

VOLUME 7 - Nº 100 - 1 - MARÇO 2009 - R\$ 10

GV executivo

REVISTA DE GESTÃO EMPRESARIAL



CORINTHIANS; REESTRUTURAÇÃO EM CAMPO

Entrevista com
RAUL CORRÊA
DA SILVA,
vice-presidente
de Finanças

- > Terceirize
seu cérebro
- > Bolsa Família
e a educação



- > COM CELULAR, SEM BANCO
- > INOVAÇÕES E SUSTENTABILIDADE
- > ENTREVISTA: FREDERICO GLEIROS FILHO,
BANCO POPULAR DO BRASIL

Editorial:

É difícil estar preparado para uma demissão. A empresa geralmente não tem política para desligamentos; o chefe é treinado para selecionar e desenvolver colaboradores, não para dispensá-los; o funcionário, mesmo quando está esperando por esse desenlace, passa por fortes emoções. Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Mariá Giuliese, da Lens & Minarelli, mostra que é possível e necessário administrar bem essa passagem, entendendo ser a demissão, uma oportunidade para reavaliar conquistas e para sair em busca de novos desafios.

Já no artigo de Alberto Carlos Almeida verificamos que a situação da educação permanece pouco animadora no Brasil. Num *ranking* de 39 países, somos os últimos colocados em termos de escolarização. Países que há 20 anos estavam piores que nós hoje são líderes na avaliação. A falta de investimentos na capacitação dos mais jovens continua produzindo reflexos negativos na política, economia e bem-estar do país. Um problema antigo que exige novas soluções.

Falando em soluções, este é um tema de destaque no caderno especial, dedicado às microfinanças. No Brasil, poucas pessoas têm acesso à conta e aos serviços bancários. Com isso, ficam privadas do crédito para consumo e, especialmente, crédito produtivo. Os artigos mostram como as microfinanças propõem soluções para isso.

Destaco ainda o ensaio de David Brooks, do *New York Times*, revela de forma bem-humorada os encantos das engenhocas de navegação por GPS. Vale conferir. Boa leitura a todos!

Francisco Aranha
Editor-chefe



Tudo de graça

Não contente em ter dado um nó no mundo da nova economia, com o conceito de "long tail" (em português, "cauda longa"), Chris Anderson promete chacoalhar o planeta novamente, com *Free*, livro que está preparando e do qual deu "uma palhinha" na *Wired*. Na contramão da indústria do suporte (CDs, DVDs, livros e impressos), Anderson proclama que o "grátis" (*free*) será o futuro dos negócios. Na sua ousada analogia, King Camp Gillette, além de inventar a lâmina de barbear, continuaria

dando-a de graça, indefinidamente, e só muito depois passaria a fazer dinheiro com a invenção. Sua mensagem, para alguns fabricantes, é inequívoca: "Desistam de ganhar dinheiro com seus produtos, dêem de graça e façam dinheiro de outra forma" (com serviços, por exemplo). Anderson aposta alto desta vez e quer mudar a própria noção de economia, afinal, em algumas áreas, não teremos mais a clássica "escassez" e, sim, a "fartura". O grátis veio para ficar?

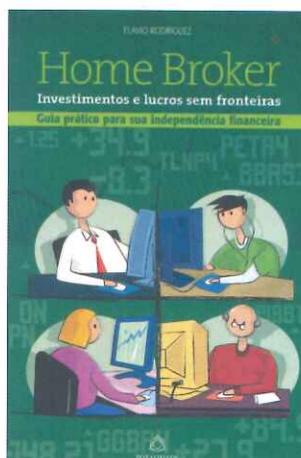


O contra-ataque da Wikia

Tudo ia bem para Jason Calacanis e seu site Mahalo, quando Jimmy "Wikipedia" Wales resolveu contra-atacar com a Wikia.com e suas extensões. Se Calacanis queria misturar buscas com enciclopédismo, criando "resultados enciclopédicos", Wales consagrou o termo *social search*. Ao contrário de Calacanis, que depende de um time que agrupe resultados relevantes, a Wikia será alimentada pelos usuários. Conceitualmente, parece estranho, mas é como se os resultados do Google pudessem ser "editados" de alguma forma. Vale lembrar que Jimmy Wales é conhecido pela sua megalomania e pelo seu messianismo. Se a Wikipedia deu certo, por que não a Wikia?

Bolsa em sua casa

Há dez ou mais anos que se fala em *home broker* nos Estados Unidos. A consolidação veio com a expansão da própria Internet, mas só agora chega ao Brasil. As razões, aqui, são a estabilidade monetária, a consolidação da governança corporativa e, mais recentemente, a *performance* das nossas bolsas de valores. Nesse contexto, foi lançado o livro Home Broker, de Flávio Rodriguez, pela editora Totalidade.



Felizmente está caindo a imagem de que mexer com ações é como um jogo, e que as bolsas são como cassinos. Rodriguez convida os leigos no assunto a tomar parte – pois quanto mais diversificados os investidores *on-line*, melhores os resultados para todos.

ADEUS, HD... ENQUANTO A CORRIDA PELOS SERVIÇOS DE *WEBMAIL* PARECE MENOS ACELERADA COM A SUPREMACIA DO *GMAIL*, CRESCE A DISPUTA PELA ARMAZENAGEM DE ARQUIVOS EM GERAL NA INTERNET. DEPOIS DO *GOOGLE DOCS* (O *WORD* DO *GOOGLE*), DO *GOOGLE SPREADSHEETS* (O *EXCEL* DO *GOOGLE*) E DO *GOOGLE PRESENTATIONS* (O *POWERPOINT* DO *GOOGLE*), "*GDRIVE*" É A PALAVRA QUE NÃO SAI DA BOCA DOS ESPECIALISTAS EM COMPUTAÇÃO. JÁ QUE O *GOOGLE* PERMITE GUARDAR MENSAGENS ELETRÔNICAS, ARQUIVOS

DE TEXTO, PLANILHAS E ATÉ APRESENTAÇÕES. POR QUE NÃO GUARDAR *ON-LINE*, LOGO DE UMA VEZ. TODO O RESTO DO COMPUTADOR? SERVIÇOS COMO *BOX.NET*, *XDRIVE.COM* E *OMNIDRIVE*. COM ESTÃO PREOCUPADOS COM MAIS ESSA CARTADA DO *GOOGLE*.

O FUTURO DO DVD ENQUANTO *JOÃO MARCELO BÔSCOLI* RECONHECE, DEPOIS DE DEZ ANOS DE GRAVADORA, QUE A PRODUÇÃO DE *CDS* NÃO É MAIS PRIORIDADE NA TRAMA, A *TOSHIBA* COMEMORA A SUPREMACIA DO *BLU-RAY DISC (BD)* – NOVO FORMATO QUE

AMBICIONA SUBSTITUIR O PIRATEADO *DVD*. AINDA QUE QUE RELUTANTE, A INDÚSTRIA DE ENTRETENIMENTO BREVEMENTE ABANDONARÁ O *DVD* EM NOME DO NOVO FORMATO. MAS O *BLU-RAY* TAMPOUCO PARECE SER A SALVAÇÃO CONTRA A PIRATARIA. POIS HÁ DÚVIDAS SE CONSEGUIRÁ COMPETIR COM O *DOWNLOAD* DE FILMES. DE OLHO NESSE MERCADO, A *APPLE* LANÇOU SEU SERVIÇO DE LOCAÇÃO VIA *ITUNES*. QUEM BAIXA, TEM ATÉ 30 DIAS PARA ASSISTIR. MAS SERÁ QUE O *BLU-RAY* CONQUISTARÁ A GERAÇÃO *IPOD*?

APRENDER COM AS TRANSIÇÕES

Demissões de altos executivos e de profissionais com destacado desempenho tornaram-se uma rotina hoje em dia. Lidar melhor com esse processo é o grande desafio dos profissionais

POR CECÍLIA NORONHA SANTOS



RL

Paradoxalmente, para muitos profissionais, o momento da demissão é uma das raras oportunidades para pensarem na carreira na primeira pessoa do singular. Até então, muitos viviam à sombra de projetos, atividades e rotinas que pertenciam à organização. Quando perdem o vínculo, precisam descobrir internamente aquilo que os motiva, que os pode realizar, suas preferências, valores e competências.

Nesta entrevista, Mariá Giuliese, diretora executiva da consultoria de *outplacement* e aconselhamento de carreira para executivos Lens & Minarelli, fala sobre os mitos que ainda rondam a demissão de altos executivos, as reações psicológicas mais típicas, as formas de suporte e apoio que permitem ao executivo ganhar novo fôlego e ir em busca de uma nova colocação, e sobre o papel que as empresas devem desempenhar para que o processo demissionário, muitas vezes inevitável, seja ao menos conduzido de forma respeitosa para com o funcionário.

Como os profissionais reagem normalmente a uma demissão?

MG: Na verdade, embora a grande maioria considere a possibilidade de a demissão ocorrer, quando ela acontece de fato, isso sempre gera um forte impacto e reações como alívio, se o profissional estava sofrendo em sua posição na empresa; revolta e indignação, se ele estava envolvido com os resultados e metas, sem perceber o que acontecia ao seu redor; ou resignação, quando não tinha esperança de que as coisas se modificassem. Todos eles, entretanto, precisam de algum tempo para assimilar o ocorrido e se reposicionar com relação à carreira e ao mercado. É freqüente que esperem uma rápida recolocação pelo fato de terem uma excelente formação, falarem idiomas e

possuírem experiência internacional, mas isso nem sempre acontece, pois essas características são comuns entre os executivos de bom nível, e as oportunidades para os profissionais que se encontram no topo da pirâmide não são muitas.

As empresas têm uma política clara de demissão?

MG: A demissão ainda é um tabu. Os profissionais são treinados para escolher e desenvolver os colaboradores, não para demitir; poucos conseguem realizar a demissão com correção. Mesmo o profissional de Recursos Humanos, em geral, não está preparado para ser o facilitador desse processo. Na Lens & Minarelli temos realizado diversas pesquisas sobre as práticas de demissão, e os resultados indicam que não há política definida, embora os gestores de Recursos Humanos afirmem que elas existem, pois consideram o pacote de demissão como política. Em suas ponderações a esse respeito, fica claro que, em geral, o pacote é estruturado em conformidade com a lei e com a conveniência dos principais gestores, e é concedido de acordo com a vontade de premiar ou punir o demitido. Portanto, nem mesmo o pacote de demissão se constitui numa política. Os critérios para a realização da demissão e concessão de benefícios com freqüência não são claros, nem estão consolidados numa política que oriente o processo. Isso penaliza a todos os envolvidos na demissão – o demitido, o demissor, o profissional de Recursos Humanos, a empresa, e os profissionais que nela permanecem.

O que a empresa pode fazer para minimizar o impacto da demissão?

MG: Primeiramente, considero fundamental que a empresa tenha a preocupação de incluir, nos seus projetos de educação contínua

dos executivos, seminários específicos sobre a maneira adequada de demitir, pois a demissão é uma das atribuições com a qual eles vão se defrontar ao longo da carreira. Quando a demissão for realmente necessária, o gestor de Recursos Humanos ou o demissor deve convocar o especialista para orientá-lo sobre o modo de proceder. E no dia e hora em que a demissão ocorrer, é importante que esse especialista esteja na empresa para receber o demitido e ajudá-lo a absorver o impacto e tomar as primeiras providências com vistas à separação (avisar os subordinados, a família etc.). A seguir, esse profissional precisará receber orientação e apoio para se reorganizar, rever a vida e a carreira, e buscar novo trabalho e renda. O demitido deve ser tratado com respeito e responsabilidade. Os motivos alegados para a demissão devem ser claros e objetivos. A comunicação ao mercado, clientes e fornecedores, e subordinados, deve ser feita imediatamente e de forma profissional.

E quando a empresa não oferece um serviço de *outplacement* ?

MG: O profissional deve parar e refletir. Em primeiro lugar, ele precisa se organizar, para depois buscar novamente o mercado. Nesse momento, é importante evitar muitas conversas com os amigos sobre o assunto, pois as diferentes opiniões podem aumentar a inseguran-

ça e a confusão. É bom evitar também procurar os *headhunters* enquanto o caminho a seguir não estiver suficientemente claro. O trabalho do *headhunter* tem um foco diferente daquele do conselheiro de carreira e do especialista em *outplacement*, na medida em que ele avalia o profissional como um possível candidato a ser indicado para uma determinada posição. O mais importante agora, além de parar, é repensar os valores internos e as expectativas, tendo em vista um projeto próprio. Somente depois disso deve ser elaborado o currículo e feita a divulgação para o mercado.

Para algumas pessoas, é interessante um período sabático de 2 a 3 meses?

MG: Depende, é muito importante enfatizar que não existe receita pronta. Cada pessoa tem uma realidade, uma história de vida e carreira. Tudo deve ser avaliado: a época do ano, o momento da carreira, os motivos da demissão, o fôlego financeiro e as expectativas da família, entre outros aspectos. Essas reflexões irão determinar a estratégia a ser adotada. Em geral, quando o profissional estava sob muita pressão na empresa, ele pode estar precisando de um descanso. Entretanto, se estiver muito revoltado e magoado, é importante que elabore esse processo antes de descansar para poder desfrutar do descanso e ter condições de fazer suas escolhas com clareza e serenidade.

“ A demissão ainda é um tabu. Os profissionais são treinados para escolher e desenvolver os colaboradores, não para demitir; poucos conseguem realizar a demissão com correção ”

“O executivo trabalha em ritmo muito acelerado, de repente, tudo pára. Há uma ruptura. Ele precisa reconhecer as perdas e aprender a lidar com elas”

Como lidar com a pressão familiar?

MG: Todos querem ajudar, e existe uma pressão para que o executivo demitido encontre rapidamente uma nova colocação. Em geral, a família fica muito insegura, principalmente se o executivo é o provedor. Nesse momento, o que ele precisa é de apoio e compreensão daqueles que estão próximos. Por essa razão, é importante que a família se manifeste de forma positiva e contribua para a construção do novo projeto. Portanto, compartilhar as angústias e solicitar a participação dos familiares para repensar o projeto, que de alguma maneira envolve a todos, tem se mostrado um movimento rico e construtivo.

Como fica o processo de perda?

MG: A demissão envolve muitas perdas e muitos ganhos. Porém, inicialmente, somente se percebem as perdas, como por exemplo do poder, do *status*, de privilégios e benefícios, do sobrenome corporativo e da inclusão na comunidade. Para o ser humano, o trabalho tem papel primordial na sua constituição como profissional e como pessoa. Confere uma identidade pela qual ele será reconhecido e valorizado. Portanto, a perda do trabalho gera grande angús-

tia e ansiedade, e o receio de não encontrar nova atividade, remuneração à altura e os benefícios aos quais estava habituado (carro, plano de saúde, secretária etc.). O executivo trabalha em ritmo muito acelerado, e, de repente, tudo pára. Há uma ruptura. Ele precisa reconhecer as perdas e aprender a lidar com elas para, em seguida se apropriar de sua vida e do projeto profissional, e então dar início à nova etapa, que certamente envolverá muitos ganhos.

