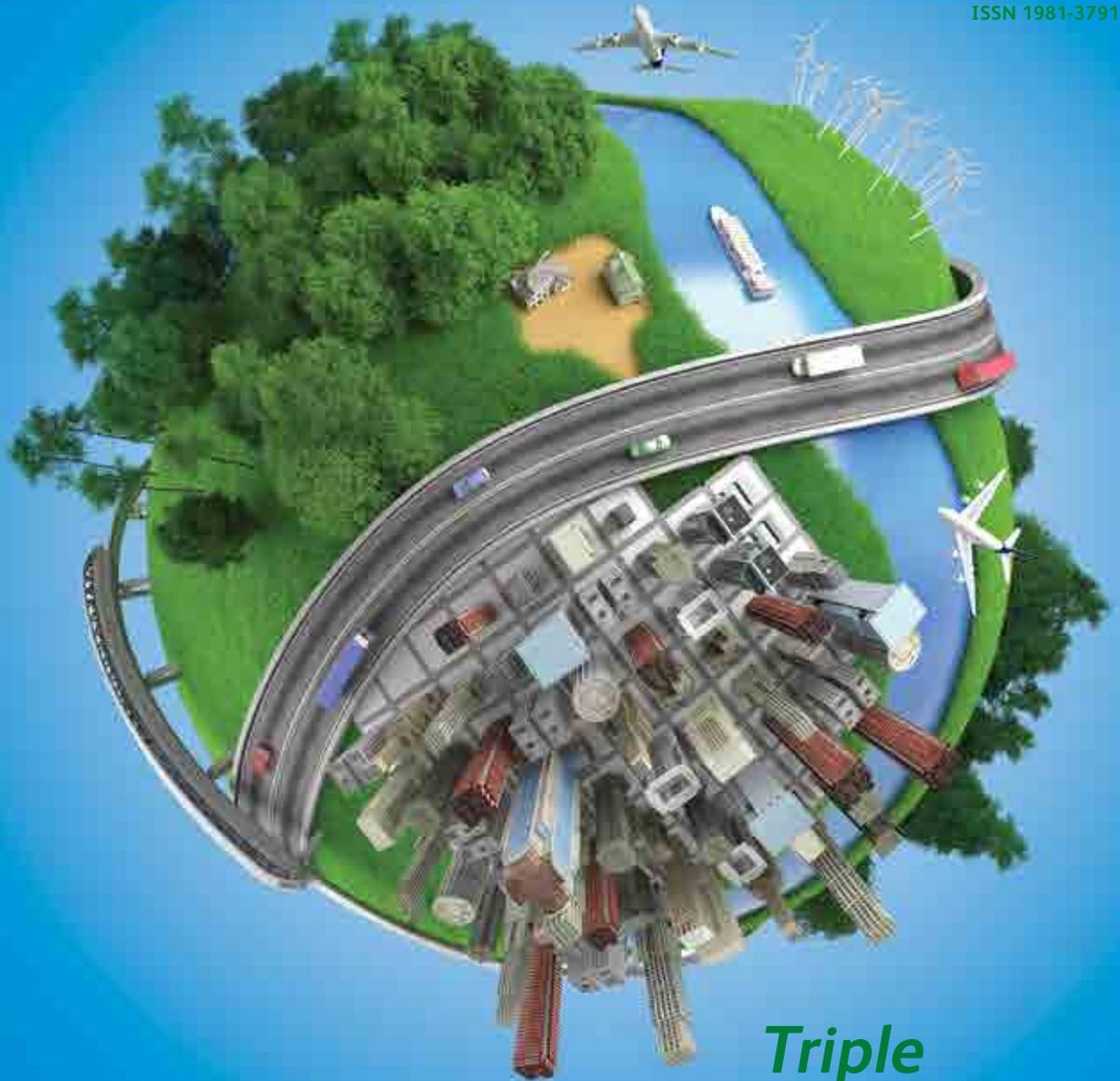


# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

Julho a Dezembro de 2013 | nº 15 | Ano 08

ISSN 1981-3791



ARTIGOS | TC | TAIPA  
MESA REDONDA | CANAL ABERTO

*Triple  
bottom line*  
da Sustentabilidade  
nas Organizações

**Editorial** 3

**Artigos**

**Sustentabilidade: discursos e realidade** 6  
> Prof. Ms. Getúlio Pereira Júnior

**Gestão de pessoas e de Recursos Humanos: redefinindo papéis** 50  
> Prof. Dr. Isnard Marshall

**TC**

**Grupo Celebrar** 15  
> Arlindo Junior  
> Marina Figueira  
> Thaísa Grenzi  
> Silvia Perez  
> Gabriela Nunes  
> Marcelo Lira

**Taipa**

**Campos & Costa** 29  
> Ana Carolina de Almeida  
> Jennifer Bettanzos Bassani  
> Leticia Sodré Trugillo  
> Murilo Soalheiro Areias  
> Thaís de Freitas Mota

**Mesa Redonda** 44  
Sustentabilidade nas organizações 49

**Agradecimentos**

**Canal Aberto** 56  
**Ortodoxia e Heterodoxia na Política Monetária em Tempos de Crise Financeira na América Latina**  
> Prof. PhD. Pedro Carvalho de Mello 62

**Normas para formatação**



# EXPEDIENTE

**Estudos e Negócios | 2013 - n° 15**  
ISSN 1981-3791

**Publicação da Escola Superior de  
Administração e Gestão - ESAGS**  
Ano 8 - n° 15 | Julho à dezembro de 2013

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Julho à dezembro de 2013

## **Membros**

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro  
Prof. César Rodrigues de Almeida  
Prof. Natácha Bertoia da Silva  
Prof. Eduardo Becker  
Alexandre de Almeida

## **Coordenação Editorial**

Prof. Natácha Bertoia da Silva  
Alexandre de Almeida

## **Editor**

Prof. Natácha Bertoia da Silva

## **Coordenação de Publicidade e Marketing**

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

## **Projeto Gráfico e Editoração**

Duoeme Brasil

## **Impressão e acabamento**

Gráfica e Editora Targ Ltda.

## **Tiragem**

5.000 exemplares

## **Estudos e Negócios - ESAGS**

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

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

**www.esags.edu.br**

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

## **Créditos das fotos**

Jeferson Souza

# EDITORIAL

A décima quinta edição da Revista Estudos e Negócios apresenta como temática central “Sustentabilidade”, atualmente pauta de todos os tipos de organizações, que devem impor ações que a promovam tanto no âmbito interno quanto no atendimento ao mercado. Para isto acontecer, torna-se primordial que os administradores conheçam todos os fatores inerentes ao sistema.

Assim, para iniciar a discussão sobre o tema, o Prof. Getúlio Pereira Júnior apresenta um breve histórico sobre os principais pontos relacionados ao discurso sustentável a partir da Revolução Industrial, destacando o papel da sociedade neste contexto.

Na sequência, apresenta-se uma síntese do plano de negócio desenvolvido pelos alunos da Esags – ABC denominado “Celebrar”, cujo modelo de gestão está sustentado nos pilares: personalização, flexibilidade e comodidade. Trata-se de uma prestadora de serviços que oferece profissionais qualificados que farão acompanhamentos ao público da terceira idade, visto que famílias com idosos não dispõem de tempo para realizar as atividades do dia a dia com estes. Voltado para o público da terceira idade, a Celebrar traz um conceito inovador no que se refere ao cuidado de idosos: os atendimentos poderão ser efetuados em horários flexíveis e com opções de pacotes que visam atender as necessidades específicas dos clientes.

O terceiro artigo trata-se de um Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas Administrativas (TAIPA), realizado por alunos do 5º Ciclo da Esags – Santos, em uma empresa do ramo de seguros e previdência que atua no mercado desde 1981. Na mesma, foram analisadas suas estratégias financeiras, de marketing, recursos humanos e produção, assim como seus respectivos sistemas internos. Alguns pontos de me-

lhorias foram identificados pelo grupo e relatados aos dirigentes da organização para possível implementação.

Resgatando o tema central desta edição, apresenta-se na sequência a mesa-redonda “Sustentabilidade nas Organizações”, mediada pelo Prof. Getúlio Pereira Júnior, que contou com dois especialistas no assunto: Prof. Dr.ª Marta Sambiase Fabiano Sambiase, professora e pesquisadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie – CCSA e, o Sr. Fábio Patara, engenheiro com experiência em ações ambientais em indústrias.

Visando contribuir à Revista, o Prof. Isnard Marshall desenvolveu um texto reflexivo sobre as expressões e os papéis da gestão de pessoas e da administração de recursos humanos nas organizações.

O artigo “Ortodoxia e Heterodoxia na Política Monetária em Tempos de Crise Financeira na América Latina”, desenvolvido pelo Prof. Pedro Mello, finaliza o conteúdo da revista. O teor do texto é o fruto do encontro realizado pelos membros do Claaf (Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros) em maio de 2013, em Washington, para avaliar os riscos das políticas monetárias e o papel do Banco Central no contexto da Crise Global.

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

Boa leitura!

Prof.ª Natácha Bertoia



> Prof. Ms. Getúlio Pereira Júnior  
Filosofia, ética e responsabilidade social

## Sustentabilidade: discursos e realidade

Prof. Ms. Getúlio Pereira Júnior

### Apresentação

O presente trabalho apresenta breve histórico sobre os principais pontos relacionados ao discurso sustentável, tendo como ponto de vista as dificuldades surgidas a partir da Revolução Industrial em relação à devastação ambiental. Veremos como a sociedade reagiu e se organizou, historicamente, em relação às novas demandas referidas ao tema do Desenvolvimento Sustentável, na busca pela criação de regulações locais e globais que fossem capazes de dar respostas efetivas para os problemas socioambientais. Assim, apresentamos, ainda que brevemente, resumo sobre os caminhos trilhados até aqui em relação à sustentabilidade. Veremos que o futuro, certamente, é incerto.

### Antecedentes

Em um vídeo difundido pela internet sobre educação e criatividade, Ken Robinson cita célebre frase de Jonas Salk: “Se todos os insetos viessem a desaparecer da terra, em cinquenta anos toda a vida no planeta desapareceria; se todos os seres humanos desaparecessem da terra, em cinquenta anos todas as formas de vida floresceriam”. Visões como essa ilustram a forma como muitos ambientalistas veem hoje os problemas relativos à crise ambiental: como sendo questões inerentes à natureza humana.

Para uma compreensão clara do momento histórico que vivemos e de como chegamos à atual situação referente ao tema ambiental é necessário olharmos para o passado.

“Até o século XVI, as únicas formas de energia à disposição do ser humano para produção e transporte eram praticamente as energias manual, animal e,

em alguns casos, a eólica. Isso limitava a ação humana. Com a máquina a vapor, a Revolução Industrial permitiu que o ser humano pudesse facilmente transformar combustíveis abundantes na natureza (carvão e depois outros fósseis e biomassa) em energia e utilizá-la a seu bel-prazer”. (Oliveira, 2008 – p. 16).

Diversas e marcantes foram as transformações suscitadas pela Revolução Industrial. Inicialmente tratando-se de uma revolução tecnológica (com a introdução do uso da máquina a vapor), acabou por alterar completamente não apenas os meios de produção, mas também a organização social e política. Evidentemente, a partir dessas mudanças, tomaram corpo também as alterações ambientais.

Era o fim, ainda que gradual, do sistema feudal herdado da Idade Média. As relações de trabalho no campo foram substituídas e as propriedades tornaram-se privadas: mudanças que ocorreram como fruto do impulso gerado pela crescente indústria urbana que cada vez mais precisava do fornecimento em larga escala de matérias-primas, estas fornecidas pelo campo.

Nas cidades, o crescimento produtivo também requereu mudanças. Era preciso cada vez mais trabalhadores. A consequência, para o campo, foi o êxodo rural; para as cidades, o estabelecimento de uma classe trabalhadora que, aos poucos, fez surgir novos movimentos sociais e políticos.

“O que uma parte crescente da agricultura tinha em comum por todo o mundo era a sujeição à economia industrial mundial. Suas demandas multiplicavam o mercado comercial para produtos agrícolas – a maior parte alimentos e matérias-primas para a indústria têxtil, assim como alguns produtos industriais de menor importância – tanto internamente, graças ao rápido crescimento das cidades, como internacionalmente. Sua tecnologia tornava possível trazer regiões outrora inacessíveis de forma efetiva para a esfera do mercado mun-

dial, por meio da ferrovia e do vapor. As convulsões sociais que sucederam à transferência da agricultura para um modelo capitalista, ou pelo menos um padrão de comércio em larga escala, afrouxaram os laços tradicionais entre os homens e a terra de seus ancestrais, especialmente quando descobriram que não possuíam praticamente nada dela, ou pelo menos muito pouco para manterem suas famílias”. (Hobsbawn, 2005 – p. 244-245).

Ora, com o aumento gradativo da produção e com a melhora constante nos meios de transporte (seja de matérias-primas, mercadorias, ou pessoas), o que se viu foi um aumento proporcional de devastação do meio ambiente. O homem se tornou capaz de interferir não só no ambiente que o rodeava, mas também em regiões antes esquecidas ou isoladas. Para alimentar a indústria e a produção de bens de consumo não havia mais barreiras. Mudou-se completamente a relação mantida até então entre o homem e a natureza; e a insensatez era imensa: a devastação ambiental tornara-se sinônimo de progresso e desenvolvimento.

“Mal se notava ainda um subproduto dessa extraordinária explosão, embora em retrospecto ele já parecesse ameaçador: a poluição e a deterioração ecológica. Durante a Era de Ouro, isso chamou pouca atenção, a não ser de entusiastas da vida silvestre e outros protetores de raridades humanas e naturais, porque a ideologia de progresso dominante tinha como certo que o crescente domínio da natureza pelo homem era a medida mesma do avanço da humanidade. A industrialização nos países socialistas foi por isso particularmente cega às consequências ecológicas da construção maciça de um sistema industrial algo arcaico, baseado em ferro e fumaça. Mesmo no Ocidente, o velho lema do homem de negócios do século XIX, ‘Onde tem lama, tem grana’ (ou seja, poluição quer

dizer dinheiro), ainda era convincente, sobretudo para construtores de estradas e ‘incorporadores’ imobiliários, que descobriram os incríveis lucros a serem obtidos numa era de *boom* secular de especulação que não podia dar errado. [...] Na verdade, longe de se preocupar com o meio ambiente, parecia haver motivos de auto-satisfação, pois os resultados da poluição do século XIX davam lugar à tecnologia e consciência ecológica no século XX”. (Hobsbawn, 2007 – p. 257).

Os primeiros sinais de insatisfação em relação à poluição e à degradação ambiental não são encontrados somente no século XX. Já em 1862, Thomas Huxley escreve um texto intitulado ‘Evidências sobre o lugar do homem na natureza’ no qual discute questões relativas à cooperação necessária entre os seres humanos e os outros seres vivos do planeta. Em seguida, em 1863, George Perkin Marsh escreveu ‘O homem e a natureza: ou geografia física modificada pela ação do homem’. Nesse texto, Marsh alertava para o risco do esgotamento dos recursos do planeta e, numa comparação com as antigas civilizações, sinalizou que as modernas, assim como aquelas, poderiam entrar em declínio caso não fossem feitas mudanças. Também Patrick Geddes, importante biólogo escocês, demonstrou sérias preocupações em relação ao modo de vida urbano adotado após a Revolução Industrial. (Dias, 2013).

No século XX, com o fim da Segunda Guerra, diversos países reestruturaram suas economias e indústrias, obtendo grande e diversificado crescimento. Esse progresso dos então chamados países desenvolvidos no pós-guerra foi marcado por um acentuado incremento no padrão material de seus habitantes, porém, este caminhou junto com o surgimento ou mesmo o agravamento de problemas sociais e ambientais. As fábricas se multiplicavam, aumentando não só em número, mas em tamanho; aumentava também o número de veículos. No campo (que deveria produzir cada vez mais) a chamada ‘revolução verde’ foi marcada por uso excessivo de pesticidas e fertilizantes e pelo desaparecimento

de diversas espécies. Nos grandes centros urbanos o que se verificou foi um aumento significativo da poluição do solo, da água e do ar. Em 1952, ao menos 1.600 pessoas morreram em Londres em decorrência do ar poluído, o chamado ‘smog’ londrino. (Oliveira, 2008; Dias, 2013).

“As cidades crescem em todo o mundo. O processo é fractal. Repete-se, de forma semelhante, em quase todos os lugares do globo. A população urbana mundial cresce em 70 milhões de habitantes por ano. Os seres humanos agora constituem uma espécie majoritariamente urbana. [...] Quem nasceu e vive em cidades não se dá conta, em sua maioria, do que está acontecendo. As luzes intensas, o ritmo frenético, ora do trabalho ora das diversões, retiram-lhe o tempo e a possibilidade de reflexão e percepção. Por outro lado, a água disponível nas torneiras, e os alimentos disponíveis nos supermercados (não para todos), lhes conferem uma sensação poderosa de independência, evidentemente reforçada pela mídia e corroborada pelo processo de educação. Aqueles recém-casados nem imaginam que para produzir as suas duas alianças de ouro foram geradas duas toneladas de resíduos, despejados no ambiente”. (Dias, 2013).

### Como chegamos até aqui

Assim, aos poucos, a questão ambiental, a partir da década de 1960, passa a ser motivo de preocupação para diversos grupos de pessoas. O panorama mais parecia o prenúncio de uma catástrofe: como consequência dos modelos econômicos adotados pelos países industrializados o que se via era a constante e acelerada destruição de florestas; a contaminação e poluição dos mais importantes rios, seja pela indústria, seja pela produção de dejetos domésticos produzidos agora em ‘larga escala’ nas grandes cidades; destruição de diversos habitats; poluição do solo e desertificação; inundações; grave poluição atmosférica nos maiores centros urba-

nos mundiais; contaminação por metais pesados e poluentes cumulativos: fazendo com que novas doenças surgissem, etc. O consumismo, elemento primordial de sustentação do modelo de desenvolvimento adotado, e o crescimento populacional vertiginoso eram também fatores de oneração para o quadro formado. Logo, protestos começaram a surgir. Num primeiro momento a organização em torno da questão ambiental se fez localmente. Tratou-se originalmente de associações de moradores, trabalhadores, estudantes, ou mesmo de grupos afetados diretamente por algum problema específico causado por alguma fábrica local, que se organizaram para tentar solucionar problemas causados pela poluição do meio ambiente. É evidente que, de alguma forma, o movimento ambientalista que aos poucos toma forma e já algum corpo vem a reboque dos demais movimentos sociais que tomaram força e movimentaram a década de 1960. Intelectuais começaram a se posicionar, livros e tratados sobre as questões ambientais foram escritos. (Oliveira, 2008; Dias, 2013).

“Descrevendo minuciosamente esse panorama e enfatizando o descuido e a irresponsabilidade com que os setores produtivos espoliavam a natureza, sem nenhum tipo de preocupação com as consequências das suas atividades, a jornalista americana Rachel Carson publicou o seu livro-crônica *Primavera silenciosa* (*Silent Spring*, 1962, 45 edições), que desencadeou uma inquietação internacional e se tornaria um clássico da história do movimento ambientalista mundial”. (Dias, 2013).

Tomavam forma, assim, os movimentos ambientalistas que, gradativamente, tornaram-se movimentos globais. Característica típica dos movimentos ambientalistas foi serem promovidos principalmente pela sociedade civil, sendo de vital importância o surgimento das ONGs – Organizações Não-Governamentais – nesse contexto. Coube a essas organizações encabeçar e conduzir grande parte da pressão exercida sobre as nações e as empresas para

que medidas efetivas fossem tomadas. As contradições discursivas eram evidentes: as empresas defendiam a ideia de que o preço a ser pago pelo desenvolvimento e pelo incremento de bens materiais era o consequente aumento de problemas ambientais e sociais, pois sempre havia sido assim, desde o início da Revolução Industrial. O discurso político, por sua vez, sofria com a dicotomia de ter que harmonizar qualidade de vida com produção e geração de emprego. Nesse contexto, o discurso dos ambientalistas recrudescer: já que, quanto maior o desenvolvimento econômico, maiores eram os danos ao meio ambiente, a saída seria diminuir o ritmo de crescimento, fechando fábricas, se necessário. (Oliveira, 2008).

A década de 1970 viu uma intensificação dos debates em torno das questões ambientais. O uso desenfreado dos recursos naturais, atrelado ao aumento populacional, apontava para a inexorável ruína da humanidade: os demais animais e também o homem correriam o risco de desaparecer. Seria o colapso da vida no planeta.

