, porque você pode usar os mesmos equipamentos e ter relançamento de produtos ou mudanças marginais em produtos existentes. Isso, de fato, vamos ter. Na indústria, por outro lado, há uma atividade muito intensa de aquisições. Nesse cenário, há empresas muito fragilizadas, porém boas. Há gente com muito recurso lá fora, multinacionais, ou nacionais que passaram bem pela crise e que agora buscam aquisições. Todo dia tem notícia de uma empresa X comprando a empresa Y.

Revista da ESPM - Os valores dessas transações têm sido menores, mas constantes.

Mendonça de Barros - Sim, pequenos, mas constantes e estão crescendo. Sempre que uma empresa é comprada, há uma reorganização e um passo para frente. Há uma sequela da crise que está acontecendo, mas é difícil de ser vista. Essa situação recente mostra o seguinte: o Tesouro quebrou, e quebrou mesmo, não é força de expressão. Não adianta pedir do governo algum favor fiscal, dinheiro, porque não tem. Acabou. Mesmo que quisesse, não tem. Isso significa que o setor industrial tem de mudar sua maneira de trabalhar, precisa prestar mais atenção na produtividade do que antes. Produtividade em vista, encarando uma capacidade de mão de obra muito baixa. Você pode ganhar muita coisa de produtividade, sem maiores construções na indústria, sem nova fábrica. Um exemplo pode

ser dado pelas consultorias com pedidos de projetos de automação. Elas estão com o máximo de atividade ocupada. Isto não é visto pelos dados do IBGE, porque não tem a captação dessas informações, mas é preciso olhar lá dentro da empresa e ver o que está acontecendo. Podemos trazer o exemplo do petróleo, porque vai precisar de investimentos, de alta capacidade de mobilizar obras e equipamentos. Se muitos projetos do petróleo forem ativados, e de modo eficiente, será necessário muito investimento em automação, além de outros.

Revista da ESPM – Chegou a hora de a indústria mudar o discurso?

Mendonça de Barros - Vários segmentos têm capacidade ociosa e estão relativamente atrapalhados, sem saber para que lado vão. A Associação dos Fabricantes de Máquinas (Abimaq) fez recentemente pedidos para uma lista de favores antigos: perdão de dívida tributária, financiamento por 20 anos etc., cuja chance de sair é zero. Não dá. As empresas têm de entender que o momento é diferente. Se olharmos os bens de capital, verificaremos que a agricultura está precisando deles, que a energia elétrica precisa se atualizar, se expandir. Mas grandes investimentos no setor industrial vão acontecer aos poucos.

Revista da ESPM - A primeira viagem oficial do presidente Temer foi à China e o chanceler José Serra aproveitou a ocasião para dizer que é folclore o discurso de que a economia brasileira é fechada, uma afirmação no mínimo questionável. O senhor veria sinais mais otimistas de conversações bilaterais com o Mercosul e Europa, por exemplo?

Mendonça de Barros - Não sei avaliar o grau de êxito. Qualquer negociação com a Europa vem num momento de novo governo no Brasil e na Argentina. A Europa queria a negociação lá atrás, mas Cristina Kirchner e Dilma Rousseff jamais quiseram um acordo. Agora o governo Temer quer, mas a Europa está enrolada. Duvido que ela esteja disposta. A saída da Inglaterra do bloco europeu tem tomado todas as atenções. Algumas coisas que deveriam estar ocorrendo não vão para frente por falta de oportunidades. Mas há outros acordos comerciais, onde podemos avançar. Há negócios ambiciosos com o México, com os próprios Estados Unidos, com a área asiática, com a África. No entanto, não sou capaz de avaliar qual o grau de sucesso nesses dois anos e meio. O tempo é curto. Temos atualmente mais negociações com o Peru, a Colômbia e os países da Aliança do Pacífico. Poderíamos fazer muito mais coisas, lembrando a leitura da revista The Economist de um ano e meio atrás. Se o acordo de paz entre Farc e o governo colombiano conseguir superar a questão de segurança, a Colômbia pode dar grandes saltos, e até ultrapassar a Argentina. No momento, há várias empresas colombianas operando no Brasil.

Revista da ESPM - Como fica a relação com a Argentina e paralelamente com os Estados Unidos, dois países que reconheceram o governo Temer, mas sem grande ênfase? As posições tanto do presidente Barack Obama, às voltas com eleições, e de Maurício Macri, em crise com os sindicatos, foram discretas em relação ao novo governo brasileiro.

Mendonça de Barros - Reconhecer com cautela faz parte da diplomacia, especialmente quando o PT e o antigo governo acionaram as relações internacionais contra o novo governo, como é o caso dos governos bolivarianos. Cautela e moderação fazem parte da natureza diplomática. Com os Estados Unidos, muita coisa pode avançar, o mercado é muito grande e relativamente aberto. Muita coisa pode ser conversada deixando-se de lado razões ideológicas. As vendas poderiam aumentar.

Revista da ESPM - Como fica nossa relação com a Argentina?

Mendonça de Barros - Macri ganhou as eleições, tem poder estável; no Brasil o governo é de transição. Na Argentina, Macri fez duas coisas importantes: destampou o dólar com sucesso. Estabilizou o dólar em torno de 16, não gerou hiperinflação, que lá é coisa delicadíssima, pois a Argentina teve duas hiperinflações. Ele fez tão bem-feito, que ninguém percebeu a mudança de 12 para 16 pesos. Negociou também com os fundos abutres, depois de uma disputa dura e áspera, que não saía do lugar. Isso reabriu o

Um segmento de sucesso é o agronegócio, que se tornou modelo de inovação e aumento de produtividade. Está aberto à competitividade no exterior



Itamar Franco (à dir.) recebeu uma economia conturbada na era pós-Collor. Hesitou no começo, trocou três ministros da Fazenda e passou para a história como bem-sucedido

mercado internacional. Como herança do governo anterior a superar, era condição necessária para a Argentina. Mas isso não foi suficiente para a Argentina voltar a crescer, o que é importante para validar qualquer governo. Por que Macri não conseguiu isso? Primeiro, porque ao destampar o dólar e começar a colocar os preços e tarifas no seu devido lugar, a inflação subiu. A projeção é de 35%, bem alta, brutal. Com tudo isso, ocorreu um negócio curioso. Não dá para deixar entrar muito dólar, porque mexe com a base monetária e pressiona a inflação. Isso veio provocar a restrição cambial. Aqui, no Brasil, não há o mesmo problema. Entre reservas e deficit corrente não falta moeda. Os argentinos não conseguem isso. Eles têm de controlar as importações, o que gera conflitos com vários países, incluindo o Brasil. Eles não conseguem ainda ter a vantagem de haver acertado a restrição externa. Segundo, Cristina Kirchner deixou um deficit fiscal muito grande. Ela segurou o preço de tarifas por muito tempo. Quando se destampou a questão, o deficit se multipicou por três. Mesmo no Brasil, a tarifa defasada em 50% da energia elétrica trouxe problemas, um choque para a economia. Macri teve de trabalhar muito na frente interna. Não está podendo fazer muita movimentação nesse lado. Por isso, a situação é de cautela.

Revista da ESPM - O que o Brasil pode fazer para abrir novas oportunidades com seus principais parceiros?

Mendonça de Barros - O Brasil, nessa parte externa, tem de trazer de volta uma coisa que, por ideologia, o governo anterior limitou: o Brasil é um global trader. Nós produzimos uma gama muito variada de itens e negociamos com o mundo inteiro. Temos de ser agnósticos. Negócio é negócio, desde que seja legal, obviamente. Temos muita coisa no Oriente Médio, na África, na Ásia, na América Latina. O mais importante é uma visão geral, evitando razões ideológicas para negociar com os Estados Unidos ou qualquer outro país. Ampliar os relacionamentos. Às vezes são as ações menos glamorosas que importam. Como ter acesso a novos mercados com ações específicas, tipo defesa sanitária e o cumprimento de certos regulamentos. Nessa parte não tenho receios de que o Brasil avança.

Revista da ESPM - Voltando ao tema da produtividade na indústria, que cobra mecanismos de proteção em vários segmentos. Na cadeia de produção temos uma dependência muito grande de importados e as políticas protecionistas foram criando enormes distorções. Não adianta proteger o fabricante se uma base importante da matéria-prima está sobretaxada. Não adianta ter câmbio desvalorizado se os custos estão atrelados à economia global.

Mendonça de Barros - Tem muito ainda que acertar. Primeiro, tem essa pauta de política tarifária, que não faz sentido econômico. Ela mostra a força do lobby para defender seu segmento. Uma vez estive fazendo palestra numa associação de máquinas agrícolas. Todo mundo se queixando. Perguntei: vocês gostariam de importar mais aço? Como fica a tarifa de proteção dos produtores nacionais? Essa estrutura tarifária tem muita coisa errada, como na indústria química. Precisa haver maior abertura mesmo. A indústria está vivendo uma das maiores crises dos últimos tempos, com

a produção aquém daquela de 2008. Uma recessão sem precedentes, uma quebradeira. Isso depois que o Brasil cresceu e o Tesouro deu dinheiro a rodo, onde todos os instrumentos de política industrial estiveram à disposição: incentivos fiscais, dispositivos antidumping etc. Alguma coisa está errada. Um segmento de sucesso é o agronegócio, que se tornou modelo de inovação e aumento de produtividade. Está aberto à competitividade no exterior. Ou seja, a indústria tem de se reinventar. É o desafio das lideranças empresariais. Elas deixaram de exercer a liderança para comprar no shopping do governo federal: eu quero isso, eu quero aquilo. Internamente, qual é o modelo a seguir? Enfrentar os conflitos internos, vender o mais alto possível, procurar o preço do aço mais baixo. Não deixar para o governo resolver tudo. Esse é o desafio da indústria, hoje. Ela está preparada? Não sei.

Revista da ESPM – O PT e o governo Dilma bateram muito na tecla da queda do preço das commodities no mercado internacional como vilão da crise. Oual a sua visão de médio prazo para as commodities agrícolas e minerais?

Mendonça de Barros – Temos muita expectativa na agricultura. Quero destacar duas coisas: a China resolveu importar e baratear internamente os alimentos para atender o poder de compra dos assalariados. Para isso,

está investindo muito na compra de empresas de consumo e companhias de trading no mundo inteiro para garantir o mercado interno. Nesse entretempo, os preços dos grãos caíram no mercado internacional, porque os americanos terão uma safra enorme, mas na média os preços são muito díspares no conjunto e nós achamos que assim vai continuar. Além disso, tem outros países da Ásia, cuja demanda é ascendente. Sou francamente favorável à expansão agrícola. Com tecnologia, temos condições de fornecer e o Brasil é competitivo. Em minerais, como na cadeia do aço, o balanço não é positivo, também por causa da China. Eles estão parando de investir na infraestrutura e na construção. Com menos necessidade de aço, querem menos minério. Somos mais céticos em relação à cadeia de ferro e aço. Em outros minérios, como o alumínio, não temos uma visão positiva. O alumínio é basicamente energia elétrica e com os preços atuais isso mata a cadeia. Para a maior parte dos processadores, não vejo cenário muito positivo.

Revista da ESPM - Falando como consultor, como vai a saúde das empresas no Brasil?

Mendonça de Barros - No mundo das empresas em geral, temos ganhadores em todo esse processo pelo qual estamos passando. Eu vejo cinco grupos de empresas que são claramente ganhadores. O primei-

Neste país, quem alavanca demais perde. Com esses juros reais altos, quem entra na recessão acaba devendo muito, se por acaso estava expandindo. De repente o fôlego acaba e não dá mais

ro compreende algumas empresas nacionais, não muitas, que foram capazes de desenvolver planos estratégicos bem montados e com muita disciplina de capital. Nunca ficaram devendo demais. Três exemplos conhecidos de companhias abertas: Embraer, Ultra e Renner, com perfis muito diferentes. O segundo grupo silencioso é composto de empresas internacionais. São companhias que estão há anos no país, não vão sair e têm acesso a capital a custo muito baixo. Têm tecnologia e governança. Essas empresas estão se expandindo e adquirindo outras. E mesmo dentro de certas disputas, como no setor automotivo, onde as japonesas e coreanas estão concorrendo com as mais antigas aqui estabelecidas, o saldo é positivo. Essa disputa está se desenvolvendo em cima de projetos novos, com bons investimentos. O terceiro grupo ganhador é o agronegócio, desde que as empresas não estejam muito alavancadas. Neste país, quem alavanca demais perde. Com esses juros reais altos, quem entra na recessão acaba devendo muito, se por acaso estava expandindo. De repente o fôlego acaba e não dá mais. Mas isso não tem nada a ver com a qualidade da companhia.

Revista da ESPM - Que outros grupos estão indo bem?

Mendonça de Barros - O quarto grupo é formado por empresas médias, que devem pouco e conseguiram enxugar, estão atravessando a crise com dignidade e prontas para voltar a crescer. O quinto e último grupo que comeca a ter massa crítica nasceu de startups, encubadas ou não, com muita concentração em TI. A chave aqui

é ter bom planejamento estratégico, a noção de como fazer e para onde ir. Grandes, médias ou pequenas: quem tem boa noção de planejamento estratégico tem mais chance de atravessar a crise. O grande problema que muitas enfrentam é o de estarem endividadas. Quem estava alavancado, mesmo que por uma boa causa, está à beira do cataclismo. Se cai 50% o faturamento, com esses juros altos, o negócio fica muito fragilizado.

Revista da ESPM – E os "campeões nacionais", como estão?

Mendonça de Barros - Está aí uma curiosidade. Todos os antigos campeões nacionais estão naufragando. Todas as empresas escolhidas pelo governo vivem má situação, com duas ou três exceções. Um pedaço de empresas construtoras e um bando de outras que se uniram aos campeões nacionais do governo foram ao topo e depois desmoronaram. Aí temos duas situações extremas. Quem teve disciplina de capital e bom plano estratégico está razoavelmente bem. Quem se abraçou aos sonhos de grandeza do antigo governo naufragou.

Revista da ESPM - Como as empresas devem se comportar agora?

Mendonça de Barros - O grande desafio das empresas que chegaram vivas até aqui é olhar para fora de si mesmas. O planejamento é agora. Acabar de vez com representações, com lista de pedidos ao governo, ao Tesouro, que não vão ter como responder. Elas precisam olhar mais para o resto do mundo, especialmente na indústria. Não precisa



Michel Temer é o terceiro do PMDB que assume a Presidência pósdemocratização. Agora precisa aprovar reformas para o Brasil voltar a crescer

exportar. O importante é ter visão global, conhecer tendências de produtos. O setor têxtil e o de vestuário apresentaram um trabalho maravilhoso nos últimos anos, de visão do futuro. Isso proporciona uma âncora firme ao negócio. Nem todo mundo vai atravessar a crise, mas, apesar de tudo, temos uma indústria representativa, variada. Temos hoje uma grande crise na empresa familiar de capital nacional que, ao lado dos campeões nacionais, não vive sem proteção. Mas, como o capitalismo se renova, espera-se uma revitalização nessas empresas, e novos campeões aparecerão.

Revista da ESPM - Como ficam as pequenas e médias empresas, que têm mais dificuldades com fluxo de caixa, acesso a capital e tecnologia?

Mendonça de Barros - Pela primeira vez, em meus 37 anos de carreira, nós estamos vendo um núcleo de pequenas empresas inovadoras que estão nascendo em muitas cidades do Brasil. Estamos assistindo a incubadoras ligadas a universidades e lideradas por gente que estudou ou que trabalhou no exterior. São empresas que trazem inovações em tecnologia, em modelo de negócios e olham o mundo como um todo. Para as pequenas e médias de uma maneira geral, uma lição importante é a disciplina no capital. Nós temos um país de juros reais altos e a empresa não deveria se endividar muito. Deve arriscar, mas não se endividar demais. Na produtividade, perseguir custos baixos. Ter ouvido aberto para as coisas: máquinas novas, relacionamento com o cliente, saber o que ele quer. Muita empresa não percebeu que o mundo à sua volta mudou e demanda novas formas de trabalhar, novos modelos de negócios.

**ESPECIAL** Production MARKET (3) CONSUMERS 19:15 SALES Passive active

ESPECIAL COMPETITIVIDADE

# INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: PILARES DE UM NOVO BRASIL

POR ANNA GABRIELA ARAUJO E FRANCISCO GRACIOSO

Apesar de todas as incertezas que ainda rondam a vida econômica e a política do Brasil, o país já dá indícios de que está começando a sair do atoleiro em que foi colocado. Diversos estudos mostram que nossa economia ainda derrapa em algumas curvas, mas segue em frente. Isso é o que aponta, por exemplo, o recente relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI), que prevê uma queda de 3,3% no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil para 2016 e um crescimento de 0,5% para o próximo ano. Nosso Banco Central é ainda mais otimista ao estimar um crescimento de 1,5% para 2017, a depender, porém, da forma como o ajuste fiscal será realizado.

No mercado, alguns economistas arriscam projeções ainda melhores do que a do Banco Central. "Estamos em fase de retomada de investimentos, com perspectiva de crescimento de 2% no ano que vem", prevê José Roberto Mendonça de Barros, da consultoria MB Associados, em entrevista à Revista da ESPM (ver conteúdo completo na página 36).

Barry Engle, presidente da GM para a América Latina, também compõe o time de profissionais que apostam em uma retomada do crescimento da economia brasileira já no próximo ano. "Chegamos ao fundo do poço. Agora, precisamos nos preparar para a retomada, porque as oportunidades irão surgir para quem souber reduzir os custos, maximizar a receita; vigiar de perto o fluxo de caixa; e otimizar os talentos, sem ignorar os problemas", afirmou o executivo durante o 26º Congresso & Expo Fenabrave, evento promovido em agosto pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave).

Atuando em um dos segmentos mais atingidos pela crise, Engle lembra que, de 1985 a 2015, a indústria automobilística brasileira cresceu, em média, 5% ao ano. "Durante anos, esquecemos a volatilidade do mercado e investimos demais. Isso gerou uma capacidade excessiva de produção e revenda. Como consequência, hoje temos fábricas ociosas, concessionárias fechadas e profissionais demitidos." Para ele, o mercado brasileiro voltará a crescer, mas de uma maneira racional. Daí a importância do planejamento estratégico. "Atualmente, o difícil não é cobrir a oferta do concorrente, e sim manter a experiência do cliente – que está cada vez mais digital", avalia o presidente da GM para a América Latina. "Precisamos agir como a Apple, cujo produto é excelente, não precisa de manual e tem uma série de acessórios que acabam por fidelizar os clientes e proporcionar uma experiência impactante."

O fato é que alguns setores da economia, como serviços e agribusiness, passaram os últimos anos investindo em inovação e tecnologia. E hoje sofrem menos os efeitos da crise. Já o setor industrial seguiu o caminho contrário: puxou o freio de mão e acomodou-se com a ilusão de prosperidade permanente criada nos primeiros anos do governo Lula. Resultado: a produção industrial brasileira, que já vinha em queda há pelo menos dois anos, despencou com a retração do mercado e o aumento da concorrência externa.



Alexandre de Saint-Léon, da Ipsos: "Podemos definir 2017 como o ano em que iremos juntar os cacos e plantar as primeiras sementes do crescimento"

Como consequência, o Brasil perdeu em quatro anos nada menos do que 33 posições no ranking mundial de produtividade, dado divulgado no último mês de setembro pelo Fórum Econômico Mundial. Hoje, ocupamos a modesta 81ª colocação, o que nos coloca abaixo de países como Irã, Tajiquistão, Guatemala, Armênia e Albânia. O relatório aponta ainda uma característica que nos falta, mas é comum aos três países mais competitivos da lista (Suíça, Cingapura e Estados Unidos): "a capacidade de se inserir na chamada quarta Revolução Industrial, caracterizada pelo desenvolvimento de tecnologias de fronteira como computação cognitiva, robótica, internet das coisas, biotecnologia e impressão 3D".

Na era da indústria 4.0, a produtividade tornou-se pré-requisito básico para o país fazer parte dessa nova realidade, descrita por Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, como A quarta Revolução Industrial (Editora Edipro, 2016). Em seu livro recém-lançado no Brasil, ele mostra como a tecnologia está revolucionando a maneira como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam umas com as outras. Nesse cenário em constante transformação, empresas e nações não conseguem mais sobreviver sem investir em redução de custos e inovação capaz de provocar mudanças em produtos e processos, com o intuito de elevar a competitividade do negócio como um todo.

#### Cacos ou sementes?

A crise brasileira contribuiu para evidenciar, ainda mais, as diferenças entre as empresas que investem em inovação e produtividade das demais. E nesse cenário econômico turbulento, ficou mais fácil separar o joio do trigo ou os cacos das sementes, como descreve o livro Brasil 2017: cacos ou sementes?, da série Ipsos Flair Brasil. A obra apresenta os temas que deverão nortear o Brasil no próximo ano, com base nos levantamentos feitos pelo instituto Ipsos. "Diante de tantas incertezas, o país adolescente de dois anos atrás amadureceu. O brasileiro cresceu como cidadão e a opinião pública está ávida por uma maior transparência de políticos e empresas. Tanto que 85% dos brasileiros apoiam a Operação Lava-Jato e acreditam que ela deva investigar os membros de todos os partidos envolvidos com a corrupção", explica Alexandre de Saint-Léon, CEO da Ipsos Brasil. "Improvisar e querer levar vantagem já não são mais comportamentos aceitáveis no ambiente de negócios. A conscientização já existe. Agora, vai demorar mais uma década para que ocorra de fato uma mudança no comportamento da sociedade e o tal do 'jeitinho brasileiro' caia em desuso."

Segundo ele, a confiança do brasileiro parou de cair e já é possível notar um sinal bem tênue de retomada do desenvolvimento para o próximo ano. "Considerando a existência de uma demanda reprimida tanto de consumo quanto de investimento, podemos definir 2017 como o ano em que iremos juntar os cacos e plantar as primeiras sementes do crescimento", avalia o executivo, citando a pesquisa Global @dvisor, feita pela Ipsos, em julho de 2016, afirmando que "57% dos brasileiros acreditam que a situação ficará melhor nos próximos seis meses". Mas, por enquanto, todos estão aguardando sinais de que as reformas estruturais propostas pelo governo Temer serão mesmo implantadas.

Na opinião de Marcos Bonomi, diretor da área de varejo do Itaú Unibanco, as empresas que estão registrando crescimento são aquelas que descobriram formas de agregar novas fontes de receita e serviços ao bem principal que é comercializado. "No caso do Itaú, estamos investindo no digital e usando a tecnologia para criar um ecossistema capaz de valorizar a experiência do cliente com o banco", disse o executivo durante o evento da Fenabrave. "Hoje, as transações mobile já são maiores do que as operações no caixa eletrônico e os clientes do banco digital representam metade do nosso resultado de varejo. Trabalhamos com a hipótese de que em cinco anos quase tudo irá migrar para o ambiente digital, principalmente porque o celular virou uma espécie de extensão da própria mão."

Na lista de empresas que estão fazendo a lição de casa está o Peixe Urbano, que nasceu em 2010 como um site de compras coletivas e hoje é um market place de produtos e servicos com mais de 25 milhões de usuários no Brasil. "Em 2011 tínhamos dois mil concorrentes atuando nesse mercado, que movimenta cerca de R\$ 1 trilhão por ano. Para ganhar market share, nós redirecionamos o foco do negócio e realizamos uma série de ajustes visando melhorar a rentabilidade da operação. Dois anos depois, o Peixe Urbano passou a ser lucrativo e praticamente todos os nossos concorrentes deixaram de existir", observa Alex Tabor, CEO e cofundador do Peixe Urbano, que em 2014 foi adquirido pelo Baidu, segundo maior serviço global de buscas na web e uma das maiores empresas de internet do mundo.

Já a Mactra Tintas e Impermeabilizantes registrou 53% de aumento no faturamento apenas no primeiro semestre de 2016. "A partir de 2014, quando começamos a sentir os efeitos da crise, refizemos todo o nosso planejamento estratégico. Cortamos algumas ações, reduzimos nosso quadro de funcionários e nos preparamos para enfrentar um cenário pessimista. Mesmo durante a crise, não paramos de investir em inovação", comemora Fabíola Vasconcellos Cecon, sócia e diretora comercial da Mactra.

Nas páginas a seguir, você confere como Peixe Urbano, Bug, Mactra, Tigre e Toyota conseguiram se antecipar à maioria das empresas e blindar seus negócios contra a atual crise econômica. Lendo os relatos de Alex, Diogo, Fabíola e dos demais entrevistados, o leitor compreenderá que o desempenho positivo de cada um deles não ocorreu por acaso. É fácil notar que há entre eles muitos pontos em comum. Pontos que apontam para os cinco pilares da competitividade: inovação, produtividade (controle rigoroso de custos), maximização da receita, cash-flow elevado e planejamento estratégico – pontos abordados ao longo de toda esta edição.

## Tecnologia a favor da natureza

Nascida em 2001, dentro de uma incubadora da Esalg, a escola de agronomia da Universidade de São Paulo (USP), a Buq Agentes Biológicos entrou para o seleto time de empresas que respiram inovação ao desenvolver um sistema que utiliza vespas para combater as pragas das grandes lavouras brasileiras. Diogo Rodrigues Carvalho, engenheiro agrônomo e CEO da Buq Agentes Biológicos, lembra que demorou uma década para o empreendimento virar um negócio viável. Nesta entrevista, ele mostra por que a Buq tem registrado um crescimento anual de 30% nos últimos quatro anos e o que levou a revista americana Fast Company a eleger a sua empresa como a mais inovadora do país e a 33ª em todo o mundo.