A maioria dos profissionais consegue se recolocar depois de um processo de *outplacement*? Quanto tempo isso leva?

MG: Na maioria dos casos, o profissional consegue se reinserir no mercado. Esse processo pode ser lento, e não é possível precisar o tempo. Podemos dizer que o tempo médio varia de 6 a 8 meses. No cenário mais otimista, o profissional está mais bem preparado e o mercado, mais favorável, conseqüentemente a reinserção é mais rápida. Outra situação possível é o profissional se recuperar depressa e o mercado estar menos favorável, o que implica um tempo maior para a reinserção. E, por último, existe a situação na qual o profissional precisa de um tempo maior para se recompor e, somente depois, abordar o mercado, que pode se apresentar mais ou menos favorável, o que determinará o tempo necessário à reinserção.

As mulheres lidam melhor com a demissão?

MG: Em geral, há uma tendência de que elas lidem melhor com a demissão, na medida em que estão mais habituadas a acumular funções, interagir com diferentes pessoas e mudar de papel pessoal e profissional com frequência. Isso, de alguma maneira, tende a facilitar a abordagem do mercado. Atualmente, grande parte das

mulheres que atua no mercado de trabalho está sujeita às mesmas angústias experimentadas pelos homens. Isso porque a carreira passou a ocupar espaço fundamental em sua vida. Algumas mulheres competem ostensivamente com os homens, negam a feminilidade e se travestem como homens, o que gera muito sofrimento.

Os executivos fazem de fato o gerenciamento de sua carreira ou são os outros que o fazem por eles?

MG: Os executivos estão muito atentos à mídia e aos conselhos dos “gurus”, e dificilmente param para refletir sobre seu projeto individual. Por outro lado, estão mais identificados com o projeto da empresa, e a dedicação a ele dificulta a gestão dos próprios interesses. Isso pode ser notado de maneira mais clara quando o executivo é desligado de uma empresa cujos interesses se confundiram, às vezes por tempo demasiadamente longo, com os seus próprios. Fora do ambiente e cultura com os quais estava identificado, ele sente-se perdido, o que atesta a ausência de um projeto que contemple a própria carreira.

Os cursos de graduação e pós-graduação estão preparando os jovens profissionais para serem gestores da carreira?

MG: Parece-me que tais cursos cuidam mais dos aspectos técnicos e teóricos, e preparam o jovem profissional para se adequar e abraçar o projeto da empresa, e não o individual. Ainda que as empresas possuam projetos claros e consistentes, eles estão em constante transformação, de modo a acompanhar a dinâmica do mercado. Isso provoca instabilidade e reforça a neces-

sidade de o profissional ter um projeto individual. É importante que a universidade esteja atenta no sentido de ajudar os jovens a perceberem isso.

Como os jovens estão lidando com a administração da carreira, as transições e demissões?

MG: O jovem tende a ousar mais, principalmente porque, de uma maneira geral, está menos preso a compromissos do que aqueles que têm mais idade. Por outro lado, o fato de terem observado as dificuldades vividas pelos pais em suas carreiras por vezes os fazem desenvolver certa aversão ao mundo corporativo e buscar saídas alternativas. O somatório dessas observações e das dificuldades apresentadas pelo mercado atual de certa forma força esses profissionais mais jovens a se apropriar de seus projetos individuais e transformá-los em atividades rentáveis. Em contrapartida, temos jovens totalmente cooptados pelos padrões estabelecidos e adaptados à vida corporativa.

Que outros mecanismos, além das consultorias de *outplacement*, serviços de recolocação e *coaching*, podem ajudar o profissional a redirecionar sua carreira?

MG: No momento, não conheço nada estruturado, além do *outplacement*, serviços de recolocação e *coaching*, que possa funcionar como suporte para o redirecionamento de carreira. Sempre idealizei fazer fóruns de debates sobre transição de carreira para pequenos grupos (10 a 15 pessoas). Esse pode ser um espaço propício para a troca de idéias, relatos de experiências de sucessos e fracassos. Na minha opinião, essa é uma oportunidade que poderia ser explorada pelas instituições de ensino. ✖

CECÍLIA NORONHA SANTOS, supervisora da Coordenadoria de Estágios e Colocação Profissional (CECOP) da FGV, cecilia.noronha@fgv.br

NESTA EDIÇÃO, SELECIONAMOS EVENTOS NAS ÁREAS DE ECONOMIA, FINANÇAS, GESTÃO E MARKETING. SEPARAMOS TAMBÉM ALGUNS EVENTOS NA ÁREA CULTURAL.

<p>14/05 a 16/05</p> <p>Encontro de Marketing Pestana Curitiba Hotel, Curitiba (PR)</p> <p>Organizado pela ANPAD, a terceira edição do evento divulga e coloca em debate estudos em Marketing.</p> <p>Informações: http://www.anpad.org.br</p>	<p>16/05</p> <p>Inscrição para prova da ANPAD </p> <p>As inscrições para a edição de junho do teste da ANPAD vão até 16 de maio. O teste será no dia 1º de junho em 33 cidades, simultaneamente.</p> <p>Informações: http://www.anpad.org.br</p>	<p>15/05 a 25/05</p> <p>Bienal do Livro </p> <p>Belo Horizonte (MG)</p> <p>Exposição de títulos nacionais e estrangeiros para o público. Este ano reunirá cerca de 50 autores e 130 expositores.</p> <p>Informações: http://www.bienaldolivrominas.com.br</p>
<p>23/05 a 22/08</p> <p>As constituições brasileiras São Paulo (SP)</p> <p>Organizado pelo Museu de Arte Brasileira da FAAP, em comemoração ao bicentenário da Justiça Independente do Brasil, mostra exibe conteúdo das sete Constituições brasileiras em diálogo com o momento histórico e cultural de cada uma delas.</p> <p>Informações: (11) 3662-7198</p>	<p>27/05 a 30/05</p> <p>Conferência Internacional Ethos São Paulo (SP) </p> <p>Evento organizado pelo Instituto Ethos e focado na formação e desenvolvimento da gestão socialmente responsável.</p> <p>Informações: http://www.ethos.org.br</p>	<p>04/06 a 07/06</p> <p>Congresso de Administração do Mercosul Foz do Iguaçu (PR)</p> <p>O tema do XV encontro será "Administração, Energia e inovação: Trinômio para o Desenvolvimento". Irá abordar assuntos como liderança, governança corporativa e ética e valores em modelos de gestão.</p> <p>Informações: http://www.conamerco.com</p>
<p>12/06 a 18/06</p> <p>Salão São Paulo de Turismo São Paulo (SP) </p> <p>Evento representa boa oportunidade para investidores conhecerem novos produtos e serviços turísticos exclusivos do estado de São Paulo.</p> <p>Informações: www.salaospturismo.com.br</p>	<p>13/06 a 21/06</p> <p>Semana da cultura japonesa São Paulo (SP) </p> <p>Em comemoração ao centenário da imigração japonesa, este evento conta com exposições, palestras, <i>shows</i>, comidas típicas e <i>workshops</i>.</p> <p>Informações: (11) 3209-3875 / 3277-2870 ou www.centenario2008.com.br</p>	<p>17/06 a 20/06</p> <p>ExpoGestão Joinville (SC)</p> <p>Feira reúne empresários para debater e compartilhar experiência, conhecimento e práticas de gestão empresarial.</p> <p>Informações: http://www.expogestao.com.br</p>
<p>14/06 a 16/06</p> <p>Simpósio Intercâmbio Brasil-Japão São Paulo (SP)</p> <p>Focado em Economia, Ciência e Inovação Tecnológica, encontro apresenta desenvolvimentos científicos e tecnológicos dos dois países.</p> <p>Informações: http://simposio2008.org.br</p>	<p>03/06</p> <p>Inscrição para o programa de Intercâmbio da FGV São Paulo (SP)</p> <p>Inscrições começaram em outubro de 2007 e encerram em junho deste ano. O aluno deve preencher a ficha no site da FGV.</p> <p>Informações: (11) 3281-7762 ou cri@fgv.br</p>	<p>18/06 a 20/06</p> <p>Encontro de Estudos Organizacionais Belo Horizonte (MG) </p> <p>Evento apresenta trabalhos com o tema "Estudos Organizacionais e Práticas de Gestão no Brasil: reflexões e construção do conhecimento".</p> <p>Informações: http://www.anpad.org.br</p>



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP
carlos.bertero@fgv.br

Estratégia aristocrática

TALVEZ A ÁREA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ESTEJA SE TORNANDO A MAIS ARISTOCRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO. PARA ENTENDER O MOTIVO, PRECISAMOS ANTES ENTENDER O QUE SERIA UMA “ATITUDE ARISTOCRÁTICA”

Historicamente, a aristocracia é associada ao domínio do gosto, refinamento, sofisticação, capacidade de falar e expressar-se e, acima de tudo, à capacidade de distanciar-se da prática. Gerir estrategicamente um negócio guarda, ainda hoje, marcas aristocráticas. Isso porque as pessoas que disso se ocupam parecem ter uma preferência pela contemplação, não pela ação.

As atividades ligadas à estratégia envolvem análise de desempenho, aprimoramento de instrumentos de controle, crítica de missão, visão e valores, e revisão permanente da carteira de produtos e serviços. Em cada uma dessas atividades, a estratégia é continuamente formulada e reformulada. O único problema é que muitas vezes isso não sai do nível da reflexão, ficando muito longe da vida real da organização.

Certa vez ouvi de um empresário que ele não se preocupava com a formulação e revisão da estratégia de sua organização. Em vez de envolver-se, bastava contratar uma consultoria, preferencialmente de grife, e aguardar a entrega de seu relatório. O salto mais difícil seria executar a estratégia considerada mais adequada à organização. **Vários pesquisadores apontam precisamente nessa direção: ou a estratégia simplesmente não é implementada ou, quando consegue ser, termina empobrecida pela má execução.**

Desse modo, podemos levantar a questão: como executar, e executar bem, uma estraté-

gia? Aqui temos a essência da gestão. Desde que nasceu a administração de empresas, acadêmicos, pesquisadores, empresários, executivos e consultores focam energias em torno dessa questão. A história da administração nos oferece algumas pistas. Uma delas é a gestão da mudança. De acordo com os que estudam esse tema, implementar uma estratégia é um processo de mudança organizacional. Mudar não é tarefa fácil: há que enfrentar resistências de várias ordens.

Veja-se um exemplo disso no campo da economia. Até hoje tivemos, no Brasil, onze planos de estabilização para conter nossa histórica hiperinflação. Apenas um funcionou. As dificuldades em executá-los foram imensas, e, paradoxalmente, muitos de seus potenciais beneficiários atuaram na contramão, sabotando-os. O mesmo pode acontecer nas organizações.

Na história de nossas sociedades, os burgueses superaram os aristocratas em vários sentidos. Porém, o mais marcante é sua orientação para a prática. Essa característica fez dos burgueses uma classe de empreendedores, de modo que até hoje nossa cultura é profundamente marcada por seus valores. Na gestão estratégica, um “choque de burguesia”, aproximando os administradores das dificuldades reais da execução, poderia ter o efeito de posicioná-los melhor para reverem e reformularem suas estratégias. ✕



Paulo Sandroni
FGV-EAESP

paulo.sandroni@fgv.br

Previsões: meteorológicas ou econômicas?

PREVISÕES ECONÔMICAS E METEOROLÓGICAS, NO PASSADO, TINHAM ALGO EM COMUM: AMBAS ERAM ALVO DE CHACOTAS OU ÁCIDAS IRONIAS, POIS RARAMENTE ACERTAVAM. DE UNS TEMPOS PARA CÁ, AS METEOROLÓGICAS MELHORARAM BASTANTE. AS ECONÔMICAS DEIXAM CADA VEZ MAIS A DESEJAR

Há uma diferença crucial entre os dois campos do conhecimento: as mutações na natureza – exceto as microbianas – são lentíssimas; na economia, ao contrário, podem ocorrer com a velocidade da luz, pois estão sujeitas a teclas de computador e alguma coisa que se poderia chamar de vontade. Especialmente a vontade de esconder e de ocultar. Ou de enganar.

Não é porque Kepler descobriu as leis do movimento dos planetas que o Criador teria exclamado: “Ah! Este espertinho matou a charada. Vamos agora colocar a Terra girando entre Marte e Júpiter!”.

Na economia, no entanto, onde ganhar ou perder depende em grande medida da arte de iludir, as previsões podem falhar e gerar grandes crises. As organizações esperam até o último minuto para revelar suas falcatruas. O que se pensava sólido transforma-se num pântano que devora as mais realistas ilusões.

Foi o que aconteceu em março de 2008 com o Bear Sterns, quinto maior conglomerado financeiro dos Estados Unidos, oferecido pelo JP Morgan por um pires de lentilhas com a bênção da Reserva Federal.

Robert Shiller, economista norte-americano, diz que, se o preço de um título financeiro incorporar toda a informação necessária, as oscilações de suas cotações serão mínimas. E as crises financeiras idem, idem. O problema reside em definir “toda a informação necessária”, pois ninguém sabe quais são seus limites. Além disso, é preciso avaliar se a informação é verdadeira ou não. Melhor, se não foi divulgada para enganar ou induzir o interlocutor a erro.

Dispositivos como a Lei Sarbanes-Oxley (voltada para coibir irregularidades ou fraudes contábeis) e instrumentos como o Balanced Score Card (destinados a produzir indicadores de desempenho mais consistentes) ajudam a dar mais transparência aos negócios, mas claramente são insuficientes.

Será que o trauma de uma nova crise internacional levará as autoridades monetárias, especialmente dos Estados Unidos, a começar a zelar pela qualidade dos títulos emitidos no mercado para coibir práticas de alavancagem financeira que, embora legais, como as hipotecas *subprime*, empurram o mundo para o limiar de um abismo? ✕



Ricardo R. Rochman
FGV-EAESP
ricardo.rochman@fgv.br

A expansão do microcrédito

O INTERESSE PELAS MICROFINANÇAS, EM ESPECIAL PELO MICROCRÉDITO, AUMENTOU NO MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL

Uma parte do interesse é justificada pela preocupação com os aspectos de sustentabilidade e responsabilidade social que as instituições financeiras vêm demonstrando. A outra parte provém do enorme potencial de crescimento do mercado de microcrédito.

Segundo dados do Centro de Estudos em Microfinanças da FGV, o índice de microcrédito produtivo no Brasil é de somente 2%, ao passo que em outros países da América Latina ele chega a 30%. A elevação desse índice no Brasil dependerá tanto de ações do lado da oferta como também do lado da demanda.

Do lado da demanda, as instituições financeiras devem construir canais de distribuição alternativos, capazes de alcançar o público potencial, principalmente fora do eixo Rio-São Paulo. Nesse caso, a barreira a ser ultrapassada é o custo desses canais e do processo de concessão de crédito. Se não o fizerem, a atividade de microcrédito será economicamente inviável.