“O ano de 1972 entrou para a história da evolução da abordagem ambiental no mundo, pois testemunhou eventos muito importantes para a área. O Clube de Roma, criado em 1968 por um grupo de trinta especialistas de diversas áreas, com o objetivo de promover a discussão da crise atual e futura da humanidade, publicou o seu histórico relatório ‘Os limites do crescimento’. Esse documento estabeleceu modelos globais baseados nas técnicas então pioneiras de análise de sistemas, projetados para prever como seria o futuro se não ocorressem ajustamentos nos modelos de desenvolvimento econômico adotados. Denunciava a busca incessante do crescimento material da sociedade, a qualquer custo, e a meta de se tornar cada vez maior, mais rica e poderosa, sem levar em conta o custo final desse crescimento”. (Dias, 2013).

Também em 1972, a ONU realizou a primeira conferência para discutir questões ambientais. Assim, em Estocolmo, teve lugar a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, ou simplesmente ‘Conferência de Estocolmo’, como ficou conhecida. Nela estavam representados 113 países que buscaram princípios comuns que pudessem ser aplicados globalmente para a preservação do meio ambiente. O desenvolvimento era tido como grande vilão dos problemas ambientais, mas surgiram novas dificuldades e questões, como as que relacionavam pobreza com problemas ambientais e também a desconfiança de parte dos países em desenvolvimento (incluído o Brasil) em relação ao discurso que associava progresso e desenvolvimento a degradação ambiental. O receio era de que tal discurso fosse, na verdade, alguma artimanha dos países desenvolvidos em relação às políticas de desenvolvimento adotadas pelos países subdesenvolvidos. Essa conferência produziu a ‘Declaração sobre o Ambiente Humano’, servindo de base para a criação de políticas específicas de gestão ambiental. De qualquer modo, a Conferência de Estocolmo foi a responsável pela difusão dos debates relativos ao meio ambiente de modo global, fazendo com que diversos países comesçassem não só a tratar do tema, mas também criassem mecanismos e políticas específicas. (Oliveira, 2008; Dias, 2013).

Em 1983, foi criada pela ONU uma comissão com o objetivo de tratar das questões de desenvolvimento global. Conhecida como Comissão Brundtland, surgiu no contexto da busca por se conciliar desenvolvimento econômico com sustentabilidade, ou seja, tinha como principal objetivo indicar mecanismos que permitissem a manutenção do progresso material sem comprometimento ambiental. O relatório produzido por essa comissão, em 1987, intitulado “Nosso Futuro Comum”, cunhou o conceito de Desenvolvimento Sustentável:

“Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras

satisfazerem suas próprias necessidades (Brundtland, 1987).” (Oliveira, 2008).

Com o estabelecimento do conceito de Desenvolvimento Sustentável houve uma mudança no ponto principal da discussão: não se tratava mais apenas de uma questão exclusivamente ambiental, mas sim, socioambiental. O Desenvolvimento Sustentável somente seria alcançado por meio da execução de práticas efetivas nas áreas econômicas, sociais e ambientais nos países, de modo global. A política, portanto, é colocada como sendo o mecanismo regente dessas mudanças, que deverão primar por clareza e compartilhamento. Trata-se, evidentemente, de uma visão muito mais globalizante sobre os problemas que, embora tenham aspectos efetivos locais, passam a ser também globais: questões relativas à camada de ozônio, ao aquecimento global causado pelos chamados GEEs – gases de efeito estufa, a extinção de diversas espécies da vida animal e vegetal resultando na diminuição da biodiversidade, etc. Assim, se há algum plano de futuro efetivo, que garanta às próximas gerações padrões de vida similares ou mesmo melhores que os nossos, essas questões têm de ser resolvidas.

Em 1992 temos o ponto de referência em discussões socioambientais: a Conferência da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92). Nela “buscou-se identificar estratégias regionais e globais para ações apropriadas referentes às principais questões ambientais.” (Dias, 2013).

A partir da Rio 92 as discussões em torno do Desenvolvimento Sustentável passaram a ocorrer em escala mundial. Foi um de seus documentos mais importantes, a Agenda 21, o responsável pela definitiva popularização do conceito de Desenvolvimento Sustentável.

“A Rio 92 produziu a Agenda 21, um Plano de Ação para as Nações, do ponto de vista do desenvolvimento sustentável, e estabeleceu a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável (CDS) para monitorá-la. Na Agenda 21, expressa-se no capítulo 4 que as causas primei-

ras da degradação ambiental advêm dos níveis insustentáveis de produção e consumo vigentes nos países industrializados. Durante a Rio 92 o tema mudança dos padrões de produção e consumo (mppc) foi levantado e discutido a partir do reconhecimento de que o desenvolvimento sustentável só seria factível com a redução dos impactos da produção e do consumo, e do crescimento populacional atual (Brandsma e Eppel, 1997)”. (Dias, 2013).

Após a Rio 92, convenções organizadas pela ONU passaram a ter importante papel na busca pela efetiva implementação de políticas globais de sustentabilidade. Desde então, cada vez mais se falou sobre Desenvolvimento Sustentável e, conseqüentemente, mais dilemas surgiram. As COPs, Conferência das Partes, organizadas pela ONU a partir de 1994, quando entrou em vigor a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, ocorrem anualmente desde 1995 para tratar de temas relacionados à diversidade biológica e às mudanças climáticas. O Protocolo de Quioto, resultado da COP 3, realizada em 1997 no Japão, foi redigido após longa negociação entre os países participantes. Era a primeira vez que um documento efetivamente determinava meta específica a ser cumprida pelos países: redução de emissão de gases GEEs em trinta e sete países industrializados. Passando a valer realmente a partir de fevereiro de 2005 teve, porém, que enfrentar diversos entraves, pois alguns países (entre eles os EUA) não o ratificaram efetivamente e optaram por não seguir suas metas. A alegação para tal era simples: seguir as regras impostas pelo protocolo significaria em muitos casos perdas financeiras, com a consequente desaceleração na economia.

Dez anos após a Rio 92, foi realizada em Joanesburgo, na África do Sul, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, mais conhecida como Rio+10. Nela, ficou evidente que, embora pudesse ser observado um aumento significativo em termos institucionais, não havia, de qualquer modo, existido grande avanço real.

Os problemas socioambientais somente crescem e nenhum país, fosse desenvolvido ou em desenvolvimento, havia colocado em prática as ações previstas pela Agenda 21. O resultado da Cúpula também desagradou alguns grupos de ambientalistas: a impressão era de que apesar dos avanços nas discussões pouco, ou quase nada, ficava realmente definido sem que metas e prazos reais fossem estabelecidos. Problemas novos foram apontados, como aqueles relativos à deterioração dos recursos hídricos e também os relativos à pobreza. Ficou a promessa de que os países pobres receberiam maior ajuda dos países ricos. (Oliveira, 2008)

Em 2012 teve lugar, novamente no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Rio+20. Novamente o quadro foi de incerteza e impasses. Depois de muita discussão foi aprovado pelas delegações dos 193 países representados na ONU o documento intitulado “O Futuro que Queremos”. Nele, os países reafirmam os compromissos firmados na Rio 92 e em Joanesburgo 2002. Para muitos ambientalistas, porém, muito pouco se avançou e o texto final da Conferência representa muito mais estagnação do que avanço. Após declarações do secretário-geral da Rio+20, Sha Zukang, sobre as dificuldades para um consenso, talvez o nome mais correto para o documento tivesse sido “O Melhor que Poderíamos Conseguir”.

“A despeito de todos os esforços empreendidos pela humanidade, no sentido de buscar formas mais compatíveis de relacionamento com o ambiente natural, os resultados obtidos até agora são tímidos. A visão fragmentada, a obsolescência e ineficiência das instituições – ONU, por exemplo –, a falta de decisões políticas coerentes, o emaranhado de interesses econômicos, de valores culturais, religiosos e filosóficos dificultam diálogos locais, regionais, nacionais e transnacionais e constituem uma poderosa resistência às mudanças. [...] A verdade é que, a despeito das convenções, acordos e tratados inter-

nacionais assinados nos últimos anos, sobre diversas questões ambientais, e dos relativos progressos em algumas áreas, a humanidade ainda vem experimentando uma grave perda de qualidade de vida e testemunhando alterações ambientais globais incontestáveis, cujos impactos gerais são difíceis de prever”. (Dias, 2013).

### Sobre bactérias e homens: que futuro teremos?

Em artigo escrito por Andy Coghlan e publicado no site da revista NewScientist, sobre o encontro anual entre cientistas da Sociedade Ecológica Americana, chama a atenção a forma como alguns cientistas se referem à ação humana no planeta. Para o epidemiologista Warren Hern, nossas cidades crescem seguindo padrões de um câncer. Nós humanos nos comportamos do mesmo modo que uma cultura de bactérias se comporta em uma placa de Petri: expandimo-nos por todo o território existente e usamos todos os recursos disponíveis, até o fim. O fim, é claro, é a morte num mar de lixo. Os cientistas lembram que este comportamento é adotado por outras espécies, mas frisam: nenhuma outra faz isso tão bem, e tão rápido, quanto a humana.

Certamente, em relação ao discurso sustentável somos imbuídos da percepção de que algo precisa ser feito, de modo efetivo, para solucionar os problemas ambientais que nos permeiam. O que fica claro é que o *modus vivendi* adotado e, tomado como padrão, não poderá perdurar por muito tempo. Basta ter em mente os cálculos que nos são permitidos fazer quando lançamos mão de noções como ‘pegada ecológica’. Responsabilidade Social Corporativa, ecoeficiência, gestão de recursos comuns, comércio justo, investimentos éticos, química verde, valor compartilhado, reciclagem, resíduos zero, produção limpa, energias renováveis, etc., todos esses temas são importantes e relevantes. Sem eles estaríamos provavelmente em situação bem pior. Porém, é preciso concordar com Hobsbawn (2007):

por mais que os cientistas nos deem respostas, o estabelecimento efetivo de um equilíbrio ambiental diz mais respeito a questões sociais e, principalmente, políticas. Basta ver que os resultados da Rio+20 são pífios. Não poderia ser diferente: num mundo pós-crise de 2008, com a economia europeia em crise, as questões econômicas falam mais alto.

O que fazer? Resposta difícil. Como buscar o equilíbrio e a sustentabilidade ecológica numa “economia mundial baseada na busca ilimitada do lucro por empresas econômicas dedicadas, por definição, a esse objetivo, e competindo umas com as outras num mercado livre global”? (Hobsbawn, 2007, p. 548). Pior ainda: numa sociedade baseada no consumo. A história das lutas ambientais é recente. Possui avanços e retrocessos como podemos verificar em outros processos históricos. Resta saber quanto tempo ainda temos. Lembramos aqui do ‘anjo da história’ de Walter Benjamin: ele não pode fechar as asas!

“Há um quadro de Klee que se chama *Angelus Novus*. Nele está desenhado um anjo que parece estar na iminência de se afastar de algo que ele encara fixamente. Seus olhos estão escancarados, seu queixo caído e suas asas abertas. O anjo da história deve ter esse aspecto. Seu semblante está voltado para o passado. Onde nós vemos uma cadeia de acontecimentos, ele vê uma catástrofe única, que acumula incansavelmente ruína sobre ruína e as arremessa a seus pés. Ele gostaria de deter-se para acordar os mortos e juntar os fragmentos. Mas uma tempestade sopra do paraíso e prende-se em suas asas com tanta força que o anjo não pode mais fechá-las. Essa tempestade o impele irresistivelmente para o futuro, ao qual ele volta as costas, enquanto o amontoado de ruínas diante dele cresce até o céu. É a essa tempestade que chamamos progresso”. (Benjamin, 2012, pp. 245-246).

### Referências Bibliográficas

BENJAMIN, Walter. Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura. Tradução Sérgio Paulo Rouanet. 8ª edição revista. São Paulo. Brasiliense. 2012.

DIAS, Genebaldo Freire. Pegada ecológica e sustentabilidade humana: as dimensões humanas das alterações ambientais globais. ePub. Editora Gaia. 2013.

HOBBSAWN, Eric J. A era do capital, 1848-1875. Tradução: Luciano Costa Neto. Paz e Terra. 11ª edição. 2005.

HOBBSAWN, Eric J. Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991. Tradução Marcos Santarrita. Companhia das Letras. São Paulo. 2007.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Elsevier. Rio de Janeiro. 2008.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios. Campus-Elsevier. 2008.

### Referências Eletrônicas

<http://www.brasil.gov.br/linhadotempo/epocas/1997/cop-3-quioto-japao>. Acesso em 31/07/2013.

<http://www.brasil.gov.br/sobre/meio-ambiente/cop/>. Acesso em 31/07/2013.

<http://www.cartacapital.com.br/sustentabilidade/sob-criticas-rascunho-da-rio20-e-aprovado>. Acesso em 31/07/2013.

<http://www.newscientist.com/article/dn17569-consumerism-is-eating-the-future.html?full=true#.Uf8EuZLVCSq>. Acesso em 31/07/2013.

<http://www.rets.org.br/sites/default/files/O-Futuro-que-queremos1.pdf>. Acesso em 31/07/2013.

[http://www.rio20.gov.br/documentos/documentos-da-conferencia/o-futuro-que-queremos/at\\_download/the-future-we-want.pdf](http://www.rio20.gov.br/documentos/documentos-da-conferencia/o-futuro-que-queremos/at_download/the-future-we-want.pdf). Acesso em 31/07/2013.

[http://www.ted.com/talks/lang/pt/ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity.html](http://www.ted.com/talks/lang/pt/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html). Acesso em 31/07/2013.



Arlindo Junior  
Marina Figueira  
Tháisa Grenzi  
Sílvia Perez  
Gabriela Nunes  
Marcelo Lira

> Trabalho de curso de graduação em Administração, turma 2013  
Prof. orientador: Fabrício Henrique Reis

## Grupo Celebrar

### 1. Sumário executivo

O plano de negócios tratará de uma prestadora de serviços que oferece profissionais qualificados que farão acompanhamentos ao público da terceira idade, visto que famílias com idosos não dispõem de tempo para realizar as atividades do dia-dia com este e buscam serviços de empresas que possam realizar tais atividades.

Esta empresa está inserida em um mercado em ascensão e com taxas de crescimento otimistas. O setor de *home care*<sup>1</sup> cresce 15% ao ano no Brasil e segundo o IBGE no ano de 2032 a taxa de crescimento populacional atingirá taxa negativa, ocasionando queda no número total da população, o que ocasiona aumento da taxa de envelhecimento da população.

Voltado para o público da terceira idade, a Celebrar traz um conceito inovador no que se refere ao cuidado de idosos: os atendimentos poderão ser efetuados em horários flexíveis e com opções de pacotes que visam atender as necessidades específicas dos clientes, melhor explicados no plano de marketing. Os pilares que suportarão o modelo de gestão da Celebrar serão: personalização, flexibilidade e comodidade.

Diante do exposto, a proposta financeira deste plano de negócios consiste em um aporte de capital inicial no valor de R\$ 5.16.570,00 que resultará em uma taxa interna de retorno de 49%, com payback de 2 anos e 3 meses, apresentando um VPL de R\$ 622.945,05, isto no cenário mais provável. Nos cenários pessimista e otimista as taxas de retorno são de 24% e 83%, o VPL de R\$ 148.093,15 e R\$ 1.362.037,41, respectivamente, e payback de 3 anos e 2 meses para o pessimista e 1 ano e 1 mês para o otimista. A política de remuneração de sócio-vestidores corresponde a 30% do lucro líquido.

As demais informações referentes ao *headcount* da empresa, fluxo de processos, ações de marketing e maiores especificações do plano financeiro estão descritas no corpo deste trabalho. Para o longo prazo, devido a estimativa de crescimento, prevê-se um aumento no quadro de funcionários e amplitude dos negócios.

### 2. Visão geral do mercado

A prestação de serviços voltados à população da terceira idade tem se mostrado promissora no Brasil. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008), a população idosa cresce gradativamente ao passo que a taxa de natalidade tem diminuído (Projeção da população do Brasil por sexo e idade - 1980-2050).

Segundo IBGE (2012), os idosos, pessoas com mais de 60 anos, somam 23,5 milhões dos brasileiros, mais que o dobro do registrado em 1991, quando a faixa etária contabilizava 10,7 milhões de pessoas. Na comparação entre 2009 (última pesquisa divulgada) e 2011, o grupo da terceira idade aumentou 7,6%, ou seja, mais 1,8 milhões de pessoas.

A pirâmide etária brasileira está se invertendo evidenciando um perfil demográfico brasileiro de pessoas mais idosas. O processo de envelhecimento da população evidencia uma nova lacuna no mercado dispondo de necessidades, valores, estilo de vida e comportamento específicos.

Os dados do setor de cuidado aos idosos *Home Care* também são muito promissores, em países como Estados Unidos, Austrália e Inglaterra o mercado movimenta bilhões de dólares. Segundo o Censo econômico Norte americano em 2007 o setor foi responsável pelo atendimento de 1 milhão de pessoas movimentando cerca de US\$ 46 bilhões de dólares.

No Brasil o mercado está em crescimento constante e segundo o Núcleo Nacional de Empresas de Assistência Domiciliar (NEAD), em 2007 o mercado foi responsável pela movimentação de R\$ 240 milhões de reais.

#### 2.1 População de idosos no ABC

O último Censo realizado pelo IBGE revelou que o a população com mais de 60 anos cresceu ao longo da última década. De 2000 para 2010, data dos dois últimos levantamentos do governo federal, o ABC ganhou 85,8 mil novos idosos, ou seja, esta população passou de 186,3 mil em 2000 para 272,1 mil no último ano.

Segundo o especialista, coordenador do

Instituto de Pesquisas da Universidade de São Caetano do Sul (USCS), levando em consideração apenas Santo André, São Bernardo e São Caetano, em 2002 a terceira idade estava presente em 30% das famílias, atualmente este número é 14% maior.

A oferta de serviços voltados ao público idoso ainda é pouco explorada pelas empresas que, em suma, se concentram no conceito de “cuidadores” de idosos, cujo objetivo é um acompanhamento padrão em tempo integral. Neste contexto, se evidencia a importância de uma empresa que busque proporcionar facilidades, contribuindo para o ganho de tempo dos entes próximos, além de comodidade e segurança.

### 3. Conceito do Negócio

O conceito da Celebrar visa além da confiabilidade e da qualidade, atender de forma personalizada, entendendo cada cliente como único; ser flexível no que tange as diferentes necessidades e garantir a comodidade almejada.

A área de atuação será a região do Grande ABC, onde incide um número expressivo de idosos, contando com um escritório central em Santo André e frota de veículos que atendam às necessidades, tais como: acompanhamento em consultas médicas; procedimentos bancários; compras em geral e atividades ao ar livre. O público a ser explorado serão famílias de classes sociais A e B.

#### 3.1 Proposição de valor

A empresa Celebrar trabalhará com base nos conceitos: personalização, flexibilidade e comodidade. Estes conceitos serão oferecidos aos clientes da seguinte forma:

**Personalização:** As atividades são estipuladas pelo próprio cliente. Duração do serviço, quantidade de número de visitas que serão contratadas e todos os detalhes do contrato são elaborados de acordo com cada cliente.

**Flexibilidade:** A Celebrar, além de ter contratos estipulados, contará também com a opção de contratação de serviços avulsos, de forma esporádica. Atuará em horário diferen-

ciado, garantindo conforto e adaptação à rotina do cliente, bem como ficará disponível 24 horas para seus clientes via celular.

**Comodidade:** O último pilar diz respeito à capacidade de a empresa entregar comodidade ao cliente, ponto essencial para que este sinta que a Celebrar gera conforto e segurança não só para o idoso, mas também para a família que contratará o serviço. Este quesito poderá ser percebido por meio de alguns fatores, tais como: veículos próprios para fazer o atendimento e transporte do idoso; equipe de funcionários com treinamentos especializados na área da saúde e também habilitados para dirigir; atendimentos agendados e reservados pessoalmente, por telefone ou internet.

Sendo assim, é possível perceber que a junção destes pilares terá como objetivo atender a necessidade do cliente, agregar valor e, conseqüentemente, associar a imagem da empresa com credibilidade no mercado, cristalizando o conceito de confiança ao consumidor, principalmente por se tratar de atendimento a entes da família que precisam de maior atenção e cuidado.