Revista da ESPM – Enquanto muitos empresários estão animados com uma possível retomada da economia em 2017, a Bug comemora um crescimento anual médio de 30% nos últimos anos. Em sua opinião, o que fez a companhia nem tomar conhecimento dessa crise?

Diogo Rodrigues Carvalho - Nosso bom desempenho é reflexo do trabalho que temos realizado nos últimos anos, principalmente a partir de 2009, quando conseguimos multiplicar os insetos, melhorar nossa produtividade e assim passar a atender grandes clientes, como as usinas de cana-de-açúcar. Hoje, registramos um faturamento de R\$ 12 milhões, gerados por uma carteira de clientes composta por mais de 500 agricultores com pequenas, médias e grandes lavouras que já trocaram o inseticida por nossas vespas. Além do apelo ecológico, nosso método de combate à praga é 30% mais barato do que o controle convencional. Com isso, devemos encerrar 2016 crescendo acima de 50% sobre o ano anterior.

Revista da ESPM - E como vocês consequiram chegar a essa fórmula?

Diogo - Pesquisa e desenvolvimento, o famoso P&D, faz parte do nosso DNA, porque nascemos dentro de uma universidade, que nos incentivou a testar, fazer experimentos e demonstrações desde o primeiro dia de funcionamento do novo negócio. Hoje, temos cerca de 20 pessoas que trabalham testando os nossos produtos sob orientação do nosso sócio, o professor Alexandre de Sene Pinto. Meu principal concorrente é o inseticida. Então, tenho que investir em inovação para fazer com que o controle biológico seja mais competitivo e eficiente do que ele. Caso contrário, o agricultor não vai querer nem testar o meu produto.

Revista da ESPM - Como a inovação ocorre de fato no dia a dia das operações da Buq? É possível citar exemplos?

Diogo - Trabalhamos com vespas nativas e nosso objetivo é produzi-las em grande quantidade na empresa. Recentemente, desenvolvemos um novo sistema de produção, no qual conseguimos aumentar a produtividade e reduzir a mão de obra envolvida no processo. Antes, eu precisava de 36 pessoas para produzir um quilo de ovos de vespa. Hoje, 17 funcionários produzem 10 quilos de ovos. Agora, nosso próximo desafio de inovação é aumentar o nosso portfólio. Em 2017, vamos lançar mais quatro produtos e entrar na área de insetos para a produção de proteína que irá compor a ração para peixes, aves e cachorros. A ideia é fornecer farinha do inseto para as fábricas de ração animal. Neste momento, estamos montando um plano de negócios para essa nova área.

Revista da ESPM - Quais as previsões da Bug para 2017?

**Diogo** – Em dois anos, a Bug dobrou a sua produção e hoje é capaz de garantir o tratamento de uma área de 10 mil hectares por dia por meio de vespas parasitoides produzidas em nossas unidades de Piracicaba e Charqueada. E estamos projetando um aumento de 70% para 2017.



# Impermeabilizada contra a crise

A história da Mactra teve início em 1993, quando o empreendedor Luiz José de Vasconcellos Filho decidiu investir em uma empresa de impermeabilizantes na cidade paulista de Itatiba, para suprir uma deficiência no mercado: ensinar o consumidor a usar corretamente os impermeabilizantes e oferecer o produto certo para cada aplicação. O negócio prosperou até que, em 2014, a empresa comandada por Fabíola e Graziela, filhas do fundador – ampliou seu portfólio com o lançamento de uma linha de tintas. Logo depois, veio a crise, e a Mactra teve de rever todo o seu planejamento estratégico. Reduziu o quadro de funcionários, cortou os custos e otimizou os investimentos em inovação e marketing. O resultado desse esforço, Fabíola de Vasconcellos Cecon, sócia e diretora comercial da Mactra, conta nesta entrevista.

Revista da ESPM - A Mactra encerrou 2015 com um crescimento de 11%, enquanto o setor da construção civil encolheu 13%. A que você atribui esse bom desempenho?

Fabíola de Vasconcellos Cecon – Em 2012, investimos R\$ 6 milhões na construção de uma nova fábrica para modernizar a linha de produção. Dois anos depois, registramos uma redução de 10% no faturamento. Quando comecamos a sentir os efeitos da crise, fizemos um novo planejamento estratégico. Reestruturamos a empresa, reduzimos em 18% o quadro de funcionários e passamos a trabalhar com a mesma previsão de faturamento registrado em 2013. Preparamo-nos para um cenário pessimista em 2015. Todo o planejamento de marketing foi refeito e a verba foi reduzida de 3% para 2% do faturamento. Cortamos diversas iniciativas e investimos em ações de curto prazo. Uma delas foi o Espaço Mactra, que criou uma "loja" dentro da loja para expor os produtos de maneira ordenada e com maior visibilidade. Esse espaço trouxe força para a marca no ponto de venda. Em paralelo, investimos em treinamento para os lojistas e ministramos cursos, que já formaram mais de dez mil pedreiros no interior de São Paulo. Também desenvolvemos uma campanha de fidelização que bonificava o cliente por compra recorrente.

**Revista da ESPM** – *E qual foi o retor*no gerado por essa reestruturação?

Fabíola - Com um investimento de marketing menor, acabamos descobrindo ações mais efetivas, de custo reduzido e grande abrangência. Além disso, ao investir em ações no ponto de venda, acabamos nos aproximando de nossos clientes e ganhando mercado. Em 2015, enquanto o segmento de material de construção caiu quase 13%, nós registramos um crescimento de 11%. Este ano decidimos ampliar o Espaço Mactra de 25 para 100 pontos de vendas. Surpreendentemente, já registramos mais de 53% de crescimento em nosso faturamento no primeiro semestre deste ano.

Revista da ESPM - De que forma a inovação ajudou a Mactra a atingir esse alto resultado?

Fabíola - A inovação sempre foi a diretriz da empresa. Procuramos inovar até em produtos existentes, por meio da criação de uma embalagem mais prática ou de uma nova forma de uso. Para tanto, procuramos analisar tanto o comportamento do consumidor quanto do pedreiro na obra. Isso nos permitiu desenvolver, por exemplo, um aditivo para a massa de reboco que propiciou a eliminação de uma etapa da construção.

Revista da ESPM – Quais são as previsões da Mactra para 2017?

Fabíola - Até 2018, as previsões não são muito otimistas. Sabemos que o cenário é ruim. Mas vamos continuar com essa postura de contrariar as previsões. Este ano, vamos registrar mais de 50% de crescimento. E, para 2017, trabalhamos com uma previsão de 18% de crescimento. Mas capacidade de suportar crescimentos maiores nós temos, uma vez que possuímos a fábrica mais moderna do segmento, instalada em área de 24 mil metros quadrados, a 100 quilômetros da cidade de São Paulo.



# Navegando em águas tranquilas

Inaugurado como um site de compras coletivas em 2010, o portal Peixe Urbano teve de navegar por diversos mares até encontrar sua verdadeira vocação: um market place de produtos e serviços, que vende desde almoço com desconto em restaurante japonês até iPhone e escova para cabelo. Alex Tabor, CEO e cofundador do Peixe Urbano, conta que essa reestruturação foi essencial para a sobrevivência do negócio, que hoje é uma das maiores plataformas de e-commerce do Brasil. Adquirido em 2014 pelo Baidu – segundo maior serviço global de buscas na web –, o Peixe Urbano conta com mais de 25 milhões de usuários no país e carrega em seu currículo o prêmio Best International Startup Crunchies, o "Oscar das startups" do Vale do Silício. Para Alex, a trajetória de crescimento do Peixe Urbano está apenas começando.

Revista da ESPM - O Peixe Urbano é citado no livro Brasil 2017: cacos ou sementes?, da Ipsos, como a maior plataforma de e-commerce do Brasil, premiada até no Vale do Silício. A que você atribui esse bom desempenho?

Alex Tabor - Iniciamos nossas operações em 2010, com a oferta de arvorismo na Lagoa Rodrigo de Freitas, no Rio de Janeiro. Vendemos 50 cupons, metade deles comprados por parentes e amigos. Na época, o mercado brasileiro não entendeu muito bem o conceito de compras coletivas. E, em 2011, tínhamos dois mil concorrentes atuando nesse mercado, que movimenta cerca de R\$ 1 trilhão por ano. Para ganhar market share, redirecionamos o foco do negócio e realizamos ajustes visando melhorar a rentabilidade da operação. Dois anos depois, o Peixe Urbano passou a ser lucrativo e praticamente todos os nossos concorrentes deixaram de existir. Em

2014, fomos adquiridos pelo Baidu e passamos a utilizar a experiência que esse gigante da internet tem no mercado chinês. Deixamos de ser apenas uma ferramenta de marketing e assumimos o papel de consultoria de ofertas. Com isso, aumentamos nosso mercado em cem vezes. Por exemplo: o empresário que acabou de abrir um restaurante e está com 80% da capacidade ocupada não quer um cupom de desconto, e sim um serviço personalizado para reduzir esses 20% de ociosidade. Entendemos as necessidades dos clientes e, a partir daí, criamos produtos específicos para atendê-los.

**Revista da ESPM** – *E qual foi o retor*no gerado por essa reestruturação?

Alex - Em 2015, o plano era ampliar em 50% o nosso faturamento. Ao adotarmos esse novo modelo de negócio, acabamos crescendo 100%. Somos uma das contas mais complexas do Google no Brasil, porque geramos dezenas de milhares de campanhas em diversas praças. Temos 60% do mercado de São Paulo, 90% do Rio de Janeiro e quase 100% da praça de Recife (PE). Atualmente, o segmento de gastronomia representa metade de nossas vendas. Mas, comparando nossa penetração no Brasil com o mercado chinês, o potencial de crescimento é enorme: temos apenas 3% dos restaurantes brasileiros com ofertas no ar agora. Na China, mais da metade dos restaurantes tem oferta no ar. Isso significa que ainda podemos crescer, no mínimo, 15 vezes, principalmente com o push marketing relacionado com a proximidade geográfica do usuário.

Revista da ESPM - O varejo vem registrando sucessivas quedas de faturamento. Como a crise impactou as transações do Peixe Urbano?

Alex - Não vou revelar números do Peixe Urbano, mas posso assegurar que registramos um crescimento significativo no último ano. Tendo em vista o comportamento de nossos consumidores, o foco agora é investir mais na divulgação de serviços locais, que estão próximos ao usuário. Também vamos aumentar os nossos investimentos nos setores de hotelaria e viagem, que registraram um aumento de 65% em comparação com o primeiro semestre de 2015. Outro foco é na área de entretenimento, como a venda de ingressos para a Stock Car e outros servicos de lazer.



## Para que arriscar?

Aos 75 anos, a fabricante de tubos, conexões, portas e janelas Tigre estreia nova campanha publicitária – "Tigre vale cada centavo" – e projeta um crescimento anual acima de 5% sobre os R\$ 3,36 bilhões faturados em 2015. Atualmente, essa multinacional brasileira está presente em 40 países e emprega sete mil profissionais em nove plantas no Brasil e 13 no exterior. A seguir, Luis Roberto Wenzel Ferreira, diretor executivo de marketing, vendas e inovação da Tigre, mostra como isso é possível, mesmo diante de um cenário de retração da economia, que atinge principalmente o setor de construção civil. A seguir, o executivo retrata o momento atual da companhia e apresenta as estratégias que estão trazendo bons resultados para a Tigre.

Revista da ESPM - Em sua área de atuação, já há sinais de retomada da economia? Quais são eles?

Luis Roberto Wenzel Ferreira - Percebemos uma retomada da confiança do empresariado e uma disposição maior dos setores público e privado para voltar a investir. Estamos otimistas e acreditamos que o país voltará a crescer - de forma lenta, naturalmente, mas com uma ascensão importante, que dará ânimo ao setor empresarial e também aos consumidores finais. A Tigre vem investindo de maneira integrada e estratégica para ter força mesmo em períodos de crise. Trabalhar forte a inovação, a comunicação e o relacionamento com o cliente é a nossa premissa para as ações de 2016 e 2017. O momento atual cria um cenário de competição mais árdua e difícil. O mercado retraído tem menos a oferecer a todos os concorrentes, por isso tivemos que ser mais criativos nas estratégias de venda e conquista de mercado. De forma geral, é uma fase desafiadora, que desenvolve a nossa competência e capacidade de inovar.

Revista da ESPM – Para este ano, a Tigre projeta crescimento acima de 5% em relação a 2015. A que o senhor atribui esse bom desempenho?

Luis Roberto - A Tigre prevê crescimento de um dígito para 2016, ou seja, abaixo de 10%. Diante da situação econômica projetada, estabelecemos metas realistas, e um plano de ação com foco no mercado: mais produtividade e qualidade na venda. Para manter a liderança no mercado, investimos no desenvolvimento de soluções inovadoras em diversas frentes, reforçando a presença em setores nos quais atuamos e explorando o universo de produtos e serviços que podemos oferecer.

Revista da ESPM - Segundo o presidente da empresa, Otto von Sothen, rentabilidade é a prioridade da Tigre. Qual é a estratégia da empresa para conquistar rentabilidade, manter a competitividade e otimizar os custos da operação?

Luis Roberto - Revisamos permanentemente os processos e estamos sempre em busca de mais produtividade com qualidade. Também reforçamos nossa parceria com as revendas, investindo em treinamento, ações de marketing e comunicação no ponto de venda, de forma a contribuir com seus negócios. Alinhado ao planejamento estratégico, que contempla ações até 2020, estamos focados em inovação, em fortalecimento da nossa marca, na expansão em diferentes segmentos da construção civil, no aumento da participação nas áreas em que já atuamos e diversificando nossa presença em novos nichos de mercado, a exemplo do segmento de portas, janelas e esquadrias de PVC.

Revista da ESPM - O que a Tigre faz para estimular a inovação e a produtividade em suas fábricas?

Luis Roberto - Trabalhamos com foco em ganho de produtividade e melhorias contínuas de nossos processos e produtos. Investimos, anualmente, cerca de 1% da receita operacional bruta em pesquisa e desenvolvimento, visando a lançamentos ou melhorias. Para manter a média de 500 produtos lançados por ano, a empresa conta com uma equipe especializada e multidisciplinar, composta pelas áreas de inovação e pesquisa e desenvolvimento. A companhia está em constante processo de captação de ideias - atuando de maneira ativa e reativa – além de buscar entender e se antecipar às necessidades do consumidor.



# Produtividade elevada, desperdício zero!

A indústria automobilística é uma das que mais sofrem os impactos da atual crise econômica. Apenas no primeiro trimestre deste ano, a produção de veículos caiu 27,8% na comparação com o mesmo período do ano passado, segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). A exceção fica por conta da Toyota do Brasil, que nos primeiros três meses de 2016 registrou um crescimento de 9,8% nas vendas, que representaram 51.397 unidades – entre mercado interno e externo. Parte desse bom resultado pode ser atribuída ao Sistema Toyota de Produção, que busca aumentar a produtividade e evitar os desperdícios. Nesta entrevista, Anderson Suzuki, gerente-geral de comunicação da Toyota do Brasil, revela o segredo do bom desempenho da marca!

Revista da ESPM - Enquanto a indústria automobilística contabiliza as perdas causadas pelas sucessivas quedas de faturamento, a Toyota registra um aumento de quase 10% nas vendas do primeiro trimestre do ano. A que você atribui esse bom desempenho?

Anderson Suzuki – A Toyota tem o compromisso com o crescimento sustentável de suas operações. Por isso, está mantendo seu plano de investimentos para aprimorar a competitividade e fortalecer todo o negócio na região, trabalhando intensamente para construir carros cada vez melhores. Assim, a Toyota estará sempre apta a absorver toda a demanda que surgir com o aperfeiçoamento do potencial do mercado brasileiro, visando oferecer aos consumidores brasileiros a melhor experiência de compra e propriedade de um veículo automotor.

Revista da ESPM - Com que cenário a empresa está trabalhando para 2017? Quais são as previsões?

Anderson - A companhia trabalha de forma otimista para uma retomada no mercado automotivo brasileiro no próximo ano. A marca deve crescer, já em 2017, cerca de 1% no volume de vendas projetado para encerramento do exercício 2016, atingindo 178 mil carros comercializados, desempenho que também supera em 1% o total registrado em 2015. Além disso, a Toyota do Brasil vem trabalhando com o total de sua capacidade instalada, tanto na planta de Indaiatuba (SP), produção local do modelo Corolla, quanto na de Sorocaba (SP), berco da família Etios, e a recém-inaugurada planta de Porto Feliz (SP), que, atualmente, produz os motores que equipam os modelos Etios fabricados na cidade de Sorocaba. Em 2017, o quadro não

será diferente, pois a marca não poupará esforços para continuar acrescentando à sua força de produção. A boa aceitação do mercado consumidor brasileiro aos produtos da Toyota também é preponderante nesse aspecto, pois é pensando nos consumidores e ouvindo os seus anseios que a empresa traduz sua expertise em qualidade para construir os melhores carros para atendê-los plenamente.

Revista da ESPM - Em sua área de atuação, já há sinais de retomada da economia, mesmo que esses sinais ainda sejam tênues?

Anderson - No atual cenário do mercado nacional, é possível enxergar uma retomada na confiança dos empresários e do consumidor na decisão de compra, o que, por sua vez, serve como uma luz para a indústria automobilística enxergar uma retomada na venda de veículos mais à frente. Claro que ainda é preciso cautela sobre qualquer decisão em um momento de extrema volatilidade. No entanto, com um cenário político mais estável, as empresas passam a trabalhar com maior previsibilidade em seus planejamentos. O Brasil tem, ano após ano, se consolidado como um dos grandes players no mercado global, pelo seu potencial já identificado. Por isso, acreditamos no poder de recuperação do país e estamos trabalhando em conjunto com a indústria automotiva nacional para colocar o Brasil na rota do crescimento sustentável.





pesar de a marca Pokémon ter sido criada e promovida pela Nintendo, junto com dezenas de jogos para diversos aparelhos de videogame, o jogo Pokémon Go não foi feito por ela, mas sim pela Niantic. Em suma, trata-se de um jogo para smartphones Android e iOS em free-to-play, modelo de negócios que oferece o jogo de graça nas lojas de aplicativos a fim de ganhar volume de downloads e acessos. Geralmente, a monetização do jogo ocorre por meio da venda de espaço publicitário dentro do jogo e/ou venda de objetos e recursos do jogo numa loja localizada ingame. É neste último caso que se enquadra Pokémon Go.

Chamar Pokémon Go de "jogo" seria uma redução simplista da realidade. Estruturado como gamificação, ele é um importante case do uso inteligente de mecânicas de jogos, estratégias de compartilhamento de conteúdo e utilização consistente do poder de uma marca presente na infância do seu público-alvo. Enquanto nós tentamos pegar todos os Pokémons, eles coletam informações valiosas sobre o nosso consumo - o que tem gerado certa apreensão e medo por conta de alguma apropriação distópica desses dados, ao estilo "Big Brother" do livro 1984, de George Orwell (Companhia das Letras, 2009). Esse tem sido o caminho da publicidade contemporânea para conseguir oferecer produtos e serviços com mais pertinência: inteligência de mercado, relacionamento com o consumidor e tecnologia aplicada de modo pertinente ao usuário.

Em termos de game design, Pokémon Go não traz nada de inovador. Possui na sua dinâmica central a gamificação, motivada pelo colecionismo dos Pokémons, viabilizada tecnicamente pela geolocalização e com o uso inteligente da realidade aumentada. Essa salada de termos técnicos pouco importa para essa discussão. Afinal, não é nisso que está o verdadeiro motivo de seu sucesso, considerando a explosão de usuários - e todos que estão surfando na sua onda. O que tem impulsionado, então, tamanho sucesso? Aqui estão três importantes motivos:

#### 1. Realidade aumentada

A possibilidade de ver as criaturas se movendo na sua frente, em cima do sofá, no parque ou bem no meio da rua é o que mais chamou a atenção em Pokémon Go. Isso é realizado por meio da técnica da realidade aumentada, uma variação da realidade virtual – que permite ao usuário ficar totalmente imerso no ambiente sintético, sem ver o mundo real à sua volta. A realidade aumentada, por sua vez, suplementa a realidade, em vez de substituí-la. Nesse caso, o usuário tem a sensação de que os objetos reais e digitais coexistem no mesmo espaço. Apesar de ser um dos componentes que mais chamaram a atenção no jogo, a sua importância é primariamente publicitária.

Esse elemento do jogo auxiliou na divulgação do game, já que muitas pessoas tiraram fotos de si mesmas ou de amigos juntos ao seu Pokémon preferido (ou odiado) e compartilharam nas redes sociais digitais. Diversos websites especializados argumentam, até, que o jogo fica mais fácil quando se desliga a tecnologia, já que isso força o monstro a ficar centralizado na tela, o que auxilia no momento da captura. No entanto, é fácil

#### POKÉMON GO COMO FENÔMENO DE NEGÓCIOS

Quantidade de jogadores ativos	<b>30 milhões</b> apenas nos EUA (em agosto de 2016)
Quantas vezes é baixado	<b>350 mil</b> downloads/hora
Faturamento	<b>US\$ 650 mil/hora</b> . O segundo jogo com maior faturamento é o Slither, com US\$ 160 mil/hora.
Tempo gasto no aplicativo, por usuário	<b>33 minutos</b> , em média. Para comparação, Facebook possui uma média de 23 minutos.

Fonte: http://appinstitute.com/pokemongo-realtime-stats. Último acesso em setembro de 2016









Enquanto tentamos pegar todos os Pokémons, eles coletam informações valiosas sobre o nosso consumo - o que tem gerado certa apreensão e medo por conta de alguma apropriação distópica desses dados

supor que ela espertamente tenha conseguido substituir a estratégia convencional dos jogos com conexão para o Facebook, ao convidar o jogador a compartilhar um placar, por exemplo.

Esse uso "esperto" da realidade aumentada motiva o usuário a utilizar o jogo para produzir seu próprio conteúdo, ao compartilhar algo que é relevante para si em suas redes sociais e, de quebra, divulga a marca Pokémon e o game.

Mas se o jogo fosse sobre a captura de capivaras mutantes mágicas, será que faria o mesmo barulho?

#### 2. Marca Pokémon

Talvez você se lembre da "febre Pikachu" do final dos anos 1990. Consumida por meio de desenho animado, jogos e uma série de outros produtos, a marca Pokémon chegou com força ao Brasil. Agora, 20 anos depois, voltamos a ver uma nova onda relacionada a esta marca que conquistou seu espaço nos celulares de crianças e marmanjos.

Grande parte do sucesso de Pokémon Go está relacionada ao poder da marca e não necessariamente à qualidade do jogo. Com mecânicas acessíveis para o grande público, boa programação e a atraente realidade aumentada, temos "apenas" um bom jogo. Logo, a marca Pokémon, fincada nas memórias da pré-adolescência dos jogadores de hoje, é o grande motor responsável por essa ascensão a jato dos números de downloads e vendas. O investimento pesado da Nintendo em sua franquia para produção e comunicação de produtos e serviços relacionados a Pokémon está transparecendo que valeu cada centavo.

#### 3. Apropriação de conteúdo

Já falamos da realidade aumentada como motivador do compartilhamento e consequente propaganda do jogo. Mas essa não é a sua única ferramenta motivadora do relacionamento social. Entre os itens digitais disponíveis para o jogador melhorar seus resultados, um se destaca: o Lure. Sua função é atrair mais e diversos Pokémons para uma determinada localização. No mundo real, os comerciantes de diversos segmentos da economia identificaram aí uma chance de atrair consumidores para seus negócios. A estratégia é gastar alguns poucos dólares



#### Seis fatos incríveis sobre Pokémon Go

- 1) Em 10 de julho de 2016, as compras dentro do aplicativo de Pokémon Go foram as mais altas entre todos os aplicativos, superando o faturamento de todo o setor em guase 47% naquele mesmo dia<sup>1</sup>.
- 2) O sucesso de Pokémon Go auxiliou nas vendas de outros produtos Nintendo. O videogame 3DS vendeu nos Estados Unidos 80% mais unidades em julho de 2016 do que no mesmo período do ano passado. O mesmo crescimento é visto em quatro outros jogos da franquia<sup>2</sup>.
- 3) Todo esse sucesso em faturamento implicou um crescimento de US\$ 9 bilhões para a marca no mercado de ações, totalizando um valor de US\$ 28 bilhões3.
- 4) O jogo trouxe novos consumidores pagantes para esse mercado. 53% dos jogadores que fizeram uma compra em Pokémon Go não tinham gastado dinheiro com jogos mobile nos seis meses anteriores4.
- 5) A grande maioria do público pagante tem entre 18 e 34 anos. No fim dos anos 1990, essas pessoas eram o público-alvo dos produtos de consumo e midiáticos da franquia Pokémon<sup>4</sup>.

• 6) O jogo quebrou cinco Guiness World Records no primeiro mês de lançamento5

Game mobile mais baixado em seu primeiro mês – 130 milhões de downloads.

Maior faturamento obtido por um mobile game no seu primeiro mês - US\$ 206,5 milhões.