Já do lado da oferta, referente à captação de recursos, a providência necessária é permitir que o público em geral, além dos bancos, tenha a oportunidade de investir seu capital nessa modalidade de crédito – a qual ofereceria retornos mais interessantes. Isso poderá ser feito mediante

engenharia financeira, como a construção de fundos de investimentos, cujos recursos serão utilizados pelos tomadores de microcrédito.

Outra possibilidade é a securitização dos microcréditos. Ela seria vantajosa tanto para os bancos, que vendem suas carteiras, como para os investidores, que poderão comprar títulos de renda fixa lastreados nos microcréditos. O único ponto de atenção nesse caso é não esquecer da necessidade de transparência – haja vista as lições aprendidas com a crise dos *subprimes* nos Estados Unidos.

Essas ações poderiam ser estendidas aos demais produtos que compõem as microfinanças, como, por exemplo, os cartões de créditos e seguros.

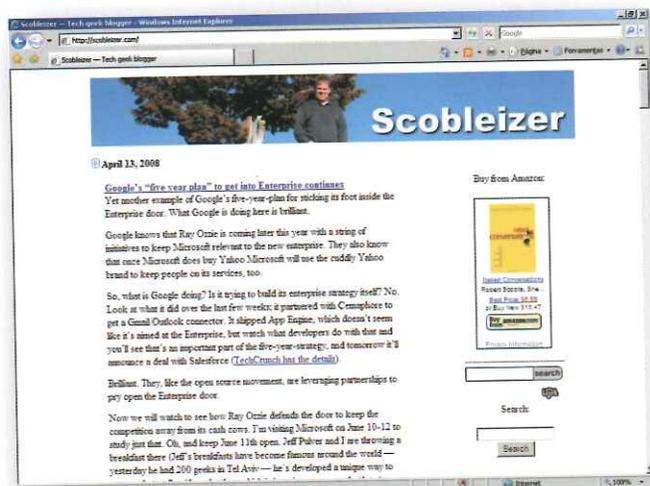
Para encerrar, deixo aos leitores algumas questões para reflexão. Por exemplo, **o que será do microcrédito quando a maior parte da população brasileira sair das regiões de miséria e pobreza e tiver acesso às linhas de crédito convencionais?** Poderíamos vivenciar uma crise de microcrédito como ocorreu no caso dos *subprimes*? E, por fim, como manter o microcrédito atrativo aos olhos dos investidores sem perder, ao mesmo tempo, os aspectos de responsabilidade social dessas ações? Esta última questão nos lembra dos perigos ocultos das operações financeiras. ✘

Vitrines corporativas

A ONDA DOS BLOGS CHEGOU ÀS EMPRESAS

De olho nesse novo canal de comunicação com clientes (internos e externos), muitas criaram *blogs* institucionais - em geral, mantidos por seus próprios funcionários. Entre as principais vantagens, destacam-se a agilidade na publicação de conteúdo (*posts*), a interatividade com o leitor (comentários) e a abordagem informal. Em teoria, os colaboradores recebem carta branca para falar sobre a empresa, seus projetos, planos e serviços. Funcionam como uma espécie de *ombudsman*, recebendo críticas e sugestões.

O caso da Microsoft, uma das empresas pioneiras na adesão a essa prática, em 2005, é exemplar. Seu *blog* é mantido até hoje por Robert Scoble e, embora distribuído em milhares de áreas, conseguiu aproximar os consumidores, compreender hábitos de consumo e desenvolver novos produtos. Pelo *blog*, a empresa conseguiu inclusive conhecer falhas em seus produtos. Coca-Cola, Dell, General Motors e Nokia são alguns exemplos de empresas que aderiram a onda. Aqui no Brasil, por enquanto, os *blogs* corporativos ainda são raridade.



Blog da Microsoft - Scobleizer - (<http://scobleizer.com/>)



Blog da Tecnisa (<http://www.blogtecnisa.com.br/index.php>)



BlogCouncil (<http://www.blogcouncil.org/>)

RECURSOS ESSENCIAIS

Apesar da onda de desregulamentação dos últimos anos, ainda existem problemas de acesso a recursos essenciais que dificultam a formação de um mercado com empresas competitivas

POR ALESSANDRO VINÍCIUS MARQUES DE OLIVEIRA



Tradicionalmente, as análises econômicas de setores regulados assumem que, na produção e comercialização do produto, as firmas participantes detêm acesso a todos os recursos imprescindíveis ao seu adequado posicionamento e sustentabilidade no mercado. Apesar de ser uma hipótese forte, ela não se verifica na realidade em muitos casos.

Algumas firmas podem ter acesso restrito a um conjunto de “recursos essenciais”. Por recurso essencial conceitua-se aquele recurso, em geral um tipo de infra-estrutura básica, possuído por uma ou poucas firmas, cuja utilização – ou acesso – é imprescindível para a implementação do negócio e, por decorrência, da própria oferta aos clientes.

A partir da inviabilidade da oferta, tem-se a geração de potenciais danos ao consumidor, quer seja pela restrição do portfólio de alternativas disponíveis, quer pelo possível arrefecimento da competição. Trata-se de um problema típico na competição entre uma firma estabelecida verticalizada, detentora do recurso, e firmas entrantes, que necessitam dele para operar. Tal configuração abre espaço para práticas anticompetitivas e o exercício de poder de mercado, com potencial prejuízo ao bem-estar econômico.

A TRADIÇÃO NORTE-AMERICANA. Na tradição antitruste norte-americana, a ênfase dada ao problema dos recursos essenciais surgiu com o caso *United States v. Terminal Railroad Association*, em que, no final do século XIX, o empresário Jay Gould foi processado por organizar uma coalizão para adquirir todas as linhas e terminais ferroviários na região de St. Louis, Missouri.

As aquisições colocaram a coalizão em situação privilegiada de monopólio, com controle completo de toda a infra-

estrutura necessária ao transporte de carga e passageiros por parte de qualquer firma ou pessoa na região. O governo federal interferiu no monopólio em 1905, com base em dispositivos legais do Sherman Act. O argumento era que, anteriormente, havia uma razoável concorrência entre as numerosas operadoras de terminais independentes, mas, a partir da coalizão, todos os consumidores viram-se obrigados a utilizar recursos de um único operador, com resultados de aumento nos preços dentro e através da região de St. Louis.

O princípio legal do caso da Terminal Railroad Association tornou-se clássico e ficou conhecido como “doutrina dos recursos essenciais”: um monopolista com controle de um recurso essencial para outros competidores tem que proporcionar, caso possível, o acesso ao recurso a preços e condições razoáveis.

Esse princípio vem sendo extensivamente utilizado na defesa da concorrência norte-americana, como no caso das atuais redes ferroviárias, nas redes de distribuição regional de energia elétrica, nos serviços de listas de imobiliárias residenciais, na distribuição de gás natural, na armazena-

AS AUTORIDADES REGULADORAS DEVEM DISPOR DE MEIOS PARA ATUAR SOBRE AS CONDIÇÕES DE ACESSO AOS RECURSOS ESSENCIAIS



BOLSA FAMÍLIA

O Brasil é o país com o menor índice de educação comparativamente ao de outros 39 países. A experiência deles mostra que, se quisermos acompanhar o ritmo, vamos ter de acelerar e aumentar o investimento em educação

POR ALBERTO CARLOS ALMEIDA

Os estudiosos do desenvolvimento econômico sabem que o capital humano – entenda-se, educação – é a peça-chave do crescimento. A Coreia do Sul é o grande exemplo, mas não o único. Vários países ultrapassaram ou se deixaram ultrapassar no *ranking* do PIB *per capita* simplesmente em função da educação. Há 40 anos, o Brasil estava na frente dessa mesma Coreia. Hoje, é ela que faz parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Islândia, Irlanda e Espanha também alçaram vôo alto nos indicadores de riqueza. Sempre graças à educação. Se fosse apenas isso, já seria suficiente para que nós, brasileiros, decidíssemos eleger a educação como prioridade. Mas é muito mais. São muitos os estudos que mostram que uma nação mais educada, e mais homogênea em seus padrões de escolarização, torna-se um local onde ocorrem menos crimes; onde a produtividade do trabalho é maior; onde há menos desigualdade de renda e onde a ação coletiva que visa a resolver problemas públicos e os valores cívicos prosperam com maior facilidade.

BRASIL EM COMPARAÇÃO. Qual a situação do Brasil quando se compara nosso nível educacional com o de outros países? Na prática, é difícil obter dados comparáveis sobre educação, pois cada país tem sua terminologia e sua própria maneira de estruturar seu sistema de escolarização formal. Contudo, uma forma de contornar essa dificuldade é recorrer a dois grupos de pesquisa que congregam acadêmicos de cada país em pesquisas regulares sobre temas sociais e políticos. As pesquisas são feitas com base em uma amostra nacional da população adulta, são periódicas, e classificam a escolarização de uma forma única – portanto, permitindo análises comparativas.

Tais dados podem ser encontrados no International Social Survey Program (<http://www.issp.org>) e no Comparative Studies of Electoral Systems ([## O BOLSA FAMÍLIA TENDERÁ A MORRER DE “MORTE MORRIDA” A LONGO PRAZO, POIS OS FILHOS DAS CRIANÇAS QUE HOJE SÃO BENEFICIÁRIAS DO PROGRAMA TENDERÃO A FAZER PARTE DE FAMÍLIAS COM RENDA MAIS ELEVADA](http://www.</p></div><div data-bbox=)

cses.org). Nessas duas bases há informações de, aproximadamente, 40 países. E em ambas a situação do Brasil é sofrível. O país é o lanterninha, ou quase isso, no que tange aos seus níveis de escolarização, como mostra o gráfico.

Qualquer dado sobre escolaridade, especialmente quando se comparam inúmeros países, é sujeito a imprecisões. Porém, o que o gráfico mostra é que, por mais que haja imprecisões, o Brasil está longe de muitos países e que, nosso país colonizador, Portugal, também não apresenta bons indicadores de escolarização. Tal pai, tal filho. Em uma lista de 39 países, o Brasil é o pior de todos. Perde tanto para países desenvolvidos, quanto para menos desenvolvidos, como é o caso da Polônia, Rússia, Bulgária, Eslovênia e Irlanda, todos à frente do Brasil. Portugal também está mal, é o 31º na longa lista de 39 países.

Igualmente interessantes são as características da maioria dos países que ocupam as primeiras posições. Muitos vieram da tradição anglo-saxã, leia-se, do protestantismo: Grã-Bretanha, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia. A Holanda foi o primeiro país europeu inteiramente convertido pela reforma protestante. Israel é a terra dos judeus, que sempre valorizaram a educação pelo mesmo motivo dos protestantes: para a leitura de seu livro sagrado, Bíblia ou Torá. A Coreia do Sul também está entre os líderes.

RENDA E ESCOLARIDADE. O que é preciso fazer para diminuir a nossa distância em relação aos países líderes? Simples, aumentar nossa escolarização média de maneira mais veloz do que eles aumentam a deles.

Durante os oito anos do governo Fernando Henrique Cardoso, o ensino básico foi universalizado. O objetivo, alcançado, foi colocar na escola todas as crianças de 7 a 14 anos. Porém, cabe a pergunta: e a evasão, o que ocorreu com ela? Foi zerada? Caso contrário, qual a proporção de crianças que terminam o primário? Há mais perguntas dessa natureza. O ensino médio foi universalizado? Não. Qual a taxa de evasão no ensino médio? Maior ou menor do que no ensino primário?

Outro fenômeno igualmente importante – e muito bem documentado – é que, quanto mais pobre a família, maiores as chances de que haja evasão escolar. O resultado final disso é

que, como mostram os dados da tabela, os jovens de 15 a 17 anos das famílias de renda mais baixa têm escolaridade mais baixa do que os jovens da mesma faixa de idade pertencentes a famílias menos pobres.

No Brasil, se o rendimento familiar médio *per capita* for de até meio salário mínimo, a taxa de escolarização desses jovens será de 76%. Para a faixa de renda familiar mais elevada – três salários mínimos *per capita* –, essa taxa fica em 98,3%. Igualmente interessante é que há um crescimento monotônico da taxa de escolarização na medida em que aumenta a renda familiar. Esse dado deixa poucas dúvidas quanto ao efeito da renda da família na evasão escolar e, conseqüentemente, nas chances que as pessoas têm de concluir o segundo grau. Quer dizer, o Brasil é desigual, e os efeitos da desigualdade tendem a reproduzi-la. E aqui entra o Bolsa Família.

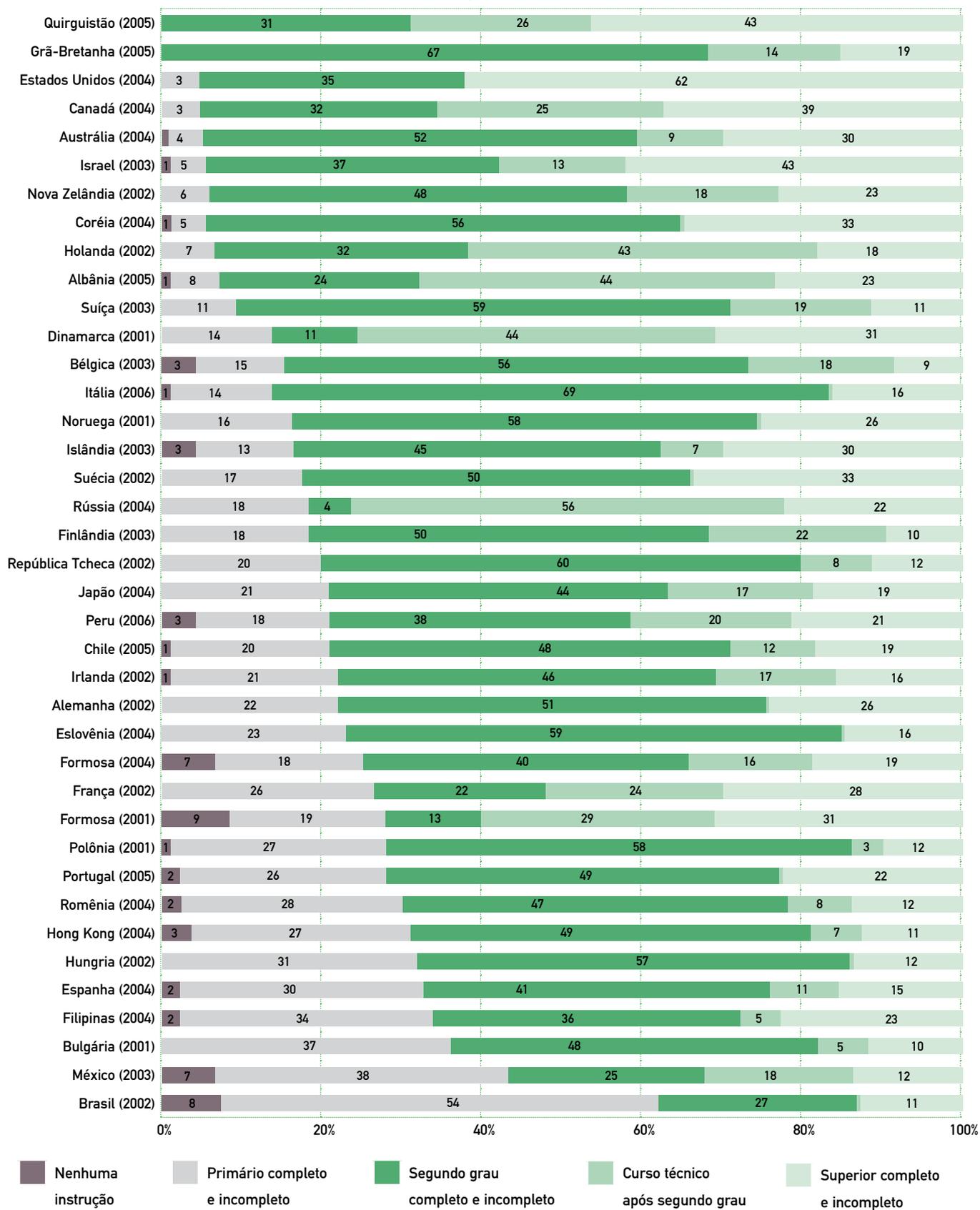
TAXA DE ESCOLARIZAÇÃO DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES DE 7 A 17 ANOS DE IDADE, POR GRUPOS DE IDADE E CLASSES DE RENDIMENTO MÉDIO MENSAL FAMILIAR *PER CAPITA* EM SALÁRIO MÍNIMO, SEGUNDO AS GRANDES REGIÕES, UNIDADES DA FEDERAÇÃO E REGIÕES METROPOLITANAS – 2003