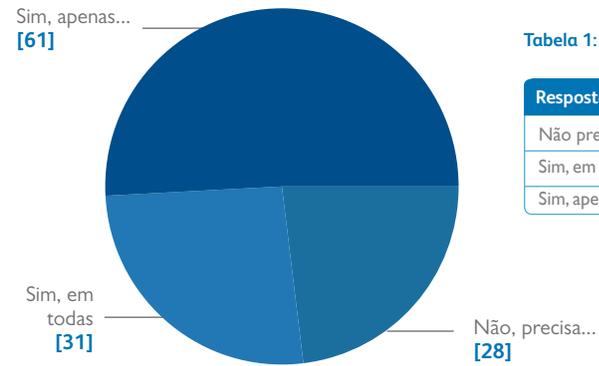
#### 3.2 Validação do conceito

Para validação do conceito, uma pesquisa quantitativa foi desenvolvida com o intuito de identificar as necessidades dos idosos da região e a possível contratação dos serviços da empresa. Foi coletada por meio de um survey online uma amostra de 120 pessoas, já identificadas com o perfil de possíveis clientes, por terem idosos na família residentes no Grande ABC.

Como resultado da pesquisa, percebe-se que nas famílias há necessidade de um acompanhante para realização de tarefas do idoso devido a alguma limitação deste (Gráfico 1), bem como, em uma frequência de duas a três vezes por semana, tendo em vista as atividades diárias do idoso (Gráfico 2). Os responsáveis, muitas vezes, se ausentavam no trabalho ou nos estudos a fim de suprir as necessidades do idoso, o que colabora para a contratação de um serviço de acompanhamento. Para finalizar a validação do conceito, 86% dos entrevistados contratariam o serviço da Empresa Celebrar (Gráfico 3).

<sup>1</sup> Cuidado em domicílio; Uma especialização da área da saúde a qual, ao invés do paciente ir até o hospital, os profissionais de saúde vão até sua residência.

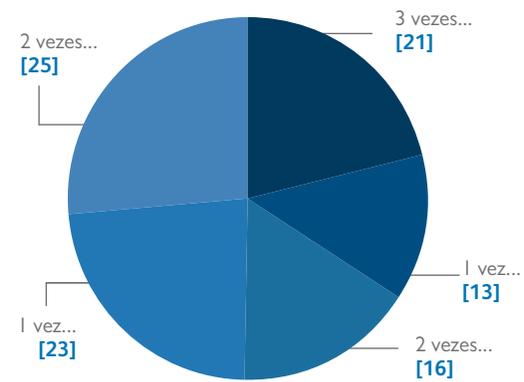
**Gráfico 1:** Necessidade de acompanhamento de idoso em atividades



**Tabela 1:** Alternativas da pesquisa quantitativa.

Respostas	Qtde	%
Não precisa em nenhuma atividade	28	23%
Sim, em todas	31	26%
Sim, apenas em algumas	61	51%

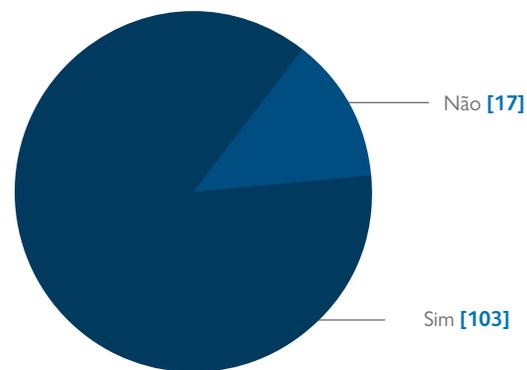
**Gráfico 2:** Quantidade de visitas por semana.



**Tabela 2:** Alternativas da pesquisa quantitativa.

Respostas	Qtde	%
1 vez por mês	13	13%
2 vezes por mês	16	16%
1 vezes por semana	23	23%
2 vezes por semana	25	26%
3 vezes por semana	21	21%

**Gráfico 3:** Contratação dos serviços.



### 3.3 Análise comparativa

Diante dos conceitos apresentados anteriormente, uma análise com os concorrentes mais próximos foi elaborada a fim de ilustrar as principais diferenças nos serviços realizados pela Celebrar com empresas de *Home Care*.

Um dos conceitos apresentados pela Celebrar, denominado Personalização, garante que os serviços contratados sejam adequados a cada cliente individualmente, o que não ocorrer com os concorrentes, visto que seus contratos são padronizados, impossibilitando o cliente de alterá-lo.

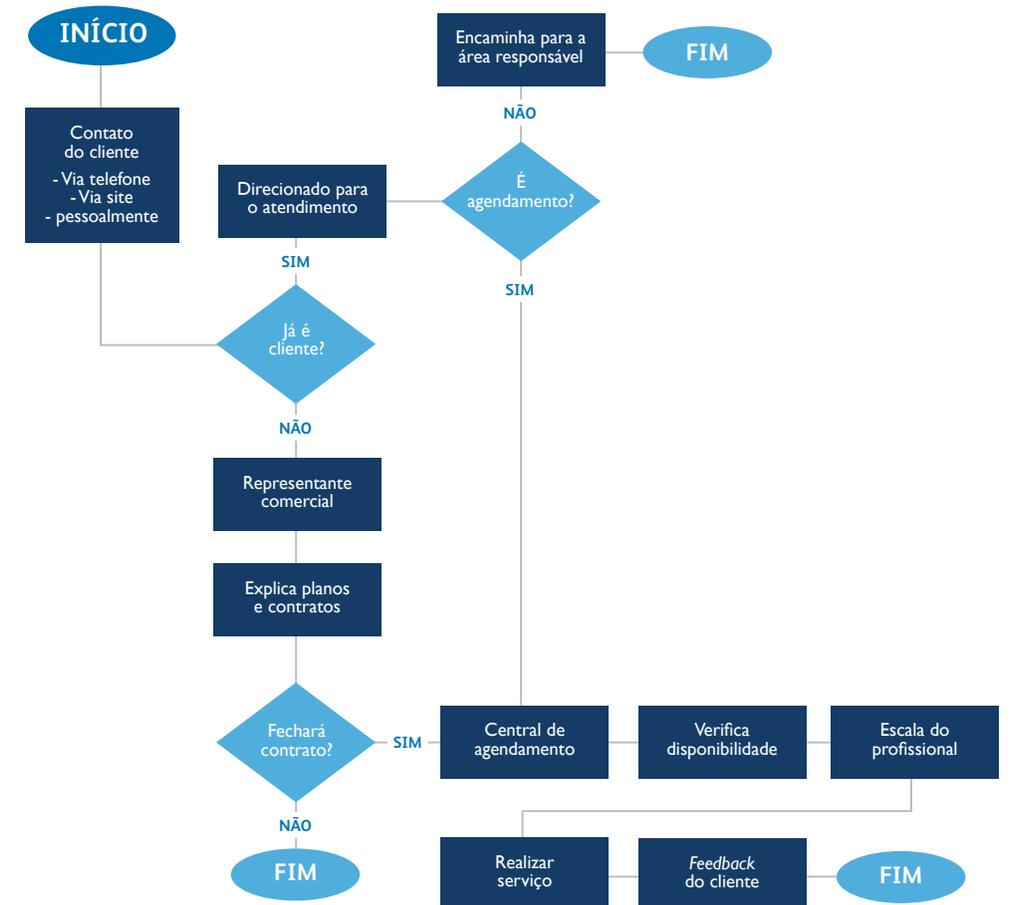
No quesito flexibilidade, outro diferencial com os concorrentes é o fato da Celebrar oferecer serviços de atendimento avulsos, ou em dias específicos que o cliente necessite. Ao contrário das empresas de *Home Care*, as quais atendem de forma integral clientes totalmente dependentes.

A comodidade também é um fator que agrega e diferencia a Celebrar dos concorrentes, pois nenhuma das empresas de *Home Care* oferece serviço de transporte próprio, visto que seu atendimento é domiciliar.

### 4. Plano operacional

O plano operacional da Celebrar foi estabelecido mediante um fluxo de atividades, o qual está descrito a seguir:

**Figura 1:** Fluxo Operacional de Atendimento



A função deste fluxo operacional visa estabelecer um padrão de atendimento tanto para os clientes como para os funcionários que executarão as atividades.

#### 4.1 Contato do cliente

As formas de contatos serão pessoalmente, telefônico ou *online*. Será identificado se o contato é de um cliente potencial ou existente. Para as pessoas que já são clientes, ao entrarem em contato, serão direcionados para o agendamento ou para a área desejada. Em caso de agendamento, haverá uma central que verificará a disponibilidade do profissional que conta com um sistema integrado *online*, onde tanto o cliente como os atendentes terão acesso ao mesmo sistema. Por fim, o serviço será realizado e no encerramento, a fim de mensurar a qualidade do serviço prestado e identificar pontos de melhoria, a Celebrar contará com uma prática de *feedback*<sup>2</sup>.

A seguir, a planta baixa do escritório e 3D da recepção:

Figura 2: Planta 3D recepção



Figura 3: Planta 3D recepção



O contato *online* permite a cada usuário obter informações sobre a Celebrar. Para os clientes, haverá um login e ao acessar o site da empresa terá disponível em sua página o histórico de suas visitas, a quantidade de visitas remanescentes, possibilidade de agendamento *online* e um canal de ouvidoria. Tanto para os clientes como para os não clientes haverá um chat para interação com os atendentes.

Nos casos de contato telefônico, haverá dois profissionais responsáveis para atender as ligações e responder as dúvidas. A empresa terá o horário de funcionamento de segunda à sexta das 7h00 às 19h00 e aos sábados das 8h00 às 12h00, além da disponibilidade integral, via celular.

#### 4.2 Realizar o serviço

Após a escolha do profissional que irá realizar o serviço, este irá até a residência do idoso para fazer o atendimento.

A empresa fará contar com veículos, os quais serão da marca Fiat, modelo Uno, seminovos. Os veículos foram escolhidos pensando no conforto do idoso, por serem altos e confortáveis.

O pagamento do serviço estará estipulado em contrato e poderá ser realizado das seguintes formas no ato de contratação: à vista, em dinheiro, cartão ou por meio de sistema de pagamento online PagSeguro<sup>3</sup>; parcelado, com cartão de crédito ou a mesma ferramenta PagSeguro<sup>3</sup>, de acordo com o número de meses contratados, limitados a um ano. Para os casos em que o cliente necessite de um serviço extra, não estipulado em contrato, este pagamento será realizado no ato da visita.

#### 4.3 Feedback do cliente

A fim de saber a qualidade do serviço que foi prestado, uma pesquisa de satisfação será realizada com o idoso e/ou com o seu responsável periodicamente. A pesquisa será via telefone e tem o objetivo de identificar o grau de satisfação com o serviço que foi prestado.

De acordo com as respostas dos clientes, será feita uma análise de quais atividades deverão ser mantidas, por terem um *feedback* posi-

vo, e quais deverão ser melhoradas, no caso de *feedbacks* negativos. Vale ressaltar que os auxiliares de enfermagem serão avaliados de acordo com a qualidade do serviço prestado e prática de *feedback* será uma ferramenta de apoio para gestores e equipes com o intuito de garantir um melhor atendimento.

### 5. Plano Mercadológico

#### 5.1 Produto

A Celebrar oferece serviço de acompanhamento aos idosos que necessitam de um responsável para a realização de atividades em geral, sejam elas recreativas, rotineiras (tanto domiciliares quanto lugares desejados pelo cliente), ou simplesmente que necessite de atenção, flexibilidade de locomoção por meio de carro próprio proporcionando ao cliente segurança, conforto e qualidade.

A empresa possibilita ao cliente contratar o serviço por meio de pacotes ou avulso, onde ambos são pré-estabelecidos por meio de contrato personalizado com a necessidade do idoso.

Os produtos que a Celebrar terá disponível para escolha do cliente são: Avulso, Básico, Especial e Executivo. Todos os contratos têm uma quantidade mínima de 2 horas por visita.

- Avulso: É o produto contratado de forma esporádica, usualmente utilizado por clientes novos, os quais estarão conhecendo o serviço da empresa e portanto, utilizam um serviço avulso. Também pode ser utilizado por algum cliente que já possui contrato com a Celebrar e que necessite de um serviço adicional ao já contratado.
- Básico: É o produto contratado para aqueles clientes que necessitam de duas visitas por semana.
- Especial: É o produto contratado para aqueles clientes que necessitam de três visitas por semana.
- Executivo: É o produto contratado para aqueles clientes que necessitam de quatro visitas por semana.

#### 5.2 Praça

A escolha pela região do Grande ABC foi baseada pelas seguintes informações:

- Segundo pesquisa do CENSO (2010), a população de idosos no Grande ABC cresceu 46% do ano 2000 para o ano de 2010;
- Poder aquisitivo da população da região;
- Localização estratégica do escritório, facilitando o acesso entre outras cidades;
- Preço do aluguel atrativo
- Flexibilidade de locomoção por meio de carro próprio.

Além disso, a população depara-se com a inexistência de empresas voltadas para o ramo de acompanhante de idoso, que atenda a necessidade do mesmo, aumentando a atratividade da região para o serviço da Celebrar.

#### 5.3 Preço

Os preços praticados pela Celebrar tomam como base os preços de mercado praticados por nossos concorrentes indiretos e a disposição a pagar dos clientes, com base na pesquisa quantitativa realizada com o público alvo.

Tabela 3: Preço por pacote.

Plano de serviços	Especificações	Valor da visita/hora (R\$)	Total do plano (R\$)
Avulso		150	
Básico	2x por semana sendo 2 horas por dia	105	1.680,00
Especial	3x por semana sendo 2 horas por dia	95	2.280,00
Executivo	4x por semana sendo 2 horas por dia	85	2.720,00

\* Esta tabela foi realizada considerando um mês contendo 4 semanas.

\* Seguindo um padrão de mercado, utilizamos uma quantidade de horas mínima para a realização dos planos, no caso, duas horas.

<sup>2</sup> Retorno; Prática utilizada para retornos positivos e negativos quanto às atitudes de uma outra pessoa.

<sup>3</sup> PagSeguro é uma ferramenta de pagamentos online, um facilitador de pagamentos para transações comerciais pela internet.

Os planos apresentados visam beneficiar os clientes que buscam um período de tempo maior na contratação do serviço. Quando comparamos o preço do serviço prestado para o plano de quatro vezes por semana frente aos serviços avulsos, é possível observar uma variação média de preço da ordem de 56,6%, o que demonstra considerável vantagem para o cliente e para empresa que, por sua vez, tem a possibilidade de mensurar sua receita e demanda.

Com base nos dados relacionados é possível observar a adequação de custo-benefício em relação aos concorrentes próximos. Apesar de os preços não serem inferiores, os serviços agregados permitem maior flexibilidade para o cliente tendo em vista que não se restringe apenas a atividades de cuidados dentro da residência do idoso, mas sim, com o diferencial de oferecer veículos que permitem a realização de atividades externas. Além disso, as outras empresas restringem os pacotes com pagamento de diárias mesmo que o serviço seja prestado por apenas algumas horas. Em contra partida, a Celebrar disponibiliza a possibilidade de pagamentos por hora.

#### 5.4 Promoção

Como meios iniciais de divulgação, a empresa utilizará a entrega de folders (figura x), contratação de sistemas de divulgação online (Google), divulgação em stands com pontos estratégicos, *busdoor*<sup>4</sup>, anúncios em revistas e canais de televisão de varejo do Grande ABC. Os anúncios serão vinculados noventa dias antes do início das operações tendo como objetivo a habituação dos potenciais clientes com o serviço. A escolha dos locais de divulgação levou em consideração o público alvo que trafega pelas regiões, número da tiragem e distribuição dos jornais e revistas e audiência do canal televisivo.

Figura 4: Folder

**SE PREOCUPE EM AMAR...**

**UM NOVO CONCEITO NO CUIDADO DE IDOSOS...**

- P** PERSONALIZAÇÃO: SERVIÇO ADAPTADO DE ACORDO COM A NECESSIDADE DO CLIENTE
- F** FLEXIBILIDADE: SERVIÇOS AVULSOS E ATENDIMENTO 24 HORAS
- C** COMODIDADE: VEÍCULO PRÓPRIO PARA OS ATENDIMENTOS

**DO RESTANTE, A GENTE CUIDA!**

AGENDE UMA VISITA!  
TEL: 4444-4444  
R. MENINA MARIELE, 1200 - SALA 1229  
WWW.CELEBRAR.COM.BR

<sup>4</sup> Propaganda em ônibus.

O plano de lançamento será realizado com stands nos principais shoppings do Grande ABC, com grande movimentação do público alvo, a fim de atingir os responsáveis dos idosos que façam parte das classes A e B. O stand será móvel, e ficará quatro dias em cada ponto estratégico.

No caso do Jornal, será vinculado anúncios no Diário do Grande ABC, por se tratar do veículo de jornal impresso mais tradicional da região.

Haverá divulgação compreendendo meia página na revista MercNews, veículo presente a dezoito anos na região. Levando em consideração a importância da televisão para os brasileiros, será realizada divulgação por meio da 'TV+', maior canal de televisão da região.

A distribuição de folders será realizada em locais de grande circulação de idosos e suas famílias como: igrejas, hospitais, clínicas e centros de recreação voltados para este público. Os promotores estarão trajados com camisetas da Celebrar e receberão treinamento sobre os serviços da empresa para que possam esclarecer de forma qualificada as dúvidas de nossos potenciais clientes.

As ações de marketing serão constantes com o intuito de manter sempre o volume de demanda satisfatório para a plena operação da empresa.

Para a continuidade da divulgação, serão utilizados os Links Patrocinados (*Google Adwords*) que faz parte da SEM (*Search Engine Marketing*), uma estratégia com um baixo custo e alta eficiência, a qual se paga pelo click para os anúncios aparecerem em lugares privilegiados na página do Google.

A divulgação por meio de revista e canal de televisão será feita a cada dois meses. As ações de marketing serão permanentes também nas redes sociais com o objetivo de manter um contato direto com os familiares dos idosos.

#### 6. Plano Organizacional

Os colaboradores da Celebrar serão divididos em duas áreas de atuação: Negócios e Operações. A área de Negócios terá o Representante Comercial que será responsável pela captação de novos clientes, explicação dos pacotes de serviços, divulgação da empresa e pós-venda. Este colaborador será remunerado não só pelo salário, mas com uma comissão a qual será baseada no volume de vendas. A área de Operações terá sua atuação diretamente com os auxiliares de enfermagem, que serão a linha de frente da empresa com os clientes, responsáveis pelo atendimento externo, devidamente equipados com kits de primeiro socorro e uniformizados. Já o interno será realizado pelas atendentes que ficarão no escritório.

Além dos profissionais descritos anteriormente, o Conselho de Gestão é responsável pelas decisões estratégicas que a empresa irá tomar e será de sua responsabilidade repassar para os Gerentes de Negócio e Operações a fim de que estes possam colocar em prática. Decisões como estratégias de marketing, aquisições, ampliação do negócio e assegurar a qualidade do serviço como um todo.

Na Tabela 4 segue um discricionário sobre as atividades a serem desempenhadas por cada um dos colaboradores da Celebrar.

A Celebrar contará com profissionais técnicos formados em enfermagem que serão capacitados com cursos de cuidadores de idosos, a fim de personalizar o atendimento de acordo com o público alvo.

Tabela 4: Descrição de cargos e atividades.

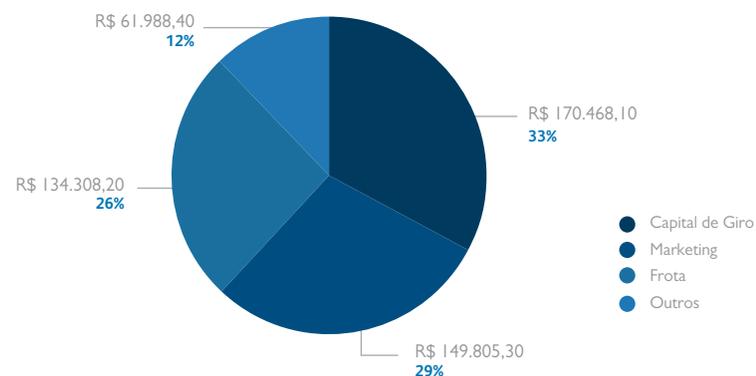
Cargo	Atribuições
Gerente de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável pela gestão dos representantes comerciais</li> <li>Gestão dos indicadores e responsável pela implementação dos resultados obtidos</li> <li>Estrutura as estratégias de marketing em parceria com o Conselho de Gestão</li> <li>Suporte no alinhamento das metas junto aos representantes comerciais</li> </ul>
Representante comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captação de clientes</li> <li>Explicação do serviço e pacotes aos clientes</li> <li>Serviço pós-venda</li> </ul>
Gerente de operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão dos auxiliares de enfermagem e atendentes</li> <li>Controle dos relatórios de visita</li> <li>Suporte à operação da empresa</li> </ul>
Auxiliar de enfermagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas aos clientes</li> <li>Elaboração de relatórios das visitas e de demonstração das atividades realizadas a serem entregues ao gestor</li> </ul>
Atendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle dos horários e alocação dos profissionais para as visitas</li> <li>Atendimento telefônico, online e pessoalmente</li> <li>Orientação das demandas aos setores responsáveis</li> <li>Elaboração de relatórios com indicadores de atendimento</li> </ul>

A empresa segue as normas do Sindicato dos Auxiliares e Técnicos de Enfermagem e Empregados em Estabelecimentos de Serviços de Saúde de São Paulo – SinSaudeSP. Os benefícios oferecidos por este sindicato são tratamento odontológico, assistência jurídica, academia, colônia de férias, cursos profissionalizantes, instituto de beleza e descontos em faculdades (UNICSUL, UNIP, UNIB, UNINOVE, CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO, UNICASTELO, UMC, entre outras).