Jogo que mais rapidamente atingiu a marca de US\$ 100 milhões de faturamento – atingiu a marca 20 dias depois do debut.

Game mobile que mais atingiu topos de ranque de faturamento no primeiro mês – em 55 países diferentes, o jogo tinha o maior faturamento de todos os aplicativos no mês em que foi lançado.

Game mobile que mais atingiu topos de ranque de download de aplicativos simultaneamente – em 70 países diferentes o jogo era o mais baixado de todos.

<sup>1</sup> Fonte: https://intelligence.slice.com/poke-profits-game-purchases-pokemon-go-accounted-half-entire-mobile-game-marketlaunch-weekend

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>Fonte: http://www.businesswire.com/news/home/20160818006162/en/Nintendo-News-Pokémon-Mania-Helps-Drive-Nintendo <sup>3</sup> Valor alcançado na semana de lançamento do game. **Fonte:** https://techcrunch.com/2016/07/11/pokemon-go-adds-9b-tonintendos-value-global-rollout-continues-this-week/

Fonte: https://intelligence.slice.com/poke-profits-game-purchases-pokemon-go-accounted-half-entire-mobile-game-marketlaunch-weekend/

Fonte: http://www.guinnessworldrecords.com/news/2016/8/pokemon-go-catches-five-world-records-439327

#### O uso "esperto" da realidade aumentada motiva o usuário a utilizar o jogo para produzir seu próprio conteúdo e compartilhar em suas redes sociais

para obter PokéCoins, que permitem adquirir o item que atrai Pokémons para um determinado local - e por que não atrair as criaturas para o seu estabelecimento?

A L'inizio's Pizza Bar, de Nova York, é um desses exemplos. Um dos primeiros empreendimentos a utilizar o Pokémon Go como estratégia de marketing, a pizzaria registrou um crescimento de 30% em seu faturamento nos fins de semana em que realizou atividades ligadas ao jogo em comparação a um fim de semana comum. O mais interessante é o valor investido pelos donos do estabelecimento nesta ação: apenas US\$ 10 para a compra de "módulos de atração", itens comprados dentro do jogo para atrair Pokémons.

Além do sucesso dos estabelecimentos comerciais, recentemente, a revista Exame publicou em seu site, no dia 18 de agosto, a seguinte reportagem: "Como os brasileiros estão ganhando dinheiro com o Pokémon Go". Entre as histórias de empreendedores brasileiros que estão faturando com o sucesso do Pokémon Go está a da Esaflores, tradicional floricultura de Curitiba (PR), que criou uma promoção para quem capturasse um Pokémon flor, planta ou árvore. Já o motorista autônomo Aluir Frizzira passou a oferecer passeios especiais de carro para capturar os monstros, enquanto o empreendedor Rogério Oliveira criou o Pokémon Go Tour Curitiba, que leva crianças para procurar os bichos famosos com a supervisão de um adulto que entende do assunto. Durante o período de lançamento do jogo no Brasil, diversas ações promocionais pipocaram pelas redes sociais, como a do Shopping Bela Vista, de Salvador (BA), que contratou uma treinadora, a caráter, para ajudar clientes na captura dos bichinhos. Moral da história: o aproveitamento da oportunidade é o espírito do empreendedorismo - e algumas pessoas souberam valer-se da onda.

É importante destacar que essa apropriação é estrategicamente programada dentro das engrenagens do game. Essa é uma mecânica que permite ao jogador facilitar a busca e a coleção das criaturas para outros jogadores, promovendo a convergência de pessoas (jogadores) em um mesmo local.

O aproveitamento do uso de um *app* de sucesso como ferramenta publicitária tem se tornado relativamente comum. O aplicativo de rotas Waze e o mensageiro WhatsApp têm sido cada vez mais utilizados para esse fim, com a inserção de ferramentas de conteúdo publicitário deste último sendo oficializada recentemente, como detalha a BBC na reportagem "Por que o WhatsApp está dando o seu telefone para o Facebook", publicada no site do G1 no dia 27 de agosto. Enquanto o formato publicitário por spots, impressos e vídeos interruptivos tem sofrido desde o surgimento da internet, os aplicativos estão entrando no cotidiano dos consumidores e retendo sua atenção (e até mesmo adoração), cada vez mais disputada.

#### Resultados

A consequência não poderia ser outra. O jogo se revelou um fenômeno de consumo em forma de aplicativo, espalhando-se pelos smartphones rapidamente como fogo em palha seca. O jogo, inegavelmente, tornou-se um sucesso mundial, de público e de marketing.

Se resta dúvida sobre o que esse "joguinho" representou para a indústria de aplicativos mobile, veja os números coletados durante os primeiros meses do game no mercado. Não foi por acaso que esse jogo relativamente simples deixou o mundo do marketing e dos negócios espantado com seus resultados!

Pokémon Go ainda está em sua primeira versão e não temos certeza sobre o seu desenvolvimento no longo prazo. Ao mesmo tempo que a base de jogadores começa a encolher com a saída dos curiosos, que migrarão para outros jogos concorrentes que certamente aparecerão em breve, a Niantic entende o jogo como um serviço em constante atualização. Novas funcionalidades podem surgir para manter jogadores ativos e sustentar sua posição nos ranques. Essa atualização constante na busca de adequar o serviço aos gostos do usuário é estratégica. Podemos esperar que a Niantic, se continuar o bom trabalho, vai jogar ainda mais gasolina nesse fogo de palha para manter os negócios em alta e o sucesso crescente!

Mauro Berimbau

Coordenador do GameLab ESPM

**Matheus Marangoni** 

Professor de graduação da ESPM

# TIC como diferencial competitivo: Darwin explica!

Estamos vivendo em uma era em que a tecnologia e a sociedade estão evoluindo mais rápido do que as empresas podem naturalmente se adaptar. Mas de que forma essa nova realidade impacta o seu dia a dia?

Por Rafael Marchesi Camanho e Roberto Camanho



#### "Não é o mais forte que sobrevive. Nem o mais inteligente. Mas o que melhor se adapta às mudanças."

Charles Darwin, naturalista inglês, autor de A origem das espécies

ual é a marca do seu computador? Um profissional nascido em meados dos anos 1950 pertencente à geração baby boomer - vai responder qual é a marca do seu laptop, pois é o que ele reconhece como sendo o seu computador.

Já um jovem executivo, com pouco mais de 30 anos da geração X -, é bem provável que interprete a pergunta de outra forma e forneça como resposta a marca do seu smartphone ou tablet, já que hoje os dois devices - smartphone e computador – têm a mesma função.

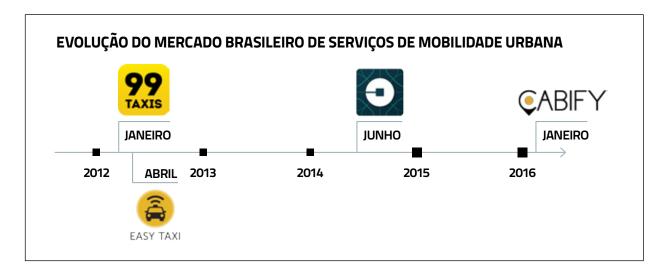
Essa diferença na resposta reflete a curva do desenvolvimento tecnológico vivenciado pelo mundo no último século. Nos anos 1970, o baby boomer era jovem e os computadores eram equipamentos muito caros, aplicados a cálculos complexos e repetitivos (folhas de pagamento, contabilidade, controles de estoque). Essas máquinas eram operadas por analistas de sistemas, famosos e respeitados profissionais de informática, que trabalhavam nos centros de processamento de dados das empresas, os chamados CPD. Essa não é a mesma imagem presente na mente daquele profissional, que pediu um Gameboy de presente quando era criança, e enxerga o computador como tendo múltiplas funções em nossas vidas.

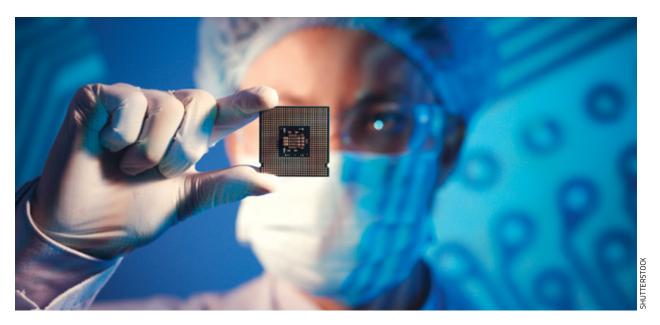
Esses dois protagonistas vivenciam o benefício da evolução da tecnologia, que inicialmente processava dados e hoje analisa e compartilha informações em tempo real de forma global a partir do device de cada um.

A evolução dos processadores e, consequentemente, dos devices viabilizou a criação de aplicativos, que geram mudanças no nosso cotidiano e hoje são conduzidos pelo uso de Apps, videogames, impressão 3D, planilhas e previsões mais precisas do clima.

Como os devices se comunicam com um número ilimitado de dispositivos via internet, as tecnologias estão evoluindo cada vez mais para a integração completa entre smartphones, pulseiras fitness, veículos, eletrodomésticos e sistemas residenciais de segurança. É a famosa internet das coisas (IoT em inglês).

A competividade entre os fabricantes dos processadores (como Intel e AMD) é uma das forças motrizes da rápida evolução tecnológica que vivenciamos. Eles precisam lançar novos produtos regularmente para alimentar o ciclo dos *upgrades* e manter assim as vendas em alta. Isso não é novo. Em 1965, Gordon Moore (cofundador da Intel) publicou a previsão de que a miniaturização dos insumos permitia dobrar o número de transistores em processadores a cada ano, enquanto o custo permaneceria constante. Em 1975, ele ajustou o ritmo da evolução para uma duplicação a cada dois anos. Ainda hoje, a previsão desse visionário continua surpreendentemente precisa e se tornou conhecida como a Lei de Moore. Alguns analistas de mercado avaliam que se trata mais de um plano de negócios, bem executado, da Intel do que de uma profecia.





Em 1965, Gordon Moore (cofundador da Intel) publicou a previsão de que a miniaturização dos insumos permitia dobrar o número de transistores em processadores a cada ano, enquanto o custo permaneceria constante

A hiperconcorrência no universo dos fabricantes de processadores também está presente no mercado dos aplicativos. Um caso atual de TIC como diferencial competitivo são os aplicativos de serviços de mobilidade urbana.

No início de 2012, dois grandes aplicativos para o uso de táxi invadiram o mercado paulista: a 99Taxis e a Easy Taxi. Com o serviço prestado por eles, a experiência de uso da categoria mudou totalmente. Você não precisava mais ligar no ponto de táxi, nem parar um táxi na rua. Bastava acessar o aplicativo, colocar seu endereço, a forma de pagamento e pedir o táxi. Além de facilitar o pedido do táxi, outro grande diferencial era o fato de o aplicativo oferecer a possibilidade de o cliente visualizar a localização exata do táxi a caminho.

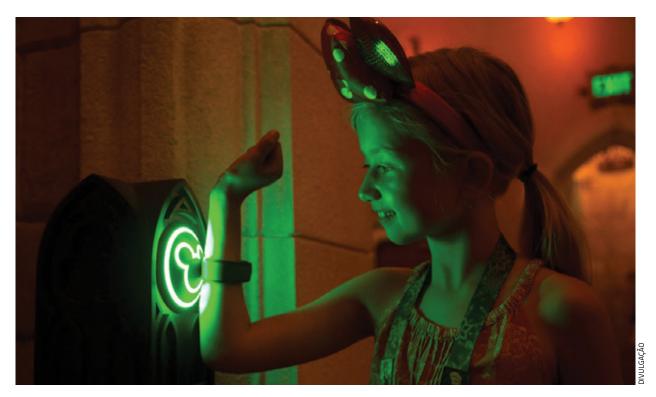
Essa tecnologia já causou grandes transformações no meio dos taxistas, que correram para se cadastrar nos primeiros aplicativos. Após nove meses, a 99Taxis já possuía 75% da frota de taxistas de São Paulo cadastrada e era responsável por atender um milhão de corridas por mês na cidade, como apontou a reportagem publicada no site Glamurama, do portal UOL.

Mais dois anos e surgiu o Uber, um substituto da categoria, que chegou causando euforia por oferecer praticidade e preço. Bastava você criar uma conta e associá-la a um cartão de crédito. Assim, a partir de 2014, o cliente ganhou mais uma opção de serviço, muito similar aos primeiros aplicativos de táxi, com uma diferença: o motorista não é mais um taxista, e sim uma pessoa com vontade ou necessidade de ganhar dinheiro que dirige o seu próprio automóvel. Os preços mais baixos e a ausência da bandeira 2 acabaram atraindo muita atenção para esse novo servico de mobilidade.

Mais dois anos e outra novidade ingressa no mercado nacional. Em maio de 2016 começou a operar no Brasil o Cabify, um aplicativo desenvolvido por uma empresa espanhola que se diferencia do Uber principalmente pelo seu sistema de tarifas e por permitir o agendamento do serviço.

Continuamos usando um carro com motorista, mas a mudança está relacionada à disponibilidade de aplicativos nos devices. Essas empresas de serviços de mobilidade desenvolvem aplicativos para o mercado person

A competitividade entre os fabricantes de processadores (como Intel e AMD) éuma das forças motrizes da rápida evolução tecnológica que vivenciamos



A Disney apostou US\$1 bilhão no projeto Magical Wristband para melhorar a experiência de seus clientes. Uma das iniciativas é a pulseira MagicBand, que substitui praticamente todas as transações dentro do parque

to person (P2P), não têm veículos e tornam os donos dos veículos mais competitivos.

Nas organizações, é importante observar que a TIC não é somente uma tecnologia de suporte à gestão, mas uma ferramenta capaz de viabilizar diferenciais competitivos expressivos.

A Disney fez uma aposta de US\$ 1 bilhão no projeto Magical Wristband, que representa uma ação estratégica planejada para melhorar a experiência de uso dos serviços do parque da Disney, em Orlando. A MagicBand é uma pulseira, disponível para compra, que transmite os dados pessoais do seu usuário por meio de sinais de radiofrequência e substitui praticamente todas as transações dentro do parque.

Se você se inscrever com antecedência no Magical Express, a MagicBand libera, sem nenhuma ação do usuário, o encaminhamento de suas malas do aeroporto para o hotel, o embarque ao serviço de transporte do parque e o check-in no hotel. Ao chegar ao parque, não há bilhetes para entregar. No restaurante, o atendente

chama você pelo nome. Você senta onde quiser, e um sistema de localização informa ao garçom a sua mesa, onde ele irá entregar a sua refeição, cujo pedido foi feito quando você comprou a pulseira e foi previamente programado na cozinha, quando você se encaminhou para o restaurante. Como a MagicBand possui os seus dados pessoais e também permite a carga de dinheiro como um cartão de crédito, ela é a única coisa que você precisa levar nos seus passeios.

No parque há uma complexa infraestrutura para a captura e processamento dos sinais das pulseiras. Como descreve o artigo Disney's \$1 billion bet on a Magical Wristband, no site Wired, a ideia é tornar a pulseira confortável e com um funcionamento quase imperceptível. A Disney ensina como usá-la a partir da reserva do bilhete on-line e da escolha dos seus passeios favoritos. Nas semanas que antecedem a sua viagem, a pulseira chega à sua casa pelo correio, gravada com o seu nome.

A competição entre as empresas de tecnologia pelo share-of-walet ou de uma parcela maior da carteira dos







A MagicBand possui os seus dados pessoais e também permite a carga de dinheiro como um cartão de crédito. Agora, ela é a única coisa que o visitante precisa levar nos seus passeios pelos parques da Disney

seus clientes gerou o conceito Blitz Scaling, que significa a arte de criar scale-ups – empresas de tecnologia que têm a capacidade de crescer na velocidade da luz.

Facebook, Dropbox e Airbnb, que representam a nova geração de empresas multibilionárias, foram construídos sem investir um centavo em marketing tradicional.

O cofundador do LinkedIn, Reid Hoffman, um dos professores do curso sobre Blitz Scaling na Stanford University, acredita que, se você tem algo que as pessoas querem, precisa ter também os meios e os recursos para expandir sua operação em velocidade ridiculamente rápida.

O conjunto de tecnologias e softwares que apoiam a execução do Blitz Scaling são os chamados de Growth Hacking e os seus usuários são os GrowthHackers.

Agora temos a oportunidade de vivenciar um momento espetacular da história, no qual a maioria das inovações são disruptivas. Os smartphones são um bom exemplo de uma inovação disruptiva, pois satisfazem uma necessidade anteriormente desconhecida. Quando surgiram surpreenderam as pessoas e elas não acreditavam que

seria possível. Há dez anos, alguém acreditaria que seria possível receber, em tempo real, a foto do seu filho que se machucou na escola?

A edição de maio da MIT Technology Review questiona o futuro dos processadores no artigo Moore's Law is dead. Now what?, e a conclusão é que os transistores de silício só podem se manter encolhendo por mais cinco anos.

Isso significa que os fornecedores de processadores, inclusive a Intel, reduzirão a velocidade de lançamento das gerações futuras de processadores. Na busca por manter a sua liderança, a Intel investiu US\$ 17 milhões na aquisição do fabricante líder de Field Programmable Gate Array (FPGA) - processador projetado para ser configurado por um consumidor ou projetista após a sua fabricação. Agora, está trabalhando em conjunto com a Microsoft no desenvolvimento de códigos para adaptar essa tecnologia ao seu mercado.

Com as inovações surgem novas palavras para representá-las. Logo, podemos avaliar a velocidade da geração das inovações por meio do surgimento de novos termos.



#### Uma das principais dificuldades de implementação da TIC é que ela é parte da solução e ao mesmo tempo do problema

Em 2000, o Oxford English Dictionary (OED) tornou-se on-line. Desde então, realiza e publica uma pesquisa de novas palavras em inglês que são criadas a cada ano.

Os editores do OED informam que a última edição do dicionário tem 1,2 mil novas palavras e outras mil palavras revisadas. Esses dados estão presentes em uma reportagem que foi publicada no jornal The Guardian, no último dia 12 de setembro.

Escrita por Chitra Ramaswamy, a matéria Yolo! How do they choose new words for the Oxford English Dictionary? apresenta alguns desses novos termos, como o Yolo - acrônimo para a frase You only live once (você só vive uma vez). E novos termos já estão previstos para constar da próxima edição do dicionário, como yogalates, que é a combinação de ioga com pilates; pokémoning (sair para jogar Pokémon Go); e *trumpism* – personalidades com inspirações políticas de Donald Trump frequentemente usadas para referenciar narcisistas, pontos de vista anti-imigrantes e patriotismo exacerbado.

WhatsApp, Uber, Snapchat, Airbnb e Bitcoin (🕻) são aplicativos que surgiram em nossas vidas sem qualquer sinalização prévia e transformaram o nosso cotidiano pessoal e profissional. Hoje, as imobiliárias já aceitam pagamentos em Bitcoin (**B**) e as nossas despesas de deslocamento devem ter comprovantes do Uber.

Independentemente do setor econômico, a única certeza que temos é a de que a mentalidade (mindset) da gestão da era da Revolução Industrial, juntamente com os conceitos que a geraram, é uma pedra no caminho para explorar o enorme potencial da revolução digital com o uso da TIC como diferencial competitivo.

A melhor forma de convivermos com essas mudanças é entendermos que, diante dos novos desafios, os procedimentos operacionais padrão que aprendemos são pouco ou nada eficientes.

Um bom rumo a ser trilhado para a sustentabilidade do negócio é criarmos diferenciais competitivos com o uso da TIC, como a MagicBand, que é uma experiência memorável ao ser vivenciada com a sua família.

No universo das inovações não há certo ou errado. pois tudo ainda está por ser criado. Se você errou, o certo já era conhecido e isso não é inovação. Os resultados podem ser diferentes dos esperados, mas sempre geram novos conhecimentos.

Agora, é importante saber gerenciar as angústias, lembrar que os riscos também podem ser positivos e não esquecer de que, hoje, a gestão da ignorância é mais importante do que a gestão do conhecimento. Também vale lembrar que uma das principais dificuldades de implementação da TIC é que ela é parte da solução e ao mesmo tempo do problema.

Em seu artigo Digital Darwinism: how disruptive technology is changing business for good, Brian Solis, da Altimeter Group, ressalta que esta é uma era em que a tecnologia e a sociedade estão evoluindo mais rápido do que as empresas podem naturalmente se adaptar. Isso prepara o terreno para uma nova era de liderança, uma nova geração de modelos de negócios, trazendo consigo o mantra "adaptar ou morrer". Assim, vivenciamos o darwinismo digital.

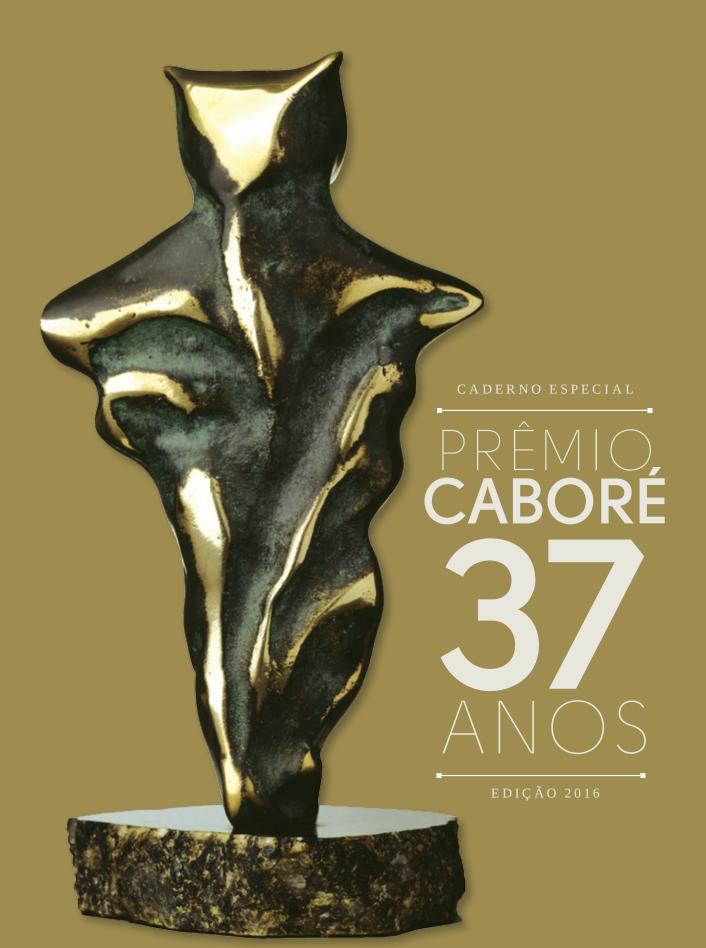
Nesse cenário é evidente que as mudanças são inexoráveis e, portanto, devem ser bem-vindas. A melhor orientação para o momento é aceitar que "não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que se adapta às mudanças", como costumava dizer o naturalista britânico Charles Darwin.

#### Rafael Marchesi Camanho

Professor do curso de comunicação da ESPM e sócio-diretor da DCODE - Live Research & Consulting

#### Roberto Camanho

Professor de análise das decisões e estratégia empresarial e supervisor do Laboratório de Produtividade da ESPM/SP, consultor e pesquisador em processos decisórios do Núcleo Decide da FEA/USP



# O OSCAR DA **PROPAGANDA BRASILEIRA**

### POR ANTONINHO ROSSINI

JORNALISTA, ESCRITOR E CONSULTOR DE COMUNICAÇÃO

Os anos de 1980 entraram para a história brasileira como a "década perdida". Diante de grandes incertezas, a economia buscava alternativas para não sucumbir, lançando o Plano Cruzado I, que congelou preços e fez surgir uma nova moeda (cruzado), vindo na sequência os planos Cruzado II e Bresser, com seus efeitos paliativos. Nesse cenário de contingências, os fantasmas da inflação e do desemprego continuavam conturbando a vida dos brasileiros, sem contar os conflitos do regime político. Mesmo assim, a indústria da comunicação fazia a sua parte, fundando a Federação Nacional das Agências de Propaganda (Fenapro) e o Prêmio Caboré, como conta nesta entrevista José Carlos de Salles Gomes Neto, fundador e presidente do grupo Meio & Mensagem e idealizador deste que é hoje um dos eventos mais famosos do mundo do marketing

É dessa época também a edição brasileira do 28º Congresso Mundial de Propaganda - que pela primeira vez foi realizado fora dos Estados Unidos. Em paralelo, a então Associação Paulista de Propaganda (APP) tomou para si a responsabilidade de organizar o 1º Simpósio Internacional de Publicidade, adotando iniciativas com o objetivo de criar novos caminhos para o desenvolvimento do negócio da comunicação publicitária.

Nessa mesma fase repleta de entraves econômicos e sociais, outra atitude proativa marcava de forma histórica a atuação dos empresários do setor. A Polícia Federal, por meio da sua Divisão de

Censura e Diversões Públicas, reconhecera oficialmente o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), entidade que viria a pôr um fim na censura prévia à publicidade.