Grandes Regiões, Unidades da Federação e Regiões Metropolitanas	Taxa de escolarização de crianças e adolescentes de 7 a 17 anos de idade, por grupos de idade (%)					
	15 a 17 anos					
	Total (1)	Classes de rendimento médio mensal familiar <i>per capita</i> em salário mínimo				
		Até 1/2	Mais de 1/2 a 1	Mais de 1 a 2	Mais de 2 a 3	Mais de 3
BRASIL (2)	82,4	75,9	81,2	88,6	93,8	98,3
Norte (3)	81,0	75,7	83,4	87,0	89,0	97,3
Nordeste	80,0	77,2	81,3	89,4	99,1	97,8
Sudeste	84,6	74,0	81,8	89,3	94,2	98,8
Sul	81,6	68,9	78,0	88,0	92,5	98,5
Centro-Oeste	82,9	78,8	81,6	85,0	89,9	96,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2003.

(1) Inclusive sem rendimento e sem declaração de rendimento. (2) Excluída a população rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá. (3) Excluída a população rural

GRÁFICO - NÍVEL DE ESCOLARIZAÇÃO EM DIVERSOS PAÍSES





BOLSA PARA A IGUALDADE. Antes de qualquer coisa, convém recordar que o programa Bolsa Família foi criado pelo governo FHC e levava outro nome: Bolsa Escola. Isso é importante para efeito de argumentação, pois muitos dos atuais opositores do Bolsa Família no governo Lula apoiavam o Bolsa Escola do governo FHC. A motivação da oposição, em tais casos, tende a ser mais resultado de uma decisão política e ideológica do que uma orientação técnica diante do programa.

O Bolsa Escola, ou Bolsa Família, ou o nome que se dê a esse programa social, inspira-se na doutrina liberal. A idéia básica é nivelar as oportunidades educacionais. Se ao aumentar a renda das famílias mais pobres, exigindo-se, como contrapartida, que as crianças freqüentem a escola,

está se dando “o porrete e a cenoura” para que as pessoas de renda mais baixa possam ter oportunidades semelhantes àquelas que têm as famílias de renda mais elevada. Espera-se que a distância educacional entre os dois grupos diminua.

O que diz o liberalismo quanto a isso? Concorrência, sim, mas desde que todos tenham as mesmas oportunidades. O sistema público de educação norte-americano é guiado por esse princípio. Dá-se uma educação pública de bom nível para todas as pessoas. Assim, no momento em que elas forem se inserir no mercado de trabalho, terão a mesma base, a mesma formação. Se não a mesma, ao menos uma formação não muito desigual. Dessa forma, quando elas começarem a competir no mercado de trabalho, poderão se diferenciar apenas pelo mérito. Olha o liberalismo aí.

BOA INTENÇÃO, MAS INSUFICIENTE. O governo Lula aplica os princípios do liberalismo não apenas na política econômica, como também em seu principal programa na área social. O resultado agregado dessa política a longo prazo pode ser muito positivo. Pode ajudar o Brasil a diminuir o fosso que o separa dos demais países quanto à escolarização. A nossa maior dificuldade é que todos os países também melhoram seus níveis educacionais. Para que possamos reduzir nossa distância comparativamente a eles, precisamos melhorar mais rápido, e isso só é possível fazer com investimentos muito vultosos na área, volumes bem maiores do que os demandados pelo Bolsa Família.

Para concluir, cumpre lembrar que o Bolsa Família tenderá a morrer de “morte morrida” a longo prazo. Os filhos das crianças que hoje são beneficiárias do Bolsa Família tenderão a fazer parte de famílias com renda mais elevada, acima da linha que define quem recebe o benefício do programa social. Isso será efeito da crescente escolarização de nossa população. Deus queira. Afinal, Deus é brasileiro. ✘

A IMPORTÂNCIA DE MENTIR

Na vida cotidiana, o contrário da verdade não é a mentira. Para relacionar-se, é imprescindível criar versões de fatos e saber se adaptar às regras informais que regem os padrões de convivência grupal

POR MAURICIO C. SERAFIM E PEDRO F. BENDASSOLLI



No filme *O mentiroso* (1996), de Tom Shadyac, estrelado por Jim Carrey. Fletcher Reede, personagem de Carrey, é um advogado que utiliza a mentira como instrumento de trabalho, nos relacionamentos sociais e familiares. Seu filho, no dia de seu aniversário, faz um pedido para o pai: que ele fale somente a verdade por 24 horas. A confusão na vida de Tom se inicia quando passa a atender tal pedido, sendo obrigado, contra sua vontade, a falar a verdade nos tribunais, com seus colegas e em casa. O filme mostra um importante dilema: não devemos mentir – como ensinaram nossos pais –, mas falar sempre a verdade pode nos colocar em situações embaraçosas ou até prejudiciais.

DIZER A VERDADE. Esse é o mote de um dos temas mais mal compreendidos quando se trata de ética nas organizações e na carreira: a mentira é condenável; mas não mentir em algumas situações pode ser destrutivo. E quando pensamos em mentira sempre nos vem à mente o tema da verdade.

Pelo menos desde Sócrates, o conceito de verdade é discutido entre pensadores e religiosos. A famosa Alegoria da Caverna, de Platão, é a explicação de sua teoria do conhecimento que relaciona a verdade com a essência. Essa essência é contraposta à “aparência” – ou seja, a tudo aquilo que pode conter um elemento de ilusão, erro ou superficialidade.

Na religião, os fiéis acreditam na verdade “relevada”. Quer dizer, ela não é fruto da razão humana, mas do que Deus ou os deuses mostram (revelam) aos humanos. Tanto na tradição filosófica quanto na religiosa, a discussão sobre a mentira foi sempre acompanhada da discussão sobre a verdade.

Porém, a mentira não significa exatamente o contrário da verdade. Enquanto a verdade pertence ao campo da epistemologia – área da filosofia que busca garantir que o conhecimento reflita a realidade –, a mentira está relacionada com a falta de integridade ou coerência dos fatos. Nesse âmbito, dizer a verdade significa apenas relatar os “fatos como eles são”, e mentir significa omitir ou distorcer tais fatos.

MENTIRA E VIDA COTIDIANA. Entretanto, a mentira possui um papel importante na realidade social. Excetuando os casos em que possua uma intenção destrutiva ou que seu resultado prejudique alguém, ela não tem uma conotação moral em si mesma, quando tratamos de aspectos corriqueiros da vida cotidiana e organizacional.

Isso é o que afirma Edgar Schein em seu artigo “Learning when and how to lie”, publicado na revista *Human Relations* (2004). O autor afirma que a mentira, de certa forma, é um dos pilares da construção social e da sociabilidade quando, por exemplo, agimos de forma gentil e com recato com quem não gostamos, ou seguimos as normas das boas maneiras em momentos em que não desejaríamos fazê-lo.

O processo de aculturação e socialização faz com que aprendamos o que se deve ou não fazer e dizer em uma variedade de situações. Aprendemos quando podemos ser sinceros e quando devemos ser convenientes – e isso não com o propósito de enganar, mas de não constranger a outra pessoa, e de sermos aceitos em determinado grupo. Dessa forma, aprender a mentir ou criar uma versão da verdade – ao omitir algumas partes da verdade – é fundamental para a manutenção da ordem social, e os que violam essa regra social são vistos como dedos-duros, pessoas sem tato, insensíveis, inconvenientes, rudes ou até arrogantes. Em outras palavras, nem sempre falar a verdade ou agir de forma verdadeira tem conseqüências benéficas para o conjunto da sociedade. Muito do que entendemos como sociedade foi, e é, construído com base na hipocrisia, no auto-engano e na manutenção de ilusões.

LEALDADE GRUPAL. Em geral, membros de um pequeno grupo identificam-se uns com os outros. Como conseqüência, prezam muito mais a lealdade ao código de conduta em vigor no grupo do que a obediência a princípios morais de natureza formal. Prova disso é que várias regras (formais) estipuladas pelo RH de uma empresa são distorcidas,

CELEIRO DE COMPANHIAS GLOBAIS

Nas últimas décadas, o Brasil transformou-se em uma poderosa e bem-sucedida incubadora de companhias globais. Contudo, a alta carga tributária em vigor no país arrisca pôr isso a perder

POR FREDERICO ARAUJO TUROLLA



NICTHER

J. das Cobras
Ilha Fiscal

Ponta do Gragoata

Bôa Viagem

I. de Villegaignon

RIO DE JANEIRO

Praia do Flamengo

Fortaleza de Lage 25
sta

60

Uma reportagem recente da revista *The Economist* (“The tigers that lost their roar”) revisitou o fato de que as economias do Sudeste Asiático não estão sendo capazes de gerar companhias de classe mundial. Ao mesmo tempo, as demais economias emergentes, como diz a revista, “estão produzindo companhias de classe mundial às dúzias”.

A questão é interessante sob a perspectiva brasileira, pois o país tem sido uma das estrelas da onda de investimento direto que hoje se origina nos países emergentes. Este artigo discute os ingredientes da nossa receita de sucesso: o “modelo brasileiro” de produção de companhias globais.

MODELO BRASILEIRO. O Brasil possui uma receita para a criação de companhias de classe mundial. Esse modelo só pode ser entendido à luz dos acontecimentos da história recente do país. Após anos de intervenção estatal, controle de preços e limitada exposição das empresas à competição global, o parque industrial brasileiro se revelou ineficiente. Os anos 1990 assistiram a uma reversão desse modelo.

Na primeira metade da década, a abertura comercial da gestão Collor aumentou a exposição das empresas à competição, ainda que de forma turbulenta. Isso porque, tendo sido quase unilateral, sem a negociação de contrapartidas junto aos parceiros, representou desperdício de uma oportunidade histórica de garantir acesso a mercados para produtos brasileiros. Mesmo assim, acirrou a competição interna. Os dispositivos do Mercosul também contribuíram para facilitar o acesso ao mercado brasileiro.

A apreciação cambial que durou de meados daquela década até 1999 foi relevante não apenas pelo seu papel na contenção dos preços, mas também por representar feroz pressão competitiva sobre os produtores domésticos. Não há exagero em dizer que as empresas que produziam no Brasil experimentaram, no período entre 1994 e 1998, o período mais desesperador de sua história. Diante das res-

trições mais brandas à importação, e de uma taxa de câmbio artificialmente estabelecida em níveis pró-estrangeiro, a vida empresarial no Brasil tornou-se muito difícil.

OPÇÕES. Sob dupla pressão, de abertura e câmbio desfavorável, as empresas brasileiras encontraram-se diante de três alternativas: primeira, fechar as portas; segunda, vender o negócio, tipicamente para grupos internacionais que poderiam operar o mesmo capital com maior produtividade; ou terceira, partir para o ataque, uma opção heróica e arrojada. De fato, alguns ícones do capitalismo brasileiro não resistiram à pressão e fecharam; outros brigaram e sobreviveram. Os nomes corporativos brasileiros que hoje despontam no cenário internacional são precisamente estes últimos.

As empresas que se mostraram mais resistentes foram capazes de se modernizar e dar novos passos que eventualmente conduzem à expansão produtiva em mercados estrangeiros. Quem sobreviveu à crise da segunda metade dos anos 90 enfrenta hoje os grandes de igual para igual. Esses campeões, além de realizar ajustes radicais, aproveitaram o momento de pressão competitiva com menor proteção comercial e câmbio desfavorável dos anos 1990 até 1998 para modernizar seu parque produtivo, realocar plantas e revisar seus produtos e processos. O real forte ajudou a importação de máquinas e equipamentos, o que contribuiu para um verdadeiro *boom* no consumo aparente dos equipamentos no parque produtivo, após o Plano Real.