## 7. Plano Financeiro

Para a abertura da Celebrar será realizado um investimento inicial no valor de R\$ 516.570,00 dividido por 33% de capital de giro, 29% de investimentos iniciais em marketing, frota (26%) e outros gastos com equipamentos e com a abertura da empresa (12%).

Tabela 4: Investimento Inicial.



A estimativa de demanda inicial pelos serviços e também a projeção para os próximos cinco anos, foi realizada através de pesquisa junto aos concorrentes indiretos e também por meio da pesquisa de mercado.

Os concorrentes indiretos têm em média 21 atendimentos por semana, entretanto a Celebrar apresenta um conceito diferenciado de todos os seus concorrentes no que tange a operação do negócio, desta forma a mensuração de demanda tem como base a pesquisa de mercado realizada com potenciais clientes, bem como a capacidade de atendimento de cada colaborador para evitar a ociosidade.

### 7.1 Receita e custos

O atendimento avulso também segue estimativa de demanda por meio da pesquisa de mercado, uma vez que as outras empresas se limitam no mínimo em atendimentos diários, não tendo possibilidade de atendimento por hora.

Com o objetivo de ser uma das principais empresas de cuidados aos idosos na região, a Celebrar contará com ações de marketing, juntamente com o reconhecimento da excelência de nosso serviço por parte de nossos clientes. Desta maneira a demanda da empresa cresce de forma saudável não impactando na qualidade dos atendimentos. Sendo assim, foi traçado uma projeção da demanda para os cinco primeiros anos de operação da Celebrar.

Em relação aos custos, é possível observar um declínio no período histórico de cinco anos, ao passo que a receita apresentou um aumento percentual de 12% entre o primeiro e o último ano. A tributação utilizada para os cálculos dos custos é baseada no Simples Nacional devido a receita não ultrapassar o valor de R\$ 3.600.000,00.

### 7.2 Resultados financeiros

Diante a análise da demonstração de resultados, percebe-se que há lucratividade desde o primeiro ano e os acionistas contam com 30% dos resultados do exercício.

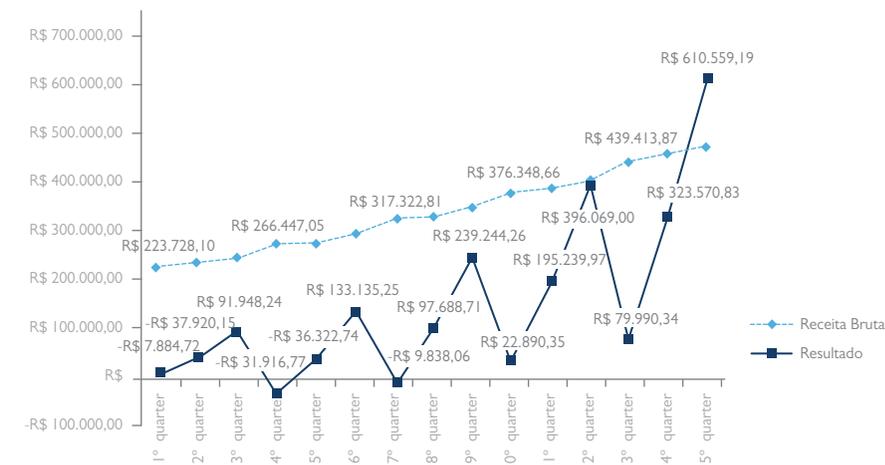
Tabela 4: DRE resumida 5 anos. Cenário Mais Provável.

DRE Mais provável	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA BRUTA	R\$ 698.805,92	R\$ 832.236,88	R\$ 991.145,33	R\$ 1.167.582,63	R\$ 1.363.235,91
Total de impostos	R\$ 55.904,47	R\$ 66.578,95	R\$ 79.291,63	R\$ 93.406,61	R\$ 109.052,87
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 642.901,44	R\$ 765.657,93	R\$ 911.853,70	R\$ 1.074.175,02	R\$ 1.254.177,03
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	- R\$ 219.103,47	- R\$ 284.501,37	- R\$ 343.922,36	- R\$ 403.688,84	- R\$ 460.625,50
LUCRO BRUTO	R\$ 423.797,98	R\$ 481.156,55	R\$ 567.931,35	R\$ 670.487,18	R\$ 793.551,53
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	- R\$ 165.894,67	- R\$ 184.129,04	- R\$ 198.533,47	- R\$ 227.101,06	- R\$ 252.181,74
(-) DESPESAS COMERCIAIS	- R\$ 215.902,67	- R\$ 234.219,33	- R\$ 262.263,19	- R\$ 272.364,65	- R\$ 281.759,38
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 42.000,64	R\$ 62.808,18	R\$ 107.134,68	R\$ 171.021,47	R\$ 259.610,41
Depreciação	- R\$ 28.400,00	- R\$ 16.300,00	- R\$ 13.200,00	- R\$ 13.200,00	- R\$ 13.200,00
LAJIR	R\$ 13.600,64	R\$ 46.508,18	R\$ 93.934,68	R\$ 157.821,47	R\$ 245.410,41
Lucro Líquido	R\$ 13.600,64	R\$ 46.508,18	R\$ 93.934,68	R\$ 157.821,47	R\$ 245.410,41
Crédito depreciação	R\$ 28.400,00	R\$ 16.300,04	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.200,00
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	R\$ 42.000,68	R\$ 62.808,22	R\$ 107.134,68	R\$ 171.021,47	R\$ 259.610,41
LUCRO LÍQUIDO ACUMULADO	R\$ 196.790,78	R\$ 196.487,45	R\$ 467.278,43	R\$ 265.328,28	R\$ 432.737,29
<b>Resultado</b>	<b>R\$137.753,54</b>	<b>R\$137.541,22</b>	<b>R\$327.094,90</b>	<b>R\$619.099,33</b>	<b>R\$1.009.720,35</b>

Mediante a análise destes cenários, conclui-se que a Celebrar não apresenta riscos em relação ao seu resultado.

A viabilidade da abertura da empresa é comprovada por meio da Taxa Interna de Retorno (TIR) de 49% ser maior do que o custo do capital (CAPM) de 16,30% e payback de 2 anos e 3 meses, todas as informações no cenário mais provável. A taxa do CAPM foi utilizada com base nos onze últimos anos, devido a um pico de crescimento no ano de 2002.

Gráfico 5: Evolução Financeira.



### 7.3 Índices financeiros e análise de cenários

Com o intuito de observar o mercado em todas suas variações, a empresa foi analisada nos cenários otimista, mais provável e pessimista.

O crescimento projetado foi baseado em dados que afirmam o avanço de 15% ao ano do setor de *home care* no Brasil (DIÁRIO DO GRANDE ABC, 2013).

Desta forma, nos três cenários foram utilizadas as taxas de 12% a.a de crescimento nos anos 1, 2 e 3, e taxa de 10% a.a. nos anos 4 e 5, pois esta taxa representa um atingimento, em média, de 73% da expectativa de crescimento do mercado. As taxas sofreram decréscimo durante os anos devido à característica de ser um serviço inovador no mercado, e a consequência de diminuição justifica-se pela consolidação que a empresa passará a ter no mercado ao longo dos anos.

Tabela 6: Avaliação de cenários.

DRE Mais provável	Pessimista	Mais provável	Otimista
Payback	3 anos e 2 meses	2 anos e 3 meses	1 ano e 1 mês
TIR	24%	49%	83%
VPL	R\$ 148.093,15	R\$ 622.945,05	R\$ 1.362.037,41
Lucro acumulado	R\$ 1.362.419,26	R\$ 2.231.209,34	R\$ 3.907.116,99

Mediante a análise destes cenários, conclui-se que a Celebrar não apresenta riscos em relação ao seu resultado.

A viabilidade da abertura da empresa é comprovada por meio da Taxa Interna de Retorno (TIR) de 49% ser maior do que o custo do capital (CAPM) de 16,30% e payback de 2 anos e 3 meses, todas as informações no cenário mais provável. A taxa do CAPM foi utilizada com base nos onze últimos anos, devido a um pico de crescimento no ano de 2002.

### Referências Bibliográficas

BM&F BOVESPA. **Índice Bovespa – Ibovespa**. 2013. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoTaxaMediaCrescimento.aspx?Indice=IBOVESPA&idioma=pt-br>>. Acesso em 22 de maio de 2013.

CONDOR. **Tabela - Simples Nacional – Serviços III**. 2012. Disponível em: <<http://condor.org.com.br/tabela-simples-nacional-servicos-3/>>. Acesso em 19 de maio de 2013.

DAMODARAN ONLINE. **Betas by Sector**. 2013. Disponível em: <[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>. Acesso em 19 de maio de 2013.

DIÁRIO DO GRANDE ABC. **Segmento de home care avança cerca de 15% ao ano no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/149015/segmento-de-home-care-avanca-cerca-de-15-ao-ano-no-brasil?referencia=buscas-lista>>. Acesso em: 20 de maio de 2013.

ESTEVES, Priscila Silva; SLONGO, Luis Antonio. **O crescimento da terceira idade: necessidade de adaptações no mercado**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. Anais do XII SemeAd: empreendedorismo e inovação. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/950.pdf>>. Acesso em: 09 de março de 2013.

HOME ANGELS – Assistência a idosos. **A franquia para cuidar de pessoas**. 2010. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/a-franquia-para-cuidar-de-pessoas/n1237797759301.html>>. Acesso em 30 de março de 2013.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 1980-2050: revisão 2008**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/2008/projecao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/projecao.pdf)>. Acesso em: 09 de março de 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População brasileira envelhece em ritmo acelerado**. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1272](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1272)>. Acesso em: 02 de março de 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010 - Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=2170](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=2170)>. Acesso em: 09 de março de 2013.

NEAD - Núcleo Nacional de Empresas de Assistência Domiciliar. **Serviço de 'home care' deve crescer 20% este ano**. 2008. Acesso em: 30 de março de 2013. Disponível em: <[http://www.zzoppa.seguros.net/noticias.php?ID\\_NOT=1320](http://www.zzoppa.seguros.net/noticias.php?ID_NOT=1320)>. Acesso em 30 de março de 2013.

RECEITA FEDERAL. **Taxa de Juros SELIC**. 2013. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pagamentos/jrselic.htm>>. Acesso em 19 de maio de 2013.

REPORTER DIÁRIO. **ABC ganha 85,8 mil idosos em apenas 10 anos.** 2011. Disponível em: <http://www.reporterdiario.com.br/Noticia/295617/abc-ganha-85-8-mil-idosos-em- apenas-10-anos/>. Acesso em: 07 de março de 2013.

SAUDE WEB. **Enfermagem: veja salário dos principais cargos ligados à área.** 2012. Disponível em: <http://saudeweb.com.br/28769/veja-a-remuneracao-dos-principais-cargos-ligados-a-enfermagem/>>. Acesso em: 11 de maio de 2013.

THE ECONOMIC CENSUS. **The Home Care Industry.** 2007. Disponível em: <http://www.franchisedirect.com/healthcareseniorcarefranchises/thehomecareindustry/15/272> >. Acesso em: 30 de março de 2013.

VALOR ECONÔMICO. **Banco central prevê crescimento de 3,1% da economia brasileira em 2013.** 2013. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/3064890/banco-central-preve-crescimento-de-3-1-da-economia-brasileira-em-2013>>. Acesso em 19 de maio de 2013.



Thais Mota  
Jennifer Bassani  
Murilo Areias  
Ana Carolina de Almeida  
Letícia Trugillo

> Alunos do 5º ciclo do curso de Administração

## Campos & Costa

### Introdução

O TAIPA (Trabalho Acadêmico de Iniciação às Práticas Administrativas) é um projeto acadêmico que visa ampliar o conhecimento dos alunos, por meio da análise das teorias administrativas dentro do ambiente organizacional.

A empresa escolhida foi a Campos & Costa<sup>1</sup>, empresa do ramo de seguros e previdência que atua no mercado desde 1981. Na mesma, foram analisadas suas estratégias financeiras, de marketing, recursos humanos e produção, assim como seus respectivos sistemas internos.

As informações foram obtidas através dos sócios da empresa, do site e também pelos responsáveis de cada área.

A Campos & Costa tem como foco à atuação na Gestão de Seguros e Benefícios, através de parcerias que a ajudam a se posicionar no mercado.

Atualmente a empresa é dividida em três ramos: Seguros, Previdência e Plano de saúde

Além de trabalhar com pessoas físicas, a empresa também atua com soluções para pessoas jurídicas, oferecendo consultorias e produtos, tais como planos e seguros saúde, odontologia, seguro de vida e previdência privada.

Ela foi fundada em 1981 por José da Silva Campos e João Costa Almeida, com o nome de Campos & Costa. Em 1998, Victor Gonçalves entrou na sociedade.

Logo após sua entrada na sociedade, o Victor começou a apoiar o desenvolvimento do

Plano de Saúde da Santa Casa de Santos, que atualmente é considerado como referência em plano de saúde na região da Baixada Santista.

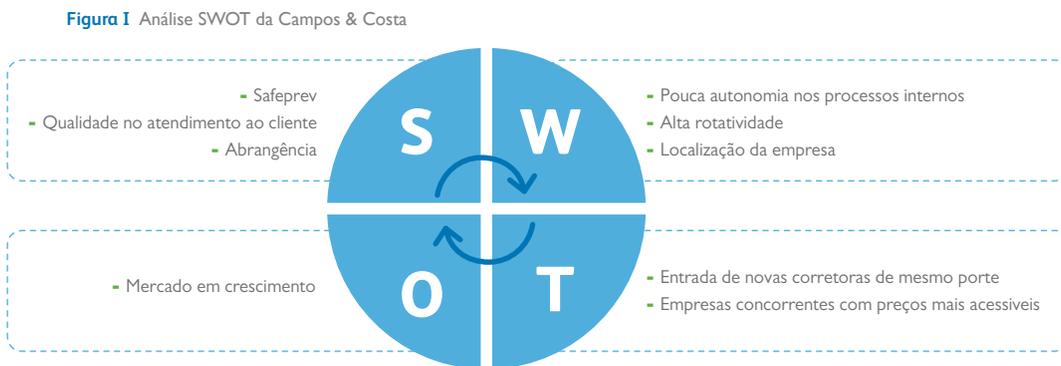
Em 2003, um novo sócio entrou para a empresa, Marcelo Pereira, e nesse momento decidiram aumentar seus investimentos na área de previdência, por ser um ramo pouco explorado.

Em 2007, a Campos resolveu aumentar seu espaço, montando além da sede em Santos, uma nova filial na cidade de São Paulo, e neste ano surgiu a oportunidade da empresa explorar novos mercados, com uma nova filial em Porto Alegre.

### 1.1 Análise SWOT

Também conhecida como Matriz SWOT (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na sigla em inglês) ela é considerada uma ferramenta essencial na realização do planejamento estratégico da empresa, pois ela obtém informações importantes que caracterizam tanto o ambiente interno como o externo da organização, e auxilia na compreensão de qual é a sua posição no mercado.

A figura 1 apresenta a análise SWOT da Campos & Costa.



<sup>1</sup> Nomes fictícios, devido a direitos autorais.

### 1.1.1 Strengths (Forças)

São as vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes, descreve as competências mais fortes da empresa, as quais estão sobre sua influência. Pode-se considerar como forças da Campos & Costa:

- **Qualidade no atendimento ao cliente**  
Uma das políticas da empresa é oferecer seus serviços com foco no cliente, que se caracteriza por um atendimento rápido e eficiente, oferecendo um serviço de qualidade com um atendimento diferenciado em relação a seus concorrentes.
- **Abrangência**  
Há pouco tempo surgiu a oportunidade da empresa aumentar seus negócios para Porto Alegre. Isto é uma grande vantagem para a empresa, pelo fato de expandir o seu mercado, e assim atrair novos clientes e em consequência aumentar seus lucros.
- **Safeprev**  
A empresa possui um simulador online que tem como função comparar todos os planos de previdência do mercado, visando auxiliar a escolha do cliente. Esse recurso é considerado uma grande vantagem competitiva pelo seu sistema inovador de comparação. Ele será melhor citado no item 2.2.1.4 de Marketing.

### 1.1.2 Weaknesses (Fraquezas)

São as desvantagens da empresa em relação às concorrentes. Com base em nossa análise sobre a Campos & Costa, percebe-se que as principais fraquezas são:

- **Pouca autonomia nos processos internos**  
A Campos & Costa possui um grande número de terceirizadas, que abrangem áreas como marketing, TI e recrutamento. Desta forma, ela possui pouca autonomia nos processos dessas áreas. Este item será melhor citado no decorrer do trabalho.

### • Alta rotatividade

A alta rotatividade é um problema, pois o mercado apresenta cada vez menos pessoas capacitadas e mais exigentes em relação a remuneração e benefícios. Além disso, as pessoas tendem a procurar trabalhos que lhes proporcionem satisfação. O item rotatividade será trabalhado na seção 3.1.

### • Localização da empresa

Por estar situada em um prédio comercial onde não há propaganda sobre a mesma, a sua divulgação para o consumidor é restrita e isso dificulta na informação ao cliente sobre os serviços que são oferecidos. Outro fator que afeta o consumidor é a falta de um estacionamento próprio para seus clientes.

### 1.1.3 Opportunities (Oportunidades)

São os aspectos externos que podem influenciar positivamente na organização se ela souber aproveitá-las, ajudando a empresa de várias maneiras a obter vantagens perante os seus concorrentes quando bem utilizadas. As oportunidades para a Campos & Costa, são:

### • Mercado em crescimento

O crescimento no número de pessoas empregadas no Brasil, o aumento da renda e a diminuição da taxa de juros, fez com que as pessoas começassem a se preocupar com seus bens de capital, sua saúde e de seu futuro financeiro.

### 1.1.4 Threats (Ameaças)

São aspectos externos, que fluem negativamente para a empresa. Elas podem ser um desafio para a organização e devem ser sempre monitoradas pelos gestores, pois podem representar um grande risco para a organização. As ameaças detectadas são:

- **Entrada de novas corretoras do mesmo porte**  
Por ser uma empresa de pequeno porte, a possibilidade de novos entrantes no mer-

cado é grande. Para se prevenir de situações como essa, é necessário que o diferencial oferecido seja superior ao aquele fornecido pelos concorrentes.

• **Empresas concorrentes com preços mais acessíveis**

Por ter como diferencial a oferta de serviços de qualidade com foco no cliente, seus preços acabam sendo maiores que os dos concorrentes. Isso faz com que muitos clientes escolham outras empresas que forneçam o mesmo serviço com um preço mais acessível. Outras questões sobre o preço serão tratadas na seção de Marketing.

**2. Marketing**

O marketing é a ferramenta utilizada pelas empresas para fazer a divulgação de seus produtos ou serviços, como também para formular as estratégias que serão utilizadas para atração e retenção de seus clientes.

Com um bom aproveitamento dessa ferramenta, a empresa consegue atingir seus clientes com maior facilidade e assim, desenvolver uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

A Campos & Costa não possui um departamento específico de marketing, o que dificulta a prospecção e retenção de clientes. Contudo, ela conta com os serviços de uma empresa terceirizada, a Agência O-Plus, que a ajuda na divulgação de seus serviços. Contudo, sua estratégia se baseia no composto de marketing.

**2.1 Mix de Marketing**

O princípio do Composto de Marketing tem como definição quatro grandes grupos de atividades que representam os elementos do mix, também conhecido como os 4 P's do Marketing, sendo eles: *Product, Price, Place & Promotion*.