Desse modo, a ousadia, responsável pela sempre inovadora propaganda brasileira, abrira as suas asas, incentivada pelo Movimento Nacional Pela Livre Iniciativa, liderado pela Associação Brasileira das Agências de Propaganda (Abap), outro elo da cadeia produtiva da comunicação. Esse movimento ajudou a consolidar o mercado publicitário, tornando ainda mais consistente o relacionamento entre agências, anunciantes e os

veículos de comunicação. O resultado da perseverança e da visão de futuro fez com que o negócio da propaganda representasse, em média, cerca de 2% do PIB nacional ao longo de mais de duas décadas - com exceção do atual momento de desequilíbrio político e econômico do país.

Foi exatamente no contexto dos anos 1980 que José Carlos de Salles Gomes Neto, presidente do Meio & Mensagem, decidiu criar o Prêmio Caboré. Nesta entrevista, o empreendedor faz revelações sobre a láurea mais desejada por profissionais e empresas que atuam nos diversos segmentos da comunicação publicitária.



### Por que você decidiu criar o Prêmio Caboré?

José Carlos de Salles Gomes Neto -

### O Caboré foi lançado logo depois de eu ter criado o Meio & Mensagem, porque entendi que atuando num segmento da economia, além de se transformar num meio importante de informação e até mesmo de formação, havia a necessidade de premiar ou homenagear empresas e pessoas que contribuíssem com esse setor do mercado – a cada ano sempre há novidades a serem consideradas e avaliadas. Dentro desse propósito, pensei em adotar uma iniciativa em nossa organização,

### "ME INSPIREI NO OSCAR, CRIADO PELA ACADEMIA DE CINEMA DOS ESTADOS UNIDOS, UM PRÊMIO CONSAGRADO MUNDIALMENTE"

na qual o marketing e a propaganda fossem o foco principal. A partir desse pensamento, iniciei um processo de materialização dessa ideia para homenagear o nosso target, mas de forma diferente de tudo o que já havia no mercado publicitário, que sempre foi muito pródigo em promover premiações e outros tipos de homenagem. Eu me inspirei no Oscar, criado pela Academia de Cinema dos Estados Unidos, um prêmio consagrado mundialmente. A partir desse ponto, iniciei o processo de definição de regras e categorias para o prêmio que ainda nem tinha nome. Mas sempre me ative à premissa de que o prêmio não deveria ter muitas categorias para evitar uma avalanche de distribuição de troféus. Uma premiação só é relevante quando se parte desse cuidado de valorizar os escolhidos. Então, inspirado no Oscar, comecei



ANUNCIANTE DO ANO É AQUELE QUE VOCÊ BATE O OLHO E JÁ SABE QUAL É.

Vote Coca-Cola Caboré 2016.

### CADERNO PRÊMIO CABORÉ

a desenhar o que seria o Prêmio Caboré, a partir de um regulamento básico e da adoção de uma mecânica da escolha dos membros da comissão de indicação e da seleção de profissionais e empresas concorrentes ao prêmio. No início, havia cinco selecionados e desses sairia o vencedor e mais as homenagens para dois dos finalistas, por categoria. Dos cinco, dois ficavam de fora. Mas, com o passar dos anos, acabei percebendo que esse não era o melhor caminho. Dos cinco finalistas, o Caboré passou a selecionar apenas três, sendo que um seria o eleito e os outros dois seriam homenageados. Deu certo, porque só o fato de serem indicadas, pessoas ou empresas, já é motivo para comemoração.

### Como você operacionalizava o prêmio, já que não havia um modelo para ser seguido?

Salles Neto – Era um trabalho muito intenso. Tudo era feito em folhas de papel, com textos datilografados. Os questionários com a relação dos concorrentes ao prêmio eram enviados aos membros da comissão julgadora e depois aguardava-se as respostas. Era tudo feito na "unha".

### Passadas mais de três décadas e meia, como você define o Caboré?

Salles Neto - Entendo que o Caboré seja um prêmio que se firma a partir do seu próprio slogan: "Na cabeça de muitos, na estante de poucos". Inspirado nessa perspectiva, a gente nunca buscou ampliar o número de

categorias, justamente para que ele seja para poucos e com o reconhecimento de todo o universo da comunicação. Em tese, trata-se de uma láurea que homenageia pessoas e empresas pela contribuição dos seus esforços em favor do setor. Portanto, é uma grande honra fazer parte da relação dos indicados e um prestígio enorme levar a estatueta, mesmo porque a escolha é a aprovação dos profissionais que atuam no mercado da propaganda.

Já que você mencionou que a escolha dos concorrentes ao prêmio é feita por profissionais do mercado, quantos são os que votam?

**Salles Neto** – São os leitores do Meio & Mensagem, que vivem o segmento e





# POR TRAZER SEMPRE PRODUTOS NOVOS E DELICIOSOS.



CABORÉ 2016

ANUNCIANTE DO ANO

escolhem os melhores profissionais, assim como as empresas, em suas respectivas categorias. Essa forma on-line de votar está cada vez mais fácil, segura e rápida. São cerca de quatro mil leitores do Meio & Mensagem que participam do processo. Esse número corresponde a cerca de 45% dos assinantes do nosso semanário. Os votos são encaminhados diretamente para a PricewaterhouseCooppers (PwC Brasil), que realiza a tabulação dos resultados.

### Quais são seus planos para o futuro do Caboré?

Salles Neto – Entendo que o futuro do prêmio seja o de acompanhar esse processo crescente de reformulação e adaptação do mercado, mantendo, porém, os seus princípios básicos. Como exemplo, para reforçar essa linha de raciocínio, cito o ocorrido na premiação do ano passado. A categoria "Veículo de Comunicação" foi alterada e passou a chamar-se categoria "Produtor de Conteúdo e Entretenimento". Com o decorrer do tempo, o prêmio terá de fazer ajustes naturais para se adaptar à realidade de mercado - e esse mercado não está passando por mudanças, mas sim por verdadeira revolução, e numa velocidade impressionante.

### As mudanças que ocorrem no meio publicitário interferem no prêmio?

Salles Neto – É bom que se diga que a essência da propaganda não mudou e nem mudará. Ela tem o objetivo de estimular a economia de mercado. O que vem ocorrendo, e de forma dinâmica, é o modo de operar as novas ferramentas. Esse



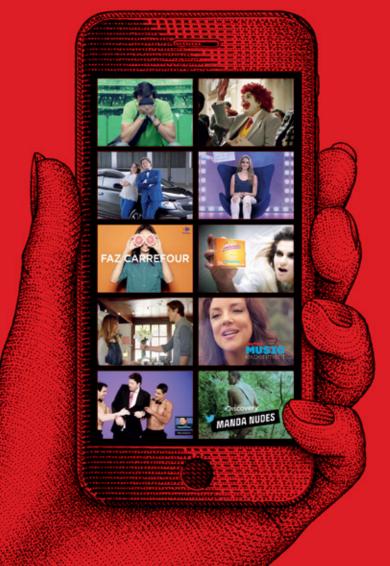
"ENTENDO QUE O CABORÉ SEJA UM PRÊMIO QUE SE FIRMA A PARTIR DO SEU PRÓPRIO SLOGAN: 'NA CABEÇA DE MUITOS, NA ESTANTE DE POUCOS'."

processo indica que cada vez mais a propaganda tem de interagir com quem adquire mercadorias e serviços - diria que a comunicação publicitária tem de estar de mãos dadas com o consumidor o tempo inteiro. Antigamente, a sistemática era totalmente diferente. Uma campanha publicitária era criada e veiculada, quase que imposta. Era aquilo que o cliente recebia de informação sobre produtos ou serviços e estava acabado! Hoje, a estratégia mudou - deve-se estar o tempo todo interagindo com os diferentes e mutantes consumidores. O mundo digital acabou por democratizar a comunicação. O sistema multiplataforma tem de ser consistente porque o cliente é quem, de fato, decide; há um diálogo aberto o tempo todo.

### Ao longo das premiações você se deparou com alguma dificuldade?

Salles Neto - Que complicasse a existência do prêmio, nunca. Pelo contrário, essa premiação sempre foi bem percebida e respeitada. Mas há um fato interessante, que não chegou a ser um problema, mas vale o registro. Mesmo estando com o regulamento montado e pronto para ser posto em prática, faltava o nome. Não queria adotar o nome de prêmio Meio & Mensagem. Queria dissociá-lo do veículo e ao mesmo tempo dar um nome forte e que caísse no gosto do mercado. Todo o material do prêmio estava pronto, e fui para uma reunião na agência CBBA (Castelo Branco, Borges e Associados). Durante o encontro, quando eu estava para passar o briefing da

# PRA TUDO TEM UMA 1ª VEZ.



Este ano, a Publicis foi indicada ao Caboré pela primeira vez.

Esta também foi a primeira vez que a gente fez o vídeo mais visto da Heineken no mundo.

E a primeira vez que a Chevrolet é líder de vendas por 12 meses consecutivos.

Pela primeira vez, fizemos o Habib's ser uma das 5 marcas mais lembradas pelos jovens.

E vencemos 5 grandes concorrências, inclusive a de Carrefour, a mais disputada do ano.

Pela primeira vez, lançamos o Dorflex Music, com músicas que ajudam a aliviar a dor de cabeça.

Libertamos a Loira do Banheiro para lançar Metamucil no país.

Levamos Oral-B 8 vezes aos trending topics, com uma ação de Live Marketing inédita.

Trollamos os anúncios do YouTube, aumentando a audiência do The Noite, no SBT.

Criamos a Rede do Bem, a promoção da Nestlé que premiou não só quem ganhou, mas também seus amigos.

E até mandamos nudes para divulgar o programa Largados e Pelados: A Tribo, alcançando a maior audiência da história do Discovery Brasil.

Pra tudo tem uma 1<sup>a</sup> vez

**VOTE** PubliciS

PELA 1º VEZ, INDICADA A AGÊNCIA DO ANO NO CABORÉ

### CADERNO PRÊMIO CABORÉ

campanha de lançamento do prêmio, o Hiran Castello Branco me perguntou qual seria o nome desse prêmio. Disse que o nome ainda não existia e que aquele briefing era para iniciar o processo – o nome seria ainda escolhido. Mas havia pensado que queria como troféu uma coruja. Para fundamentar minha intenção, disse ao Hiran que, ao visitar a sala do seu pai, Renato Castelo Branco, quando ele era o presidente da agência J.W. Thompson, verifiquei numa das suas estantes várias estatuetas de corujas. Perguntei então ao Renato o motivo de aquelas corujas estarem ali. Ele respondeu-me que era a forma de a J.W. Thompson homenagear anualmente seus executivos em todo o mundo, pelo desempenho e pelos resultados obtidos. O Renato acabou dizendo que a coruja tinha sido escolhida por ser o símbolo de um animal de sabedoria, de inteligência e que a coruja estava sempre atenta aos fatos da floresta, dia e noite. Gostei do que ouvi. Diante da explicação, naquela mesma reunião, como já estava definida a coruja como símbolo do prêmio, alguém deu a ideia de solicitar ao artista Aldemir Martins a criação da estatueta. Marcada a reunião com o Aldemir, ele topou criar o símbolo do prêmio. Depois de alguns dias, ele me chamou para ver o desenho da coruja. Aprovei a estatueta, os traços, e mais ainda a explicação de Aldemir, que nascera no Vale do Cariri, no Ceará. Aquela coruja era uma ave só existente no Nordeste e não encontrada em nenhum outro local em todo o mundo. Aldemir disse que aquela coruja se chamava caboré. Ouvi "caboré" e, como era o símbolo que desejava, estava tudo resolvido.



### "O NOME DO PRÊMIO SERIA MESMO 'CABORÉ'. E SE A CORUJA SE SENTISSE DESCONFORTÁVEL, ELA QUE MUDASSE DE NOME"

A campanha foi desenvolvida, e o Prêmio Caboré foi lancado com uma campanha marcante que despertou o interesse dos empresários e profissionais da propaganda. Mas ocorreu um fato inusitado. Durante a primeira solenidade de entrega do prêmio, entre os escolhidos estava a Hilda Wickerhauser, que conquistou a estatueta na categoria "Profissional de Pesquisa". Ela era do Instituto Marplan e uma das mais conceituadas profissionais da área. Ao agradecer, ela disse que, como pesquisadora, havia se interessado em saber mais sobre a coruja, mas descobrira que a coruja não se chamava caboré, mas sim caburé. Veja só! Era a primeira entrega do prêmio e eu tendo de cuidar de tudo - de mestre de cerimônias a organizador das mesas de recepção aos convidados. Fiquei sem ação, mas apenas por alguns minutos. Assim que Hilda desceu do palco, subi e peguei o microfone. Após agradecer à grande pesquisadora pela presença e por ter recebido o prêmio, disse que o desenho da coruja e o nome tinham sido de autoria do Aldemir Martins, que por sinal estava numa das primeiras cadeiras, em frente ao palco. Aproveitei para arrematar declarando que o nome do prêmio seria mesmo "caboré" e que se a coruja se sentisse desconfortável, ela que mudasse de nome. Houve um momento de descontração e vingou o nome caboré, como está até hoje.

Em função do conceito positivo criado pelo prêmio, nos últimos anos os próprios indicados realizam campanhas publicitárias visando obter os votos dos leitores-assinantes do Meio & Mensagem. Como você interpreta essa estratégia?

Salles Neto – Entendo como sendo um fato muito importante, que demonstra o valor do prêmio. Por que os indicados promovem campanhas procurando votos? Porque os indicados percebem que se trata de um momento para pôr em prática uma estratégia de conquista de visibilidade positiva. Os profissionais e as empresas conseguem ultrapassar os limites do trade da propaganda e do marketing para se projetarem na mídia aberta – são anúncios e peças de mídia eletrônica altamente criativos. E, dessa forma, abrir possibilidades para conquistas de novos clientes e até para criar branding. A credibilidade do Caboré gera essa possibilidade. Aliás, essa mesma linha estratégica é utilizada pelo Oscar - o filme não precisa necessariamente ser o vencedor, basta constar da lista dos indicados para aumentar sua hilheteria.

### Que mensagem você gostaria de passar para o mercado?

Salles Neto – O Caboré é algo muito especial para mim, porque ele foi inteiramente concebido por mim, desde a ideia até a sua materialização. Tenho orgulho de ter criado o Caboré e feito dele uma referência para o mercado. A festa da premiação é algo especial, porque reúne muitas centenas de pessoas que comparecem para prestigiar os escolhidos. E veja que é uma plateia que paga para estar lá só para aplaudir, além do fato de que a data da festa é no início de dezembro, consagrado ao Dia Mundial da Propaganda. Assim, encerramos o ano com uma grande confraternização. A mensagem que eu gostaria de deixar, aproveitando a oportunidade de estar me comunicando com os leitores da Revista da ESPM, é voltada para o mercado. Meu desejo é o de que todos devemos estar unidos para que o negócio da propaganda mantenha credibilidade e respeito suficientes para podermos oferecer nossa contribuição ao crescimento da economia nacional.



"A FESTA DA PREMIAÇÃO É ALGO ESPECIAL, PORQUE REÚNE MUITAS CENTENAS DE PESSOAS QUE COMPARECEM PARA PRESTIGIAR OS ESCOLHIDOS"

# "NA CABEÇA DE MUITOS, NA ESTANTE DE POUCOS"

Na segunda quinzena de outubro de 1980 – o Meio & Mensagem circulava quinzenalmente – saiu a primeira matéria anunciando a criação do Prêmio Caboré. O texto informava sobre os objetivos do concurso e ao mesmo tempo anunciava a sistemática de escolha dos premiados. Em certo trecho, destacava: "Apenas no dia da entrega do Prêmio Caboré os indicados saberão quais entre eles foram escolhidos pela classe. Na oportunidade receberão um troféu criado pelo artista plástico Aldemir Martins – uma coruja (caboré) entalhada em alto relevo numa placa de aço".

Desde então, até os dias atuais, a estatueta passou por sucessivas modificações, tanto no material utilizado para sua confecção quanto no estilo, até chegar ao formato em que se encontra atualmente. Não há como negar que a coruja de agora está mais próxima da estatueta do Oscar. Seu slogan, no entanto – "Na cabeça de muitos, na estante de poucos" –, mantém-se fiel.

Ao completar o seu 37º aniversário, o Prêmio Caboré consolidou-se como uma láurea ambicionada por profissionais de agências, anunciantes e dos veículos de comunicação do Brasil. Este ano, o concurso conta com o patrocínio das empresas Elemidia, Globosat, Grupo RBS e Twitter. Ao longo dos anos, o concurso veio se aprimorando, visando se ajustar à realidade do mercado e ao mesmo tempo atrair cada vez mais a atenção do segmento. Nos seus primeiros anos, a escolha dos cinco indicados (hoje são apenas três) era realizada por meio da comissão de indicação. Essa comissão, formada por profissionais de notória reputação,

acabou cedendo espaço para um sistema mais democrático e condizente com a modernidade e os seus objetivos. Atualmente, a escolha dos premiados passou a ser feita pelos assinantes da publicação, a partir de uma lista de três nomes em cada uma das 13 categorias, selecionados pelos editores do Meio & Mensagem. A votação se inicia no dia 31 de outubro e segue até o dia 30 de novembro, quando a tabulação e os resultados são auditados pela PwC. Os vencedores, assim como os dois finalistas de cada categoria, são anunciados no dia 4 de dezembro, o Dia Mundial da Propaganda, durante jantar solene.

Mas nesses últimos dias – entre outubro até início de dezembro –, o mercado passa a viver o *frisson* próprio, quase como se fosse uma disputa de um novo cliente ou uma nova conta publicitária de um mesmo cliente. Há verdadeiras campanhas criadas e veiculadas em diversos meios – desde as mídias on-line até a impressa. Paralelamente, o próprio prêmio se ocupa de fazer com que o ambiente entre

os próprios indicados seja excitante. Assim que são escolhidos os três indicados em suas diferentes categorias, a organização do prêmio visita agências e empresas em que cada indicado trabalha para fazer a entrega de uma gaiola, uma alegoria e confirmação de propósito da sua condição de concorrente ao prêmio. Nos últimos três anos, essa entrega delivery da gaiola tem sido gravada nos próprios ambientes de trabalho dos participantes e posteriormente exibida nas redes sociais. O responsável por essa operação é o jornalista Alisson Fernandéz, da equipe de TV do Meio & Mensagem, que provoca o ânimo dos colegas do indicado e acaba virando um preview de como será a festa final, que este ano será realizada no dia 5 de dezembro, no CityBank Hall. Para Alisson, tem sido muito prazeroso esse trabalho, porque ele percebe o quanto o Caboré é desejado. "Às vezes, a gente fica esperando o indicado chegar para pegá-lo de surpresa. Nas agências, esse momento é de alegria contagiante", diz ele.

### EMPRESÁRIO OU DIRIGENTE DA INDÚSTRIA DA COMUNICAÇÃO



EDUARDO SIMON (DPZ&T)



KIKI MORETTI (GRUPO IN PRESS)



MARCIO OLIVEIRA (LEW'LARA TBWA)

### AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO







PUBLICIS



 $TALENT\ MARCEL$ 

### PROFISSIONAL DE CRIAÇÃO



BRUNO PROSPERI (ALMAPBBDO)



GUILHERME JAHARA (F.BIZ)



RENATO SIMÕES

### PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO



CLAUDIO KALIM (AFRICA)



MARCIO BORGES (WMCCANN RIO)



VINICIUS REIS (CP+B)

### PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO



ALOÍSIO PINTO (DAN/ISOBAR)



FABIANO COURA (R/GA)



DANIEL DE TOMAZO (OGILVY)

### PROFISSIONAL DE MÍDIA



ADRIANA FAVARO (LDC)



ANDREA HIRATA (LEOBURNETT TAILOR MADE)



FRANCISCO ROSA (ARTPLAN)

### VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO: PRODUTOR DE CONTEÚDO







SBT

UOL

### VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO: PLATAFORMA DE MÍDIA

SPORTV







ELETROMIDIA

INSTAGRAM

YOUTUBE

### PROFISSIONAL DE VEÍCULO



GILBERTO CORAZZA (TURNER)



 $MARCELO\ DUARTE$ (TV GLOBO)



NILSON MOYSES (OTIMA)

ANUNCIANTE

**PROFISSIONAL** DE MARKETING

SERVIÇO DE MARKETING

PRODUÇÃO



BRADESCO



JOSÉ CIRILO



AMPFY



HUNGRY MAN



COCA-COLA



PAULA NADER (SANTANDER)



HANDS



PARANOID



VIGOR



ROBERTO GNYPEK (MCDONALD'S)



SRCOM

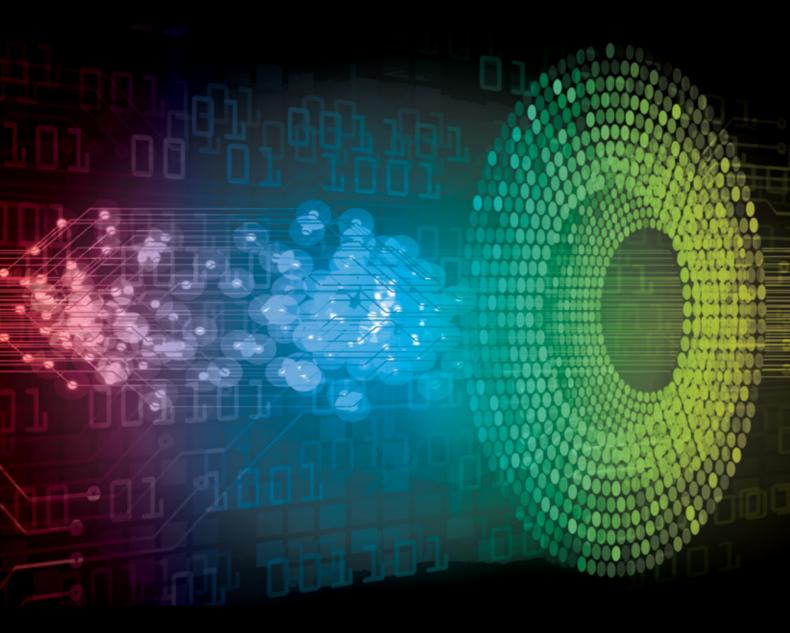


SATÉLITE ÁUDIO

# Crise? Pergunte o caminho aos *bots* e algoritmos

Veja como a infoesfera pode trabalhar a favor do seu negócio ao cruzar tecnologia e conhecimento para romper paradigmas e construir novos modelos de negócios

Por Ricardo Defaveri Murer



crise atual ainda não passou. Temos alguns sinais de mudanças, mas, de acordo com economistas, o ciclo de contração econômica – iniciado no primeiro semestre de 2014 – ainda está em curso. Pela primeira vez na história, não há um setor da economia que não esteja passando por dificuldades. E é unânime a opinião dos analistas: o caminho para a retomada do crescimento será árduo e longo. Mas será que não existe um atalho? Uma estratégia capaz de encurtar o prazo dessa retomada da economia? Sim, existe um caminho possível, e a primeira atitude é mudar a nossa forma de ver o mundo. Isso porque a nossa realidade foi alterada profundamente pela informação digital. Para sintetizar de forma objetiva essa nova realidade, usarei a infoesfera, um conceito dos anos 1970. De acordo com o professor Luciano Floridi, da Universidade de Oxford, "infoesfera denota todo o ambiente informacional constituído por entidades de informação, suas propriedades, interações, processos e relações mútuas". Nenhuma área do conhecimento humano, nenhum segmento industrial ou de serviços está fora da infoesfera. Muito pelo contrário. Todos eles contribuem diariamente para a manutenção e o crescimento da infosfera. Para aproveitar ao máximo o que ela pode oferecer, a tendência do mercado é investir na concepção e criação de algoritmos.

Segundo Peter Sondergaard, vice-presidente do Gartner Research, os algoritmos serão ativos transacionais cada vez mais importantes e, no futuro, irão representar um impacto profundo em todas as operações das organizações. Mais do que dados, serão os algoritmos que definirão o entendimento e as possibilidades de interações com os consumidores dentro e fora da infoesfera.

Por definição, algoritmo é uma sequência de instruções não ambíguas, com a finalidade de solucionar um problema. A concepção de um algoritmo exige análise, criatividade e uma dose de lógica. Atualmente, cientistas computacionais partem de conceitos e técnicas de

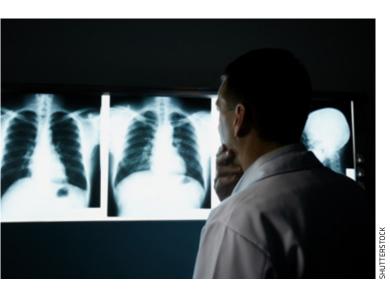
Os algoritmos serão ativos transacionais cada vez mais importantes e, no futuro, irão representar um impacto profundo em todas as operações das organizações



Os bancos estão passando por intensas mudanças, com a chegada das fintechs. Essas pequenas notáveis estão promovendo uma "uberização" dos serviços bancários

"aprendizagem profunda" (deep learning) e redes neurais para criar algoritmos capazes de analisar grandes conjuntos de dados complexos (big data) e daí extrair insights para campanhas de marketing, redesenhar modelos de negócios ou simplesmente encontrar caminhos para economizar em custos de produção e logística. Ainda mais interessante é pensar a infoesfera como um espaço onde diferentes unidades de informação podem criar relações, abrindo a possibilidade de colaboração entre empresas, governos e startups. Para navegar e rentabilizar essas relações, algoritmos são materializados em bots (simplificação de robot). Um bot é uma peça de software, um programa capaz de realizar uma tarefa de forma autônoma e inteligente. Aqui, neste artigo, vou citar exemplos em três diferentes áreas de referência: financeira; saúde e medicina: e relacionamento com o cliente.