AO ALÉM-MAR. A aventura ultramarina das empresas brasileiras intensificou-se, inicialmente, com as exportações. Após competição intensa, a desvalorização cambial, em 1999, estimulou o mercado interno e ainda trouxe um alento à exportação. O que se viu, desde então, foi um crescimento espetacular do volume exportado, intensificado em

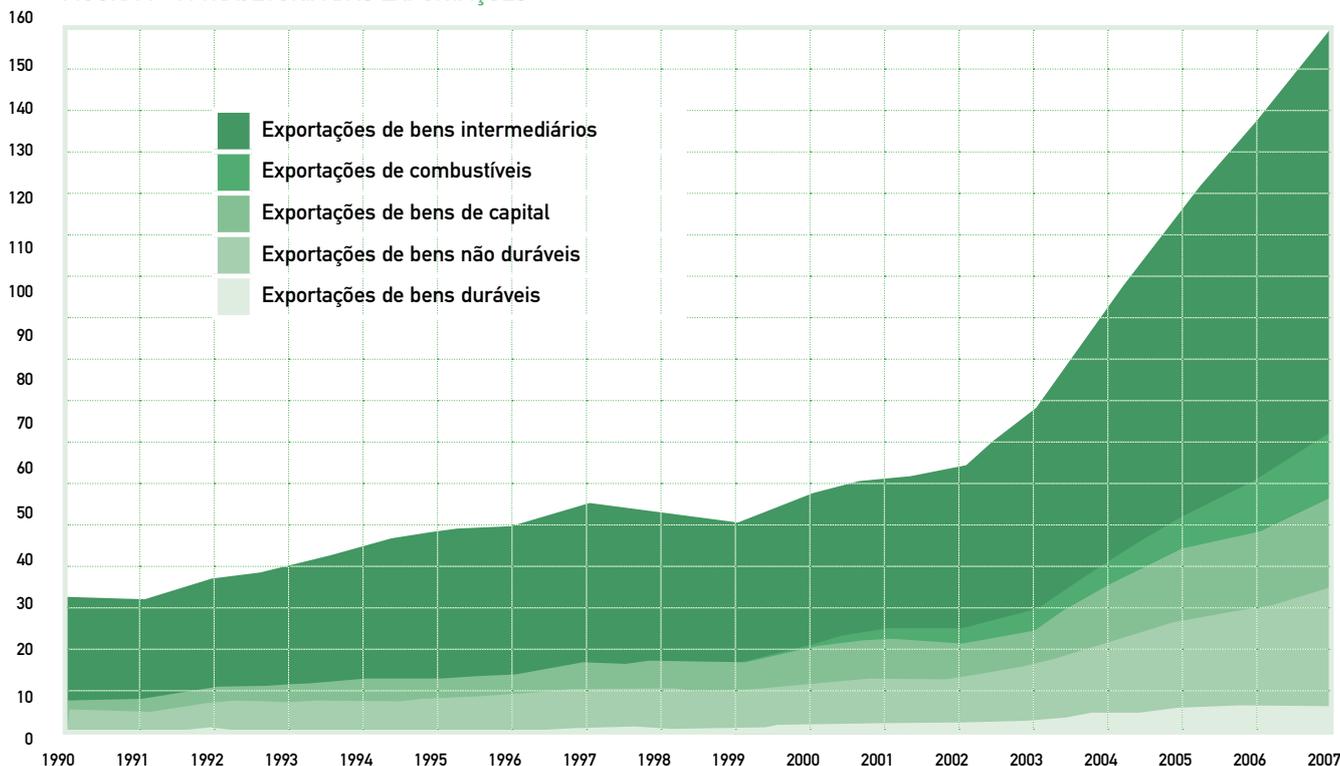


ESTUDOS MOSTRAM QUE O SETOR PRIVADO BRASILEIRO É COMPETITIVO E QUE A PRINCIPAL FONTE DE FALTA DE COMPETITIVIDADE DO PAÍS VEM DO SEU APARATO BUROCRÁTICO

anos recentes por preços bastante favoráveis. A Figura 1 mostra que, a partir de 1999, a taxa de crescimento das exportações se intensifica de maneira notável, com outra inflexão em 2002. Há razões acessórias, como as políticas públicas para o agronegócio em momento anterior.

Note-se que a saída do regime de câmbio administrado, em 1999, foi um elemento importante da receita brasileira de criação de empresas globais. Embora muito criticada no Brasil, o momento da desvalorização foi fundamental para a suavização dos efeitos de desorganização do sistema produtivo que tipicamente acontece em países com solavancos na área cambial.

FIGURA 1 - A TRAJETÓRIA DAS EXPORTAÇÕES



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

Obviamente, a saída não foi indolor e os custos foram absorvidos pelo setor público, mediante a estratégia de oferecer continuamente instrumentos de proteção cambial em grande volume ao setor privado. As conseqüências da absorção do impacto da dívida cambial ainda pesam sobre o país, com influência até mesmo sobre a taxa de juros. Porém, é forçoso reconhecer que, enquanto México e Argentina, por exemplo, experimentaram amargas recessões e assistiram ao recrudescimento da inflação até níveis como 50%, o Brasil foi capaz de fazer a travessia sem comprometer a força de suas empresas.

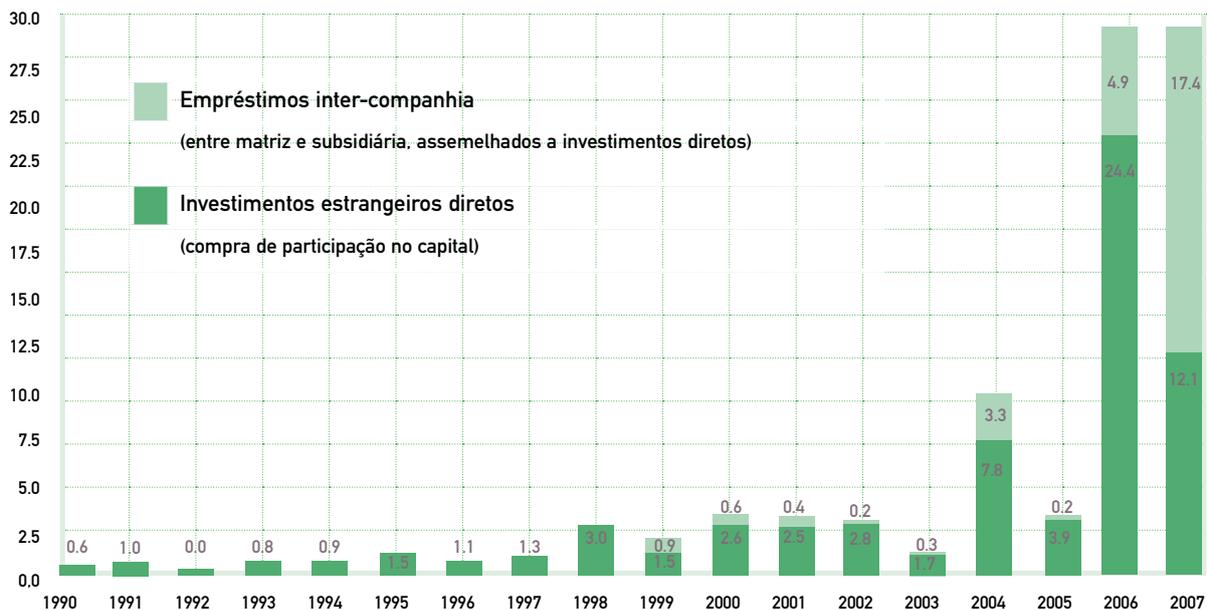
Na esteira do crescimento das exportações, empresas brasileiras intensificaram a penetração em mercados internacionais e passaram a investir em bases de logística, distribuição e produção no exterior. Inicia-se então um *boom* de investimentos diretos brasileiros no exte-

rior, um fenômeno desta década, conforme a Figura 2.

Note-se que esta história ajusta-se ao padrão do conhecido modelo de internacionalização de Uppsala. Neste, o processo é iniciado por uma seqüência que começa com exportações e é seguida por investimentos diretos de complexidade e difusão crescentes. Assim, primeiro cresce a exportação para depois crescer, com defasagem, o fluxo de investimentos diretos no exterior. Portanto, as origens da força da “produção” de novas empresas globais brasileiras remontam, de fato, à década passada e começam bem antes da aquisição ou da construção de ativos no exterior.

SUCESSO EM RISCO. O “modelo brasileiro” de produção de companhias de classe mundial é um claro caso de suces-

FIGURA 2 - INVESTIMENTO BRASILEIRO DIRETO NO EXTERIOR, US\$ BILHÕES



Fonte: Banco Central do Brasil



A EXPULSÃO DE EMPRESAS, CAUSADA PELA TRIBUTAÇÃO CRESCENTE, FAZ COM QUE O PAÍS EXPORTE SEUS MELHORES EMPREGOS

so. Entretanto, ele ainda será testado. Um dos principais desafios desse modelo será manter a competitividade das empresas no ambiente doméstico, evitando a “exportação” de nossas bases de produção e, conseqüentemente, dos melhores empregos por elas gerados.

Além da competitividade genuína, um vetor decisivo para essa exportação de empresas e de empregos tem sido a ampliação da carga tributária. Esta cresce continuamente há quase duas décadas e já permite ao Estado reter o equivalente a 35% do valor agregado anual da economia. A mordida do fisco se concentra em tributos de caráter cumulativo, ou seja, que incidem na forma da conhecida “cascata”.

Por outro lado, o retorno do Estado na forma de bens e serviços públicos é sensivelmente inferior ao de outras nações com níveis semelhantes de tributação. Trata-se de um triplo

problema: carga elevada e crescente, má qualidade do sistema tributário e baixo retorno ao cidadão – agravado pela baixa transparência, pois o relacionamento entre o contribuinte e as autoridades tributárias é marcado por uma complexidade que acaba gerando certa discricionariedade dos fiscais.

SOLUÇÃO À DISTÂNCIA. A solução não parece estar ao alcance dos olhos. O governo discute medidas de contenção de demanda sem sequer mencionar o nível crescente do seu gasto, o que exige ampliação contínua da carga tributária. Enquanto isso, o próprio governo apresentou ao Congresso emenda constitucional para a reforma do sistema tributário, novamente sem mencionar a raiz do problema: a despesa pública.

A expulsão de empresas causada pela tributação crescente faz com que o país exporte seus melhores empregos. Um possível desafio adicional, no futuro, é o eventual recrudescimento de práticas protecionistas, na medida em que a opinião pública começa a perceber os estragos da tributação. A razão disso é a tendência brasileira de não abordar a origem dos problemas, mas apenas seus sintomas – no caso, aumentando a proteção em vez de resolver o problema de ganância que leva à tributação extorsiva.

Estudos mostram que o setor privado brasileiro é competitivo e que a principal fonte de falta de competitividade do país vem do seu aparato burocrático. Assim, ao contrário do que parece, o desafio do “modelo brasileiro” de geração de empresas globais está mais nas mãos do Estado do que ao alcance das próprias empresas. Uma eventual – e altamente improvável – contenção dos gastos públicos poderia se converter na melhor política industrial já feita na história do país. As empresas brasileiras estão fazendo o seu papel, importa pelo menos não atrapalhá-las. ✖

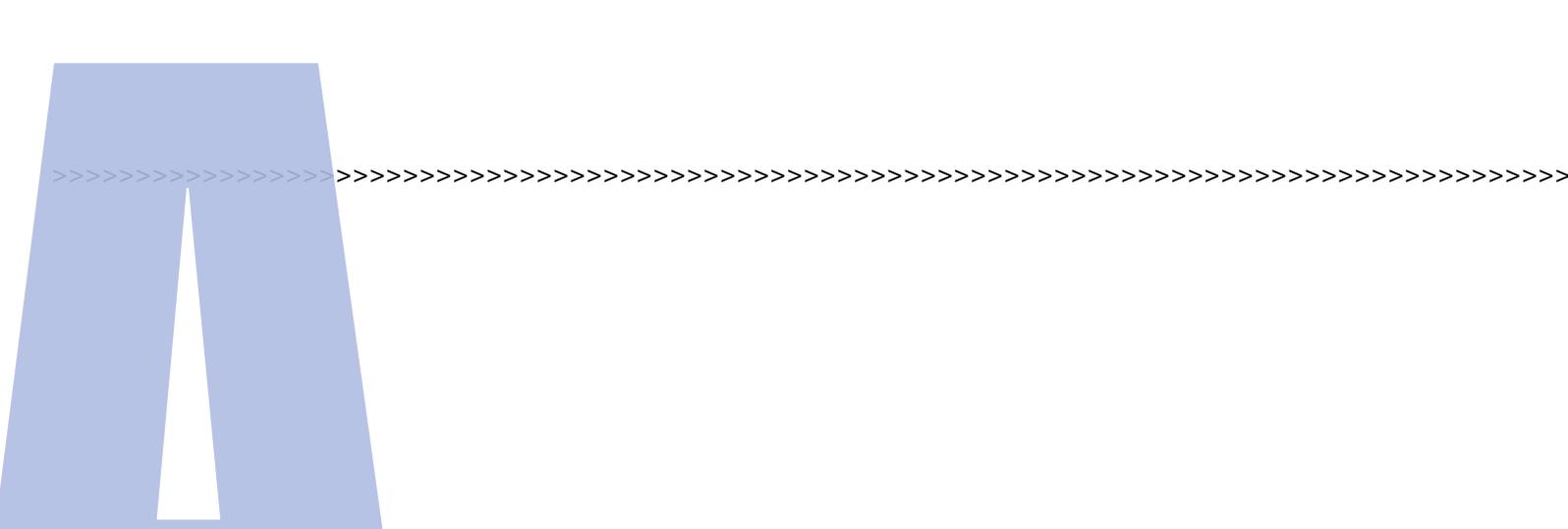
A RETÓRICA DO MARKETING

A história da área de Marketing mostra seu esforço no uso de truques discursivos que a aproximam de blefe e mentira e de um posicionamento ilusoriamente estratégico

POR ALEXANDRE FARIA







A área de Marketing depara-se com um extraordinário paradoxo: a literatura dominante afirma que a era da globalização representa o apogeu do *marketing*, a era do *marketing* estratégico. Pequena parte da literatura afirma, contrariamente, que o *marketing* está atualmente tão distante das responsabilidades estratégicas na grande empresa quanto na época em que estas não aplicavam *marketing*, nem tinham os departamentos correspondentes.

Este artigo mostra que a resolução do paradoxo requer que a área de Marketing transcenda a estratégia baseada em truques discursivos. Para isso, descreve primeiramente o paradoxo e, em seguida, apresenta uma análise histórica desses truques.

O APOGEU DO MARKETING. Segundo a literatura dominante, a globalização eliminou os limites para a expansão da economia de mercado. Tudo, ou quase tudo, que ainda não era mercado transformou-se nele. Renomados autores argumentam então que não há limites para o *marketing*, dentro e fora da empresa. Esse apogeu é ilustrado por numerosas novidades na área, tais como: *marketing* cultural, de redes, de países, verde, social, pessoal, educacional, esportivo, jurídico, político, viral etc.

Porém, autores menos lidos afirmam que a era da globalização representa o ocaso do *marketing*. O desaparecimento do Departamento de Marketing representa o retorno à pré-história da área. Eles afirmam que a questão central é que o *marketing* continua não sendo capaz de promover mudanças organizacionais profundas e de liderar processos estratégicos dentro da grande empresa; por isso, a disciplina precisa ser reformada com urgência.

O INÍCIO DE TUDO. Para compreender essas duas visões antagônicas temos que entender como emergiu a noção de *marketing* estratégico. A história do *marketing* não é exatamente a de uma ciência objetiva e “imaculada”, mas sim de

um campo que foi construindo e disseminando “discursos oficiais” sobre seu papel e valor para empresas, consumidores, sociedade e acadêmicos.

Essa história começou quando a disciplina prescreveu o Departamento de Marketing como principal responsável pela implantação dos seus fundamentos. Poucos sabiam o que era *marketing* e, conseqüentemente, havia muitas dúvidas sobre a importância da satisfação do cliente para o desempenho das empresas.

Para viabilizar a construção e o fortalecimento do Departamento de Marketing, foi necessário inventar a profissão do gerente de *marketing*, com base no discurso de que “o cliente é o rei”. A literatura especializada construiu e disseminou o modelo dos 4Ps, cuja simplicidade extrema ajudou a atrair novos profissionais para a área e popularizá-la, primeiramente nos EUA e em seguida em diversos países.