**2.1. Produto**

A Campos & Costa possui um amplo portfólio de produtos e serviços, trabalhando com as principais companhias de seguros, planos de

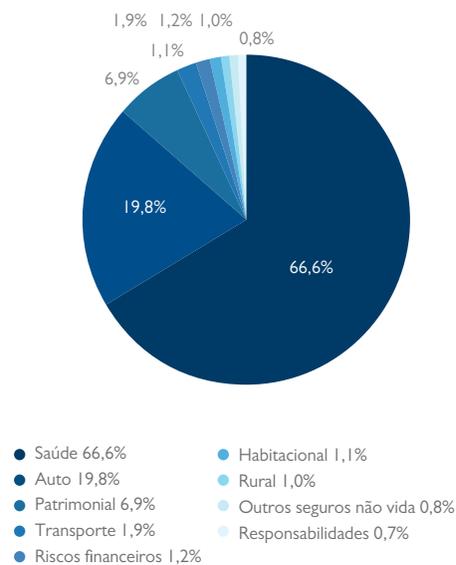
saúde e odontologia. Dessa forma, ela consegue oferecer aos seus clientes os planos com a melhor relação custo benefício. Esses serviços são divididos entre as quatro empresas do grupo.

**Seguros - Campos & Costa Corretora de Seguros**

A empresa oferece diversos tipos de seguros, e tanto o cliente físico quanto o jurídico tem a possibilidade de solicitar uma cotação através do website, trabalhando com as principais seguradoras do mercado. Os seguros oferecidos pela empresa são de veículos, vida, residencial, aparelhos portáteis, profissional e viagem.

**Figura II** Ramo de seguros

**Participação na Receita do Ramo não Vida (% do total - 2012)**



Fonte Susep

**Saúde - Campos & Costa Administradora de Benefícios**

A Campos oferece planos de saúde individuais e coletivos por adesão, para categorias profissionais, além de planos corporativos, trabalhando com diversas operadoras do mercado.

Assim como no ramo de seguros, a empresa disponibiliza diversas opções de planos compatíveis com o perfil de cada cliente, com os serviços de consultoria de cotação.

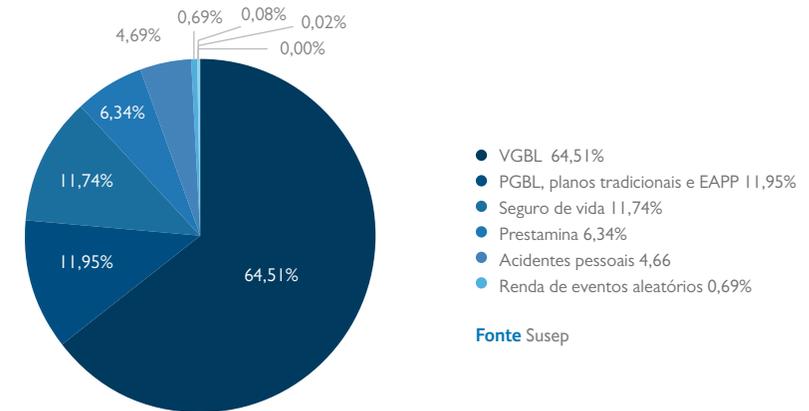
**Previdência Privada – Safeprev**

A previdência privada é atualmente o setor que recebe a maior parte dos investimentos.

Conforme o gráfico abaixo, baseado nos dados da SUSEP, o VGBL é o principal ramo de previdência privada do Brasil, representando 64,51% da receita.

**Figura III** Ramo de Previdência

**Participação na Receita do Ramo Vida (% do total - 2012)**



Fonte Susep

**Consórcio – Logbens**

O consórcio é considerado uma das mais vantajosas formas de poupança do mercado com total credibilidade e segurança, utilizado principalmente por pessoas que desejam adquirir imóveis, automóveis ou serviços.

Em parceria com a Logbens, a Campos & Costa oferece os mais variados planos de consórcios para a aquisição desses bens e serviços.

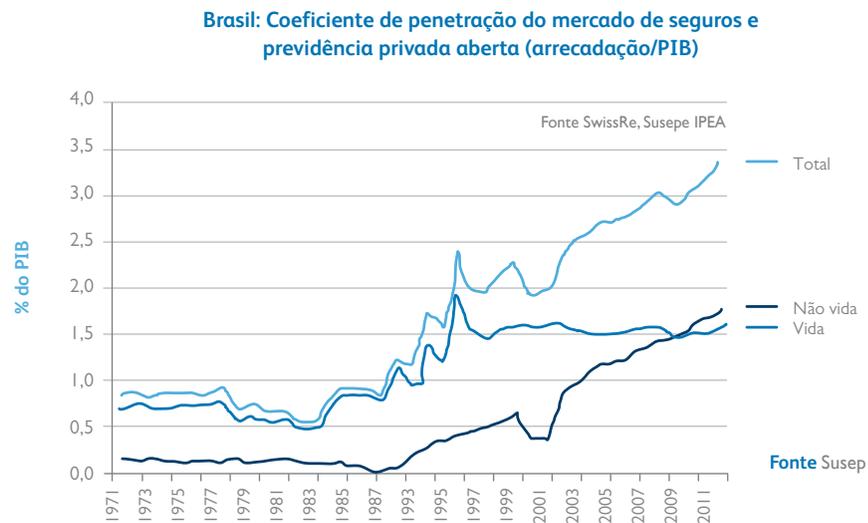
Todo o processo é realizado e administrado pela Logbens, a Campos & Costa é responsável apenas pela ligação entre o cliente e a empresa, oferecendo a possibilidade de cotação em seu site.

**Ciclo de vida do produto**

No ano passado, o mercado de seguros e previdência cresceu 17%, sendo estimado um crescimento de 12% para este ano, mesmo com a desaceleração da economia brasileira. Nas palavras do Presidente da CNseg (Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais): *“Vamos crescer bem acima do PIB (Produto Interno Bruto)”*. Em 2009, logo após da crise econômica, o mercado brasileiro de seguros obteve o segundo maior crescimento do mundo, atrás apenas da China.

Desta forma, pode-se representar o ciclo de vida do mix de produtos oferecidos pela empresa da seguinte forma (entenda-se “vida” como seguro de vida, previdência e acidentes).

Figura IV Ciclo de vida dos produtos



2.1 Preço

Os preços oferecidos pela empresa não são competitivos quando comparados aos do mercado, devido ao seu compromisso de atender seu cliente de forma excelente, oferecendo todo o suporte necessário, tanto na venda quanto no pós-venda, agregando um valor maior ao cliente.

Em consequência, se faz necessário ampliar sua margem de lucro através de comissões maiores do que aquelas oferecidas pelos concorrentes, o que afeta o preço para o cliente final.

Além disso, a empresa não possui total liberdade na definição de preços, devido à necessidade de respeitar os preços oferecidos pelas prestadoras de serviço, tendo como única forma de receita as comissões exercidas pela mesma.

2.1.3 Praça

A Campos & Costa oferece planos de abrangência nacional e internacional. Atualmente, seu público-alvo é centrado no estado de São Paulo, onde estão localizadas a matriz e suas filiais. Contudo, a empresa não se nega a atender clientes de fora do estado, atuando a distância através dos meios eletrônicos utili-

zados pela mesma. Desta forma, a organização utiliza estratégias de marketing baseadas nesta segmentação geográfica.

2.1.4 Promoção

Cerca de 10% do faturamento da empresa é destinado às atividades de comunicação para promover sua marca. Isso é feito através de patrocínios a eventos culturais e parcerias com empresas. Essas ações são feitas e planejadas em conjunto com a Agência O-Plus.

Além disso, seus clientes possuem desconto no Cinemark e participam do programa Multiplus, no qual oferece pontos baseado no nível de serviço adquirido pelo cliente, que podem ser trocados por passagens aéreas e outros bens de consumo.

No caso do marketing boca a boca, ele é influenciado pela alta qualidade no serviço. Esse é o principal responsável pela atração dos clientes que se encontram fora da área de abrangência da organização.

3. Recursos Humanos

A Campos & Costa atualmente possui um quadro em torno de 50 funcionários, divididos

entre sua matriz e filiais. Sua matriz é localizada na cidade de Santos, onde se encontram os principais setores da organização.

Porém, a empresa não apresenta um departamento específico para a área de Recursos Humanos. Por sua vez, suas filiais são compostas somente por equipes de venda, responsáveis por atingir as áreas que não são abrangidas pela matriz.

3.1 Rotatividade

De acordo com o diretor Victor Gonçalves, a empresa não apresenta uma alta rotatividade. Contudo, do ponto de vista dos funcionários, é perceptível uma elevada rotatividade devido a insatisfação das condições de trabalho impostas.

Em função da ausência de treinamentos, pesquisas internas e avaliações de desempenho, se torna complicado avaliar os efeitos gerados por ela. Ainda de acordo com o diretor, a substituição dos funcionários é uma tarefa fácil, devido ao mercado aquecido e das poucas atribuições necessárias para assumir o cargo em aberto.

Os salários oferecidos são competitivos ao mercado, sendo seu grande diferencial os benefícios oferecidos a seus funcionários.

Contudo, sua forma de remuneração é limitada ao cargo e ao tempo de experiência do funcionário, o que desmotiva os colaboradores que tentam se destacar e contribuir com o desenvolvimento da organização.

3.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento dos colaboradores é feito através de indicações e de empresas de recrutamento online. Após a triagem dos candidatos, apenas os dois diretores da empresa são responsáveis pela escolha do colaborador.

Quando há um aumento súbito de demanda, a empresa contrata funcionários temporários. Mas por melhor que seja esse funcionário, os diretores evitam efetuar a efetivação do mesmo.

A Campos & Costa não apresenta um plano de desenvolvimento e treinamento para seus funcionários. Contudo, os novos colaboradores recebem acompanhamento de um membro sênior da empresa. Além disso, eles participam de cursos corporativos, onde recebem as informações necessárias para se familiarizar com a sua respectiva área de atuação.

O baixo investimento em treinamentos é justificado pela baixa complexidade das tarefas exercidas pelos colaboradores e pela ausência de um planejamento estratégico de recursos humanos.

A empresa não conta com nenhum método de avaliação de seus funcionários, pois essa análise não é valorizada pelos diretores, no qual encontram outros métodos e justificativas para explicar e ampliar o crescimento organizacional. Sendo assim, a empresa é avaliada apenas de forma quantitativa, baseada na receita e no lucro líquido de cada período.

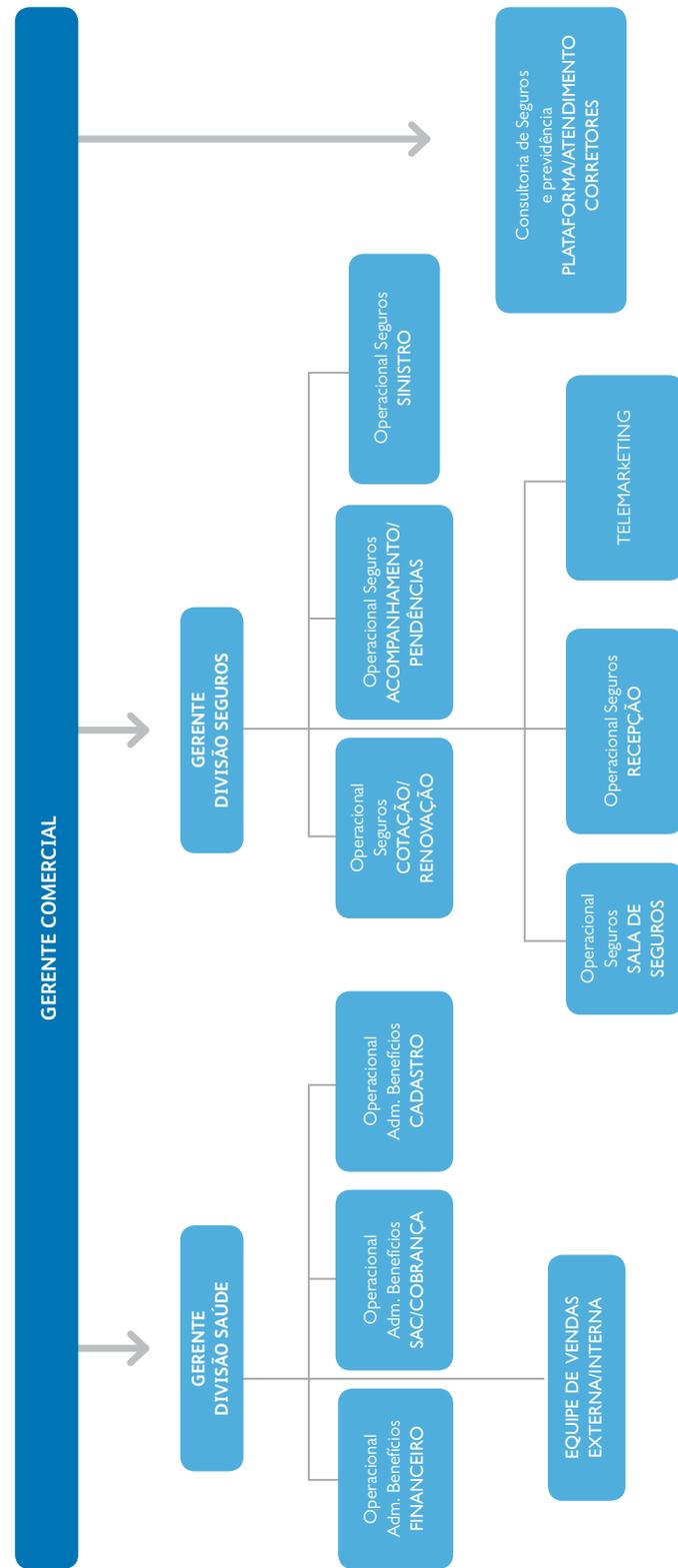
Como forma de avaliação individual, ela impõe metas que muitas vezes não conseguem ser alcançadas, o que leva a desmotivação de seus colaboradores.

3.4 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

Atualmente, a área de recursos humanos realiza apenas tarefas relacionadas ao departamento pessoal. Desta forma, o departamento é pouco valorizado pelos diretores da empresa, e assim, não possui um planejamento estratégico bem formulado, que leve em consideração os fatores externos do mercado e o futuro da empresa.

O organograma da empresa pode ser considerado como uma hierarquia vertical e rígida, devido à grande divisão em proporção ao baixo número de funcionários da empresa.

Figura V  
Organograma



Desta forma, nota-se que todo o poder é centralizado nos gerentes, sendo os comerciais, sócios da empresa.

Através dele, percebe-se também que a área de seguros é onde há a maior centralização de funções, onde na maioria dos casos, são funções operacionais utilizadas por toda a empresa, como recepção e telemarketing.

#### 4. Sistemas de Informação

Os sistemas de informação são, atualmente, considerados recursos essenciais e estratégicos nas organizações. Com eles, é possível obter informações de forma rápida e prática a nível global, além de facilitar a comunicação e o armazenamento de dados. Sua administração se faz necessária a partir do momento que ela se torna um diferencial da empresa, com a capacidade de afetar diretamente seu resultado, tanto de forma positiva quanto negativa.

No caso da Campos & Costa, os sistemas são criados e administrados por terceirizadas, com exceção da parte administrativa da empresa, que é feita manualmente através de planilhas do Microsoft Excel.

#### Website e Banco de Dados

Uma das principais ferramentas de comunicação é o seu website, onde é possível obter informações detalhadas de todos os produtos oferecidos pela empresa, permitindo que os clientes tirem suas dúvidas sem a necessidade de entrar em contato com a mesma.

Os websites são administrados pela empresa terceirizada Donut Digital, que também é responsável pela atualização e manutenção de todo o conteúdo.

Todas as transações efetuadas são armazenadas em banco de dados para posterior consulta e histórico. Os dados armazenados consistem basicamente nas informações pessoais do cliente, dados do contrato e da seguradora escolhida.

No processo de aquisição do serviço, a Campos armazena e consulta todas as informações do cliente, desde seu primeiro seguro, até outros seguros adquiridos com o tempo ou renovações dos mesmos.

No caso do Safeprev, foi necessária a implantação de um *data mart* para o armazenamento do histórico de rendimento. Desta forma, o website faz uso de técnicas de *data mining* para processar esse histórico e criar tendências de cada previdência privada disponível no mercado. Contudo, isso implica em altos custos de manutenção dos equipamentos.

#### Softwares

Cada setor possui seu próprio software de gestão, adquirido com base nas necessidades de cada um.

- **AGSI – Gestão de Saúde**

Sistema criado e gerido pela AGSI Sistemas, empresa que atua na área de tecnologia da informação desde 1991. Baseado nas necessidades do mercado, ele foi desenvolvido para facilitar a gestão de planos de saúde. Desta forma, possui um *front-end* amigável, o que facilita o uso desse software para os colaboradores da área de saúde da Campos.

- **Teleport – Gestão de Seguros**

Desenvolvido pela Tex Teleport, o Teleport é um sistema altamente especializado que oferece diversas soluções para seu cliente empresarial. Suas vantagens são inúmeras quando comparadas aos outros softwares do mercado. Isso é graças ao seu foco na gestão de seguros.

Figura VI Vantagens do sistema Teleport

Características	Kits das seguradoras	Sistemas concorrentes	TELEPORT
Atende todas as necessidades da corretora	X	X	✓
Personalização (cores e logo da corretora)	✓	✓	✓
Cálculos de seguro em segundos em mais de uma seguradora e automaticamente com franquia normal e reduzida	X	X	✓
Perfil único	X	X	✓
Tabela única de veículos	X	X	✓
Envio de cálculos por e-mail de forma automática e personalizável	✓	✓	✓
Sinistros completos e com envio automático de e-mails para o cliente	X	X	✓
Perfil no banco de dados	X	X	✓
Geração de propostas de forma automática e personalizável	X	X	✓
Financeiro completo	X	X	✓
Compatibilidade total com iPhone, Blackberry e outros smartphones	X	X	✓
Facilidade de uso (não requer treinamento)	X	X	✓
Atualizações automáticas (não requer atualizações)	X	X	✓
Baixa automática de comissões	X	X	✓
Relatórios de produção automáticos e em tempo real	X	X	✓
Agendamento de negócios perdidos	X	X	✓
Cálculo automático na renovação	X	X	✓
Transmissão eletrônica	✓	X	✓

Ele oferece serviços financeiros, marketing (CRM) e também suporte a plataformas móveis, fornecendo flexibilidade nos serviços da empresa.

#### 4.1 Ferramentas de Comunicação

A comunicação é um fator chave no desenvolvimento e desempenho da empresa, sendo um diferencial competitivo. Se ela for falha, irá atingir toda a cadeia de comunicação da empresa, o que por sua vez afetará diretamente os processos exercidos pelos colaboradores. Ela também pode ser externa, sendo uma ferramenta vital para a equipe de vendas e suporte.

A comunicação externa é acessível através da internet, onde é possível obter notícias, informações e efetuar o contato com o cliente. Contudo, ela possui certas limitações e bloqueios visando o bom fluxo do trabalho.

Como comunicação interna, a empresa faz uso de softwares de mensagens instantâneas e vídeos, como o Skype e Gtalk, que são usados entre os colaboradores para facilitar o compar-

tilhamento rápido de informações. Além disso, ela também faz o uso de ramais.

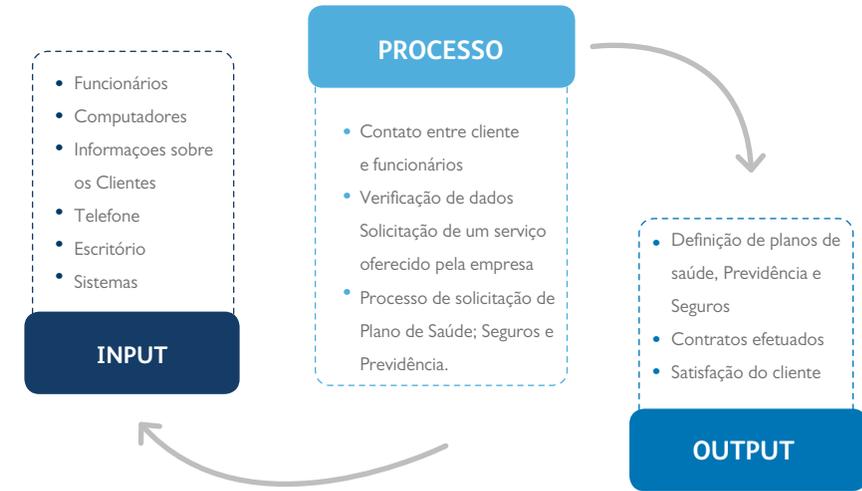
#### 5. Administração de Produção

A área de produção é uma das áreas mais importantes da empresa por ser responsável por todos os processos.