No ambiente financeiro dos anos 2000, os bots eram responsáveis por 10% de todas as operações do mercado de ações norte-americano. Em 2008, já somavam 60%. De acordo com Christopher Steiner, autor do livro Automate this - how algorithms took over our markets, our jobs and the world (Penguin Books, 2012): "Wall Street se tornou o maior empregador de matemáticos, engenheiros e cientistas, numa escala maior que a dos segmentos de semicondutores, telecom e farmacêutico". No Brasil, startups como



O uso de algoritmos para escanear imagens computadorizadas de raio-X de pulmão aumentou em 16% a detecção de nódulos cancerígenos

a SmarttBot utilizam algoritmos que permitem operar ao mesmo tempo diversos bots em um mesmo papel, em uma mesma corretora. Além do setor de investimentos e ações, também os bancos estão passando por intensas mudanças, com a chegada das chamadas fintechs. Essas pequenas notáveis estão promovendo uma "uberização" dos serviços bancários. Em 2013, o banco espanhol BBVA lançou um fundo de venture capital de US\$ 100 milhões, com foco em startups financeiras. Essas startups fazem uso de algoritmos e bots inteligentes para facilitar o acesso dos correntistas a diferentes serviços, como pagamentos, recebimentos, crédito, controle de conta-corrente e investimentos. Os bancos tradicionais não perderam tempo e, agora, buscam parcerias e aquisições.

Na área da saúde e da medicina, um algoritmo criado por Tuomas Sandholm ajuda milhares de pacientes na fila do transplante de rim a encontrar doadores perfeitos, nos Estados Unidos. O algoritmo é capaz de encontrar compatibilidade entre receptor e doador percorrendo centenas de variáveis, muitas das quais dinâmicas. O uso de algoritmos para escanear imagens de raio X computadorizadas de pulmão aumentou em 16% a detecção de nódulos cancerígenos. Algoritmos também estão presentes nos aplicativos de monitoramento de saúde utilizados por milhões de pessoas ao redor do mundo.

A empresa HealthTap fornece aos usuários uma conexão imediata com os médicos por meio de sua rede de mais de 100 mil médicos cadastrados em mais de 141 especialidades. A plataforma Vivify Health tem cerca de 100 algoritmos customizados desenvolvidos a partir das melhores práticas pesquisadas em 600 hospitais e seguradoras de saúde. Os algoritmos são responsáveis por aplicativos voltados para os cuidados que o paciente deve ter consigo mesmo após deixar o hospital, influenciando assim, positivamente, em sua recuperação e diminuindo os custos de retorno.

No quesito "relacionamento com o cliente", vale ressaltar o fato de que mais de 2,5 bilhões de pessoas possuem ao menos um aplicativo de mensagens instalado, sendo os dois preferidos o Facebook Messenger e o WhatsApp. Entre as plataformas de mensagens, Facebook Messenger e Telegram já possuem um "kit aberto" para desenvolvimento de *chatbots*. Entre as áreas mais ativas estão suporte, atendimento ao cliente e vendas de produtos. O principal motor para reduzir os custos de atendimento ao cliente está relacionado aos avancos no processamento de linguagem natural (PLN). A partir do uso desse tipo de técnica, algoritmos são criados para que chatbots sejam capazes de compreender grupos de palavras e responder de forma natural ou casual com palavras semelhantes, criando assim um diálogo no qual o interlocutor, na maioria das vezes, não sabe que está interagindo com um chatbot. A tendência é de que as redes sociais tenham cada vez mais *chatbots* operando de forma natural, em conversas com clientes e em campanhas de produtos e serviços. Entre os cases de sucesso no uso de chatbots para atender clientes, temos: Burger King; 1-800-Flowers (considerado um dos melhores na área de e-commerce); e KLM, que utiliza a tecnologia a seu favor para agendar viagens.

Existe um caminho para os diferentes segmentos da indústria e dos serviços para vencer a crise. Para isso é preciso observar as operações como parte da infoesfera, como um mar de informação que precisa ser navegado de outra forma, rompendo os tradicionais paradigmas e modelos de negócios. Algoritmos e bots certamente podem ajudar.

### Ricardo Defaveri Murer

Professor de redes sociais do MBA da ESPM



# Negócios familiares: é hora de comprar ou vender?

Veja o que os proprietários de empresas familiares estão fazendo para driblar a crise em busca da solução para uma grande pergunta: esta é a melhor hora para fazer negócios?

Por Carlos Dariani e Eduardo Najjar

economia brasileira começa a dar sinais de recuperação, tímidos é verdade, mas efetivos. Para 2017, já é esperado um pequeno crescimento de 1,3% do PIB, o que interrompe a sequência de dois anos consecutivos de queda acentuada. Esse cenário de recuperação econômica gera muitas oportunidades também para as empresas familiares, como fusões, aquisições etc.

As empresas familiares que conseguirem atravessar a tempestade econômico-financeira estarão capitalizadas. Já os dirigentes das demais empresas familiares, que não obtiverem sucesso ao enfrentar essa crise, no futuro apontarão como causas: o mercado recessivo; os conflitos familiares; as disputas societárias; a morte/impedimento do fundador; a ausência de plano efetivo de sucessão; e a gestão dos negócios com pouca (ou nenhuma) técnica.

Para uma análise correta do quadro das empresas familiares, diante dessa provável recuperação do mercado, deve-se fazer um recorte fundamental: empresas de grande porte, estruturadas a partir de princípios e melhores práticas mundiais de gestão de negócios, que compõem a minoria dos negócios familiares brasileiros; e empresas de médio e pequeno portes, com um nível inicial de profissionalização, compondo a imensa maioria dos negócios familiares no Brasil.

As considerações que seguem focam na opção pelas empresas familiares de médio e grande portes.

### Diagnóstico geral

No mundo, a empresa familiar exibe estatísticas pouco otimistas a respeito de suas chances de sobrevivência: somente 60% dos empreendimentos sobrevivem à passagem da primeira para a segunda geração; desse total,

apenas 30% sobrevivem à passagem da segunda para a terceira geração. No Brasil, as empresas familiares operam em meio ao mesmo cenário.

A mescla entre razão e emoção e o dia a dia da empresa familiar e da família empresária, na gestão do negócio e na gestão do patrimônio familiar, no gerenciamento da relação e dos conflitos entre familiares-sócios, são os principais fatores responsáveis por essas estatísticas. Ainda assim, existem centenas de casos de sucesso entre negócios familiares, no Brasil e no mundo.

Na prática, verifica-se que a reversão das situações menos positivas, a valorização, o crescimento e a perenização do patrimônio das famílias empresárias, de geração para geração, ocorre nos casos em que os dirigentes atuam a partir de decisões profissionais que incluem: o encaminhamento das situações conflituosas entre parentes-sócios; um processo de planejamento estratégico dos negócios da família; a melhoria contínua na qualidade da gestão; o desenvolvimento de ambiente ainda mais profissional abrangendo o tratamento da família, seus negócios e patrimônio/relações societárias; o plano para desenvolvimento do perfil dos herdeiros/membros das novas gerações para que venham a atuar na gestão ou como futuros sócios.

É importante ressaltar alguns aspectos gerais que a família empresária deve observar para que o seu negócio tenha chances maiores de fugir das estatísticas negativas e aproveitar o ciclo de desenvolvimento que se aproxima lentamente, visando o crescimento do seu patrimônio. São eles:

### Disciplina familiar, em relação aos negócios e ao patrimônio construído

Empresas familiares de sucesso apresentam processos profissionalizados de relação entre os membros da família empresária

(que controla os negócios). Esse nível de profissionalização garante menores níveis de repercussão dos conflitos familiares, na direção do patrimônio.

Está contido aqui o tratamento que os responsáveis pelo primeiro nível de gestão dos negócios dispensam aos sóciosgestores e aos sócios que não atuam na gestão dos negócios.

### Canais de comunicação formais e informais entre sócios, sócios-gestores e estrutura dos negócios

Aqui, a disciplina e o profissionalismo devem estar sempre presentes. Canais formais apoiam a redução de tensões a respeito do resultado dos negócios e da forma como ocorre a sua gestão. Canais informais devem ser gerenciados com cuidado, pela importância que apresentam e para evitar o aparecimento de conflitos relacionados com os negócios.

### Estratégias de mediação de conflitos

Você deve conhecer pessoas que já tiveram uma empresa familiar que deixou de existir. Tenha certeza de que a razão pelo desaparecimento da empresa são os conflitos entre os familiares, que não receberam o necessário tratamento. Hoje, a forma mais eficaz para a resolução de conflitos familiares é por meio da contratação de especialistas na condução de processos de mediação de conflitos. Na empresa familiar, os principais focos de tensão ocorrem entre sócios-gestores e sócios que não atuam na gestão do negócio da família.

### Melhores práticas de gestão

Negócios familiares, a exemplo de qualquer negócio de sucesso, devem ser administrados por meio da utilização das melhores práticas de gestão. Entre esses instrumentos, o maior desafio para as empresas familiares é o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico. Essa potente ferramenta, largamente utilizada por empresas em todo o mundo, eleva o nível de profissionalismo da gestão e garante um processo estruturado de operação da empresa no mercado.

Somente 60% dos empreendimentos sobrevivem à passagem da 1<sup>a</sup> para a 2ª geração. Desse total, apenas 30% sobrevivem à passagem da 2ª para a 3ª

### Processo de sucessão na gestão dos negócios e na administração do patrimônio familiar

Quando bem-sucedido, o processo de sucessão é responsável pelo sucesso de uma empresa familiar. Da mesma forma, é responsável por inúmeras tensões, quando malsucedido. Implementar um processo formal para sucessão de um representante da primeira geração (geralmente o fundador) não requer processos sofisticados de gestão, mas sim em comunicação, negociação, observação e tomada de decisão baseada no bom senso, na meritocracia e na avaliação de possibilidades.

### Formação de herdeiros da nova geração

O futuro dos negócios da família está nas mãos dos representantes da próxima geração, nos próximos 20 anos. Formar futuros sócios e gestores, membros da família empresária, é uma estratégia que favorecerá os negócios da família (e o seu patrimônio).

Mas, caso a família empresária, à luz dos aspectos apresentados, decida pela aquisição de uma nova empresa ou pela venda de seu negócio, seguem algumas considerações de apoio a essas eventuais operações.

### Avaliação

Devem ser mapeados as informações financeiras, a reputação no mercado, a força da marca, o volume de vendas e todos os demais aspectos sobre a empresa a ser adquirida.

### Informações

Empresas familiares, em muitos casos, não têm informações seguras e confiáveis. As informações contábeis, de estoque, desempenho de vendas, compras e outras estão na mesma situação. É imprescindível, pois, a realização de uma análise (due dilligence) das informações para mapear a operação, os riscos e a real situação da empresa. O mesmo deve ser dito a respeito dos aspectos legais: contratos com clientes e fornecedores, por exemplo.

### Conhecer o valor real do negócio

Com base nos dados da due diligence, elabore um valuation e saiba qual o verdadeiro valor do negócio.

### Profissionalização do processo

 $ec{E}$  possível conduzir grande parte desse processo com a equipe da própria empresa, porém procure evitar. Contratar profissionais que o auxiliem nesse processo vai garantir uma visão especializada e isenta dos dados.



### Venda do negócio pela família empresária

#### Razão certa

É preciso que a família tenha chegado à decisão de que a venda seja mesmo o melhor caminho. E as razões podem ser as mais distintas: disputas societárias; aposentadoria; falta de sucessores; morte ou afastamento do fundador; falta de identidade; resultados ruins. A família deve apaziguar os conflitos que eventualmente existam. O melhor seria o desenvolvimento de um acordo entre todos os familiares e a definição de um responsável, único interlocutor com o mercado para cuidar da venda.

### Apresente o sucesso

A venda deve ser preparada com antecedência. Alguns meses para a coleta de dados, montagem de um portfólio que apresente o desempenho da empresa, a capacidade de vendas, dados contábeis atualizados e fidedignos, atributos que podem fazer o negócio mais atraente, como lucratividade, equipes treinadas, clientes fiéis e marca forte. Os dados que você apresentar ao comprador devem resistir a uma due dilligence.

### Valor do negócio

Respostas subjetivas ou intuitivas não serão aceitas pelo mercado. Sustentar que a família dedicou 30 ou 50 anos para chegar até aqui não define o valor. É necessário fazer um valuation (avaliação) para conhecer tecnicamente o valor. É dessa forma que o comprador vai estimar o valor do negócio da família.

### Desmembramento do negócio

Para a família empresária, o negócio envolve quase tudo: o

imóvel, o know-how, a tecnologia, a marca e os negócios acessórios. Nem sempre é isso que o comprador deseja. Uma boa estratégia pode ser o desmembramento. Pode ocorrer que partes do negócio não sejam devidamente valorizadas pelo comprador porque ele não reconhece valor. A venda do negócio pode, por exemplo, preservar o imóvel, alugando-o por determinado tempo ao futuro comprador.

### O comprador

No processo de venda, os compradores devem ser conhecidos (informações sobre sua capacidade financeira, seus negócios atuais e anteriores); informações sigilosas devem ser repassadas somente após ser assinado um termo de confidencialidade.

### Comprador único

A família deve evitar a proposta única, porque ficará sem referência. Sabendo dessa situação, o comprador proporá um desconto.

### Profissionalização

Também para essa operação, é recomendável a participação de profissionais capazes de apoiar o processo e evitar problemas futuros, oferecendo uma visão isenta, especializada, racional e técnica, alinhada com o mercado.

### **Carlos Dariani**

Economista, MBA internacional pela FGV/University of Chicago, consultor financeiro e de gestão de empresas

### Eduardo Najjar

Especialista em governança de negócios familiares, diretor do Instituto Macro Transição

# Sobre asnos e investimentos

Diz a lenda, e a vida real comprova, que a solução de dilemas vitais é arbitrária e transracional, porque não se pode dispor de um conhecimento absoluto que informe a melhor escolha

Hermano Roberto Thiry Cherques



hora de investir em marketing? Difícil dizer. O dilema entre investir e aguardar é como o do surfista à espera do momento certo. Se sair antes do tempo, a onda o encaixota e o joga, humilhado, na areia. Isto se ele tiver sorte. Por outro lado, se perder o momento, termina sobrenadando com cara de bobo. Há um tempo, e um só, apropriado de pegar cada onda. O mesmo ocorre com a hora mais apropriada para investir.

O caso que melhor ilustra dilemas desse tipo foi vivenciado pelo lógico Jean Buridan e descrito no livro *Les animaux célèbres* (Michel Pastoureau, Editora Arléa, 2008). Isolado no último andar da Torre de Nesle, onde, decorrida a Completa, a última das horas canônicas, Buridan se encontrou na contingência de escolher entre duas ações que poderiam levá-lo à morte. Surpreendido em ato de fornicação concomitante com Marguerite de Bourgogne (enteada do rei Filipe, o Belo, esposa do futuro Luis X) e sua prima Blanche (esposa do futuro Charles IV), viu-se na situação

de decidir entre encarar a soldadesca real ou lançar-se no gélido rio Sena.

Corria o ano da graça de 1311. Por bandalhas que fossem as duas princesas, assim eram os costumes de época. A decisão era urgente e difícil. Cercado pela polícia, Buridan se encontrava na situação que a lógica denomina de *tertii exclusi*: o dilema categórico que envolve soluções mutuamente excludentes. Exausto pelo dobrado despudor e pela ascensão da Torre, Buridan se defrontava com o paradoxo conhecido como silogismo dos cornos (*syllogismus cornatus*), denominação que nada tem a ver com o coroamento das cabeças dos príncipes maridos, mas com a escolha consciente entre dois atos possíveis. Um tipo de deliberação que se opõe tanto ao ato impulsivo quanto ao ato necessário.

À época, a correnteza do Sena era impetuosa. A água, gelada e imunda. Quanto à indulgência real, esta era inexistente. Pelo menos é o que se depreende da saga *Les rois maudits* (Maurice Druon, Editora Plon, 2005), onde consta



que dois irmãos, Philippe e Gautier d'Alnay, foram detidos, torturados e enforcados por ordem do mesmo rei, inculpados que foram pelo mesmo crime da carne, perpetrado com as mesmas damas, na mesma torre. Torre esta que, não tivesse sido demolida em 1665, descansaria hoje vizinha do Institut, na margem esquerda do Sena, em frente ao Louvre.

O syllogismus cornatus deriva da última das três leis da lógica formal. As outras são: a da identidade (todo objeto é idêntico a si mesmo) e a da não contradição (duas afirmações contrárias não podem ser verdadeiras ao mesmo tempo). A terceira lei, a do cornatus, afirma que, para qualquer proposição, ou esta proposição é verdadeira, ou sua negação é verdadeira.

Cercado, Jean Buridan não tinha uma terceira via de escape, como não há animais de três chifres, salvo exageros míticos.

Na vida corrente nos vemos forçados a resolver dilemas. Às vezes os dilemas são hipotéticos. A fraqueza da psique ou o interesse alheio nos impinge falsos dilemas: votar neste ou naquele candidato (ou anular o voto), casar ou não casar (ou simplesmente ficar). Outras vezes os dilemas são categóricos: ir ou ficar, obedecer ou não, e assim por diante. Este, o caso do momento de investir: ou bem delibero investir ou bem decido não investir. Ou enfrento o Sena ou as forças do rei.

Moço à época, Jean atuava já professor de lógica na Sorbonne. O que não o ajudava em nada. Pois não há lógica que dissolva uma identidade de resultados. Além disso, no mundo da vida, toda decisão é sempre transracional, uma vez que não se pode dispor de conhecimento absoluto que informe a escolha. A solução de dilemas vitais é arbitrária. A sua qualidade é função da sensibilidade, e não do juízo de valor que fundamenta o critério do caso. Fundamentação esta que, de resto, seria parca e dúbia, já que nosso herói, natural de Pas de Calais, era bom nadador e os agentes da ordem, como sói acontecer, não deviam ser muito honestos ou expertos.

Um dilema e tanto para o jovem Buridan, que se tornou mais conhecido pela anedota que alia o seu nome a um asno do que pela movimentada vida que teve quando jovem. A historieta do asno de Buridan, reproduzida à exaustão, reza que o filósofo, em uma disputatio sobre o livre-arbítrio, teria dado o exemplo de um asno com fome e sede que, postado a igual distância de um pote de água



e de um monte de feno, não logra decidir-se e perece vitimado de dúvida incondicional.

Esta anedota é, aliás, espúria e apócrifa. Espúria, porque os muares em geral e os asnos em particular não são mais estúpidos dos que a média de outros mamíferos, incluindo primatas. Desde a Antiguidade se sabe disso. O asno grego que ouve a lira (onox lyrax) é uma vítima do disparate dos que pedem o impossível aos animais, e não um incompetente obstinado. O mesmo vale para o "asinus in cathedra" dos romanos. A orelha de burro do rei Midas (Auriculas asini rex Midas habet...) refere não à estupidez, mas à esperteza desse rei mitológico, que tinha espiões por toda a parte para escutar o que se dizia no seu reino.

Não é crível que Buridan haja forjado ou tenha recorrido ao exemplo do asno. Seu partido na querela das bestas era outro. Enquanto São Tomás de Aquino fora de parecer de que os burros eram desprovidos de alma e que, portanto, poderiam trabalhar aos domingos, Alberto Magno, com quem Buridan concordava, manteve o juízo de que as cavalgaduras em geral teriam, além da alma nutritiva, uma alma sensitiva e uma alma razoável, fazendo jus, portanto, ao ingresso no Paraíso, ainda que em um Paraíso privativo das alimárias.

Excluindo o exagero do locus paradisíaco, Jean de Buridan, doutor eclesiástico, concordava sobre a questão asinina não só com Alberto Magno, mas também com Aristóteles, Buda, Islãe o cardeal argentino Jorge Bergoglio, o papa Francisco,



A famosa Pont des Arts foi objeto de deliberação dos governantes de Paris, que, sob o falso argumento de que viria a pique por abuso de cadeados românticos, decidiram suprimir o lirismo em favor da segurança

que o declarou expressamente ainda em 12 de dezembro de 2014. Prova circunstancial desta prerrogativa é a presença asnática na Natividade, no transporte de Cristo, no trânsito do Profeta (que esteja em paz) e a sua frequência no imaginário nacional, como dá testemunho o apropriadamente nominado Conselheiro, do Sítio do Pica-pau Amarelo.

Em segundo e mais importante lugar, a anedota é apócrifa porque não foi inventada por Jean Buridan, sendo o autor Aristóteles, segundo consta no livro Do céu (Aristóteles - tradução, textos adicionais e notas de Edson Bini, Editora Edipro, 2014), com a diferença de que o burro na versão original é um cão. Também não é provável que a tenha repetido, uma vez que, nominalista de estrita observância, discípulo de Guilherme de Ockan, eleito duas vezes reitor da Universidade de Paris (em 1328 e 1342), Buridan era adepto da posição da razoabilidade.

Se é verdade que quando jovem fora afeito às esbórnias principescas, não é menos verdade que como lógico foi prudencialista. Intelectual severo, Buridan é autor da Teoria do Ímpeto, uma tese que trata do arremesso de projéteis ao léu, que iria influenciar Galileu e Newton.

No terreno da ética, Buridan sempre defendeu que toda escolha deve ser postergada até que se tenha mais informação sobre o resultado de cada ação possível. Foi, portanto, patrono da razoabilidade nas decisões, tanto as humanas quanto as animais. Não pensava e não propôs que pessoas ou asnos devessem ou, mesmo, tivessem a capacidade de não escolher.

Daí que, por convicção, sabença, realismo e coerência, Buridan não iria largar-se sem mais ao destino, à natureza, à discrição dos deuses, que, loucos, costumam aniquilar com o que recusa a reflexão e a decisão. Não se dispôs nem à indecisão, nem à observância da fonte aristotélica, mesmo porque não tinha tempo, que as forças da lei já lá vinham e as princesas já lá iam, escafedidas e previamente inocentadas, sendo este o suposto e o privilégio da nobreza.

Cercado na Torre, Buridan sabia que a solução dos dilemas categóricos, como o dele e como o do momento de investir, é discricionária, dá-se a sentimento. Sabia também que é melhor uma decisão errada do que nenhuma. Por isso, sem outro cálculo que não o da intuição, o jovem, professor, eclesiástico, lógico e devasso se fez enrolar em um saco bem forte e se lancou ao Sena.

Como documentado no 14º verso da Ballade des dames du temps jadis (François Villon, 1993): "... où est la reine / Qui ordonna que Buridan / Fût enfermé dans un sac et jeté à la Seine?, Buridan conseguiu nadar até a margem direita do Sena, emergindo enregelado e emporcalhado onde hoje assentam os pilares da Pont des Arts.

Salvo o herói, ficou o exemplo do risco de deixar-se levar pelas tentações, principescas ou não. Ficou principalmente registrada a singularidade dos dilemas categóricos, cuja solução não admite regras ou fórmulas nem outro apoio que o da sensibilidade.

É triste sina que, ainda há pouco, *le Pont* tenha sido objeto de deliberação dos governantes de Paris, que, sob o falso argumento de que viria a pique por abuso de cadeados românticos, decidiram suprimir o lirismo em favor da segurança. Um caso clássico de falso dilema, uma asneira perpetrada por ditas autoridades a quem faltaram luzes e sensibilidade para o marketing.

### **Hermano Roberto Thiry Cherques**

Pesquisador e conferencista nos campos da Filosofia e da Produtividade do Trabalho



# Ou mudamos agora, ou vamos patinar por mais 50 anos!

á 50 anos, o brasileiro era dez vezes mais rico que o chinês. Agora, ambos são iguais em termos de renda. Por quê? Para o presidente da consultoria McKinsey para América Latina, Nicola Calicchio Neto, a culpa desse desempenho ruim não deve ser relacionada apenas à crise atual, mas à tese de que o Brasil não soube aproveitar a experiência mundial, principalmente a do mercado norte-americano, a seu favor. Já a China passou as últimas cinco décadas aprendendo com os erros dos outros países e, com isso, conseguiu não só crescer como também reduzir toda a distância que tinha em relação ao mercado brasileiro. "Pior que o comunismo é ter um país fechado. O Brasil precisa conectar-se com o mundo. É preciso privilegiar a política externa, os acordos bilaterais com grandes países, para abrir esse mercado", avalia o executivo. "Eu sinto que as empresas cansaram da crise e estão com uma vontade danada de fazer dar certo."

Com base nos estudos produzidos pela McKinsey e no cenário atual da economia brasileira, nesta entrevista ele revela algumas das medidas necessárias para agilizar o crescimento do país. Uma delas seria zerar o deficit público, que hoje é de R\$ 170 bilhões, o que significa reduzir os gastos, otimizar os investimentos e melhorar a gestão pública. "Há um caminho muito simples para melhorar a renda e o consumo do brasileiro, que é combater a corrupção, a informalidade e a improdutividade", assegura Nicola.

Na visão desse engenheiro civil, que já prestou consultoria para mais de cem clientes da Mckinsey em todos os continentes, o Brasil precisa reagir e dar alguns sinais vitais para que essa mudança aconteça de fato. "A narrativa, que deve ser posta de maneira clara à sociedade, é a de que ou mudamos, ou vamos patinar por mais 50 anos." Segundo as previsões de Nicola, "se metade das reformas propostas for cumprida, talvez possamos crescer 6% ao ano".