Como um dos primeiros discursos oficiais da área, o modelo dos 4Ps foi de central importância para enfraquecer os discursos que descreviam o *marketing* como uma atividade em que o blefe, a ilusão, a mentira e a falsificação ajudam a vender valores e produtos inúteis, desnecessários ou alienantes.

Contudo, à medida que muitas empresas foram se apropriando do modelo dos 4Ps e do princípio de soberania do cliente para finalidades distintas das concebidas originalmente, a reação da área foi a construção de um novo discurso. Esse discurso enfatizava que a orientação estratégica em *marketing* é mais efetiva que a orientação para o produto e a orientação para a venda.

APROXIMANDO-SE DA ESTRATÉGIA. Surgiram então os primeiros textos focados em estratégia de *marketing*. Os discursos correspondentes a descreviam como responsável pelo desempenho de longo prazo e também por responsabilidades mais amplas na sociedade.

Nessa mesma época, surgiu a disciplina de estratégia empresarial nas escolas de Administração dos EUA. Seu

CASO

RAZÃO NO ESPORTE

Corinthians conduz processo de reestruturação organizacional para profissionalizar o futebol, é o que relata seu vice-presidente de Finanças, Raul Corrêa da Silva, nesta entrevista

POR PEDRO F. BENDASSOLLI E RAFAEL VALENTE



“ No futebol, ao contrário do que se diz, é possível haver planejamento estratégico ”



mais popular do Brasil) teve 600 mil acessos no mesmo período. Por esse produto, o assinante paga R\$ 10, e o clube fica com dois terços do valor. Por ano, a previsão é arrecadarmos R\$ 10 milhões. Desse valor, o Corinthians ficaria com R\$ 6,8 milhões. São números impactantes, considerando as receitas tradicionais. Além da TimãoTV, estamos implantando outras atividades mercadológicas sem precedentes no clube. Uma delas é um tour pelo Parque São Jorge. Nele, o torcedor tem acesso a toda a história do clube, começando pela bica e terminando no Memorial de Conquistas, ao lado da loja. Estamos adaptando o Fiel Torcedor, cujo sistema é parecido com o do Bilhete Único. O torcedor poderá carregar o crédito do ingresso pelo site e, no dia do jogo, não terá de enfrentar filas nem a ação dos cambistas. Temos ainda a participação na Superliga de Fórmula 1, além da previsão de programas como Nasci Fiel. Nesse aspecto, contamos muito com a participação do torcedor. Para você ter uma idéia do nível de comprometimento do torcedor com o clube: recebo cerca de 60 e-mails de corinthianos por dia. Desses, pelo menos 10% querem saber como depositar dinheiro na conta do clube.

A construção de um estádio ou da arena esportiva está nos planos?

RCS: Essa é uma questão complicada. Inicialmente não fazia parte dos nossos planos, pelo tamanho do investimento que exige. Mas a troca de informações com os dirigentes do Barcelona abriu os nossos olhos. Dentro dos modelos corretos de gerenciamento, uma das grandes receitas do futebol hoje em dia vem da arena esportiva. Você trata o torcedor como um cliente, um cliente muito fiel e que sempre vai consumir seu produto. Temos um projeto, mas somente poderemos considerá-lo no dia em que o presidente falar.

ESPECIAL: MICROFINANÇAS





Inovações no microcrédito

Experiências inovadoras no campo das microfinanças, especificamente no microcrédito, atestam a possibilidade de expandir o acesso ao crédito na baixa renda

POR LAURO GONZALEZ E MARCELO DRIUSSO



As microfinanças representam tópico fundamental para que o mercado financeiro se torne funcional ao desenvolvimento sustentável. O termo refere-se à oferta de serviços financeiros para população de baixa renda, geralmente excluída do sistema financeiro tradicional. Dentre esses serviços financeiros, destaca-se o microcrédito, que nada mais é do que a concessão de empréstimos de pequeno montante, no contexto das microfinanças.

Se o mercado financeiro em geral, e os bancos em particular, preocuparem-se de fato com desenvolvimento sustentável, nada mais óbvio do que ampliar a oferta de serviços financeiros

para a população de baixa renda. Isso porque sabemos que o acesso a serviços financeiros, principalmente o crédito, é importante ferramenta, ainda que não única, de geração de renda e combate à pobreza. Portanto, quando os bancos se preocupam com microfinanças, e microcrédito em particular, estão indo ao cerne do que constitui a inserção da sustentabilidade nas suas linhas de negócio, daí a ligação entre microfinanças e finanças sustentáveis.

Na prática, viabilizar a oferta de crédito para a população de baixa renda não é tarefa trivial. Tanto é verdade que estudo recente mostra que, mesmo no mercado americano, um número

entre 35 e 54 milhões de pessoas não têm acesso a crédito. O que se conhece como microcrédito no sentido atual resulta de um conjunto de inovações nos modelos de negócios que visam atender a demanda potencial de crédito de populações excluídas.

Tal exclusão possivelmente não existiria se os bancos fossem capazes de reunir e avaliar informações sobre os credores a um custo baixo. Em suma, a expansão do crédito para a baixa renda via práticas tradicionais de mercado esbarra em dois problemas: o custo de transação e a assimetria de informação. Neste artigo, discutimos algumas das principais inovações no campo do microcrédito.

EMPRÉSTIMOS EM GRUPO. Os empréstimos em grupo podem ser definidos como arranjos feitos por indivíduos que não dispõem de garantias tradicionalmente demandadas pelo sistema bancário. Essas pessoas formam, espontaneamente, um grupo cujo objetivo é a obtenção de empréstimos. Cada membro do grupo recebe determinado valor e, simultaneamente, garante os empréstimos dos demais. Portanto, em caso de inadimplência de um dos membros, os demais devem pagar a parcela correspondente, sob pena de não receberem mais créditos.

Há diversos modelos de empréstimo em grupo. Em alguns, os grupos têm em torno de cinco membros, e os recursos são liberados primeiramente para dois tomadores. Quando uma parcela desses empréstimos já tiver sido paga, de quatro a seis semanas após a primeira liberação, outros dois tomadores recebem os empréstimos, e a mesma lógica é seguida até que o último

membro obtenha os recursos. As variações do modelo de empréstimo em grupo derivam do tamanho dos grupos, do momento de liberalização dos recursos e da frequência de pagamentos.

A grande vantagem do empréstimo em grupo é lidar com os obstáculos impostos pela assimetria de informação e pelos elevados custos de transação. Em um mercado onde há bons e maus pagadores, os últimos tendem a se beneficiar sempre que o banco não souber quem é quem. Em termos econômicos, os tomadores de alto risco (maus pagadores) acabam por receber um subsídio daqueles de menor risco, e a ineficiência emerge quando esse subsídio é tão alto que os bons pagadores abandonam o mercado. O empréstimo em grupo pode reduzir as taxas de juros cobradas e manter esses pagadores no mercado.

Para que se entenda como isso ocorre, é preciso lembrar que a constituição dos grupos ocorre espontaneamente, e, na medida em que o contrato de crédito em grupo estabelece a chamada responsabilidade conjunta, ou seja, todos



A PROGRESSIVIDADE NOS
EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS
CONSTITUI UM INCENTIVO DINÂMICO
FUNDAMENTAL À ADMINISTRAÇÃO DO RISCO DAS
OPERAÇÕES DE MICROCRÉDITO

respondem pela inadimplência de todos, os potenciais devedores são incentivados a utilizar toda informação disponível para formar um grupo com os melhores pares possíveis.

Assumindo que os tomadores detenham melhores informações sobre os demais tomadores do que o banco, os efeitos para inadimplência esperada serão benéficos. Além disso, chama a atenção o fato de que o banco continua tão ignorante acerca da qualidade de crédito dos tomadores quanto antes. Os próprios tomadores, mais bem informados, realizaram a seleção (*screening*) e o posterior monitoramento de mercado.

Vale lembrar que, como os grupos são formados espontaneamente, espera-se a existência de certo nível de relacionamento entre os tomadores, o que reduz os custos (sociais) associados à seleção e ao monitoramento acima mencionados, ou seja, é mais barato para um dado tomador monitorar seu vizinho, que faz parte do mesmo grupo de empréstimo, do que para o banco.

O AGENTE DE CRÉDITO. Outra inovação do microcrédito é a figura do agente de crédito. Esse profissional é responsável pelo levantamento de dados sobre tomadores, principalmente novos empreendedores ou grupos, acompanhamento e auxílio a clientes, emissão e análise de relatórios técnicos e recuperação de crédito de tomadores inadimplentes. O agente de crédito é o principal responsável pela inserção do microcrédito em uma determinada comunidade. Não é sem razão que muitas instituições o consideram a peça-chave de toda atividade de empréstimos de pequena monta.

Quando se observa o mercado bancário tradicional, é comum haver profissionais dos bancos alocados especificamente para o atendimento de um grupo de clientes. Quanto maior a importância econômica do cliente, maior o grau de exclusividade no atendimento. No mundo do microcrédito, a valer essa lógica de mercado, esse tipo de relacionamento não faria sentido e predominariam modelos automatizados de decisão e transação. O agente de crédito quebra esse paradigma e conduz uma atividade que constitui um “*private banking* às avessas”. Mesmo lidando com montantes reduzidos, o tomador desfruta de um relacionamento próximo e diferenciado, semelhante àquele de clientes de alta renda.

Um agente de crédito altamente produtivo chega a ter, em média, 400 clientes, o que permite à instituição credora auferir certo ganho de escala. Além disso, com a maior proximidade entre o agente e seus clientes, recupera-se uma das essências das operações de crédito tradicionais: a construção de um relacionamento de longo prazo entre credor e devedor, com potencial impacto sobre os níveis de inadimplência.

Ademais, o agente de crédito tende a passar boa parte de seu tempo próximo aos clientes tomadores. Muitas vezes, esses agentes residem nos arredores ou na própria comunidade da clientela, reforçando os elos de ligação e permitindo maior acompanhamento da própria carteira. Dessa forma, por exemplo, é possível tratar de maneira diferenciada os créditos problemáticos investigando a razão pela qual o pagamento não foi feito. Um caso de doença na família, de roubo ou atraso na entrega dos produtos a serem comercializados pode justificar uma ação de negociação

que, simultaneamente, atenda ao devedor, permitindo que este reequilibre seu fluxo de caixa, e reduza a perda efetiva nos empréstimos.

Cumpra acrescentar que, a despeito dos ganhos de escala auferidos com a produtividade crescente do agente de crédito, os custos de operação tendem a ser elevados, daí porque, valendo as regras de mercado, as taxas de juros cobradas dificilmente se aproximariam daquelas vigentes para as grandes corporações, ainda que para essa análise seja fundamental abordar não somente os custos, mas também os riscos envolvidos.

EMPRÉSTIMOS PROGRESSIVOS. A progressividade nos empréstimos concedidos constitui um incentivo dinâmico fundamental à administração do risco das operações de microcrédito. Tipicamente, os empréstimos começam com valores reduzidos, e, conforme haja assiduidade nos pagamentos, os montantes aumentam. A repetição das operações permite acúmulo de informação sobre o cliente. Ademais, havendo progressividade, a ameaça de corte nos futuros empréstimos tem maior peso, pois os tomadores podem perceber que, se deixarem de cumprir suas obrigações, deixarão de receber valores maiores do que aqueles inicialmente liberados.

Seguindo esse raciocínio, percebe-se por que o microcrédito, a despeito dos elevados custos de operação, deve manter taxas de juros compatíveis, porém menores do que aquelas tradicionalmente cobradas dos tomadores de baixa renda. Quanto menor a taxa de

juros, maior o valor presente do benefício do qual o empreendedor abre mão se deixar de pagar. Em suma, as taxas devem ser suficientes para cobrir o custo de capital de todos os investidores, mas perdem eficácia quando são muito altas, como as cobradas por agiotas. Vale lembrar que outro fator importante é a mobilidade dos tomadores. Quanto mais um empreendedor mudar de um lugar a outro, por exemplo, de uma cidade para outra, menor a eficácia desses incentivos dinâmicos.

FREQÜÊNCIA DE PAGAMENTOS. Além da presença do agente de crédito, o desenho de uma frequência de pagamentos adequada tem sido uma grande inovação dentro das práticas de microcrédito. Do ponto de vista dos tomadores, o importante é que os pagamentos dos empréstimos estejam sintonizados com o fluxo de caixa



**A PROGRESSIVIDADE NOS
EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS
CONSTITUI UM INCENTIVO
DINÂMICO FUNDAMENTAL À
ADMINISTRAÇÃO DO RISCO
DAS OPERAÇÕES DE
MICROCRÉDITO**

dos empreendimentos financiados, em conformidade com a famosa “regra de ouro” de casamento de prazos, proposta pela administração financeira. Boa parte das instituições de microcrédito coleta pagamentos semanalmente, o que parece lógico diante do ciclo de caixa das atividades de comércio e serviços, tipicamente aquelas dos empreendedores atendidos.

Para o credor, pagamentos semanais regulares permitem detectar rapidamente maus pagadores, abrindo espaço para a intervenção dos agentes de crédito e, no caso de empréstimos em grupo, dos pares. Outra vantagem é a possibilidade de ter em mãos um fluxo de caixa que potencialmente poderia ser utilizado para finalidades diversas que não a efetivação do pagamento.

Muitas instituições demandam que todos os membros do grupo compareçam para o pagamento ou ainda que um membro do grupo (líder) seja o responsável pelo pagamento total, por exemplo, de um único carnê. Assim, este membro deverá, no devido tempo, recolher o dinheiro dos demais a fim de realizar o pagamento, garantindo imediata pressão sobre os atrasos.

Embora os pagamentos semanais (ou quinzenais) preservem o casamento de prazos dos tomadores, fatores culturais tendem a pesar fortemente contra tal prática, e educar o mercado parece ser um desafio constante para os credores. Muitos empreendedores acabam arcando

com taxas de juros muito maiores pelo simples fato de poderem pagar mensalmente.

DA RETÓRICA À PRÁTICA. A expansão das microfinanças é fundamental para que o conceito de sustentabilidade passe da retórica à prática. A despeito dos obstáculos, experiências inovadoras mostram que o acesso da população pobre a serviços financeiros, principalmente a crédito, é viável. Mais do que isso, casos como o do Grameen Bank, fundado por Mohamed Yunus; do Banco Comportamos, no México; ou ainda do programa Crediamigo, do Banco do Nordeste do Brasil, ilustram a possibilidade de aliar finalidades econômicas e sociais por meio de mecanismos inovadores..