Para se gerir a área de operações, se faz necessário a análise e o mapeamento de todos os processos da empresa. Através dessa análise, é possível identificar os problemas e elaborar soluções para que a área de produção funcione em sinergia com as outras áreas da organização.

Um dos conceitos básicos da administração de produção é o de entrada e saída. Basicamente, está teoria avalia o resultado esperado do processo operacional, baseado na entrada (insumos e pessoas) e na transformação (fatores que possibilitam a transformação da entrada em resultado). A figura VII representa esta teoria aplicada na Campos & Costa.

Figura VII Processo de entrada e saída



#### Processo para aquisição de Seguros

O processo de aquisição de um seguro se inicia no momento em que o cliente procura o serviço. Essa procura é fortemente influenciada pelo marketing da empresa, que faz com que ele entre em contato por telefone ou pelo website. Após o primeiro contato, o cliente informa os dados pedidos, que são enviados diretamente para o responsável por cotações. Este faz o contato com o cliente para adquirir dados adicionais e só assim analisar qual seria o melhor seguro para atender suas necessidades.

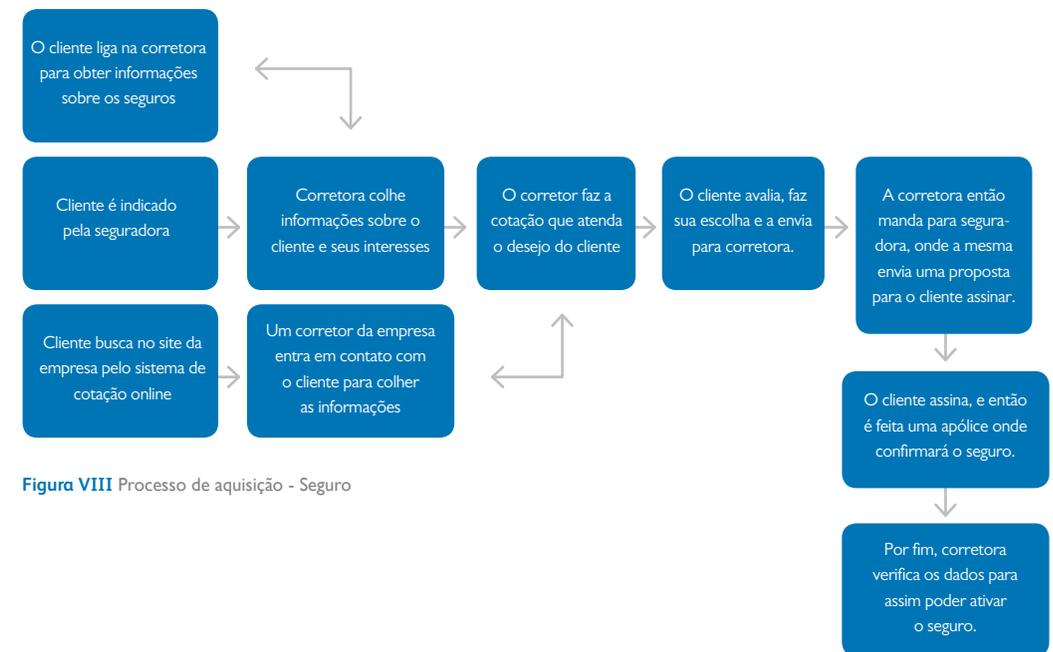
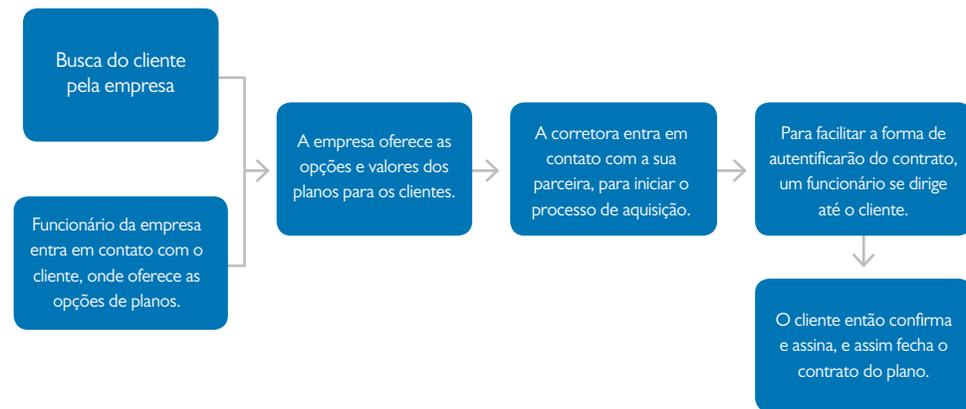


Figura VIII Processo de aquisição - Seguro

Processo de aquisição dos Planos de Saúde

O processo de aquisição de um Plano de Saúde pode se iniciar de forma ativa ou passiva. A primeira, é realizada através do telemarketing da empresa, enquanto a outra, é iniciada com o contato do próprio cliente.

Figura IX Processo de aquisição - Saúde

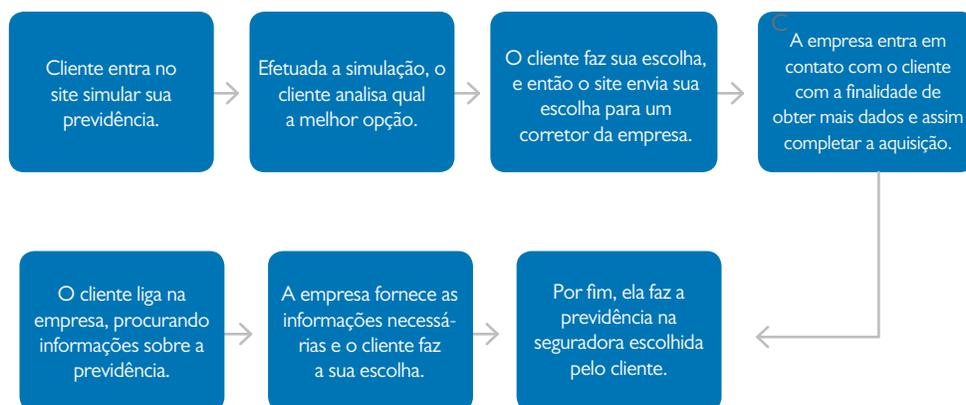


Processo de aquisição de uma Previdência

A Campos & Costa oferece ao cliente um site exclusivo para comparação de preços de previdência com outras empresas.

Como citado anteriormente, o Safeprev solicita que o cliente forneça alguns de seus dados para que seja feito, em tempo real, a comparação dos planos que as seguradoras possuem para cada cliente, destacando o plano que oferece os melhores benefícios de acordo com sua rentabilidade.

Figura X Processo de aquisição - Previdência



5.1 Outsourcing e Globalsourcing

Outsourcing consiste na contratação de terceiros para a fabricação de bens ou serviços dentro da cadeia de produção. Para isso é preciso uma boa gestão participativa com os fornecedores, para que essa terceirização não afete a qualidade do serviço oferecido pela empresa.

A Campos & Costa possui uma ampla estratégia de outsourcing, pois terceiriza diversos processos através de suas parceiras. Conforme citado anteriormente, ela terceiriza a área de marketing e de tecnologia da informação. Dessa forma, ela é capaz de descentralizar algumas funções, reduzindo os custos e esforços dispendidos.

5.2. Planejamento Estratégico Operacional

A Campos & Costa é uma prestadora de serviços, e portanto, possui poucas ferramentas para montar um planejamento estratégico operacional.

Contudo, esse planejamento é feito devido a necessidade de análise da demanda do mercado e dos recursos necessários para atender essa demanda.

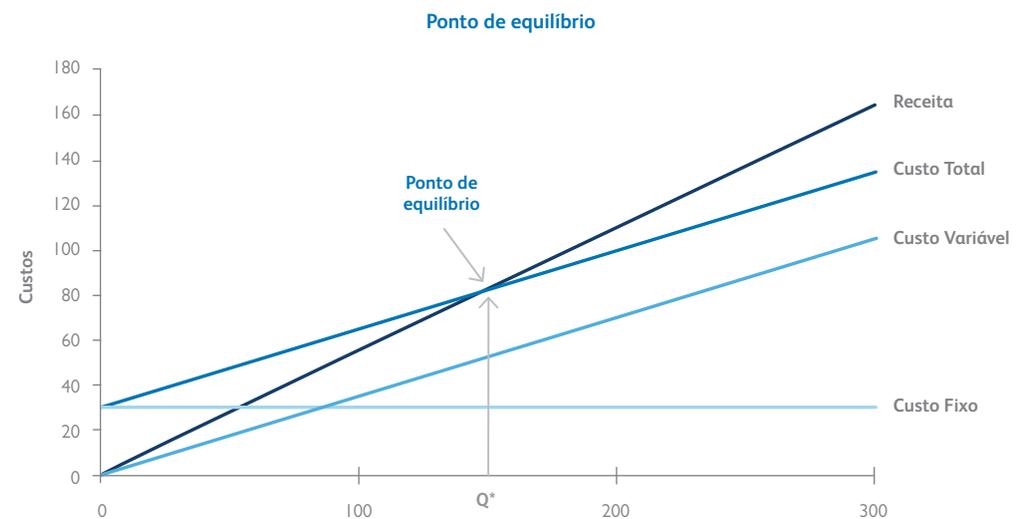
A previsão de vendas é baseada nas vendas relativas aos meses do ano anterior. Além disso, a empresa faz uso de dados obtidos pela Susep e de sua agência de marketing para analisar a evolução da demanda do mercado, baseado nas variáveis externas que não podem ser controladas pela organização.

5.2.1 Ponto de Equilíbrio

É uma técnica estatística muito utilizada para determinar o número mínimo de vendas necessário para obter lucro.

A Campos atua apenas como uma intermediária em todos os serviços que comercializa. Sua receita e custo estão diretamente relacionadas a variáveis externas, como o preço e qualidade dos serviços oferecidos pelos seus parceiros.

Figura XI Exemplo de um ponto de equilíbrio



6. Administração Financeira

A administração financeira tem por objetivo a maximização da riqueza para os investidores, que no caso da Campos são seus sócios-diretores. Isso é feito através da análise de todas as alternativas de investimento e financiamento disponíveis.

Questões como onde investir o dinheiro, o que fazer com o resultado do período e qual a taxa de retorno, são respondidas e analisadas pela área financeira da empresa.

6.1 Indicadores de Mercado

Os índices de mercado são considerados, por muitos, a melhor forma de avaliar o desempenho econômico-financeiro de uma empresa, pois ele mede diversos fatores além do lucro, como endividamento e atividade. Isso é possível através de cálculos baseados na análise da demonstração de resultado do exercício e do balanço patrimonial.

Além disso, é através desses índices que os stakeholders verificam a saúde da empresa e elaboram seus planos de investimento, conforme apresentado na Tabela IV.

Tabela IV Indicadores de Mercado

Indicadores de Mercado		
Índice	2011	2010
Liquidez Corrente (LC)	1,02	1,05
Liquidez Imediata (IM)	0,10	0,12
Endividamento Geral (EG)	81,99%	81,26%
Passivo Oneroso sobre Ativo (POSA)	15,83%	15,22%
Imobilização do Patr. Líquido (IPL)	87,87%	76,31%
Margem Bruta (MB)	30,80%	31,52%
Margem Operacional (MO)	5,18%	6,49%
Margem Líquida (ML)	3,64%	4,34%
Rentabilidade sobre o Patr. Líquido (RPL)	15,00%	0,00%
Retorno sobre Ativos (RA)	2,80%	0,00%

• Índice de Liquidez

O índice de liquidez é responsável por mostrar a solvência da posição financeira da empresa. Ou seja, é a facilidade que a empresa possui para pagar suas contas em dia.

Apesar do seu bom desempenho no mercado, seu índice de liquidez imediata, que representa a porcentagem dos compromissos que podem ser liquidados com o caixa disponível, reduziu aproximadamente 25% comparado a 2010.

• Índice de Lucratividade

O índice de lucratividade é dividido em três outros índices, que são denominados margens. Essas margens medem a porcentagem de lucro que cada venda representa para empresa, deduzindo os custos e despesas operacionais. A diferença entre as margens é referente aos custos deduzidos da receita líquida.

A margem de lucro líquido, índice mais utilizado para medir o desempenho da empresa, apresentou uma queda considerável no ano de 2011. Isto é devido principalmente ao aumento das despesas operacionais da empresa.

• Índice de Rentabilidade

Esse índice tem uma grande importância na tomada de decisão do gestor, quando deve decidir se investe capital próprio ou se utiliza de terceiros.

Os investimentos efetuados na empresa apresentam alta taxa de retorno, conforme seu índice de rentabilidade do patrimônio líquido, que é de 15%. Isso significa que o lucro líquido da empresa do ano 2011 representa 15% de todos os investimentos realizados na empresa, desde sua criação.

• Índice de Endividamento

Por fim, o índice de endividamento indica o volume de capital de terceiros usado para gerar lucros. No caso da Campos, este índice mostra que 82% do seu capital é formado por terceiros. O restante indica o dinheiro investido pelos proprietários da empresa.

6.2 Faturamento

De acordo com um dos sócios-diretor, o faturamento é dividido da seguinte forma: 10 a 15% vão para as empresas terceirizadas, 60% são destinados a folha de pagamento e despesas administrativas e 10% vai para promoção da marca. O restante é utilizado para fins diversos.

A maior parte de seu faturamento é proveniente da comissão dos seguros de carros. Além disso, seu índice de inadimplência está por volta de 5%, considerável baixo para o ramo em que atua.

7. Considerações Finais

Com base nos dados coletados da Campos, percebe-se a importância da organização e do planejamento em uma empresa, para que o serviço seja realizado da melhor maneira possível, criando valor para o cliente.

No decorrer do trabalho, pode-se notar que a Campos & Costa possui dificuldades em alguns pontos. Um exemplo disso é o fato da empresa não possuir um setor de Recursos Humanos, o que pode originar alguns problemas, como o desconhecimento sobre a oferta e demanda de funcionários no mercado e a satisfação dos mesmos.

Percebe-se, também, que a empresa não possui um planejamento estratégico elaborado com a colaboração de todas as áreas da organização, resultando na falta de sinergia e, conseqüentemente, o baixo desempenho. Esse tipo de problema pode ser solucionado adotando melhores investimentos em comunicação, facilitando e incentivando o compartilhamento de informações entre os membros da empresa.

Além disso, a empresa não possui uma missão ou uma visão, o que afeta diretamente o desempenho dos seus funcionários, que precisam ter sempre em mente o objetivo da empresa. Visando resolver este problema, a Campos deve achar um interesse comum a todos os colaboradores da organização, determinando assim, sua própria cultura organizacional.

Contudo, a empresa atua em um mercado em expansão, o que tem favorecido a um crescimento sem grandes dificuldades. Assim, ela consegue abrir novos escritórios e contratar novos funcionários, expandindo sua abrangência no mercado nacional.

Bibliografia

GEBRAM. “**Perspectivas do mercado brasileiro de seguros**”. Disponível em: <<http://www.gebramseguros.com.br/blog/2012/03/14/perspectivas-do-mercado-brasileiro-de-seguros/>>. Visitado em: 05 de maio de 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Ed. 12. Pearson, 2011.

MENSHHEIN, Rafael M. “**Análise SWOT em Marketing**”. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Analise\\_SWOT\\_em\\_Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Analise_SWOT_em_Marketing.htm)>. Visitado em: 25 de abril de 2013.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. Ed 2. Cengage Learning, 2011.

PAULO, Folha de S. “**Aumenta a procura por previdência privada**”. Disponível em: <<http://www.agora.uol.com.br/grana/ult10105u1233549.shtml>>. Visitado em: 29 de abril de 2013.

ROSS, A. Stephen; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração Financeira**. Ed. 8. McGraw-Hill Education, 2008.



Prof.ª. Dr.ª Marta Fabiano Sambias  
Prof.º. Ms. Getúlio Pereira Júnior  
Fábio Patara

# MESA REDONDA



## Sustentabilidade nas Organizações

Mediador: Prof. Ms. Getúlio Pereira Júnior

Participantes:

**Prof.ª. Dr.ª. Marta Fabiano Sambias:** Doutora e mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2009). Atualmente é professora e pesquisadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie - CCSA, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Possui experiência executiva em empresas de serviços tecnológicos e agroindústria. O interesse de pesquisa está voltado para área de Administração, com ênfase em Relações interorganizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de recursos intangíveis, gestão baseada em valores e estratégia para sustentabilidade.

**Fábio Patara:** Especialista em Administração de Empresas e em Gestão Ambiental pela FAAP, graduado em Engenharia Mecânica

pelo Mackenzie (último ano na UniABC). Coordena o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) nas três unidades do Brasil da Mercedes-Benz. Representa a Empresa na ANFAVEA, frente a órgãos públicos e no processo de remediação do Aterro Mantovani. Possui experiência em monitoramento de emissões atmosféricas e gerenciamentos de resíduos sólidos.

Sustentabilidade nas organizações foi o tema da mesa redonda organizada pela Faculdade Fundação Getúlio Vargas (FGV), em Santo André. Para abordar o tema, participaram a professora doutora Marta Sambias e o engenheiro especialista Fábio Patara. O Prof. Getúlio, especialista no tema, foi o mediador.

A mesa teve início com uma breve apresentação de cada um dos participantes. Marta Sambias iniciou com uma abordagem técnica sobre o tema, definindo termos. De início, o significado de ambiente e sua importância para o assunto. Depois, apresentou uma linha histórica com o tema sustentabilidade.

Segundo a professora, a partir da Revolução Industrial até 1972, as indústrias não se preocupavam com as questões ambientais. Esse período é conhecido como Primeira Fase

do pensamento ambiental. Nesse momento, apenas explorava-se as matérias-primas e utilizavam-se os recursos naturais de maneira extrativista, sem considerar que certos recursos não eram renováveis ou de longo período para renovação.

Foi em 1972 que teve início certa preocupação das questões ambientais. Nesse ano, o Massachusetts Institute of Technology (MIT) realizou previsões sobre o futuro dos recursos naturais. Nesse estudo, o resultado apresentou uma visão catastrófica: em 40 anos, os recursos estariam esgotados. Devido a essas conclusões, o MIT refez o estudo e chegou a um resultado mais positivo, mas preocupante.

Percebendo a importância do tema, no mesmo ano ocorreu, em Estocolmo, a conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o futuro do tema, que tinha o intuito de levar as nações a incluir o pensamento ambiental na população e nas empresas. Esse encontro produziu o documento conhecido como “Nosso Futuro Comum”, onde o termo desenvolvimento sustentável foi levantado pela primeira vez. Segundo o documento, era essencial “atender as necessidades presentes, mas sem afetar as necessidades das gerações futuras”.

A segunda fase do pensamento se iniciou em 1972 e seguiu até 1992. O grande marco desse período foi a Eco 92, realizada no Rio de Janeiro pela ONU. Essa segunda reunião salientou as questões climáticas, como o aquecimento global. Além disso, gerou um caráter mais prático, pois criou uma agenda a ser seguida.

A terceira fase (1992 a 2012) foi marcada pela Rio+20, onde as nações se reuniram uma terceira vez para programar e organizar as ações futuras em relação as questões ambientais. O encontro foi cercado de polêmicas, com certos países defendendo ações mais efetivas e outros, uma preocupação quanto à lucratividade.

Após a contextualização do tema, Sambiase iniciou o pensamento de desenvolvimento sustentável para as organizações. A Professora salientou entender a contradição entre o pensamento ambiental e o pensamento econômico atual. O primeiro preocupa-se com

o futuro dos recursos naturais e prega uma produção mais limpa e uma atenção a questão das quantidades. Já o segundo, visa o lucro e o aumento da produção sem se importar com os recursos naturais. Porém, a Professora destacou a necessidade de agregar as duas visões para o futuro das organizações.

Um dos conceitos que ajudam as empresas a integrar os pensamentos é o *triple bottom line*. Nesse modelo, o importante não é apenas a gestão econômica, mas a agregação deste com a ecologia e o social. O lucro deve vir agregado com a conservação ambiental e o bem estar social, cobrindo todos os fatores importantes para o desenvolvimento de uma instituição.

Para Sambiase, hoje a organização deve pensar na durabilidade dela não apenas economicamente. Devem considerar a vantagem competitiva sustentável, onde é estabelecida uma vantagem no mercado através da sustentabilidade. Hoje, o pensamento deve ser mais amplo, não mais focado apenas no dinheiro. Ou seja, o modelo capitalista tradicional em ciclo (insumos - produção - venda - lucro - investimento - crescimento - mais lucro) não deve ser o molde, uma vez que os recursos naturais não são infinitos. Deve-se buscar um ciclo sustentável.