> Por Arnaldo Comin Foto: Divulgação

Revista da ESPM - Passamos por uma troca de governo e surgem os primeiros sinais de que o país começa a sair da fase mais aguda da crise. Podemos ser otimistas com a economia no curto prazo?

Nicola Calicchio Neto - Otimistas em relação a quê?

Revista da ESPM - Se o PIB sair do vermelho, já não é uma razão para otimismo?

Nicola - O Brasil é um país grande e democrático. Todo mundo diz que o nosso potencial é enorme, que somos um país estável, com população grande, poder de consumo e uma boa força empresarial. O Brasil tem todas as condições, mas por que trava? O nosso potencial de crescimento é de 2%. Com direção pífia, o potencial cai para -2%. Isso é pouco. Por que o Brasil não poderia entrar numa rota de crescimento acelerado? Porque não tem fundamento, em nível estrutural. Se fizermos a lição de casa, teremos potencial para crescer a 100 quilômetros por hora. Fazendo a reforma tributária, por exemplo. Ninguém acredita, mas é possível. O Brasil pode crescer 3%. Mas não consegue, falta ânimo para discutir. Tem se falado que o novo governo perdeu a batalha da comunicação nos anúncios de medidas. Por quê? Porque se diz muita coisa errada e não aquilo que deve ser feito ou por que precisa ser feito.

Revista da ESPM - O senhor afirma que o Brasil jogou fora seus últimos 50 anos em relação a vários outros países. O que precisamos para reverter esse diagnóstico e entrar numa rota virtuosa nos próximos 50?



Há 50 anos, o brasileiro era dez vezes mais rico que o chinês. Agora, ambos são iguais na renda. É patético. Continuamos sendo uma fração do mercado americano

Nicola – É triste pensar que nessas últimas cinco décadas o Brasil não absorveu nada da experiência dos Estados Unidos. Nada. A China aprendeu e tirou toda a diferença que tinha com o Brasil. Há 50 anos, o brasileiro era dez vezes mais rico que o chinês. Agora, ambos são iguais na renda. É patético. Continuamos sendo uma fração do americano. Mas vamos olhar para frente. Eu vejo cinco ações necessárias para agilizar o nosso crescimento. A primeira é zerar o deficit público, que hoje é de R\$ 170 bilhões. Quando você gasta mais do que ganha, paga juros e fica numa situação vulnerável. Com o governo é a mesma coisa. Você precisa cortar os gastos para conter o deficit. Temos de trabalhar para aumentar a receita, sem aumentar o imposto. Por quê? A dívida ativa é de R\$ 1,5 bilhão. Em relação aos credores do governo federal, é preciso montar uma força-tarefa composta por

membros do Executivo, do Judiciário e do Legislativo para rever, alongar pagamentos. É melhor renegociar do que aumentar impostos.

Revista da ESPM - O que mais é necessário?

Nicola – Deve-se verificar a eficiência dos gastos públicos. Por exemplo: metade dos órgãos públicos federais simplesmente não avalia o desempenho de seus servidores. A maioria das pessoas trabalha no setor privado e tem metas a cumprir. Caso você não consiga cumprir a meta, recebe outra chance ou treinamento. Se, mesmo assim, você não cumpre as metas, é despedido. Caso o funcionário público não alcance as metas, nada acontece. Está errado. Volto ao tema da comunicação. Como explicar ao público a falta de desempenho do servidor público? Há muito para ser

aperfeiçoado em termos de gestão. A digitalização tem grande impacto sobre a produtividade, como vemos nos bancos. Quantos órgãos do serviço público são digitalizados? Imagine o potencial gerado pela tecnologia. Com a digitalização dos serviços públicos, será possível notar uma redução de tempo e gasto para fazer o mesmo serviço. Ou seja, dá para reduzir as despesas e fazer melhor.

Revista da ESPM - Além da gestão, que reformas o senhor destacaria como fundamentais nesse momento?

Nicola - Precisamos promover algumas mudanças extras, as reformas básicas, sem dúvida. Uma delas é a da Previdência. É simplesmente impossível manter as mesmas regras atuais, com o envelhecimento pelo qual passa a população. A cada ano, a expectativa de vida fica mais elevada. É impensável que uma pessoa se aposente e fique depois usufruindo 40 anos de benefícios da Previdência. É preciso rever a idade mínima da aposentadoria e também a regra de concessão de pensão.

Revista da ESPM - O governo montou uma força-tarefa para analisar a regularidade dos pedidos de pensão.

Nicola - Imagine se todos os benefícios de pensão passassem para a população inteira? Mudando para o terceiro ponto, é preciso passar a limpo os prin-

cipais serviços públicos, como a saúde. Há muitos hospitais com 50 leitos. Mas um hospital precisa ter no mínimo 200 leitos para se autossustentar. Nesse caso, o melhor é repassar vagas para um hospital maior e chegar ao equilíbrio financeiro. Outro exemplo a ser analisado é o da educação. Gasta-se seis vezes mais em ensino superior do que no básico. Não tem sentido. Metade dos alunos da USP pode pagar os seus estudos. Não existe nada de graça. Alguém está pagando. No caso, o Estado. O que se gasta no ensino superior gratuito poderia ser aplicado no ensino básico, que está melhorando ainda muito timidamente. O ensino médio, por sua vez, deveria ter muito mais matérias ligadas ao mercado de trabalho. O currículo do ensino médio tem 14 matérias. Para que tantas? Ao mesmo tempo, não há uma preocupação com a formação profissionalizante.

Revista da ESPM - Várias reformas precisam ser feitas e muito do que poderia ser mudado por leis complementares está amarrado como direito constitucional. Isso cria enorme dificuldade jurídica para qualquer mudança. Temos clima no atual meio político e na sociedade civil para mexer na Constituição?

Nicola - A minha resposta é: as mudanças têm de ser feitas. A narrativa, que deve ser posta de maneira clara à sociedade, é a de que ou mudamos, ou vamos patinar por mais 50 anos. Temos de comecar a fazer esse debate.

Como explicar ao público a falta de desempenho do servidor público? Há muito a ser aperfeiçoado em gestão. A digitalização tem grande impacto sobre a produtividade, como vemos nos bancos

Revista da ESPM – E quais são os temas mais urgentes para esse debate?

Nicola - São medidas superimportantes. Fala-se que o Brasil não cresce porque não investe. O setor público não poupa, logo não investe. E o setor privado não tem poupança suficiente. O mundo está desesperado para encontrar núcleos de investimento com bom retorno. Muitos papéis têm zero de retorno. Ao mesmo tempo, há carência absurda de infraestrutura no Brasil. O que precisamos fazer urgentemente? Definir um conjunto de projetos a serem licitados para atrair os investimentos privados. Nada da ideia de que as concessões vão dilapidar o patrimônio público. É melhor ficar com a Telebras e ter telefones a US\$ 10 mil ou ficar com telefones de companhias privatizadas? A Oi entrou em recuperação judicial? Mudam-se os investidores.

Revista da ESPM - Em relação aos investimentos, o Brasil, desde que entrou no tema das concessões e privatizações, usou algumas alavancas públicas importantes, como o BNDES e os grandes fundos de pensão, que agora entram na mira de investigação da Justiça. Esses canais de financiamento, portanto, ficarão restritos por algum tempo. O Brasil vai ter fôlego para atrair os fundos internacionais e investir em infraestrutura sem contar com esses recursos?

Nicola - A resposta é sim. Por que não teria? A não ser que o investidor não acredite que o marco regulatório seja forte o suficiente. Se não acredita, pode-se atrelar o retorno do investimento à variação cambial. A questão é que precisamos quebrar alguns paradigmas. No Brasil, tem sempre alguém que diz: "Ah, mas agui isso não funciona". É como na questão trabalhista dos turnos de 12 horas. É preciso criar algumas flexibilidades. É assim que funciona no mundo inteiro.

Revista da ESPM - Falando sobre paradigmas, no Brasil há uma discussão muito séria sobre a dificuldade em inovar. Como podemos tornar nossas empresas mais inovadoras?

Nicola - Sabe o que acontece, de fato? O Brasil é um país muito fechado. É um dos países mais fechados do mundo. A corrente de comércio com importação e exportação não dá 20% do PIB. Há pouco fluxo de pessoas. Quantos jornalistas estrangeiros há no país? Pouquíssimos. O Brasil é um país que não troca com o mundo. A inserção no mundo é o meio mais importante para receber, utilizar e aprender ideias novas. Há 500 anos, a China era o maior país do mundo e se isolou com a Grande Muralha. Portugal era um país que não tinha nada. O que ele fez? Pelas navegações, conquistou um mundo novo. Portugal entrou num ciclo de progresso e de expansão. E a China entrou em decadência. O mundo está cheio de histórias de países que se fecham. O maior problema da Venezuela é

estar fechada. O problema de Cuba é o mesmo. Na Argentina, também. Pior que o comunismo é ter um país fechado. O Brasil precisa conectarse com o mundo. É preciso privilegiar a política externa por acordos bilaterais com grandes países para abrir esse mercado.

Revista da ESPM – Nosso grande parceiro atualmente é a China. Será esse o caminho?

Nicola - A resposta é complexa. A China é um grande parceiro, mas não o único. Nós não devemos ter preferências. O Brasil tem de se aproximar dos Estados Unidos, da Comunidade Europeia, do Japão, da Coreia. O governo deve fazer uma lista de dez, doze parceiros, não se fixar só em alguns.

Revista da ESPM - A McKinsey recentemente publicou um estudo destacando que o consumo será a grande força de expansão da América Latina nos próximos anos. No caso do Brasil, perdemos esse trunfo com a crise?

Nicola - O consumo virá quando o país voltar a crescer, certamente. Os grandes impulsos para crescimento do consumo, na última década, foram dois: distribuição de renda e aumento de crédito. Mas agora não há espaço para ambos. O endividamento do consumidor é muito alto.

Um caminho é os juros baixarem. Mas há um caminho muito simples para melhorar a renda e o consumo, que é combater a corrupção, a informalidade e a improdutividade.

Revista da ESPM - No contato com seus clientes, o que mais preocupa as empresas na hora de estabelecer seus planos estratégicos?

Nicola - Eu sinto que o mercado está com uma vontade danada de fazer dar certo. As empresas estão cansadas da crise. É como ter um parente no hospital doente por muito tempo. No fim, vem aquele cansaço. Sinto que o pessoal quer virar a página. O que está faltando, agora, é uma agenda mais propositiva. O governo mandou para o Congresso a Proposta de Emenda Constitucional [PEC] do teto dos gastos públicos [que já foi aprovada na Câmara dos Deputados]. Vai mandar a reforma trabalhista, a reforma da Previdência. Tem tudo para fazer acontecer. Nós ficamos muito tempo aproveitando as reformas de 15 anos atrás, embalados pelo boom das commodities. Agora, acabou esse espaço. Tem de fazer as reformas. Muitos poderão deixar a aposentadoria para um pouco mais tarde. Precisamos disso, senão a conta não fecha. Temos de considerar que o Brasil é o país dos benefícios adquiridos e das obrigações decrescentes. Os direitos são adquiridos e não se discute. E as obrigações diminuem: semana de cinco dias, mais feriados e benefícios. Você não pode ter os benefícios da Europa com uma renda de África. De duas uma: ou aumenta a renda ou diminui o benefício.

O Brasil é um dos países mais fechados do mundo. A corrente de comércio com importação e exportação não dá 20% do PIB. Há pouco fluxo de pessoas



É preciso rever todos os serviços públicos, como a saúde. Há muitos hospitais com 50 leitos. Mas um hospital precisa ter no mínimo 200 leitos para se autossustentar

Revista da ESPM - Gostaria de tocar no tema das fusões e aquisições de empresas. Há um clima forte de aquisição de empresas nacionais por estrangeiras?

Nicola - Não vejo um clima acelerado de venda, porque o mercado se ajusta rapidamente. O que acontece quando o mercado é muito comprador? Os preços sobem. Havia um tempo em que as empresas japonesas compravam muitas empresas americanas. Parecia que a América estava à venda. Rapidamente os preços subiram e o ritmo de vendas acomodou-se.

Revista da ESPM – Há uma situação de empresas mais fragilizadas e moeda estrangeira disponível no mercado internacional favorável a novas aquisições. Paralelamente, temos visto compras por outras empresas nacionais, resultando em fusões internas. Há um clima forte de consolidação por conta da situação que o país vive?

Nicola - Pode acontecer, a partir de sinais concretos. Se as reformas acontecerem, muitas empresas com dinheiro lá fora puxarão o gatilho para investir pesado no Brasil.

Revista da ESPM – O senhor acredita que podemos reverter a nossa queda nos ratings internacionais num futuro próximo?

Nicola - Isso é um exercício de futurologia. Como diz o ditado: no Brasil, até o passado é imprevisível. Não devemos nos preocupar com isso. Devemos fazer tudo o que for necessário e aguardar.

Revista da ESPM - O senhor comentou que as pessoas estão cansadas de crise. Mas sente a disposição de o mercado realmente voltar a investir, ou isso pode demorar?

Nicola - Há incerteza com relação aos investimentos. As empresas estão com capacidade ociosa. Para mim, a maior parte de muitos investimentos cai na infraestrutura, no petróleo, no gás, em estradas, aeroportos etc. A maioria dos países tem cerca de 70% de seu PIB em infraestrutura. No Brasil, esse número é inferior a 50%. O país tem muita carência em infraestrutura. São Paulo deveria ter 400 quilômetros de metrô, mas só tem 80. Isso independe de crise. Agora existe enorme oportunidade de fazer projetos bem estruturados, sem o ranço de que a iniciativa privada é ruim, não pode dar lucro. Ter lucro é ótimo. Obra que é rentável atrai investimentos. Pouca regulamentação, em vez de um monte de empresas mal geridas. É preciso desfazer-se da ideia de que o que vem de fora é ruim e o que vem de dentro é bom.

Revista da ESPM - Isso mexe com muitas convicções.

**Nicola** – Precisamos quebrar os paradigmas mesmo. É possível crescer. Mas é preciso fazer algumas mudanças. Ter um diagnóstico claro e seguir com o que tem de ser feito. O Brasil é um país fechado, não tem infraestrutura, não tem investimento. Precisamos atrair o capital. Se gastamos demais, temos de cortar. Agora, se metade das reformas for cumprida, talvez possamos crescer 6% ao ano. Mas, se pensarmos que não é possível, que o Congresso não deixa, o Executivo não aceita, continuaremos mediocres.

# A fórmula para a indústria automobilística combater a crise

Eficiência, inovação, competitividade e estratégia global são os ingredientes utilizados pelas montadoras para suportar as sucessivas quedas de vendas e atravessar este período de instabilidade da economia brasileira

Por Marcos Amatucci

primeira vista, os números da indústria para o primeiro semestre de 2016 são desanimadores: a maior parte deles aponta para a queda dos principais índices em relação ao mesmo período do ano passado. Porém, analisando mais de perto esses números e as ações das montadoras no mesmo período, enxergamos uma indústria que não quer se curvar à conjuntura.

De acordo com os resultados divulgados pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), no último mês de agosto o desempenho da indústria automobilística foi melhor do que o das vendas registradas em julho. No mercado doméstico, as vendas cresceram 1,4%, passando de 181,4 mil veículos comercializados em julho para 183,9 mil em agosto. Já a produção recuou 6,4% frente a julho, passando de 189,9 mil unidades para 177,7 mil veículos – queda menor do que a registrada em agosto do ano passado, quando a contração foi de 18,4%. Números similares descrevem a trajetória das vendas de caminhões e máquinas agrícolas.





A partir de meados dos anos 2000, os licenciamentos de veículos leves e caminhões passaram a crescer de maneira consistente. Por exemplo: de janeiro a agosto de 2006 foram produzidas 1,2 milhão de unidades de veículos leves e 48,3 mil unidades de caminhões. Essa produção passou para 2,5 milhões de carros e 92,8 mil caminhões em 2012. No ano seguinte, 2,4 milhões de automóveis novos e 102,4 mil caminhões zero quilômetro foram licenciados de janeiro a agosto. Até que os números do setor despencaram para 2,2 milhões veículos leves e 87,8 mil caminhões licenciados nos primeiros oito meses de 2014. No mesmo período do ano passado, uma nova queda foi registrada: 1,75 milhão de automóveis e 49 mil caminhões. Essa queda foi menor em 2016: 1,35 milhão de automóveis e 34,7 mil caminhões licenciados no período (ver gráficos abaixo).

Analisando friamente, não se pode falar em bolha, porque tivemos sete anos de crescimento e um de manutenção diante de três de queda, que provavelmente se estenderá por mais um ano, antes de estancar.

Esses números mostram que 2016 é indubitavelmente pior que 2015 para a indústria automobilística. Porém a queda "ladeira abaixo" parece estar desacelerando. Já o comportamento das exportações denota dois fatos preocupantes e um bom.

Um dos fatos preocupantes é que os volumes de exportação são expressivamente inferiores aos da venda do mercado interno, não constituindo "compensação" pelas perdas do mercado interno. Por outro lado, o comportamento exportador mostra sinais de oportunismo: sua variação tem sempre sinais inversos aos da variação das vendas domésticas.

O oportunismo no comportamento exportador (isto é, vou exportar quando e se estiver "sobrando") é um dos inimigos mortais da exportação, e da exportação brasileira. Um dos segredos do sucesso das exportações é a constância. O importador deve poder contar com o produto quando precisar dele. Caso contrário, vai importar de outro lugar. Esse é um problema brasileiro que atinge a maior parte de nossas exportações: a "maldição" do mercado interno. Quando esse aquece, a exportação "esquece".

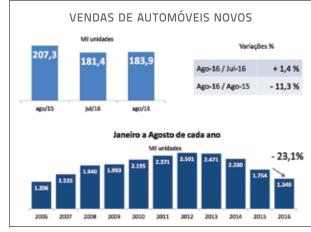
O fato positivo da exportação de automóveis é que cresceu, e isto é bom. Não tanto em função do número, mas em função da qualidade: temos produtos que podem ser exportados se fizermos um esforco nesse sentido.

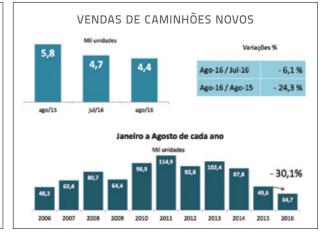
#### Nem tudo é crise!

Em entrevista concedida à revista Automotive Business, Antonio Megale, presidente da Anfavea, atribuiu o distanciamento da produção do primeiro semestre (1,38 milhão de unidades até aqui, 20,1% abaixo do mesmo período de 2015) em relação à previsão ("meta") da associação (que era de 2,29 milhões no ano, 19% abaixo do ano passado) a um problema da Volkswagen, que teria tido uma redução na produção por questões com um fornecedor.

O problema da Volkswagen não foi só no Brasil. O mesmo ocorreu na Alemanha e culminou com o descredenciamento do grupo Prevent, que era fornecedor da montadora aqui e lá. Segundo reportagem publicada

### DESEMPENHO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA





Fonte: Anfavea



no portal G1, em 22 de agosto de 2016, a Volkswagen declarou ter ficado 120 dias parada nas unidades de São José dos Pinhais (PR) e de Taubaté (SP). A importância da montadora alemã na produção brasileira é tal que a sua diminuição derruba os números nacionais.

Esse fator, porém, é bastante específico e diz respeito ao gerenciamento do global supply chain, e não à crise brasileira. Mas, somado à crise atual, ganha contornos trágicos. Já imaginou ter "somente" a crise, e não ter problemas com um fornecedor capaz de provocar 120 dias de falta em duas plantas?

Neste ano, as montadoras introduziram tecnologias aguardadas há tempos. São tecnologias importantes para a economia do consumidor, o controle das emissões de carbono, a diminuição do efeito estufa e a redução do aquecimento global.

Esse movimento ocorre em sintonia com a tendência europeia de diminuir o tamanho dos motores (downsizing) para a redução de consumo e emissões. A redução do consumo é a maneira mais barata, de menor impacto na infraestrutura (comparada às motorizações alternativas como elétrica e hidrogênio) e potencialmente mais relevante para a redução das emissões de gases de efeito estufa, por conta da facilidade e do volume. Ao mesmo tempo, mantém-se ou aumenta-se a potência do veículo por meio da introdução de turboalimentadores ou do aumento da eficiência do motor, diminuindo-se o número de peças.

Na categoria dos sedãs médios, a revolução chegou por meio do turbo (pois o custo dessa motorização ainda não é "popular"), primeiramente com o Peugeot 408, que introduziu em 2015 o motor Peugeot-BMW THP (Turbo High Pressure) 1.6, já na versão flex, adaptada ao mercado brasileiro. Em 2016, a Honda introduziu o motor 1.5 turbo no Honda Civic, e a GM lancou o Cruze 1.4 turbo. Todos entregam entre 150 e 170 cavalos, dependendo do combustível utilizado.

Tal potência demandaria dois ou três litros até 2014, e de quatro a seis litros dez anos atrás. Todos os três veículos "involuíram" a partir de motores de dois litros aspirados, que consumiam mais combustível, emitiam mais poluentes e entregavam menos potência.

No campo dos populares, a Fiat anunciou o novo Uno com o motor global de um litro (1.0) e três cilindros. Vale ressaltar que, embora esteja disponível no mercado mundial desde 2011, a partir das montadoras asiáticas, o padrão dos motores atuais ainda é o de um número par de cilindros, a partir de quatro ou mais.

O motor de três cilindros faz no carro popular algo similar ao que o downsizing e o turbo fazem nos sedãs mais caros: aumenta a potência e diminui as emissões por meio da redução do consumo, do aumento da eficiência e do número de peças. Com menos peças, o motor tem menos peso e menos atrito, consumindo menos combustível e dissipando menos energia.

O Kia Picanto e o Hyundai HB20 possuem o motor três cilindros no exterior, desde 2011. Tal modelo só chegou ao Brasil três anos depois. Aqui, eles foram seguidos pelo VW Up, o Ford Ka e o Nissan March. Até o ano passado, portanto, cinco populares ofereciam a tecnologia. A Fiat, então líder do segmento, não aderiu ao movimento. Foi preciso perder a liderança para trazer para o mercado nacional (promete para setembro) o motor global já disponível na Itália (GSE - Global Small Engine).

Nos dois casos, produtos com alta aceitação nos seus segmentos, como o Honda Civic, o Chevrolet Cruze e o Fiat Uno, precisaram fazer um movimento de catch up com a tecnologia oferecida pela concorrência para manter a competitividade na crise. Na mesma toada, a Citröen promete três cilindros no C3 para 2017 e a Chevrolet para o Onix até 2018. Bem, puxada ou empurrada, inovação é inovação!

### **Made in Brazil**

No dia 22 de agosto, a Toyota inaugurou um Centro de Pesquisa Aplicada em sua mais tradicional planta brasileira, a de São Bernardo do Campo, por onde entrou no Brasil em 1958. De acordo com a empresa, o centro irá participar de projetos voltados ao mercado nacional.

A Toyota tem como estratégia mundial produzir um carro de excelente custo-benefício, por meio da redução permanente de custos, como descrito por Robert Boyer e Michel Freyssenet, no livro The productive models. The conditions of profitability (Palgrave Macmillan, 2002). A Toyota segue uma estratégia com poucos modelos, nos quais disponibiliza tecnologias consagradas na indústria, sem riscos, para ofertar carros seguros e de pouca manutenção e alta durabilidade. Os automóveis tradicionalmente são mundiais e pouca ou nenhuma adaptação é feita para as produções locais. Pouca ou nenhuma inclui todas as modificações necessárias à manufatura de um produto global em condições tecnológicas locais, que variam bastante de um país para outro: máquinas e ferramentas; qualidade da matéria-prima; forma de fornecimento do aço; e outros problemas de engenharia (ver reportagem especial na página 46).

Essa forma de trabalho é diferente daquela adotada por VW, Ford e GM, que têm uma estratégia de compartilhamento de plataforma (volume e variedade) por modelo diferente de carros, para dar ganhos de escala e ao mesmo tempo permitir variedade.



Em geral, a estratégia das montadoras em países emergentes é aproveitar o mercado local para alavancar plataformas de exportação. O volume necessário para pagar o projeto de um carro e manter uma planta em funcionamento é tal, que as vendas locais não alcançam. Então, a estratégia de plataforma de exportações suportada por um mercado local é o que fez do Brasil o país com mais montadoras do mundo.

Tanto isso é verdade que as montadoras se afastam das quatro grandes que têm a liderança do mercado brasileiro.

Um centro de pesquisa aplicada para a Toyota só pode significar uma estratégia de desenvolvimento de produtos para mercados emergentes de características similares (América Latina, México, Turquia, África do Sul, entre outros) a partir de nosso país.

### Raio-X da estratégia

Nos países emergentes, a indústria automobilística não é inovadora. Ela administra a inovação de acordo com a necessidade. Podemos dizer que a indústria pratica uma versão eletrônica da estratégia descrita por Raymond Vernon como Administração do Ciclo de Vida Internacional do Produto - não confundir com outra teoria de nome semelhante, a Administração do Ciclo de Vida do Produto.