No Brasil, a expansão das microfinanças passa por uma maior atuação dos bancos comerciais e pela adesão das instituições de microfinanças (OSCIPS e SCM's) às melhores práticas administrativas e gerenciais. Além disso, o conceito de microfinanças ainda está muito ligado somente ao microcrédito, havendo espaço para o desenvolvimento de outros produtos e serviços. Por exemplo, o desenvolvimento de micropoupanças e microsseguros, em conjunto com o microcrédito, é fundamental para o estabelecimento de um modelo de microfinanças auto-sustentável, ou seja, viável economicamente e que permita inclusão bancária e avanços sociais. ✖

LAURO GONZALEZ, professor da FGV-EAESP, lauro.gonzalez@fgv.br
MARCELO DRIUSSO, coord. projetos em desenvolvimento econômico, marcelo@acerbrasil.org.br



Tecnologia para microfinanças

No Brasil, tecnologias como celular e Internet estão contribuindo para ampliar o acesso da população de baixa renda aos serviços financeiros formais

POR EDUARDO H. DINIZ E MARTIN JAYO

As **microfinanças** são hoje reconhecidas como instrumento de combate à pobreza. Esse segmento, entretanto, não se apropriou dos recursos tecnológicos consolidados nos mercados financeiros tradicionais. Embora conheçam bem o mercado de baixa renda e dominem eficientes metodologias de concessão de crédito, as instituições de microfinanças (IMFs) carecem de escala e capacidade de captar fundos.

A questão, portanto, é reconhecer como as tecnologias já em uso no sistema financeiro tradicional (POS, ATMs, Internet, cartões etc.) podem servir também de apoio às operações das IMFs na ampliação de escala, na diversificação de produtos e na criação de alternativas para a captação de fundos.

Algumas experiências recentes nesse sentido

chamam a atenção pelo seu potencial: os correspondentes bancários no Brasil, a telefonia celular na África e Ásia, e os *websites* de microcrédito desenvolvidos nos EUA. Embora ainda longe de realizarem plenamente seu potencial, tais experiências inovadoras podem representar o início de uma nova era no acesso a serviços financeiros.

O CASO DOS CORRESPONDENTES. Em 2000, um terço dos municípios brasileiros não tinha nenhum ponto de acesso a bancos. Sua população era obrigada a viajar grandes distâncias para pagar uma simples conta ou receber uma aposentadoria.

Adaptações na regulamentação do mercado financeiro, principalmente visando à expansão do



então programa Bolsa Escola, permitiram à Caixa Econômica Federal utilizar sua interligação com a rede de lotéricas para o pagamento desse benefício à população mais pobre em um número muito maior de localidades. Um importante aspecto dessa solução foi a adoção da tecnologia de cartões e leitores de POS para fazer esses pagamentos, em substituição ao papel-moeda.

Paralelamente, aproveitando a brecha criada por essa nova regulamentação, redes arrecadoras de contas no Nordeste, região com baixa cobertura de atendimento bancário, integraram-se aos bancos tradicionais via sistemas de terminais eletrônicos, transformando farmácias, pequenos mercados e outros pontos varejistas em pontos de serviço bancário. Estava criado o modelo que se tornou o principal alavancador da expansão dos serviços financeiros no Brasil para regiões carentes e para as populações de baixa renda, o correspondente bancário.

Graças a esse modelo, já em 2003 não havia mais nenhuma localidade no Brasil sem acesso a serviços financeiros. Em 2008, com cerca de 100 mil pontos, os correspondentes representam mais de cinco vezes o número de agências bancárias. Graças à sofisticada tecnologia de rede em que se baseia sua infra-estrutura, os correspondentes já são o principal canal bancário da baixa renda no Brasil. É por meio dele que a população paga a maioria de suas contas e recebe benefícios governamentais. A perspectiva é de que o modelo continue crescendo nos próximos anos.

CORRESPONDENTES E MICROFINANÇAS. O modelo brasileiro de correspondentes foi copiado por outros países da América Latina, como Colômbia, México e Peru, que adotaram a legislação e as soluções tecnológicas brasileiras. Entretanto, o modelo brasileiro não tem tido grande apelo junto à comunidade de microfinan-

ças. Embora seja permitido às IMFs tornarem-se correspondentes, poucas têm adotado esse papel. O controle dos bancos sobre redes e operações e o foco predominante em pagamento e recebimento afastam as IMFs dos correspondentes, limitando o papel destes como canais de microfinanças.

No entanto, alguns casos de utilização do correspondente como infra-estrutura tecnológica de apoio a atividades de competência específica das IMFs – seleção, distribuição e acompanhamento de crédito – têm se mostrado promissores. O Banco Palmas, na periferia de Fortaleza, em parceria com o Banco Popular do Brasil, subsidiário de microfinanças do Banco do Brasil, é um deles.

Grandes bancos que operam braços próprios de microfinanças (ABN-Amro Real e Unibanco) só têm a ganhar com a exploração de sinergias potenciais com suas redes de correspondentes. Outros bancos com extensivas redes de correspondentes, mas com pouco foco em microcrédito (Bradesco e Caixa Econômica Federal) também podem investir nessa integração, seja estabelecendo parcerias com IMFs ou aperfeiçoando a interação com os varejistas que fazem parte da suas redes de correspondentes.

CELULARES. O celular é utilizado como canal para serviços financeiros há pelo menos uma década, inclusive no Brasil. Entretanto, o volume de transações financeiras por esse canal nunca foi significativo. A tecnologia disponível nos celulares não era atraente (tela pequena, pouco uso de gráficos) e o público a quem o serviço foi direcionado já tem acesso a outros canais mais convenientes (ATM, Internet, agências diferenciadas, gerentes personalizados).

A crescente sofisticação dos dispositivos móveis, particularmente a introdução da chamada tecnologia 3G, e a enorme expansão do uso do celular pela população de baixa renda estão



EM 2000, UM TERÇO DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS NÃO TINHA NENHUM PONTO DE ACESSO A BANCOS

criando um novo cenário. Já se contam aos milhões as pessoas sem acesso a serviços financeiros tradicionais mas com acesso à tecnologia disponibilizada pelo celular.

Essa situação não passa despercebida pelas operadoras de celular. Elas conhecem melhor do que os bancos esse público – que já é seu cliente “pré-pago”. Na África do Sul, país com estimados 15 milhões de desbancarizados, pelo menos duas iniciativas merecem destaque: o Wizzit, fundado em 2005 para atender ao mercado de baixa renda, e a MTN Banking, *joint venture* entre o Standard Bank of South Africa, maior banco do continente, e a operadora de celulares MTN.

Sem parceria formal com instituições financeiras, operadoras como a Smart, nas Filipinas, e a Safaricom, no Quênia, são utilizadas pela população de baixa renda como canais para pagamentos e transferência de fundos. O Oi Paggo, no Brasil, também permite pagamentos por meio de mensagens SMS, mas não se conhece a sua entrada no mercado de baixa renda no país. Esses e outros exemplos merecem ser mais bem

observados, uma vez que uma série de questões técnicas, comerciais e principalmente legais devem ser resolvidas.

INTERNET. O *site* de microfinanças Kiva (<http://www.kiva.org>), lançado em 2005, agrega cerca de 80 IMFs para as quais já se captaram mais de US\$ 20 milhões de empréstimos junto a 245 mil pessoas, especificamente para o financiamento de pequenos empreendimentos em 40 países diferentes.

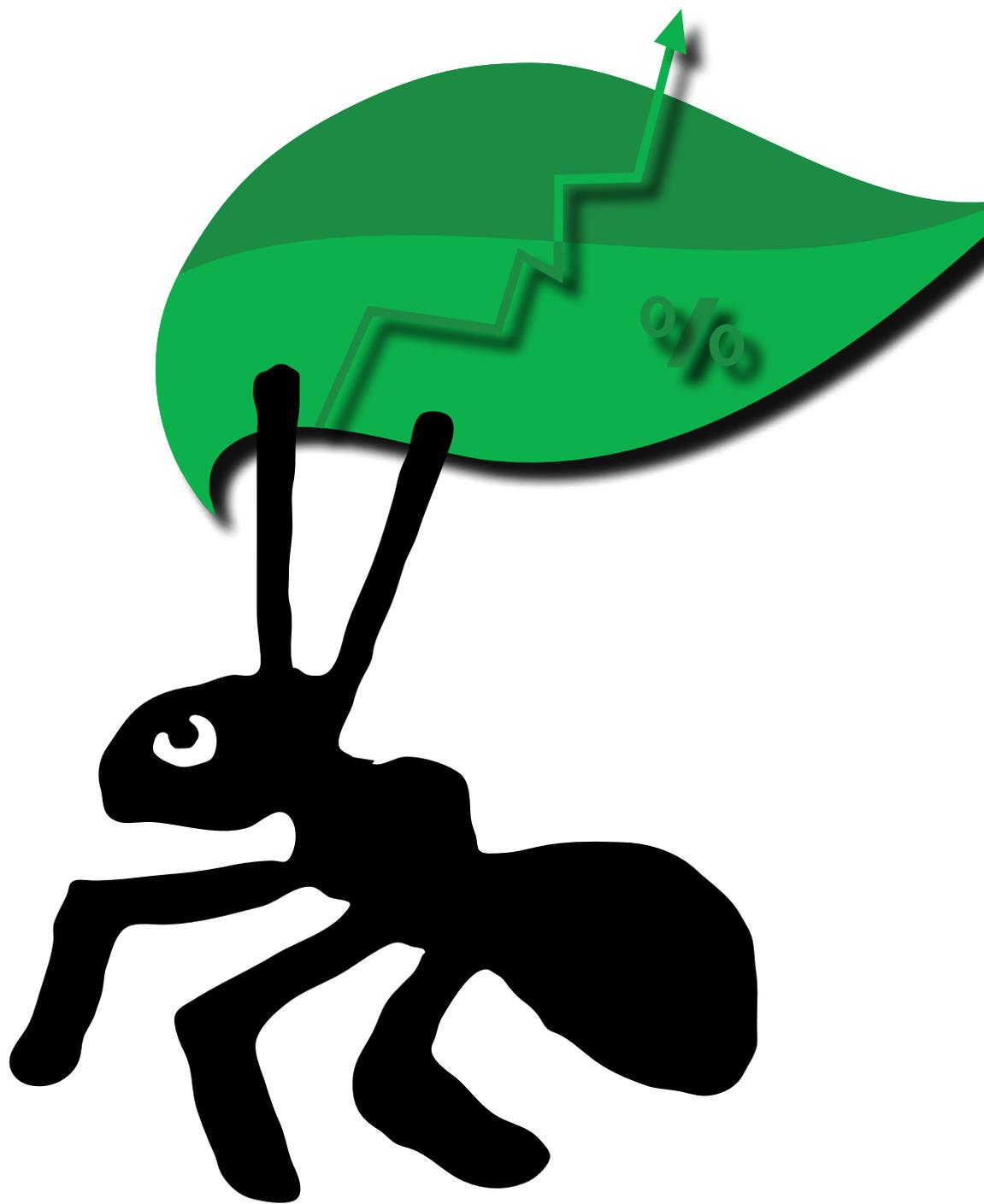
As IMFs identificam potenciais negócios a serem financiados e supervisionam a aplicação dos recursos levantados, bem como o repagamento do empréstimo, mas é o indivíduo interessado em financiar o negócio quem escolhe, por meio do *site* na *Web*, o negócio e o país onde vai investir. Os empréstimos podem ser tão pequenos quanto US\$ 25, e podem ser enviados via cartão de crédito, ordem de pagamento ou pelo *site* Paypal (<http://www.paypal.com>). A taxa de repagamento dos empréstimos é de 99,86%.

O Kiva não paga juros aos credores, mas na trilha do seu sucesso foi criado, em 2006, o MicroPlace (<http://www.microplace.com>), este sim com o objetivo de remunerar, mesmo que a juros baixíssimos, os investidores. Registrado como corretora na SEC (Securities and Exchange Commission, dos EUA), o MicroPlace funciona por meio do eBay, maior *site* de leilões do planeta.

Embora ainda tenham alcance limitado – não há IMFs brasileiras cadastradas em nenhum deles, por exemplo –, tanto o Kiva quanto o MicroPlace representam um modelo interessante de utilização de canal tecnológico para microfinanças. Ainda muito recente, o modelo deve sofrer muitas adaptações, certamente estimulando variantes em diferentes países. ✕

EDUARDO H. DINIZ, professor da FGV-EAESP, eduardo.diniz@fgv.br
MARTIN JAYO, professor da FGV-EAESP, martin.jayo@fgv.br

ESPECIAL: MICROFINANÇAS



Faces das microfinanças

As microfinanças atuam ao mesmo tempo na diminuição da pobreza e na construção de oportunidades de mercado para as instituições financeiras

POR DENISE GIBRAN NOGUEIRA

A busca de instrumentos efetivos de combate à pobreza e a expansão da oferta de serviços e produtos financeiros à base da pirâmide têm colocado o microcrédito e as microfinanças na agenda de um inusitado conjunto de atores: governos, agências de desenvolvimento, organizações sociais, instituições financeiras, órgãos reguladores e empresas de pequeno e grande porte.

Por definição, iniciativas de microfinanças, sejam conduzidas por organizações sem fins lucrativos ou por bancos privados, estão voltadas para alcançar a população pobre e prover seu acesso a serviços financeiros. Mas para que realmente serve este instrumento financeiro? Trata-se de uma política social ou de uma oportunidade de mercado?

BANGLADESH X WALL STREET. A trajetória das microfinanças percorreu etapas nas quais é

possível identificar diferentes abordagens.

A partir da década de 1970, as experiências voltaram-se para a promoção do bem-estar dos “mais pobre dos pobres”, quando se entendeu que as microfinanças, em especial o microcrédito, têm papel de política social, pois facilitam a inclusão e o desenvolvimento de pessoas pobres por meio do incremento da renda, do apoio a atividades econômicas, da redução da vulnerabilidade a mudanças de ambiente e, em um contexto mais amplo, do fortalecimento de seu papel como agentes de mudança social e econômica.

Essas experiências representaram o *mainstream* das microfinanças durante as décadas de 1970 e 1980, e foram internacionalmente reconhecidas pela atuação do Grameen Bank, em Bangladesh. No entanto, na década de 1990, as experiências tradicionalmente compostas por organizações não-



EXPERIÊNCIAS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS INDICAM UM GRANDE POTENCIAL DE AMPLIAÇÃO DA ESCALA DAS OPERAÇÕES

governamentais e cooperativas foram alteradas pela entrada de atores privados, mais próximos a um modelo de mercado e estimulados pela percepção da tendência de fim dos subsídios ao microcrédito.

Para conciliar a oferta de serviços financeiros à população pobre e a perenidade da organização, essas organizações focaram escala e crescimento. Esse movimento ficou conhecido como comercialização das microfinanças. Outra variável para o fortalecimento da comercialização foi a indicação, por parte de atores sem fins lucrativos, de que as operações de microfinanças poderiam ser rentáveis.