A professora destacou ainda que a administração enfrenta desafios, uma vez que deve desenvolver uma visão de longo prazo, que perdure. Além disso, deve apresentar valores compatíveis, deve trazer inovações. Em seu encerramento, enfatizou que esses desafios devem ser superados em conjunto e que um fator importante deve ser considerado: tudo que é realizado por uma organização afeta a sociedade em geral.

Já Fábio Patara, em sua explanação, apresentou situações onde soluções ecológicas foram aplicadas por empresas. A aplicação de estratégias ambientais aos processos e serviços para diminuir os riscos aos seres e ao ambiente. Além disso, apresentou conceitos sobre sustentabilidade para as empresas. Um deles foi à divisão entre três tipos de empresas: as marrons, as verdes e as azuis.

- **Marrons:** são aquelas que seguem a lei e buscam o lucro sem pensar na escassez de recursos. Hoje, a maioria das organizações se encontra nesse âmbito.

- **Verdes:** utilizam variáveis ambientais, como práticas mais limpas de produção. Querem resultados financeiros e ambientais.

- **Azul:** pensam em todos os ciclos e nos três âmbitos (econômico, social e ambiental). Para o engenheiro, não existe nenhuma empresa que se encaixe neste critério.

Para o profissional, os novos produtos já devem pensar no eco design e características, como a pós-produção, para se encaixar nas exigências dos consumidores, além das novas exigências do mercado. Para o engenheiro, a variável ambiental deve fazer parte da análise SWOT da organização.

Para explicar sobre ciclo de vida e a análise da mesma, o engenheiro citou o caso da Levis. Para entender onde era gasto a maior quantidade de água, a empresa verificou desde o plantio do algodão até o final do produto. Foi verificado que o processo que consumia mais água era o plantio.

Uma ferramenta que pode ser útil é o estudo de impacto ambiental, pois após uma análise, permite que sejam realizadas prevenções em todo o ciclo de vida do produto.

Porém, para produtos que já fazem parte do dia a dia das pessoas podem ter sido criados sem a preocupação em relação à ecologia. Patara apresentou casos de produtos que passaram por alterações com o intuito de se adequar ao novo pensamento mercadológico. Entre eles, se encontram desde água engarrafada até mesmo cerveja em lata. Nesses casos, a solução foi diminuir o material no design para reduzir impactos, gerando uma produção mais limpa.

Outro case trazido pelo profissional foi um projeto realizado em seu antigo emprego, em uma empresa automobilística. Patara percebeu que a capacitação era dada, porém não atingia a todos, o que prejudicava a aplicação. Com isso, foi proposto um treinamento setorizado, ou

seja, os envolvidos diretamente na produção. Assim, desperdícios poderiam ser percebidos e resolvidos, otimizando os resultados.

Patara apresentou mais dois cases nos quais ele atuou. O primeiro foi na linha de produção de motores. Após serem montados, era necessário testá-lo antes de exportar. Para tanto, deveriam lubrificar todas as peças com óleo. Após o teste, as peças eram limpas e o motor despachado. O óleo era descartado.

Visando uma economia e a redução do uso de óleo, foi proposta a purificação e a re-adição do óleo para reuso do mesmo. O projeto, após implantação, diminuiu em 40% o uso de óleo novo e em 31% o custo do óleo, gerando uma economia de 6 bilhões de reais.

O segundo case, realizado em setembro de 2006 e mais ligado a comunicação entre empresa e fornecedores, dizia respeito à importação e exportação. Para esta operação são utilizados paletes de madeira, porém, quando se trata de importar um produto, as regras em relação ao tratamento dado a madeira são mais brandas. Já para exportação, é necessário um tratamento fitossanitário.

Após perceber que os paletes recebidos eram descartados, foi proposto ao fabricante de paletes que ele desse o tratamento na madeira para reutilização. Mesmo não sendo o mais viável economicamente, o fabricante concordou. Devido a essa ação, nove mil árvores foram salvas e gerou uma economia de mais de 2 milhões em quatro anos.

Por fim, Patara apresentou dois casos de empresas que agregaram as variáveis ambientais para seus negócios, com o intuito de diferenciá-los, além de ser uma solução para problemas que assolavam as companhias.

O primeiro foi o caso de uma empresa de carpetes. Seu dono notou que o método utilizado pela firma para instalar o produto apresentava um grande desperdício de material. Para sanar o problema, criou-se um método onde os carpetes eram feitos por módulos. Ainda assim, o problema permanecia, pois após certo período, era necessária a troca do produto.

O empresário, então, criou um método de aluguel de carpetes. Após o uso, os carpetes são recolhidos e reciclados, diminuindo o des-

carte e incorporando a reciclagem. A empresa aumentou seu rendimento e incorporou o pensamento do pós venda. Pós-venda é a preocupação por parte do fabricante no descarte do produto após seu ciclo de vida. No Brasil, ainda é uma prática desconhecida, pois não há regulamentação para as ações.

Outro case e exemplo de pós-venda foi a estratégia utilizada por uma empresa de equipamentos para reprografia. Após se tornar um gigante no mercado de cópias reprográficas, a empresa perdeu mercado devido ao alto preço cobrado pelos equipamentos e a obsolescência que fazia com que o cliente investisse muito capital em um produto com duração certa.

Para reverter essa situação, a organização criou uma estratégia parecida com o da empresa de carpete: passou a locar as impressões. Dessa forma, além de controlar o pós venda, a organização passou a ser a responsável pelo produto. Ou seja, qualquer problema apresentado pelas máquinas, deveria ser solucionado pela fabricante.

Patara encerrou dizendo que o modelo de economia que temos hoje é uma malha que conta com o Governo, o setor público e os consumidores. Se um deles não colaborador, não há como alcançar resultados.

Após, foi aberto ao público, que apresentou questionamentos principalmente voltados para a contradição existente entre a visão capitalista dos negócios e as questões ambientais. Além disso, os participantes mostraram preocupação em relação ao consumidor e sua relação com os produtos.

Elaborado pela Camila Calvo



#### > Marta Fabiano Sambias

“Existe uma contradição entre o pensamento ambiental e o pensamento econômico atual. O primeiro preocupa-se com o futuro dos recursos naturais e prega uma produção mais limpa e uma atenção a questão das quantidades. Já o segundo, visa o lucro e o aumento da produção sem se importar com os recursos naturais. Porém, há necessidade de agregar as duas visões para o futuro das organizações.”



#### > Fábio Patara

“As organizações ao lançarem novos produtos já devem pensar no eco design e algumas características como a pós-produção, visando atender as exigências dos consumidores, além das novas exigências do mercado. A variável ambiental deve fazer parte da análise SWOT da organização.”



> **Prof. Dr. Isnard Marshall**  
Doutor em Engenharia Química - UFRJ  
Coordenador acadêmico dos cursos de MBA's da FGV

## Gestão de pessoas e de Recursos Humanos: redefinindo papéis

Prof. Dr. Isnard Marshall

### 1. Introdução

Desde o Séc. XIX, aos dias atuais, diferentes mudanças vêm sendo processadas nos modelos de gestão organizacional. Tais mudanças são motivadas tanto por iniciativa das empresas em busca de melhorias, quanto pelas variáveis globais de oportunidades, demanda e riscos (Palmisano, 2006).

Um tema que persiste em gerar confusão, principalmente nos anos mais recentes, na área de gestão, reside na aplicação de dois conceitos: gestão de recursos humanos e gestão de pessoas. Muitas pessoas, inclusive empresas, usam estas expressões indiscriminadamente, sem atentar para o cerne de seus significados.

Em alguns casos, a confusão se dá pelo fato de algumas pessoas entenderem que *recursos humanos* possui o mesmo significado de gestão de pessoas, enquanto outras, por exemplo, entendem que *gestão de pessoas* consistiria em uma evolução do conceito de *recursos humanos*, algo como se aquele conceito equivalesse ao de *recursos humanos* no futuro.

Uma pista para a existência dessa dúvida pode ser obtida levando-se em consideração os diversos nomes pelos quais a área de "recursos humanos" vem sendo denominada ao longo dos anos, dentre os quais podemos elencar: área de gestão do capital humano, administração do capital intelectual, área de pessoas, "gente" entre outros.

Sem contar o fato de que outros tantos, inclusive estudiosos de Administração, que fazem uso da expressão sem atentar para sua semântica, chegando a adotá-la para se referir a processos de recursos humanos.

Se considerarmos que essa discussão é recente, mesmo entre os autores e professores, maior será a confusão entre os alunos dos diversos cursos de Administração de Empresas,

principalmente aqueles com enfoque voltado para a Gestão de Recursos Humanos.

Há de se ter o cuidado também com fato de que, muitas vezes, não somente na área em pauta, mas em outras áreas científicas, adotam-se termos diferentes para designar uma mesma "coisa". Não raro observa-se que alguns conceitos são rebatizados tão-somente para se fornecer uma atmosfera de modernidade, sem que o novo nome estivesse acompanhado de alguma novidade que traduzisse algum desenvolvimento, prestando-se, nesse caso, na verdade, a alguma estratégia de marketing para que uma mesma "coisa" fosse melhor digerida pelo consumidor. É o caso, por exemplo, de um determinado produto de limpeza que, ao adotar uma nova embalagem, vem acompanhado com um acréscimo injustificável no preço. Ou ainda o caso de um dado produto alimentício em cuja embalagem se fez constar a menção a alguns de seus componentes antigos como se novos fossem, para que se viesse justificar uma evolução ou modernidade que, na verdade, não ocorreu, com o indevido intuito de valorizar mais algo para o qual o mercado já havia precificado.

O mesmo pode ocorrer na área de gestão. Sabemos que, nos últimos anos, esta área tem apresentado um substancial avanço na abordagem e no aprendizado quando tratada por profissionais sérios e comprometidos com a modernidade. O produto desse progresso tem se feito sentir no perfil de muitos dos novos profissionais de administração que chegam ao mercado de trabalho capacitados para enfrentar os diversos desafios em face dos quais foram instruídos. No entanto, nem sempre a preparação é compatível com o grau de exigibilidade que a sociedade deste século demanda de seus administradores, principalmente daqueles que irão trabalhar na iniciativa privada a contribuir, em sua área de atuação, para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Alguns problemas no ensino de administração acabam se tornando mais evidentes quando conceitos basilares dessa área são empregados sem o devido cuidado por quem deveria saber manejá-los.

Com o fim de aparar arestas, passemos à abordagem das diferenças entre os conceitos gestão de pessoas e gestão de recursos humanos. Qual o fim de um ou outro conceito? Que significados encerram essas expressões? São realmente diferentes ou são sinônimos?

Não tendo o propósito de encerrar o debate, mas com o sincero objetivo de contribuir com o mesmo, pretendemos traçar um melhor entendimento sobre essas duas expressões costumeiramente mencionadas no âmbito organizacional.

Também ressaltamos a relevância da distinção entre os aludidos conceitos, principalmente, no que se refere à sua abrangência e semântica, haja vista a constância com que são citados tanto no seio empresarial pelos profissionais das áreas de administração e gestão, como pelos alunos que, em suas respectivas instituições de ensino, militam nos respectivos cursos nas áreas mencionadas, a constituírem, em suma, os administradores e gestores do amanhã.

## 2. Gestão de recursos humanos x gestão de pessoas

Não raro, os líderes e gestores desconhecem como lidar com temas que envolvam seus subordinados, ou, na hipótese de não terem habilidade para fazê-lo, passam a lançar a responsabilidade para seus colegas da área de recursos humanos. A divulgação de boas notícias para o pessoal, tais como promoção ou antecipação salarial, os gestores tendem a chamar para si. Por outro lado, a comunicação de uma dispensa ou mesmo de problemas rotineiros relacionados à seleção e recrutamento de pessoal, preferem que sejam tratados pelo setor de recursos humanos. Afinal, estas tarefas são próprias da área de recursos humanos ou são atinentes aos gestores de pessoas, em suma, os respectivos líderes ou encarregados?

Segundo entendimento tradicional, a área de recursos humanos consiste na unidade operacional que funciona como órgão de assessoramento, a saber, como elemento prestador de serviços nas áreas de seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, dentre outras (Chiavenato, 2008).

Ainda focando no pensamento tradicional, ao se propor a elaboração de um modelo de gestão de pessoas, se entendia que o mesmo transcenderia a operação dos tradicionais subsistemas entendidos desde há muito tempo como de recursos humanos (treinamento, remuneração, etc.), abrangendo princípios, conceitos, e prioridades em uma organização, que sustentariam a definição e a adoção de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo aí estratégias de ação de gestores e de funcionários, e de líderes e de liderados. Na verdade, o termo gestão de pessoas consistiria em um rol de elementos teóricos, dentre os quais se destacavam a teoria das organizações, a motivação, a ética aplicada às relações trabalhistas, desenvolvimento de equipe, estratégias e táticas organizacionais, dentre outros, que, unidos, propiciariam um melhor entendimento da gestão de pessoas (Mascarenhas, 2008).

Apesar de estarmos no século XXI, ainda existem organizações cujos executivos desconhecem quem são os reais responsáveis pela gestão de seu capital humano. Outros, além disso, o consideram como custo e não como ativo.

Alguns estudiosos, recentemente, têm defendido com adequada argumentação que os responsáveis pela gestão de pessoas numa empresa ou instituição são os gestores, e não propriamente a área de recursos humanos.

Na verdade, o setor de recursos humanos deve definir as políticas e os procedimentos a serem observados pelos gestores e garantir que sejam seguidos, funcionando como seu conselheiro e assegurando não só um tratamento digno das pessoas na organização, mas também práticas que propiciassem a retenção e potencialização dos resultados das pessoas na organização. Não seria cabível, sob esta ótica, que a área de “recursos humanos” viesse a ceder aos pedidos dos gestores para que procedesse à comunicação de demissão de seus respectivos funcionários. É, neste caso, relevante que sejam incluídos módulos de treinamento sobre comportamentos de gestores da empresa para as diversas ocasiões que envolvam seu pessoal.

Gestores de pessoas constituem um gênero no qual se incluem todos aqueles aos quais

se encontram subordinadas pessoas; sua meta consiste em atingir os objetivos estratégicos e operacionais definidos, o que, só é possível, com gente devidamente motivada. Sem dúvidas, o gestor de pessoas deve ter aptidão para lidar com as pessoas, desempenhando eficazmente o relevante papel que têm na formação de equipes e no desenvolvimento de seu grupo. Indivíduos não operam sozinhos quando trabalham em organizações e normalmente funcionam dentro de um amplo desenvolvimento do grupo ou equipe de projeto (Madjar, 2005).

Afinal, pessoas se constituem em um dos ativos mais importantes nas organizações, podendo, inclusive ser considerado como o mais relevante uma vez que consiste, salvo melhor juízo, no motor que as impulsiona. Este capital humano é uma grande força nas organizações, pois agrega valor, proporcionando a obtenção de resultados e estabelecendo relações sociais (Aragão; Boas, 2006).

Na visão contábil, o bem tangível é todo produto ou serviço que o consumidor ou mesmo a organização podem obter, entretanto, o capital intelectual é considerado como um bem intangível, pois ele não está palpável como estão os tangíveis; pois, em suma, pertence ao funcionário que tem o controle sobre ele (Hong, 2006). Nesse mesmo passo, o conhecimento e as habilidades dos indivíduos contribuem para o desempenho e vantagem das organizações, sendo tidos como recursos intangíveis que agregam valor (Sturman *et al*, 2008).

No entanto, há desafios a serem transpostos: a) líderes que não enxergam seu capital humano como ativo, acabando por influenciar indevidamente a atitude de seus gestores; b) executivos não preparados para gerir seu pessoal, não raro apresentando inadequado exemplo aos seus subordinados; c) pouca ou nenhuma valorização das áreas de recursos humanos nas empresas; d) no âmbito acadêmico, não abordagem desse tema como matéria relevante em diversos cursos superiores de formação.

No que tange à área de recursos humanos, a mesma deve ocupar o seu espaço na organização, atuando de forma a abranger diversas responsabilidades, tendo como norte e ponto de partida os aspectos estratégicos da

gestão de pessoas, para que os gestores de pessoas possam bem desenvolver suas atribuições, principalmente aquelas que se referem ao seu pessoal.

Para bem desempenhar seu papel, a área de Recursos Humanos deve estabelecer, por exemplo, um plano estratégico de recursos humanos, o qual deve envolver, dentre outros pontos, a disponibilização de pessoal para que a estratégia corporativa seja levada a efeito com êxito. Na concepção deste plano, necessário se faz que não se cometa o comum erro de trazer seu foco para a área de recursos humanos, mas que seja o seu cerne o capital humano da organização.

Nesse sentido, deve atuar o setor de recursos humanos, como parceiro de negócios das distintas áreas da empresa, tomando parte ativamente no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico da empresa, como acompanhando a atuação dos gestores de pessoal na consecução dos objetivos que lhe são inerentes.

Deste modo, deve caber à área de recursos humanos a liderança da elaboração do plano estratégico de recursos humanos, integrada com a participação dos gestores de pessoas. Deve-se ressaltar que é de fundamental importância que o líder da área de recursos humanos tenha a desejada competência para levar a efeito satisfatoriamente o aludido processo trazendo os gestores a assumirem o seu papel, principalmente pelo fato de que cabe aos gestores de pessoas considerável parcela de responsabilidade na implantação do aludido plano estratégico, gestores estes que, por seu turno, deverão demandar da área de recursos humanos tanto as ferramentas, como o apoio necessário ao eficaz desempenho de suas atribuições.

Em que pese considerável parte do mundo acadêmico não ter atentado para a real importância da temática relativa à gestão de pessoas, não propiciando a conscientização adequada dos novos profissionais, em síntese, devem as organizações, via área de recursos humanos, viabilizar a tomada de atitude pelos seus gestores de pessoas, no sentido de se pautarem por criar e manter um clima motivador,

atentando para a necessidade de se saber tratar pessoas como “gente”. Ao se despirem daquela antiga visão estritamente mecanicista segundo a qual cada indivíduo era visto quase que exclusivamente como uma peça de uma engrenagem maior, ou ainda como um “recurso”, gestores tendem a abrir espaço para que a sua equipe venha a funcionar em consonância com o que efetivamente uma organização espera de seu papel. Afinal, resultados duradouros somente são factíveis, quando se dispõe de gente motivada e, principalmente, engajada, além de comprometida com suas respectivas tarefas. Para consecução de tais metas pelas pessoas subordinadas, necessário se faz que as mesmas se sintam realizadas no exercício de suas atividades, sendo desejável mesmo que gostem, em essência, daquilo que fazem.

Assim, se, na esfera estratégica, para obter motivação no seio organizacional, é preciso que aqueles que ocupam os mais elevados níveis da organização demonstrem valorizar seus respectivos gestores, a estes últimos, por sua vez, cabe saber lidar com as emoções de seus subordinados, reconhecendo empenho, e não apenas desempenho. Devem ser os gestores de pessoas capazes de envolver suas equipes na elaboração dos planos estratégicos de suas próprias áreas; mantendo um canal de comunicação aberto; tornando disponível um ambiente adequado, além das ferramentas necessárias ao trabalho.

No entanto, um dos pontos-chave a ser bem manejado pelos gestores consiste em saber lidar com as crises. Gerenciar conflitos demanda postura e comportamento que podem ser desenvolvidos via aprendizado e competente treinamento. Ressalte-se que a manutenção da coesão das equipes em momentos de crise não somente impede a geração da indesejável insegurança no ambiente de trabalho, como também não permite o indevido contágio do foco gerador da crise com as pessoas do grupo, traduzindo, em suma, a relevância da atuação dos gestores de pessoas nesses momentos.

A título de ilustração, é bom frisar a necessidade de as pessoas serem tratadas com o devido respeito profissional e cuidado pessoal pelos gestores. Vale enfatizar que a área

de recursos humanos, por seu turno, deve focar no apoio e desenvolvimento de sugestões e ações que conduzam à melhoria no clima organizacional.

Em se ter atenção e se ser valorizado está um dos maiores prêmios intangíveis que alguém possa receber. É por esta razão que o gestor deve dedicar atenção às necessidades de seus subordinados, reconhecendo sua dedicação no dia a dia, e não somente por ocasião da avaliação anual. E isto exige a dose certa, de modo que o continuado apoio a seus subordinados, não venha a ser interpretado como uma atitude paternalista, o que não seria conveniente.

### 3. Conclusão

Na realidade, cada organização apresenta uma configuração única da função de gestão de pessoas, pautada em uma cultura e competências próprias, resultado de processos históricos de aprendizagem. Assim, um modelo de gestão de pessoas poderia ser entendido como uma representação de uma realidade construída em termos sociais, traduzida para os indivíduos como algo dinâmico e complexo.