A estratégia mundial da Toyota é produzir um carro com ótimo custo-benefício, por meio da redução de custos

Segundo essa estratégia, criada na década de 1960, as empresas fabricam o produto inovador nos países mais avançados, enquanto conseguem cobrar por ele um preço premium, que pague os fatores de produção mais caros desses países. Quando a diferenciação do produto começa a cair, por conta da oferta de produtos similares da concorrência, a empresa multinacional desloca a produção do produto de tecnologia dominada para países emergentes, de fatores de produção mais baratos, e acaba importando para o país de origem o produto que ali fora inventado. No livro Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos (Editora Atlas, 2009), eu aponto tal prática.

E foi assim que entrou e atuou a indústria automotiva no Brasil. É claro que se o país emergente possuir um mercado que sustente as operações, isso só aumenta a sinergia dessa estratégia. Como os mercados emergentes costumam ser menos exigentes do que os mais avançados - por falta de opção -, a estratégia funciona como uma luva.

O que mudou nos 50 anos que separam Vernon da economia brasileira é o fato de que os mercados emergentes se

tornaram bastante interessantes por si próprios, e a operação de "exportação de volta" ficou em segundo plano. Em vez disso, a indústria fabrica em países emergentes produtos mais adaptados a esses mercados e exporta para uma rede de mercados similares no mundo todo; similaridade essa consubstanciada em adaptações simples e baratas.

No Brasil e em alguns outros poucos países, a qualidade da engenharia, suportada tradicionalmente por universidades públicas, e mais recentemente por universidades privadas de bom nível, permitiu que produtos fossem desenvolvidos localmente, por uma fração do custo de desenvolvimento em grandes centros, e com um conhecimento maior de mercados emergentes. Parte desse desenvolvimento foi autóctone e parte foi incentivada pelas matrizes, como retrato nos artigos Formação de competências para o desenvolvimento de produtos em subsidiárias brasileiras de montadoras de veículos (escrito em parceria com R.C. Bernardes, em 2009); Impacto do desenvolvimento de produtos sobre a estratégia da subsidiária: dois casos no setor automotivo brasileiro (Marcos Amatucci e R.C.Bernanrdes, Revista P&D em Engenharia de Produção, 2009); Diferenças entre first movers e late movers na capacitação para o desenvolvimento de produtos na indústria automobilística (Revista de Administração e Inovação, edição de dezembro de 2010: e The internationalisation of the automobile industry and the roles of foreign subsidiaries, que escrevi junto com Fábio Luiz Mariotto e que foi publicado no International Journal of Automotive Technology and Management.

Esse é o pano de fundo sobre o qual as inovações são gradualmente disponibilizadas em nosso mercado. As globais, de acordo com as necessidades da competição, sempre saudável para a economia e para o consumidor. As locais, para a adaptação e o desenvolvimento de produtos para mercados emergentes.

Esse é o sentido da fundação do Centro de Pesquisa Aplicada da Toyota e do catch up tecnológico na motorização dos sedas médios e dos carros populares. Uma receita estratégica que une tradição de administração de ciclo de vida internacional do produto com a descentralização do desenvolvimento de produtos em subsidiárias de multinacionais.

#### **Marcos Amatucci**

Pró-reitor nacional de pesquisa e pós-graduação stricto sensu da ESPM

## Um mundo verde de desafios e oportunidades

Cada vez mais presente no campo, a tecnologia da informação tende a mudar a cara do agronegócio brasileiro, oferecendo ao setor mais eficiência e menos burocracia



os últimos tempos, o ganho de espaço junto à grande mídia nacional representou um verdadeiro marco para o agronegócio. Um reconhecimento merecido nesse ambiente de grave crise econômica do país, que, aliás, ajudou a despertar em muitos a relevância do agronegócio para o Brasil.

De fato, nas últimas décadas foi feito um trabalho modelar na domesticação do cerrado e no sistema de plantio direto na palha. Duas esplêndidas inovações tropicais. Agora, estamos em curso com outro grande salto tecnológico - a integração lavoura, pecuária e floresta (iLPF), com uma atividade contínua e intensiva de produção, 365 dias. Na área dos biocombustíveis, chegamos à avançada produção de uma competitiva energia limpa e renovável da biomassa.

Mas, longe da acomodação, a agricultura brasileira terá de obter urgentes ganhos de produtividade ao longo dos próximos anos. Esse é requisito básico para manterse como um dos principais produtores e exportadores de alimentos, fibras e fontes alternativas de energia.

Renomados órgãos internacionais apontam a expectativa de crescimento na produção brasileira para atender à segurança alimentar no mundo. Para isso, há a necessidade de investir em tecnologia e novas formas de gestão para tirar da terra o máximo possível, com o menor custo e sem causar danos ambientais ou sociais.

### Mudanças nas tecnologias e gestão

No último mês de junho, a revista The Economist publicou uma reportagem sobre o futuro da agricultura, apresentando as mudanças em um horizonte próximo. Os impactos serão substanciais nos elos das cadeias de produção em decorrência da velocidade do progresso e inovação. Isso já pode ser sentido em várias frentes.

O primeiro impacto vem com o aumento do uso da tecnologia de informação, com o armazenamento e o acesso de dados nas chamadas nuvens e GPS embarcados nas máquinas agrícolas. Somam-se, então, os processos de produção, com o emprego racional dos insumos, por

A agricultura terá de obter ganhos de produtividade para o Brasil se manter como um dos principais produtores de alimentos e fontes alternativas de energia meio de um sistema de rastreamento e monitoramento, que mudará o mapa de competitividade dos países. Essas iniciativas ainda serão impulsionadas com o avanço em andamento dos processos genéticos na biologia sintética, edição de genes, genotipagem, marcação molecular e biofortificação, além da nanotecnologia.

Dessa maneira, as mudanças na prática de gestão colocam como desafio outro plano de produção para as propriedades rurais, com demandas de tecnologias inovadoras. Os produtores mudaram sua postura na condução dos negócios. Essa modernização deixa como coisa do passado a imagem de tradicional atraso e recorrente "chorão" que tinha o agricultor.

Na verdade, a renovação do perfil de gestor mostra maior qualidade na tomada de decisão da empresa, com ganho de produtividade e qualidade, descobertas de mercados e a busca por formas agregadoras de maior valor aos produtos. O resultado leva à melhoria na rentabilidade do empreendimento, com constante reinvestimento na empresa.

Nesse mundo do agronegócio, as fazendas são administradas como empresas integrantes de uma cadeia produtiva cada vez mais insistente em agregar valor ao produto final. Logo, a visão passa a ir além do portfólio das commodities, nas especialidades para atender aos interesses do consumidor final de alimentos e outros produtos derivados da agropecuária. Apoiado pelo elo dos insumos modernos, o potencial da produtividade cresce com força redobrada.

### O chamado "custo Brasil"

Esse foi um termo muito usado por economistas e pelo ex-ministro da Fazenda Pedro Malan, na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso. Tal conceito apontava os fatores responsáveis por tornarem os produtos nacionais menos competitivos tanto no mercado externo quanto no interno. Em outras palavras, estudos mostravam as diferenças entre os custos de produção do Brasil em comparação com outros países.

Para o agronegócio brasileiro, os maiores entraves hoje são as regras burocráticas e a precariedade da infraestrutura e da logística. De acordo com as informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), mais de 13 mil leis regem o arcabouço legal do ministério. Depois de analisadas 315 demandas

### Deficit em armazenagem

Outra fonte de elevação dos custos e de preocupação da parte dos produtores é em relação ao deficit de armazenamento. Um recente diagnóstico, elaborado pelo Comitê de Logística e Competitividade da Associação Brasileira do Agronegócio (Abag), constatou que a falta de silos em nível de produtor é a principal deficiência do atual sistema nacional de armazenagem, onerando o país pela perda de competitividade do agronegócio e ocasionando um congestionamento em todo o sistema logístico. Atualmente, apenas 15% da safra são armazenados na propriedade, enquanto nos Estados Unidos esse número chega a 65%.

Tal situação pressiona a armazenagem coletora, formando extensas filas de caminhões nas portas dos armazéns, acarretando perda de qualidade que pode atingir a marca de 10% do valor do total produzido. Em razão dessa constatação, torna-se urgente a estruturação de um Programa Nacional de Armazenagem nas propriedades, pois o país sempre aparece pessimamente posicionado nos estudos mundiais. Um relatório do Banco Mundial, de 2015, mostra que o Brasil recuou 20 posições, ficando em 65° lugar entre 160 países, numa avaliação que leva em conta fatores como procedimentos alfandegários, infraestrutura, prazos de entrega e rastreamento de cargas.

apresentadas por 88 entidades do agronegócio brasileiro, o governo acaba de anunciar o Plano Agro+, na busca de mais eficiência e menos burocracia. Um antigo anseio do setor produtivo.

Na área de registro de produtos para o controle de pragas e doenças, o processo envolve a avaliação da eficiência agronômica do Mapa, do potencial tóxico à saúde humana pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e da periculosidade ambiental pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (Ibama). São três entidades em diferentes ministérios, com visões distintas sobre o assunto. A consequência é uma lentidão na liberação de novas moléculas, com prejuízo na área de defesa sanitária. Com isso, ficamos atrasados em relação às práticas agrícolas de outros países.

A lei de biossegurança aprovada em março de 2015, ao regulamentar a produção e comercialização de organismos geneticamente modificados, viabilizou a introdução dessa tecnologia na agricultura brasileira. O texto da lei definiu a responsabilidade da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio), composta por 11 ministros, como a responsável pela decisão técnica do pedido do plantio dos transgênicos.

#### Nem tudo são flores

A produção de grãos se consolida cada vez mais em áreas distantes do Centro-Oeste brasileiro. Naturalmente, esse processo, num segundo estágio, atrai também a área de carnes. Porém, com a expansão da fronteira agrícola, a produção também ficou mais distante dos portos exportadores e das grandes cidades.

Dessa maneira, o custo no frete brasileiro para levar a soja do município de Sorriso (MT) para o porto de Santos, por exemplo, é de aproximadamente US\$ 85 por tonelada, segundo a Associação Nacional dos Exportadores de Cereais (Anec). Esse valor supera em praticamente quatro vezes os preços praticados pelos Estados Unidos e duas vezes os índices da Argentina.

As perspectivas para os próximos anos são melhores, mas levam tempo para se consumar. Os esforços se concentram no chamado Arco Norte, com um conjunto de iniciativas para desviar parte da safra destinada ao mercado externo para os portos localizados no Norte e Nordeste do país. Essa mudança desafogará os terminais portuários do Sul e Sudeste.

De qualquer forma, os resultados começam a surgir. No ano passado, nada menos que 19,4 milhões de toneladas da produção agrícola do Mato Grosso, basicamente soja e milho, foram escoadas para o exterior por essas rotas. Isso é um incremento significativo, comparando-se com o desempenho da região em 2010, quando as exportações por esses portos não chegavam a 4 milhões de toneladas. Foi um enorme avanço, fruto da mobilização de uma série de entidades ligadas ao agronegócio, ao comércio e às indústrias do Centro-Oeste.

As mudanças na prática de gestão colocam como desafio outro plano de produção para as propriedades rurais, com demandas de tecnologias inovadoras



O agronegócio brasileiro está perto de dar um grande salto tecnológico, ao promover a integração lavoura, pecuária e floresta (iLPF), em uma atividade contínua e intensiva de produção, 365 dias

Com exceção das rodovias, toda a infraestrutura de portos, estações de transbordo de cargas e demais estruturas de armazenamento de grãos foram construídas com recursos de empresas que atuam no agronegócio ou na agroindústria. Em razão do avanço das obras, a previsão é de que, da safra deste ano, do Estado de Mato Grosso, cerca de 26 milhões de toneladas de grãos passem pelo Arco Norte, com projeção para um patamar de 72 milhões de toneladas em 2025.

Já no caso da cadeia sucroenergética da cana-de-açúcar, a longa política governamental de controlar os preços da gasolina provocou enormes prejuízos e deixou graves e duradouras sequelas. De 2008 a 2015, o número de unidades que entraram em recuperação judicial chegou a 79. A fatia representa perto de 23% do total de 350 unidades existentes no Brasil. Infelizmente, a decretação de falência bate na porta de muitas delas.

O etanol não é uma experiência isolada do Brasil. Há um esforço global de redução dos gases de efeito estufa, que causam o aquecimento do planeta. Após dois anos de pesquisas, a Agência de Proteção Ambiental dos EUA (EPA, na sigla em inglês), desde 2010, classifica o

etanol de cana como "biocombustível avançado", com um mínimo de 61% de redução comprovada na emissão dos gases causadores do efeito estufa em relação à gasolina, um valor três vezes superior ao obtido pelo etanol de milho, que resulta em apenas 21% de redução.

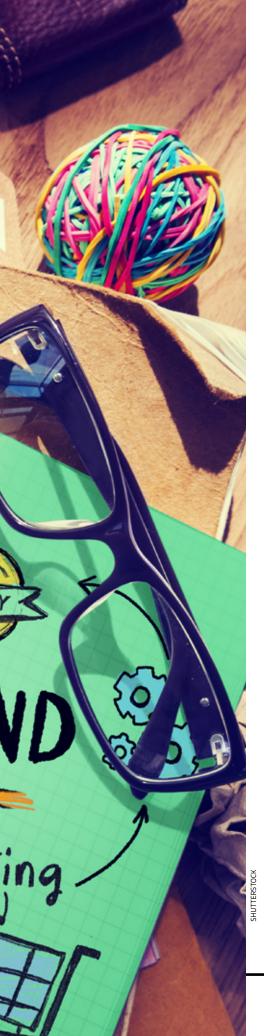
São muitas as externalidades econômicas, sociais e ambientais da indústria do etanol para a sociedade: diversificação energética, redução de gases de efeito estufa, redução de gastos com saúde pública, geração de empregos, inovação tecnológica e interiorização do desenvolvimento. Trata-se de uma alternativa renovável que pôs o Brasil na vanguarda do planeta, no campo da substituição de petróleo e do combate às mudanças do clima.

Vale também realçar a importância fundamental da abertura comercial, de acordos bilaterais do Brasil com países importantes no consumo dos produtos do agronegócio.

### Luiz Carlos Corrêa Carvalho

Presidente da Associação Brasileira do Agronegócio (Abag)





### O valor das ações básicas em cenários desafiadores

Na maioria das vezes, as ações simples e básicas do negócio são as que mantêm o fluxo de prosperidade das empresas, mesmo quando o ambiente se revela adverso

Por Fabio Mestriner

esde o início da Revolução Industrial, o maior patrimônio das empresas eram as fábricas, denominadas por Karl Marx de "propriedade dos meios de produção". O orgulho da indústria por seu patrimônio se expressava, muitas vezes, nos próprios logotipos, nos quais as fábricas com suas chaminés fumegantes exibiam a atividade frenética da produção sempre crescente.

Um exemplo desse modelo de logotipo pode ser encontrado no Brasil na marca da Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM), em que um trem em velocidade se dirige para o futuro, enfatizando a pujança deste gigante industrial.

Assim se mantiveram as coisas até a era da propaganda e o posterior advento do marketing, quando se passou progressivamente a considerar a marca - e não mais as fábricas - o "maior patrimônio". À inflexão dramática dessa mudança deu-se o surgimento de empresas como a Nike, que conquistou mercado e ganhou proeminência sem possuir uma única fábrica.

E, assim, alguns países como a China se especializaram em fabricar quase tudo para qualquer empresa disposta a encomendar o que deseja que seja produzido. Com isso, as marcas passaram então a travar disputas ferozes pelos consumidores.

A concorrência exacerbada decorrente da similaridade tecnológica, da disseminação acelerada de tecnologias e das técnicas de fabricação cada vez mais acessíveis a empresas, ampliou a presença dos grandes players globais para praticamente todos os mercados do mundo.

A disputa e a grande oferta de produtos similares fizeram com que os consumidores se tornassem infiéis às marcas, uma vez que ficou mais fácil e economicamente atraente experimentar os produtos concorrentes de uma mesma categoria.

Em decorrência disso, as empresas perceberam que o patrimônio da marca começou a ser erodido pela mobilidade dos consumidores. Isso tornou-se cada vez mais frequente, por conta da internet, que pôs à disposição do cliente o conhecimento aprofundado e instantâneo sobre as características e atributos dos concorrentes e também comparativos, opiniões e avaliações de quem comprou o produto. Tem também a pesquisa de preços feita, muitas vezes, na própria loja em que o consumidor se encontra, ou no ambiente on-line, que torna essa pesquisa ainda mais dramática e predatória para as marcas que apresentam vulnerabilidades - agora facilmente descobertas.

O resultado de tudo isso foi a conscientização de uma nova interpretação sobre o que seja, realmente, o "maior patrimônio de uma empresa" no atual cenário destes tempos, onde todas essas coisas acontecem simultaneamente.

A consequência desse movimento foi a propagação da ideia de "intimidade com o cliente" e de outras abordagens que enfatizam a necessidade de a empresa estar próxima dos seus consumidores ou ainda o conceito de que a empresa, especialmente aquela que atua no B2B, precisa ter compromisso com a prosperidade de seus clientes. Esse posicionamento levou algumas dessas empresas a perceber que hoje o maior patrimônio de uma organização é, na verdade, a qualidade dos relacionamentos que ela mantém com seus clientes.

Diante dessa constatação, surge então o valor da primeira das três ações básicas que dão título a este artigo, ou seja: o que a empresa está fazendo para manter os clientes que ela já tem? Hoje, essa prática se tornou uma necessidade estratégica de importância capital, porque são eles os responsáveis pelo sustento da empresa. Mas, sobretudo, porque os clientes se tornaram infiéis e voláteis, podendo mudar de marca e fornecedor mediante apelos que nem precisam mais ser tão relevantes assim.

Manter os clientes atuais passou a ser considerada a primeira das ações básicas merecedoras de

A China se especializou em fabricar quase tudo para qualquer empresa. Com isso, as marcas passaram a travar disputas ferozes pelos consumidores

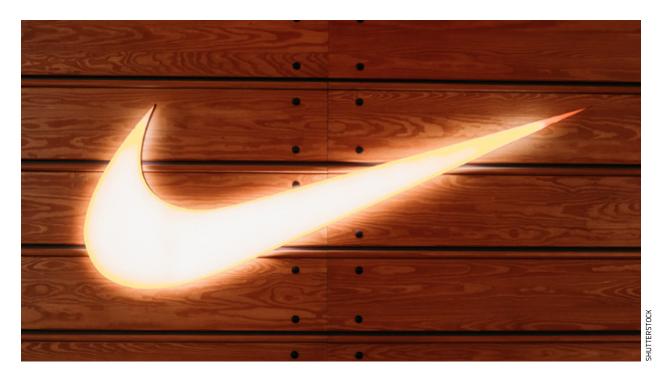


Símbolo de um dos maiores empreendimentos do Brasil, a Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM) chegou a ter 200 fábricas e 30 mil empregados

atenção redobrada e foco permanente. Por trabalhar com embalagens e por serem elas componentes importantes da atividade industrial - uma vez que cerca de 80% de tudo o que é produzido necessita ter embalagem -, tenho constatado que muitas delas cresceram durante este período de crise, praticamente ignorando os seus efeitos nos resultados que vêm obtendo.

Das histórias que venho acompanhando em minhas consultorias, um dos fatores que posso destacar das empresas que se sobressaem e crescem apesar da crise são a proximidade com os clientes e as ações que empreenderam para mantê-los.

Um exemplo desse tipo de ação é o seminário técnico. Com base nessa ideia, há dez anos, uma indústria fabricante de papel cartão para embalagens reúne gráficas que utilizam seus produtos, no Brasil e no exterior, oferecendo a elas informações úteis e relevantes para o negócio delas, compartilhando conhecimentos de alto nível por meio de palestras, seminários e workshops com professores e especialistas. Diversos professores da ESPM, da FGV e da Escola Senai de Artes Gráficas já participaram desses



Nike Swoosh, a marca de "checado" ou "correto", criada para indicar movimento e velocidade, além de parecer uma asa, que remete à Nike, a deusa da vitória

seminários, que, anualmente, são consistentemente avaliados como a atividade de marketing mais efetiva entre todas as que realiza.

Esses eventos fornecem informações úteis e suporte para que os clientes possam aplicar o conhecimento na prática do seu dia a dia, revertendo em resultados observáveis. O conteúdo desses encontros produtivos é pautado por temas ligados diretamente à realidade dos clientes e efetivamente os auxilia na aplicação de metodologia de formação de preços, vendas consultivas, dados sobre a estrutura do varejo brasileiro, sugestões de oportunidade de negócios e desenvolvimento de novos produtos e aplicações para as gráficas no segmento de embalagem, informações técnicas relacionadas à impressão e ao acabamento dos produtos gráficos.

A transmissão e o compartilhamento de conhecimento são formas efetivas de transferir valores genuínos aos clientes, pois a indústria e as grandes empresas detêm conhecimentos sobre as suas atividades ou dispõem



de recursos para obtê-los que, na maioria das vezes, os seus clientes não dispõem. Algumas das empresas que tenho a oportunidade de acompanhar colocaram em seus sites manuais para download.

A fabricante de papel cartão, por exemplo, obteve mais de sete mil downloads do manual sobre papel que disponibilizou em seu site, formando um excelente mailing de interessados em seus produtos, que se cadastraram para baixar o manual.

O manual da festa de sucesso, de outra empresa fabricante de produtos para festas, obteve ótima repercussão nas redes sociais, e o Manual de Impermeabilização Sem Mistérios, de uma indústria de impermeabilizantes para construção, está sendo baixado por pedreiros e pintores de todo o país em busca de um conhecimento que esse público não tinha antes, porque 80% das construções no Brasil não têm impermeabilização (ver reportagem especial na página 46).

Um aspecto importante que vale ressaltar sobre esse tipo de atividade é a sua permanência. Não basta fazer uma vez. É preciso dar sequência, continuar fazendo ao longo do tempo, pois observei que as empresas que têm atividades dessa natureza e continuaram, apesar da mudança do cenário, são justamente as que cresceram, até sobre os concorrentes, que não trabalham sistematicamente na manutenção dos clientes que possuem.

Manter atividades de educação e, de preferência, programas de relacionamento que oferecem benefícios efetivos aos clientes é uma das formas de evitar que o assédio dos concorrentes seja bem-sucedido.

Isso é básico. Todos sabem intuitivamente que tal prática faz diferença. Mas muitas vezes, e justamente por ser básico, esse importante item acaba sendo relegado em prol de ações emergenciais, ou se perde no meio de ações sem continuidade. A milenar sabedoria chinesa nos diz que "o que torna forte o vento é a sua constância".

O segundo ponto básico é a necessidade de ampliar os negócios de forma constante para que a empresa possa crescer. Nesse sentido, vale ressaltar que há hoje um consenso segundo o qual "a maior oportunidade de negócios de uma empresa está nos clientes que ela já tem".

É neles que se deve buscar a ampliação dos negócios, lembrando sempre que para isso ser feito é preciso levar em conta que é a prosperidade dos clientes, em última análise, que faz com que a empresa também prospere. Certa vez, Philip Kotler, o "papa do marketing", afirmou em uma palestra aos professores da ESPM que "nenhuma empresa alcança o sucesso sem a ajuda e o apoio de seus parceiros".

Manter, ampliar e conquistar pode ser uma regra simples e despretensiosa, mas fica mais difícil de errar quando se faz bem-feito aquilo que é fundamental



Não se pode simplesmente empurrar produtos para cumprir metas de venda. É preciso oferecer aos clientes oportunidades de ampliação dos negócios com os produtos oferecidos a eles ou ainda com ideias e sugestões relevantes para esse público. Por exemplo: um fabricante de produtos para festas decidiu ensinar os seus clientes lojistas a arrumar corretamente os produtos em suas gôndolas, reunindo itens de temas específicos, como princesas e heróis, num espaço próprio, onde todos os produtos dessa marca eram apresentados segundo a organização que a empresa estava propondo para as lojas. O resultado foi o aumento de vendas na ordem de 40% no mesmo estabelecimento pela simples mudança na forma de apresentar os produtos aos consumidores. Diante desse sucesso, a empresa passou a montar espaços da marca nas lojas de seus principais clientes, ajudando-os a aumentar suas vendas. O resultado dessa ação fez com que o conceito se espalhasse pelo mercado, levando a marca de produtos para festas, recém-lançada, a se transformar em referência no segmento.

Exatamente a mesma ação foi executada pela empresa de impermeabilizantes para construção, com resultados semelhantes. Isso significa que entender



Um fator comum nas empresas que se sobressaem e crescem apesar da crise são a proximidade com os clientes e as ações que empreenderam para mantê-los

o negócio dos clientes e ajudá-los a enxergar novas possibilidades pode resultar em ganhos expressivos para ambos, indústria e clientes.

As empresas devem, portanto, ampliar a sua área de abrangência entre os clientes que já possuem, observando e aprendendo mais sobre os negócios deles, pois esse tipo de ação só funciona se você levar proposições convergentes com os objetivos deles e que os ajudem a crescer e a prosperar.

Finalmente, vem o "conquistar". Além de manter e ampliar os negócios a partir da carteira de clientes que a empresa já atende, é necessário desenvolver um programa permanente de conquista de mercado para permitir o crescimento da empresa e também fazer frente às eventuais perdas de clientes a que toda companhia está sujeita.