Sob esta ótica, e por outro lado, a gestão de recursos humanos consiste em uma área onde os profissionais de recursos humanos trabalham a todo o tempo em papéis relacionados com esta área. São recrutadores, selecionadores, treinadores, administradores de salários, avaliadores de desempenho, médicos do trabalho, psicólogos, advogados, administradores, e tecnólogos, dentre outros.

Ao passo que a gestão de pessoas se propõe a melhorar as competências de todos os atores organizacionais, inclusive dos trabalhadores do setor de recursos humanos. Assim sendo, a questão técnicas da área de recursos humanos deve ser competência da própria área. No entanto, a tarefa de gerir pessoas pertence a todos os líderes, assim como às suas respectivas equipes, sendo, em suma, responsabilidades de todos os participantes da organização.

Por fim, frisa-se que a gestão de recursos humanos deve buscar otimizar todo o processo

em observância às políticas empresariais, através de estratégias funcionais da área de recursos humanos propriamente dita. No que concerne ao modelo de gestão de pessoas, este deve estar atrelado ao aspecto central do comportamento humano, sobre o qual é responsável, e do qual, certamente, nunca poderá se esquivar.

### Referências

ARAGÃO, R. J. C.; BOAS, A. A. V. Capital humano gerador de valor. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2006.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

HONG, Y. C. Contabilidade gerencial. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MADJAR, N. The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, v. 7, 2005.

MASCARENHAS, A.O. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: Cengage, 2008.

PALMISANO, S. J. The globally integrated enterprise. *Foreign Affairs*, vol. 85 n.º 3., Nova Iorque, 2006.

STURMAN, M. C.; WALSH, K.; CHERAMIE, R. A. The value of human capital specificity versus transferability. *Journal of Management*, v. 34, n. 2, Apr. 2008.



> **Pedro Carvalho de Mello**  
PhD, University of Chicago  
Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF

# CANAL ABERTO

## Ortodoxia e Heterodoxia na Política Monetária em Tempos de Crise Financeira na América Latina

**Pedro Carvalho de Mello**  
Professor da Esags e Membro Fundador da Claaf

A economia, quando vista sob o prisma da política econômica, é efetivamente uma mistura de arte com ciência. Nada é totalmente verdadeiro, pois as crenças podem mudar com as circunstâncias.

A crise financeira de 2007-2009, e seus desdobramentos até hoje, alteraram bastante os postulados tradicionais da política monetária, e do papel “correto” dos bancos centrais. Isso vai ser visto no presente artigo, que prossegue outros artigos publicados por esse autor, na temática das crises financeiras. Em todos os artigos, o conteúdo decorre das reuniões que mantemos periodicamente em Washington, com o grupo de economistas latino americanos membros da Claaf (Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros).

Entre os dias 20 e 23 de Maio de 2013, os membros da Claaf promoveram um encontro em Washington para avaliar os riscos das políticas monetárias e o papel do Banco Central no contexto da Crise Global. Vamos apresentar, nesse artigo, o teor da Declaração Claaf<sup>1</sup> No. 28, de 23 de maio de 2013, com as recomendações surgidas no contexto atual, em que nossa economia passa por uma fase mais delicada.

### I. Introdução

O enorme choque financeiro experimentado pela economia internacional em 2008-2009 foi seguido por uma resposta de políticas sem precedente por parte das economias avançadas. Esse quadro tem provocado efeitos, em diferentes frentes, para a América Latina. Por um lado, o crescimento na região foi beneficiado pelo ambiente das baixas taxas de juros que

prevaleceu nos mercados internacionais. Por outro lado, a ocorrência de substanciais influxos de capital e a melhoria dos termos de intercâmbio, exacerbados pelos efeitos de uma ampla liquidez, colocaram diversos desafios para os formuladores das políticas econômicas.

Esta Declaração é composta por duas seções principais. A primeira seção avalia as implicações do momento presente da economia mundial para o futuro da América Latina. O Comitê identifica três fontes significativas de riscos escondidos para a região: 1) o comportamento futuro das taxas de juros nos mercados internacionais; 2) a desaceleração do crescimento econômico a despeito das melhorias nos termos de intercâmbio; e 3) o papel desempenhado pelas inadequadas políticas econômicas.

Com base na discussão apresentada acima, a segunda seção discute as principais lições para a região, no que diz respeito ao desenho da política monetária e ao papel do banco central.

### II. Fontes de riscos para a América Latina decorrentes do estado atual da economia mundial

#### Existe a possibilidade que ocorra um grande aumento nas taxas de juros internacionais?

A incipiente recuperação da economia norte-americana levanta a questão de que o FED possa mudar a sua política no curto prazo e, caso isso ocorra, se haverá um grande aumento nas taxas de juros de curto prazo nos mercados internacionais. Essa mudança de política poderia ser deflagrada devido a um súbito aumento de expectativas inflacionárias, por preocupações quanto ao excesso de liquidez, ou por dúvidas sobre a efetividade das políticas adotadas. Essa questão é fundamental, pois, como amplamente conhecido, um grande aumento das taxas internacionais de juros pode estar associado com uma parada súbita dos fluxos de capitais para a região.

A preocupação de que as taxas internacionais de juros possam subir rapidamente, à medida que se consolide a recuperação norte-americana, está relacionada com os possíveis desdobramentos que resultem dos estímulos

<sup>1</sup> - Declaração Claaf No. 28, de 23 de maio de 2013, com o título de “Deixa rolar os bons tempos

monetários proporcionados pelo FED. A visão convencional postula que, caso a oferta de crédito se recuperasse, e caso os bancos reduzissem seus depósitos junto ao Banco Central, esse último necessitaria realizar operações de *open Market* para absorver o excesso de liquidez. A venda de títulos ou outros ativos na carteira do FED iria, por sua vez, aumentar as taxas de juros. Muito embora os outros bancos centrais tenham também seguido políticas monetárias expansionistas, as perspectivas mais incertas sobre a recuperação da atividade econômica fazem com que seja menos provável um aumento nas taxas de juros desses países.

A visão convencional, no entanto, pode subestimar o papel crucial dos títulos governamentais. Nas atuais circunstâncias, os títulos governamentais são um componente integral da liquidez. Já que a crise financeira destruiu uma grande parte dos ativos seguros e como os mercados financeiros permanecem vulneráveis, existe escassez de colateral. O colateral, por sua vez, é particularmente crucial para a provisão de crédito nesse momento. À medida que a economia norte-americana reinicia seu crescimento e aumenta o crédito bancário, vai aumentar também a demanda por títulos governamentais, para serem usados como colateral. Desse modo, o crescimento das contas do FED que aumentaria a oferta de títulos do Tesouro norte-americano provocará um correspondente aumento na demanda por colaterais.

Desse modo, como consequência, **o Comitê acredita que no curto prazo as taxas de juros não devam aumentar significativamente. Todavia, no médio prazo, à medida que desapareça a segmentação do Mercado e que novos ativos seguros sejam criados pelo setor privado, a demanda por títulos do tesouro norte-americano irá eventualmente cair, e as taxas de juros irão aumentar<sup>2</sup>.**

Embora continue favorável um cenário de permanência de baixas taxas de juros, a busca por rentabilidade (*yields*) está também reduzindo a rentabilidade de investimentos financeiros em mercados emergentes para níveis recordes, e dessa maneira o risco pode estar mal precificado. Nesse contexto, **o Comitê acredita**

**que a resposta dos mercados emergentes para um aumento nas taxas internacionais de juros possa se amplificar para yields mais altos. Ademais, uma continuação de baixas taxas de juros pode induzir os condutores da política econômica a serem complacentes e adiar a realização das reformas necessárias.**

**Existe uma “ameaça” como resultado da melhoria nos termos de intercâmbio?**

Nos anos que antecederam a crise financeira global, a melhoria dos termos de intercâmbio resultante dos preços mais altos das *commodities* estimulou um forte crescimento econômico. Na presente década, essa melhoria sem precedente dos termos de intercâmbio coexistiu com um longo período de alta liquidez internacional. Os superávits de conta corrente permitiram que muitos países reduzissem suas dívidas externas e aumentassem seu patrimônio de reservas internacionais. Como resultado, a região se tornou mais fortalecida para enfrentar choques externos.

Como contraponto, a alta liquidez externa e o forte crescimento econômico também induziram uma significativa apreciação em termos reais das moedas domésticas, especialmente nos países em que os bancos centrais deixaram flutuar as taxas nominais de câmbio. A expansão econômica foi associada a salários reais crescentes e a queda do desemprego.

Todavia, a despeito dos óbvios ganhos resultantes da melhoria dos termos de intercâmbio, muitos países da América Latina começam experimentar um cenário mais difícil. Por um lado, a melhoria dos termos de intercâmbio pode estar atingindo o seu término, e parece pouco provável que haja crescimento econômico adicional nos próximos anos com base nessa fonte. Por outro lado, a apreciação real da moeda e os altos salários em termos reais estão colocando um crescente obstáculo competitivo no setor *tradable*, em particular o setor industrial, caracterizando um caso de “*Dutch disease*”.

Desse modo, **o Comitê acredita que o cenário de crescimento da região se deteriorou, atingindo vários países, e em**

**particular, as perspectivas do setor *tradable* parecem ruins.** A “ressaca” causada pela mudança de importância dos ganhos nos termos de intercâmbio é bastante generalizada, e também afeta os países menos integrados ao mercado financeiro internacional. Por exemplo, a Argentina e a Venezuela estão também experimentando uma significativa desaceleração do crescimento. A despeito de maior utilização de controles de capital e de menor flexibilidade da taxa de câmbio, a apreciação real das suas moedas foi induzida por uma inflação mais alta.

**Políticas domésticas com risco maior**

Especialmente nos últimos cinco anos, a melhoria nos termos de intercâmbio fez com que a política fiscal e as contas correntes parecessem estar mais fortes do que realmente estão, devido ao fato de que as receitas advindas das *commodities* podem estar temporariamente sobre estimadas. Ademais, em alguns países, o aumento das receitas fiscais associado ao setor de *commodity* acabou se direcionando para gastos adicionais do governo e aplicações que são difíceis para serem reduzidas caso ocorra uma reversão nos termos de intercâmbio. Assim, **o Comitê acredita que os riscos fiscais associados a uma possível reversão no futuro dos termos de intercâmbio aumentaram e podem ser ampliados pelas perspectivas de menor crescimento discutidas anteriormente.**

No Chile, por exemplo, as receitas fiscais originadas no cobre vão totalizar em 2013 apenas a metade do que foram em 2012. Ademais, a contribuição do setor de cobre para o total das receitas fiscais irá representar menos de 10 por cento em 2013, comparado com 21 por cento em 2010, e 14 por cento em 2012. O declínio das receitas oriundas do cobre reflete não só as mudanças de preços como também o efeito de salários reais mais elevados devido ao fortalecimento da moeda doméstica.

**O Comitê também acredita que a recente deterioração das contas correntes em várias economias é preocupante, porque, na eventualidade de uma reversão dos termos de intercâmbio, aumentariam também os déficits das contas correntes. Por sua vez, um grande déficit**

**nas contas correntes vai expor os países ao risco de um significativo ajuste real no evento de uma parada súbita nos fluxos de capital.**

Uma fonte adicional de risco advém diretamente da expansão do setor financeiro não bancário. Impulsionado pela ampla liquidez externa e pelas baixas taxas de juros, uma tendência recente nos mercados financeiros da América Latina foi expandir o crédito não bancário, incluindo a emissão nos mercados doméstico e internacional de títulos de dívida pelas grandes empresas, e aumentar o montante do crédito realizado por companhias de serviços financeiros e grandes empresas de varejo. Nesse contexto, os bancos tradicionais também aumentaram o volume de crédito ao consumidor e para hipotecas.

A expansão das diversas modalidades de crédito fora do setor bancário pode ser vista como um evento positivo, pois reflete o desenvolvimento dos mercados domésticos de capitais. Todavia, **o Comitê acredita que, por tal desenvolvimento se dar em condições de um grau mais baixo de supervisão regulatória, ele pode estimular a acumulação de riscos financeiros escondidos. Isso é especialmente verdadeiro caso o crescimento do crédito não bancário se origine de arbitragem regulatória, e, dessa maneira, provoque uma alavancagem excessivamente elevada na economia.**

### III. Lições da crise financeira global para os bancos centrais da América Latina

**A crise financeira global abalou o quadro convencional de políticas seguidas pelos principais bancos centrais e proporciona uma rica experiência para se repensar o papel dos bancos centrais na América Latina.** Em cada crise financeira, a resposta dos bancos centrais pode ser vista como sendo uma combinação do quadro existente de instrumentos de política com ações que respondam aos novos e imprevistos desafios. Dessa maneira, a atuação dos bancos centrais no bojo da crise financeira dificilmente será “ótima”, muito embora ofereça lições valiosas

2 - A hipótese que um aumento nas taxas internacionais de juros possa ser atrasado por algum tempo pode ser refutada caso as expectativas de Mercado sobre a sustentabilidade da dívida nos Estados Unidos se tornem pessimistas. Nesse caso, haveria um aumento acentuado das taxas de juros.

para o desenho de futuras ações e política.

No início, os bancos centrais dos países avançados se apoiaram na taxa de juros como sendo o instrumento central da política monetária: a taxa de juros assim fixada acabou virtualmente reduzida para zero. À medida que a crise financeira se aprofundava e resultava numa perda de confiança e liquidez sem precedentes, o setor financeiro se tornou segmentado devido à um grande aumento no risco da contraparte.

Quando o Mercado financeiro fica segmentado, a taxa de juros se torna menos efetiva como instrumento de política. Desse modo, os bancos centrais das economias avançadas recorrem a uma grande variedade de ações não convencionais, tais como as várias rodadas de *quantitative easing* implementadas nos Estados Unidos, Reino Unido e Japão. Nesse contexto, as condições, os requisitos colaterais e a maturidade dos empréstimos feitos pelos bancos centrais foram significativamente modificados, o acesso para a janela de desconto foi ampliado e a provisão de liquidez foi aumentada, inclusive ofertada para algumas empresas não financeiras. Em suma, os bancos centrais agiram muito além dos seus limites tradicionais, pois o aperto (*crunch*) da liquidez se espalhou numa maneira muito mais ampla do que se poderia antecipar.

Esta experiência traz importantes implicações para os bancos centrais da América Latina. Primeiro, **o Comitê acredita que a taxa de juros determinada pela política econômica não deva ser vista como sendo o único instrumento de política monetária. A condução da política monetária deve se apoiar também numa gama maior de instrumentos de política, tais como liquidez ou requisitos de reserva, requisitos de provisão e de capital contra cíclico.** Estes são comumente chamados de macro prudenciais. Alguns países, tais como Brasil e Peru, já utilizam esses instrumentos.

Ademais, **o Comitê acredita que a intervenção no mercado de câmbio pode ser desejável mesmo quando os bancos centrais operem num regime de taxas flexíveis de câmbio. É aconselhável que tal política seja claramente anunciada a fim de evitar desnecessária incerteza no**

**mercado.** Em adição ao papel importante das reservas internacionais como um mecanismo de seguro contra a volatilidade no mercado de capitais, a intervenção no mercado de câmbio deve ser utilizada quando os fluxos de capital colocam uma forte pressão na moeda doméstica. Por exemplo, quando um país enfrenta grandes entradas de capital o banco central pode ser tentado a aumentar a taxa de juros como um meio de contenção das pressões inflacionárias. Mas, contrariamente ao pensamento convencional que associa o aumento da taxa de juros a um exemplo de política monetária restritiva, o resultado pode ser o oposto. Um aumento na taxa de juros pode induzir maiores entradas de capital que podem se tornar expansionistas para a economia. Ademais, a moeda doméstica pode se fortalecer de modo excessivo. Dessa maneira, a política que pode ser adotada em face de fortes entradas de capital é uma redução na taxa de juros e a imposição de requisitos mais altos de liquidez ou, alternativamente, a adoção de maiores controles na entrada de capitais.

A experiência da crise financeira global também mostra que os bancos centrais necessitam identificar cuidadosamente a definição relevante de liquidez na economia com o objetivo de determinar a extensão com que a liquidez do banco central possa ser disponibilizada caso exploda uma crise. **O Comitê acredita que, ao se identificar onde os bancos centrais necessitem atuar como emprestadores de última instância, isso possa redundar numa ampliação das suas responsabilidades regulatória e supervisória.** O crescimento nos anos recentes de diferentes formas de crédito não bancário acentua os riscos de se ter a responsabilidade do banco central limitada apenas ao sistema bancário tradicional.

O desenvolvimento dos mercados financeiros norte americanos está sendo acompanhado por uma crescente integração financeira. Como resultado, diversos bancos internacionais originários da América Latina expandiram seus negócios *cross-border*. Por exemplo, bancos tais como o Itaú do Brasil, Bancolombia da Colômbia, e Banco de Crédito do Peru correntemente operam em diversos países da região. Ademais, os mercados financeiros da América Central

e da Colômbia estão se tornando altamente integrados por meio da expansão dos bancos colombianos na América Central. Embora isso possa ser visto como um desenvolvimento positivo, **o Comitê acredita que deva ser acompanhado por uma mais forte cooperação formal entre supervisores bancários e que os quadros regulatórios devam ser harmonizados para se evitar arbitragem regulatória. Como requisito mínimo, tais bancos devem ser efetivamente supervisionados numa base consolidada.**

A recente experiência mostra que os bancos centrais necessitam agir com flexibilidade no contexto de uma crise financeira, pois podem surgir novos desafios. O quadro legal em que operam a maior parte dos bancos Latino Americanos costuma ser muito inflexível. É evidente que proporcionar maior flexibilidade pode conflitar com a credibilidade do banco central. Todavia, **já que muitos bancos centrais da região alcançaram efetivamente forte credibilidade, o Comitê acredita que em tais casos o quadro legal deva ser modificado a fim de permitir que essas instituições possam ajustar suas respostas para os novos desafios que são prováveis de aparecer durante a gestão de crises financeiras.**

Finalmente, a crise global levantou a questão de se faz sentido focar a atuação dos bancos centrais só no objetivo de manter a estabilidade dos preços. Por exemplo, baseado na discussão prévia, **o Comitê acredita que, ao ficar restrito à um único objetivo, o banco central pode induzir uma excessiva apreciação da moeda que afete adversamente o setor *tradable*.** No caso de economias que tenham grande dependência em *commodities*, os choques reais podem ser muito grandes e necessitar de uma ativa resposta de política monetária.

#### IV. Conclusões

O presente artigo analisou o atual contexto da economia latino americana, focalizando nos maiores riscos para o crescimento

econômico trazido por um cenário de maior volatilidade de preço das *commodities*, pois as mesmas perderam o dinamismo dos anos anteriores. Outra conclusão inovadora, feita por um grupo de economistas de índole mais “ortodoxa”, é que a crise validou comportamentos de política monetária que eram considerados, antes da crise, como “heterodoxos” e de certa maneira condenáveis. Essa nova postura da Claf reflete o pensamento de alguns setores mais conservadores, que no entanto evoluíram seu pensamento econômico na direção de aceitar o mérito de enfoques mais heterodoxos. As implicações sobre o papel e a postura dos bancos centrais talvez seja o ponto alto da Declaração.

## Normas para formatação dos artigos

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

### Formatação:

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

### Margens:

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

### Fonte:

- > Times New Roman, tamanho 12.

### Parágrafo:

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

### Texto: a primeira página do artigo deve conter:

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

### Referências:

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

### Ilustrações, gráficos e tabelas:

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

### Formas de envio:

CD ROM ou via e-mail para o endereço alexandre.almeida@strong.com.br  
Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:

#### Livro

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

#### Capítulo de livro

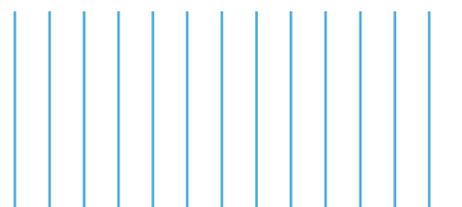
RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

#### Artigo de revista

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

#### Texto eletrônico

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



“

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

”

### **Unidade ABC**

*Portão 1 - Alameda dos Jacarandás, 41*

*Portão 2 - Av. Industrial, 1455*

*Bairro Jardim - Santo André/SP*

*[11] 4433.6161*

### **Unidade Santos**

*Av. Conselheiro Nébias, 159*

*Paquetá - Santos/SP*

*[13] 2127.0003*

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)