Em sua versão básica, exemplos simples de ampliação de negócios e conquistas de novos clientes podem ser encontrados nas imediações da área de influência da empresa. Ampliações territoriais ou ainda a ampliação da força de vendas por meio do tradicional convite postado no site, do tipo "seja um dos nossos representantes" surtem efeitos permanentes e estão entre as ações básicas que precisam ser feitas.

Recentemente, a empresa fabricante de papel cartão percebeu que atender apenas as maiores gráficas do país já não era suficiente. Assim, decidiu criar uma unidade específica para atender as pequenas gráficas e os distribuidores de papel. Em seu segundo ano de operações, essa unidade já responde por aproximadamente 20% das vendas, trazendo para a empresa um novo mercado que ainda não era explorado por ela.

A empresa de impermeabilizantes lançou uma linha de tintas e estendeu a sua presença no mercado de construção civil, desde o alicerce até a cor - ou seja, da base ao acabamento. Já o fabricante de produtos para festas trouxe para o seu portfólio personagens licenciados, produtos dos quais antes ele não dispunha.

Outra forma básica de ampliar é criar lojas de e-commerce, o que provoca que haja área de abrangência da distribuição para todo o território nacional. Mesmo que exista rede de representantes, por meio da imputação do CEP é possível captar o interesse de compra e repassá-lo ao representante da região de onde veio o pedido, sem gerar conflitos internos.

Manter, ampliar e conquistar pode ser uma regra básica, simples e despretensiosa, mas fica mais difícil de errar quando se faz bem-feito aquilo que é fundamental. Nos desafiadores tempos que estamos atravessando, fazer bem o básico e errar menos já significa ter uma boa vantagem.

É importante ressaltar que as empresas que mencionei e que tive oportunidade de acompanhar nestes últimos anos vêm crescendo consistentemente porque têm um plano básico do qual não arredaram pé, independentemente da mudança do cenário econômico. Manter seus planos e fazer a lição de casa e os ajustes necessários pode ser óbvio, mas, assim como o vento, a força dessas ações está na sua simplicidade e constância!

#### **Fabio Mestriner**

Professor da ESPM, especialista em embalagem, autor dos livros Design de embalagem curso básico e Gestão estratégica de embalagem

## Inovação atitudinal: pensar e sentir o novo, positivamente!

Em 1982, inovação representava pouco mais que um verbete de dicionário. Hoje, ela é uma das palavras mais citadas em textos e conversas sobre gestão. O que ocasionou essa mudança e como ela contribui para o processo de retomada do crescimento do país?

Por José Predebon





inovação transformou-se em chave mestra da atualidade. E isso aconteceu desde que o mundo entrou no baile da complexidade, nova rainha da realidade. O sociólogo e filósofo francês Edgar Morin mostrou que ela se instalou pela interferência múltipla de todas as variáveis de nossas vidas. E é na dança da complexidade, cada vez mais agitada, que entra a inovação.

Por força de uma série de fatores convergentes, a inovação tornou-se um elemento onipresente na sociedade e em seus negócios. Todos nós estamos sendo afetados pela renovação do entorno. Vejamos a inovação na atualidade que, por mero critério, pode-se dizer que foi iniciada quando Peter Drucker focalizou o fenômeno, no livro Inovação e espírito empreendedor (Pioneira Thomson, 1985).

E eu, modestamente, como velho guerreiro, passo a recorrer à minha experiência pessoal para detalhar os papéis que a inovação interpreta hoje no mundo, na vida de cada um e em uma esperada retomada do desenvolvimento brasileiro.

A minha análise individual do tema começou a ser elaborada na época em que o livro de Drucker foi publicado, porém longe das teorias. Eu fui envolvido inteiramente pela prática, e penso que nela encontrei fatos curiosos, como se vê no caso a seguir.

Em 1982, inovação representava pouco mais que um verbete de dicionário, e não uma das palavras hoje citadas ad nauseam em textos e conversas sobre gestão. Ainda assim, o meu mais relevante exemplo de inovação vem da experiência que vivi lá naquele ano, em que nosso futebol – tão inovador – não venceu a Copa do Mundo.

Meu caso ocorreu em uma empresa com menos de 30 funcionários, que navegava o vento pioneiro da informática, vendendo o serviço de processar, em um grande computador, a contabilidade e a folha de pagamento de terceiros. Bureau, ou birô, era como chamavam o novo negócio. Fui contratado para ser o homem

As grandes empresas parecem cultivar uma estranha barreira que impede o uso da pedra de toque da inovação, a mudança

de comunicação e marketing dessa empresa, mas hoje vejo que seus dirigentes me cobravam diariamente uma única coisa: inovação.

Na época, era preciso encontrar formas para vender um serviço que ninguém conhecia, destinado a pequenos e médios empresários. Desinformados sobre o que fazia um computador, nossos prospects reagiam malà proposta de entregar informações da sua empresa para gente "de fora". Parecia algo perigoso.

Para nós, do birô, a criatividade e a inovação eram o caminho natural para oferecer o que ninguém conhecia ou desejava. Mãos à obra. E dá-lhe tentativas. Certa vez, montamos um dos primeiros cursos de "computação para leigos". Como não tínhamos público receptivo, tentávamos criá-lo, principalmente depois de saber que a Johnson & Johnson, ao lançar o Modess, também precisou moldar a sua consumidora.

O dono do birô era um empreendedor jovem, inquieto e ambicioso, que adorava atear fogo em sua equipe. Eu tinha o papel de interface para trazer ideias. Quanto mais originais, melhor recebidas. E quase tudo o que eu sugeria, o dono aprovava e tentava implantar. Ele elogiava os acertos e nunca se queixava dos insucessos. Mais tarde eu soube que essa era a técnica da melhor liderança, no caso, intuitiva.

Assim, sucessos e fracassos se sucederam. Minha limitada experiência em gestão, sei hoje, trazia muitos malogros, mas também facilitava alguns acertos surpreendentes, acima das metas. No cômputo geral, a coisa funcionou, porém por pouco tempo: o desenvolvimento rápido da informática logo fez os pequenos computadores substituírem os mainframes e... adeus, birôs!

### Um risco até desejável

Aquela foi uma época de muitas descobertas, incluindo uma constatação vital: considerar normal o risco da inovação e ver nos insucessos a aprendizagem de "como não fazer" e quais pistas seguir em busca de uma nova direção.

Essa questão de risco para o sucesso é bem analisada por Ed Catmull, em seu livro *Criatividade S.A.* (Rocco, 2014), que descreve a trajetória da Pixar, construindo e protegendo uma cultura inovadora. O tema é complexo, mas pode ser explicado principalmente como um problema de liderança, de enorme influência no clima organizacional que, por sua vez, é o parâmetro de toda a inovação possível, em qualquer negócio.



Somente 25% dos ocidentais gostam do novo. Como poderemos implantar a inovação em uma cultura?

Anos mais tarde, quando eu já estava atuando como consultor, a experiência do birô me foi útil para entender por que a inovação e a criatividade têm problemas na exata proporção e do tamanho das organizações onde se tenta usá-las. Suspeito que isso aconteça porque quando o controle sai do âmbito pessoal para o plano dos sistemas, a gestão tende a ficar engessada pelas normas.

Apesar de o discurso de empowerment (empoderamento dos funcionários, dos clientes, dos cidadãos...) ser muito utilizado no mundo corporativo, as grandes empresas parecem cultivar uma estranha barreira que impede o uso da pedra de toque da inovação, a mudança. Nelas, a rotina sempre impera. E afirmo isso com propriedade de causa! Ao lecionar a disciplina de criatividade em cursos de pós-graduação, tive a oportunidade de coletar informações sobre as experiências dos meus alunos, na maioria executivos de multinacionais. Eram casos reais que foram completando meu quebra-cabeça de mil peças que revelou a realidade nada simples da inovação.

Confesso que tentei usar a minha experiência vivida para criar uma teoria sobre como implantar a inovação em organizações maiores, bem diferentes daquelas que os donos controlam pessoalmente. Caro leitor, tentei muito, mas nada consegui. No ano de 2000 até encontrei literatura sobre isso, no livro Biq change: a route--map for corporate transformation (Wiley, 1999), escrito por Paul Taffinder, porém dentro do panorama inglês, que é muito diferente da nossa realidade. Por aqui, o que consegui foi me convencer de que eu estava, sim, no campo da cultura organizacional, terreno escorregadio, e que qualquer ação inovadora devia começar pelo elemento humano. Vou mostrar o porquê.

### Sapiens, porém não mutantis

Nascemos com um livre-arbítrio discutível, pois pouco saímos do que nossa índole e o entorno nos condicionam a fazer. A famosa questão da genética versus a educação (nature or nurture) suscita muita discussão. Mas, neste artigo, só cabe tangenciar o tema pela afirmação de que, em grande maioria, por razões múltiplas, preferimos a segurança da rotina do que a incerteza do novo.

Isso é confirmado pela Human dynamics, braço científico recente da psicologia norte-americana e título do livro de Sandra Seagall (Pegasus Communications, 1997), que afirma: "Somente 25% dos ocidentais gostam do novo. Se o ser humano é assim mesmo, mais conservador do que novidadeiro, como poderemos implantar a inovação em uma cultura? Arrisco dizer que, quando frutifica, a inovação quase sempre é pontual, acontecendo porque um ou mais formadores de opinião a implantaram ou defenderam a ideia.

Cabe então, em princípio, preocuparmos-nos basicamente em ter mais gente defendendo a mudança. Com a inovação no coração. Acreditando nessa tese, comecei a usar minhas aulas de criatividade para fomentar também um posicionamento mais favorável à inovação.

A discussão contínua da questão me fez propor, já no início de 2015, uma forma de motivar mais gente de um universo profissional, principalmente os formadores de opinião, dentro daqueles 25% de partidários do novo. Seria, em resumo, encontrar argumentos racionais para ampliar a aceitação do novo, no plano de uma atitude interna.

Então, no início de 2015, no site www.predebon. com.br, eu sugeri um caminho para que isso pudesse ser feito: a inovação atitudinal. Desde então, venho,

### Quando o assunto é inovação, o resultado positivo vem de um cruzamento entre o tema e o momento em que a pessoa está vivendo

em aulas, incluindo o assunto e colecionando técnicas para conseguir extrair uma nova posição das pessoas, no sentido de aceitar mais a mudança. Até montei um curso de nove horas/aula, com o título Inovação Atitudinal.

Existe garantia de bom resultado? Não. Nenhuma garantia, pois isso está dentro do próprio risco da inovação. O resultado positivo vem de um cruzamento entre o tema e o momento em que a pessoa está vivendo. Aqui é preciso falar especificamente sobre o fenômeno da mudança pessoal, que se insere na teoria dos sistemas, pois nós também somos sistemas, como tudo no universo.

O fato é que existe uma não linearidade em nossa evolução mental e emocional. É o que afirmam Ilya Prigogine em O fim das certezas (Unesp, 1996) e Howard Gardner na obra Changing minds (Harvard Business School Publishing, 2004). Estudos mostram que funcionamos da seguinte forma: após períodos de quase estabilidade, nosso sistema, sempre dinâmico, se renova em um momento que costumamos identificar como o "cair da ficha". Nesse instante, mudamos nosso posicionamento perante uma questão, graças à soma de informações que fomos adquirindo linearmente, no correr do tempo. Elas se combinam e praticamente emergem criando uma nova verdade ou uma nova solução.

Se na dinâmica de seu sistema a pessoa já tiver introvertido bastante informação, estará "grávida de mudança" – como disse certa vez um de meus alunos, em tom de brincadeira. Nesse caso, o meu curso sobre inovação atitudinal poderá trazer a ela um novo posicionamento, que será de adaptação melhor ao mundo mutante em que vivemos.

### O futuro e a inovação atitudinal

Vou me valer de um exemplo prático para explicar o propósito e o mecanismo da inovação atitudinal. Um colega professor, que assistia a uma de minhas palestras, perguntou se havia uma forma de ele não se incomodar com o que chamou de "ideias erradas" do filho. Consegui lhe oferecer uma sugestão, para que ele passasse a usar o caminho da razão a fim de diminuir os efeitos desconfortáveis da sua reação emocional. Se o filho tivesse ideias iguais às do pai, seria um desajustado perante sua geração. Logo, ao atinar com o que seria melhor para a felicidade do seu filho, ele poderia racionalmente comecar a mudar sua reação emocional à questão. Explico esse mecanismo no texto *Inovação* atitudinal explicada, que está publicado no meu site.

Termino este artigo confessando meu otimismo, ainda que moderado, quanto ao futuro da inovação atitudinal. Mãe e filha da mudança. Vejo que a inovação está contida principalmente nos campos da psicologia e da liderança. E, atualmente, tira partido da chamada meritocracia: pouco espaço restará para quem não se render às regras da nossa atualidade, voltadas para a inovação.

Assim, os líderes que souberem construir um ambiente inovador em suas equipes ganharão mais poder. Já os que desconsiderarem o tema tenderão a ser deletados. Isso acontecerá dentro da questão da cultura organizacional que não é nova, e está contida no livro Convivencialidade (Editora Atlas, 2002), que ajudei a organizar, junto com Marcia Esteves Agostinho e Ruben Bauer. A obra aborda as relações humanas no trabalho e apresenta a necessidade de se formarem grupos harmônicos e entusias mados, abertos à mudança e ao aprendizado contínuo.

Nessa visão de futuro, coloco a inovação atitudinal como um fator novo e positivo, mas termino lembrando a perenidade da mudança. Com base nessa linha de pensamento, chegará o dia em que ela deixará de ter o aspecto de novidade para tornar-se parte da rotina da gestão.

Porém isso só irá confirmar que vivemos em um mundo mutante, o que já dizia Heráclito de Efeso, há mais de dois milênios, afirmando que não podemos entrar duas vezes no mesmo rio. Nem ele nem nós permanecemos os mesmos. Adaptemo-nos à mudança, aceitando a inovação.

### José Predebon

Professor de inovação e criatividade, idealizador do departamento de criatividade da ESPM e autor de 14 livros sobre administração e marketing, como Criatividade: abrindo o lado inovador da mente

# ESPM NAS NUVENS ACESSE AS PUBLICAÇÕES DIGITAIS DA ESPM.

Agora, você pode ter acesso a uma seleção de livros e às revistas da ESPM a qualquer hora, de qualquer lugar. Em parceria com três grandes plataformas de publicação digital, a ESPM está disponibilizando seu conteúdo exclusivo. Assine e esteja sempre conectado com o mundo da transformação.

### **NUVEM DE LIVROS**

Encontre as publicações da ESPM: "Uma Escola de Jornalismo para o Futuro", "Annuncios do Almanak de Laemmert: 1919, 1923, 1924" e "Partituras Publicitárias antes do Rádio".

Acesse:

www.nuvemdelivros.com.br

### **UBOOK**

Acesso às revistas e aos livros da ESPM em formato de áudio. Acesse:

www.ubook.com.br

### NUVEM DO JORNALEIRO

Esta banca digital agora dispõe das revistas da ESPM, que são referência no mercado de marketing e comunicação.

Acesse:

www.nuvemdojornaleiro.com.br



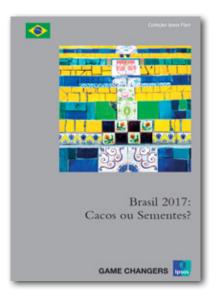












### Laboratório do sensível – comunicação, consumo e arte

João Anzanello Carrascoza

Editora Sulina – Porto Alegre – 2016 229 páginas – R\$ 46,00

Em seus 13 artigos, escritos por acadêmicos nacionais e estrangeiros, o livro relata temas e dilemas (clássicos e atuais) relacionados aos mais diversos campos artísticos (literatura, música, artes plásticas, cinema) e seus laços com a comunicação e o consumo - fenômeno complexo e central no mundo contemporâneo. Parte da Coleção "Comunicação e Consumo", do programa de pós-graduação em comunicação e práticas de consumo (PPGCOM) da ESPM, o livro comprova que a ciência pode ser feita no insuperável laboratório da sensibilidade humana.

João Anzanello Carrascoza é pós-doutor pela Universidade Federal do Rio de laneiro (UFRI), doutor e mestre pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, professor e pesquisador do programa de pósgraduação de comunicação e práticas do consumo da ESPM-SP

### Escravos e o mundo da comunicação: oralidade, leitura e escrita no século XIX

Marialya Barbosa

### Editora Mauad – Rio de Janeiro – 2016 168 páginas - R\$ 52,00

Esse livro propõe uma travessia cujo objetivo é desvendar os modos de comunicação dos escravos brasileiros do século 19: uma viagem que começa nas competências da oralidade e termina nas suas práticas escritas. Cartas, assinaturas nos processos de alforria, poemas diversos, são muitas as provas da capacidade de ler e escrever dos escravos brasileiros. Entretanto, essa é uma história elevada à condição de esquecimento. É tempo de falar do cotidiano desses atores sociais que construíram uma existência duradoura em rastros de comunicação que podemos trilhar desvendando o caminho que nos trouxe até aqui.

Marialva Barbosa é professora da Escola de Comunicação da UFRJ, presidente da Intercom – Sociedade de Estudos Disciplinares da Comunicação, doutora em história e autora de livros, como História da Comunicação no Brasil

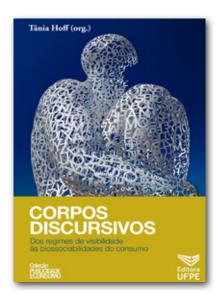
### **Ipsos flair – Brasil 2017:** cacos ou sementes?

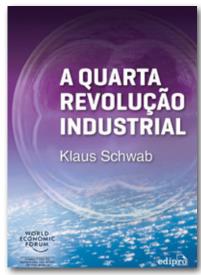
Organização: Yves Bardon

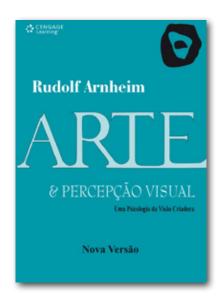
### Produção: Ipsos - 2016 - 146 páginas Distribuição gratuita para clientes

Terceira edição do Flair Brasil apresenta 12 estudos que apontam o que o próximo ano reserva para os brasileiros. A obra aborda uma série de tendências com base em temas como corrupção, ativismo social, novo feminismo e economia compartilhada. Destacam-se nesta edição a temática política abordada pelo diretor de Public Affairs na Ipsos Brasil, Danilo Cersosimo, em "Corrupção nunca mais? Com quem está a mudança?". Em "Compartilho, logo existo!", Soraia Amaral e Felipe Botelho, de Ipsos Loyalty, visam entender a forte tendência de economia compartilhada. Já em "Ativismo que vende", Miriam Steinbam e Leonardo Rodrigues, de Ipsos Marketing, tratam do novo ativismo e dos possíveis diálogos e desafios entre consumidores e marcas.

Yves Bardon é diretor do programa Ipsos Flair







### Corpos discursivos: dos regimes de visibilidade às biossociabilidades do consumo

Organização: Tânia Hoff

Editora UFPE - Recife - 2016 200 páginas - R\$ 35,00

Os regimes de visibilidade das diferentes corporalidades representadas nas narrativas midiáticas são o tema dos trabalhos dessa obra, que reúne reflexões de diferentes autores sobre os corpos midiatizados integrantes de uma sociabilidade apolítica, organizada a partir de interesses relacionados à saúde, às performances físicas, à longevidade, aos padrões estéticos, às doenças e deficiências, à condição social, e que alicerçam as biossociabilidades do consumo. É um livro que evidencia a relevância dos "corpos discursivos" na construção de sentido no contexto midiático e no estabelecimento de novos parâmetros do viver nas culturas do consumo.

Tânia Hoff é professora do programa de pós-graduação em comunicação e práticas de consumo da ESPM

### A quarta Revolução Industrial

Klaus Schwab

Edipro - São Paulo - 2016 160 páginas - R\$ 49,00

Novas tecnologias estão fundindo os mundos físico, digital e biológico de forma a criar grandes promessas e possíveis perigos. A velocidade, a amplitude e a profundidade desta revolução estão nos forçando a repensar como os países se desenvolvem, como as organizações criam valor e o que significa ser humano. Como fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial. Klaus Schwab esteve no centro dos assuntos globais por mais de 40 anos. Após observar como os líderes mundiais navegaram pela revolução digital, ele está convencido de que estamos no início da quarta Revolução Industrial.

Klaus Schwab é engenheiro, doutor em economia e engenharia, mestre em administração pública, professor da Universidade de Genebra e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial

### Arte e percepção visual

Rudolf Arnheim (1904-2007)

Editora Cengage Learning - São Paulo 2016 - 528 páginas - R\$ 150,90

Esse é um clássico das ciências humanas desde o lançamento de sua primeira edição, em 1954, quando virou referência para diversas áreas do conhecimento, desde ramos das artes visuais até a psicologia. Revisada pelo próprio autor e relançada em 1974, a obra ganha agora uma nova edição em português, que inclui as 280 ilustrações, notas, bibliografia e índice remissivo. Vale ressaltar que o trabalho que tornou célebre Rudolf Arnheim descreve o processo visual que se desenvolve quando as pessoas criam obras nos diferentes campos das artes e explica como a visão organiza o universo visual de conformidade com definidas leis psicológicas.

Rudolf Arnheim foi professor de psicologia da arte na Universidade de Harvard. Também lecionou na Universidade de Michigan (EUA) e escreveu 15 obras sobre psicologia perceptiva, artes, arquitetura e cinema

### Os filhos mimados do capitalismo



Luiz Felipe Pondé

or que a palavra competitividade se tornou um palavrão? Por uma razão simples: a sociedade de mercado, ao produzir riqueza, produziu uma geração inteira de mimados e bonitinhos que se sentem magoados quando alguém lembra que a vida é sem garantias e que a riqueza do mundo foi produzida a partir de um impasse moral que assustava o próprio "idealizador" do capitalismo, Adam Smith (século XVIII): afetos morais não muito simpáticos como ganância, competitividade, interesse, é que produzem a riqueza de que todos gostam, inclusive os bonitinhos que gostam de dizer que o capitalismo consciente deve trazer em todos os elos da cadeia produtiva "valores" que transcendam a competitividade e o lucro.

O sociólogo americano Daniel Bell, em 1958 (com uma nova edição revista por ele mesmo em 1978), publicou seu The cultural contradictions of capitalism (sem tradução no Brasil, infelizmente), obra capital, entre outras, para entender a razão de o capitalismo ter dado luz a gerações e gerações infantilizadas que querem que o mundo gere a riqueza que eles desejam brincando de "banco imobiliário solidário".

Segundo Bell, os valores que geraram o capitalismo são por demais "pesados" para crianças criadas na fartura. Acordar cedo, poupar, abrir mão da satisfação imediata dos desejos, adiar a vida em nome de um projeto que o transcenda como indivíduo, enfim, o próprio calvinismo e sua moral excessivamente dura e austera causariam pesadelos em gente que crê (sinceramente?) ser possível alimentar a humanidade de sete bilhões de pessoas com alimentos orgânicos, salvar o meio ambiente andando de bike ou criar filhos que nunca sentiriam ciúmes. Já na arte "moderna" em sua proposta de ruptura com a ideia de "forma", surgia a preguiça típica de gerações pautadas por uma cognição escrava da autossatisfação. Sustentar a "forma" pressupõe a adesão a um conjunto de valores que nos antecedem. A marca profunda dessa geração de "modernos" seria a preguiça com qualquer forma de forma.

Da segunda metade do século 20 para cá, a coisa avançou muito e, temo, atingiu o coração da publicidade. Sempre entendi que a publicidade, como pesquisa de comportamento e pensamento estratégico, era uma reserva de "decência" e objetividade em termos de análise de comportamento contemporâneo. Um publicitário competente e decente seria alguém que hoje estaria identificando o que você desejará daqui a dois anos, mas ainda não sabe.

Não, a coisa mudou muito nos últimos anos. Agora, até os publicitários querem "um mundo melhor", e não apenas um mundo que possamos entender como funciona e, por isso mesmo, possamos fazer o dinheiro girar nele e criar riqueza - o que é da sua própria natureza.

Os publicitários mais jovens cada vez mais chegam ao mercado contaminados com o discurso de seus professores de humanas - notadamente, na sua maioria, sem nenhuma responsabilidade no que tange à relação entre seu conteúdo de aula e a realidade do lado de fora (sobre os "delírios das humanas", basta ler o primoroso Intelectuais e sociedade, do ensaísta americano Thomas Sowell, traduzido no Brasil pela editora É Realizações). As "aulas de humanas" ensinam, a cada dia e a cada nova moda, como "um mundo melhor" deve ser construído nos bares e nas salas de aula – além, é claro, do Facebook.

O resultado é que a publicidade começa, também ela, a odiar a competitividade. Logo ela se tornará também, assim como a maioria dos professores de humanas, irrelevante para a ordem real do mundo.

### Luiz Felipe Pondé

Filósofo, escritor e ensaísta brasileiro, doutor em filosofia pela Universidade de Paris e pela FFLCH-USP, pós-doutor pela Universidade de Tel Aviv

### Transforme a sua vida profissional em poucos dias

**JANEIRO 2017** 





MAIS DE 100 OPÇÕES DE CURSOS



DE 1 A 5 DIAS PRESENCIAIS



CONCEITOS PRÁTICOS



PROFESSORES RENOMADOS



CURTA DURAÇÃO



cursos de férias

INSCRIÇÕES ABERTAS - GARANTA A SUA VAGA espm.br/ferias | SAIBA MAIS