Nos últimos anos, a busca de novos modelos de negócio e novos mercados tem fortalecido a participação de instituições financeiras tradicionalmente voltadas para a população com maior renda e negócios de maior porte no desenvolvimento de iniciativas lucrativas com a base da pirâmide. A partir de então, as microfinanças estão entrando no sistema financeiro e fortalecendo o debate para a criação de um sistema mais amplo e inclusivo, baseado em modelos de negócio lucrativos.

Parece surgir um possível *trade-off* entre foco em pobreza e foco em sustentabilidade. Os atores envolvidos debatem se atender aos mais pobres é compatível com atender a um grande número de pessoas. Enquanto uma está focada em uma economia de escopo, a outra se volta para uma economia de escala.

MELHOR OPÇÃO? Enquanto corre o debate entre os atores envolvidos na oferta de microcrédito, há cerca de 3 bilhões de pessoas no mundo vivendo com menos de US\$ 2 por dia, a maioria delas em países em desenvolvimento e com pouco acesso a serviços financeiros formais.

Não há estudos que definam com precisão a demanda global por microfinanças ou o percentual do mercado já atendido, mas, segundo pesquisa publicada pelo Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), há cerca de 750 milhões de contas de poupança e de empréstimo abertas em “instituições financeiras alternativas” – instituições que buscam estender para clientes de baixa renda os serviços financeiros oferecidos aos clientes de bancos comerciais tradicionais.

Portanto, as microfinanças vivem um momento bastante desafiador. As experiências desenvolvidas por milhares de organizações nas últimas décadas indicam tratar-se de um instrumento financeiro interessante, tanto por sua contribuição social quanto pela oportunidade de mercado. No entanto, os resultados obtidos ainda são tímidos frente aos desafios, pois, a despeito da experiência dos últimos 30 anos, a defasagem de crédito está na casa dos bilhões.

Apesar da imprecisão ou inexistência de pesquisas sobre a demanda, é inquestionável que se devem buscar soluções que ampliem a escala de forma significativa. A discussão sobre a finalidade das microfinanças não deve fechar-se em si mesma. Pelo contrário, espera-se que essa discussão seja superada por soluções complementares, que consigam aliar a escala na oferta de serviços financeiros com o desenvolvimento socioeconômico. Do ponto de vista das pessoas na base da

pirâmide, parece que a melhor solução é a que consegue oferecer o crédito ou o serviço financeiro, seja ele com ou sem fins lucrativos.

MIRANDO ALTERNATIVAS. É importante entender que as microfinanças não representam, de forma isolada, um instrumento adequado para suprir políticas sociais ou econômicas para a população denominada “mais pobre dos pobres”. No entanto, quando associadas a outras políticas e instrumentos, podem fomentar o desenvolvimento socioeconômico, como é o caso em Bangladesh.

Por outro lado, nas últimas décadas, as microfinanças se apresentaram como um novo mercado para o sistema financeiro. Esse movimento para o atendimento da população pobre é estimulado pela inexistência ou baixa oferta de serviços financeiros em países muito pobres, ou pela saturação ou alta competição no topo da pirâmide em países nem tão pobres (como é o caso do Brasil). A entrada de atores financeiros privados nesse mercado é significativa para o setor, a ponto de ampliar a discussão sobre missão social, utilização de subsídios e impacto no desenvolvimento socioeconômico.

A busca de soluções que efetivamente atinjam bilhões de pessoas e promovam desenvolvimento socioeconômico está na combinação dessas suas abordagens. No caso das ONGs, que tendem a atuar com maior força no público-alvo, é preciso refletir sobre a ampliação de suas operações.

Os caminhos podem incluir a criação de redes que fortaleçam o desenvolvimento de meto-

dologias, produtos, pesquisas e acesso a recursos ou sua transformação em instituições financeiras que permitam ampliar a escala de operação com base em uma estrutura de governança adequada. Exemplos desse tipo podem ser identificados no Grameen Bank, como a rede da Fundação Grameen, e no BancoSol, onde a Prodem assume participação na governança do banco.

A constatação de que o acesso nas regiões mais remotas e a inovação no setor acontecem por meio de ONGs reforça a idéia de que há oportunidades para todas as abordagens e que o setor deve buscar seu desenvolvimento de forma conjunta.

As experiências de instituições privadas na oferta de serviços financeiros indicam um grande potencial de ampliação da escala das operações, podendo representar uma solução para o amplo público-alvo. No entanto, esse é um mercado novo, onde a pressão por resultados de curto prazo pode levar as instituições a um movimento em direção a mercados mais rentáveis ou à canibalização do mercado onde atua.

Como se trata de movimentos de mercado, onde há investidores interessados em resultados, a questão mais relevante está no estímulo à participação de investidores que busquem resultados de forma equilibrada, entendendo que os resultados de longo prazo são essenciais para o sucesso do empreendimento. A experiência recente da Compartamos, ONG que se tornou financeira e recentemente realizou seu *initial public offering* (IPO), futuramente deve dar demonstrações sobre esse movimento. ✖

DENISE GIBRAN NOGUEIRA, gerente de sustentabilidade do Banco Itaú,
denise.nogueira@itau.com.br

entrevista: Frederico Queiroz Filho

Banco dos pequenos

Apesar de seu extenso potencial, o mercado de microfinanças ainda é pouco explorado pelos bancos privados nacionais

POR ADRIANA WILNER, EDUARDO H. DINIZ E MARTIN JAYO

Estima-se que o mercado de microcrédito atinja hoje, no mundo, US\$ 17 bilhões. Um volume considerável, mas muito aquém da demanda, calculada em US\$ 300 bilhões. No Brasil, só agora o microcrédito começa a ganhar corpo.

O governo exige que os bancos destinem 2% de todos os depósitos à vista para esse fim. Esses recursos hoje somam R\$ 2,2 bilhões. No entanto, apenas R\$ 1 bilhão é utilizado. Muitas vezes, os bancos preferem deixar o dinheiro parado no Banco Central a emprestar para a população de baixa renda, à taxa obrigatória de, no máximo, 2% ao mês para pessoa física e 4% para pequenos empreendimentos.

Os desafios e as oportunidades do microcrédito são discutidos nesta entrevista com Frederico Queiroz Filho, diretor de Negócios do Banco Popular do Brasil, braço do microcrédito do Banco do Brasil, e diretor da Febraban para correspondentes bancários. O Banco Popular do Brasil, ao lado do Banco do Nordeste, é um dos bancos mais atuantes na baixa renda.

Qual a saída para viabilizar o microcrédito no Brasil?

FQF: No Banco Popular do Brasil, trabalhamos com o conceito de microfinanças, que pressupõe que não exista somente a



“Os bancos não trabalham com a população de baixa renda de uma maneira plena”



necessidade do crédito, mas também a de outros serviços bancários, como conta corrente, seguro de vida, pagamento da aposentadoria etc.

Esses são produtos tradicionais. Não é necessário mudar completamente o modelo de negócios quando se pensa em baixa renda?

FQF: Lançar um produto especial, em termos de marketing, pode até parecer muito bonito, mas, na realidade, nada mais é do que tirar alguns atributos do produto para adequar ao orçamento do cliente de baixa renda. A rigor, o que precisamos fazer é ter um modelo de negócios com custos apropriados para oferecer o produto a um preço baixo. Por exemplo, trabalhar apenas com correspondentes bancários é um modelo difícil de gerir e operacionalizar, com vários riscos. Mas ele traz a possibilidade de oferecer os mesmos tipos de produtos a um custo compatível com o orçamento dessa população. O correspondente é um canal em que os clientes se sentem perfeitamente atendidos. Além disso, já é comumente utilizado pelo público, na farmácia e na padaria da comunidade. Por fim, esse modelo permite operar a um custo mais baixo do que no modelo tradicional. A conta corrente é regulamentada, não se pode cobrar tarifa; isso limita muito a receita. Então, é necessário achar outros meios.

O senhor poderia dar um exemplo?

FQF: Sim. Veja o caso do cartão de débito isento de tarifa. Ele permite dar portabilidade à conta. O cliente de baixa renda consegue ter o dinheiro na conta e comprar o seu pão todo dia com o cartão de débito.

Ele faz saques na rede do Banco Popular e nos terminais do Banco do Brasil. Com a facilidade de tirar o dinheiro, ele também tem a facilidade de deixar o dinheiro lá e, assim, fornece um spread mínimo e pode demandar alguns serviços que excedem o pacote de tarifas que o banco é obrigado a não cobrar dele. De repente, em vez de fazer quatro depósitos, ele tem necessidade de fazer sete. Por três depósitos adicionais, ele já paga uma tarifa. Pequena, mas paga.

Em termos de microcrédito, qual a curva de evolução dos índices de inadimplência no Banco Popular do Brasil?

FQF: Chegamos a ter um índice superior a 30% em 2005. Mas essa perda no início pode ser considerada como um investimento se adotarmos a seguinte premissa: tínhamos que desenvolver um sistema de análise de crédito para esse público, a partir de uma massa crítica de dados. Dávamos um pequeno valor; se o cliente pagasse, aumentávamos. O valor médio das operações é de apenas R\$ 130. Atualmente, a inadimplência total, considerando todas as operações desde o início, está abaixo de 20%. Houve uma queda substancial do volume de contratações, pois o sistema passou a ser mais crítico. Já chegamos a contratar R\$ 12 milhões/mês, e num outro mês contratamos R\$ 4 milhões. Hoje estamos contratando perto de R\$ 7 milhões/mês. Mas, quando se fala de sistema de crédito, R\$ 7 milhões representam muito pouco. Estamos falando aqui de crédito de uso livre, não do crédito carimbado como “produtivo”. Mas é claro que ele também pode estar sendo utilizado para algo produtivo. Na prática,

o cliente pega o crédito para o que ele quiser.

Até para comprar pinga?

FQF: Também. Mas o fato de trabalharmos com um correspondente facilita aqui, pois se meu correspondente é uma padaria, cujo proprietário o banco conhece, ele pode dizer: “Não faço crédito para o senhor, não”. Pode ser que o sistema do banco aprove, pois o sistema não identifica se esse camarada bebe ou se ele usa para comprar droga. Porém, o operador conhece. Então, muitas vezes ele só entrega o dinheiro para a mulher.

E qual o modelo que vocês adotaram no crédito produtivo, para pequenos empreendimentos?

FQF: Somente para contextualizar, temos hoje a proporção de um crédito produtivo para dez no crédito livre. O modelo que o Banco Popular tem construído é o de ser referência de maneira muito pulverizada. Fomentamos os bancos comunitários, que são figuras criadas por associações locais. A própria entidade faz treinamento com o nosso apoio e o do Sebrae. Por meio dos agentes de crédito, que são os agentes da comunidade, sabe-se perfeitamente se aquele negócio tem sustentabilidade. Se o tomador não pagar, a entidade tem responsabilidade na perda. E tem participação no ganho também. Geralmente cobramos 2% da entidade, e ela cobra 4% do tomador final. O maior custo que as entidades têm, e que inibe o crescimento da carteira delas, é o custo de cobrança. Não da cobrança da dívida em atraso, mas da viabilização do recebimento: elas preci-

entrevista: Frederico Queiroz Filho

sam emitir um boleto bancário para receber uma parcela de R\$ 30, R\$ 40 ou R\$ 50. Essas entidades operacionalizam o modelo do crédito e também atuam como correspondentes bancários. Além do empréstimo dos 2%, elas ganham uma tarifa, pois estão recebendo um depósito do cliente. Dessa forma, em vez de apenas contrair uma despesa para emitir o boleto, elas têm uma receita. Esse cliente tem no mínimo três, quatro contas para pagar por mês, e o correspondente ganha uma tarifa para receber essas contas.

Mas você abre mão da metade do seu ganho para trabalhar com essas entidades?

FQF: Os 2% que cedo para elas é a remuneração para acompanharem a operação. Se colocássemos um funcionário do

banco, com todos os direitos trabalhistas que devem ser pagos, para acompanhar esse crédito, não teríamos negócio. Temos hoje 16 bancos comunitários trabalhando com o Banco Popular, no Ceará, Piauí e Maranhão, com uma carteira de R\$ 3 milhões efetivamente contratados e R\$ 10 milhões em limites aportados. Estamos agora procurando fazer uma aproximação com um maior número de entidades para mitigar os riscos. Estamos em negociação com algumas entidades que querem, a exemplo do Banco Mundial e do BID, apoiar o microcrédito no Brasil. Estamos procurando articular com o Sebrae e entidades financiadoras públicas. Temos o funding, a expertise e a tecnologia da operação. Nossa meta é combinar a expertise dessas entidades e a das cooperativas para mitigar riscos. No crédito de uso livre, desembolsamos mais de R\$ 400 milhões. Isso representa mais de 4 milhões de operações e mais de 2 milhões de pessoas atendidas. No crédito produtivo, ainda não temos escala. Na prática, perdemos uma energia muito grande, e o desenvolvimento revela-se caro.

Como o senhor interpreta o fato de o mercado de microcrédito possuir elevado potencial de crescimento e, mesmo assim, não ter atraído ainda a atenção dos grandes bancos?

FQF: É que os bancos ainda não tinham, e de certa forma ainda não têm, interesse em trabalhar com essa população de uma maneira plena. Eles trabalham de forma residual. Existe uma demanda muito grande para ser trabalhada, a exemplo do crédito do setor

“É difícil uma atividade de negócio que a sociedade questiona a partir do momento em que começa a dar lucro”

imobiliário e financiamento de bens de consumo. Se você tem à sua disposição as opções A, B e C, e as opções A e B são muito mais rentáveis, é claro que vai preferir trabalhar nas opções A e B. A opção C será escolhida quando se esgotarem as possibilidades de trabalhar na A e na B. O Banco do Brasil criou o Banco Popular para acompanhar melhor esse mercado. Daqui a cinco ou seis anos, quando o mercado tradicional se tornar muito concorrido, os bancos vão se voltar para o mercado C. Nesse momento, devido ao nosso pioneirismo, estaremos mais bem preparados e posicionados. Em suma, trata-se de uma decisão estratégica. No último trimestre do ano, o nosso resultado operacional apontou ao equilíbrio. No começo deste ano, tanto o resultado operacional quanto o contábil estão sustentáveis.

A impressão que fica é que, para dar certo, é preciso que o cliente pague tarifas e que se ganhe em cima do “coitado”, que não ganha nada. Ou seja, se não dá para ganhar de um lado, tem que tirar do outro. É isso?

FQF: No início do banco, fomos massacrados porque éramos um dos únicos que, com dois anos de operação, permaneciam no prejuízo. Obviamente não faz sentido cobrar que um negócio cujo viabilização ultrapassou R\$ 150 milhões de investimento dê resultado em curtíssimo prazo. Ainda mais em um



ramo como esse, em que é extremamente difícil equilibrar-se. Por outro lado, tínhamos consciência de que, a partir do momento em que estivéssemos dando lucro, a sociedade questionaria o seguinte: você está tendo lucro em cima dos “coitados”. Mas é o “coitado” que está virando cidadão! Eu não posso subestimar a capacidade dele. Assim, tenho de prepará-lo para a realidade do banco: todo mundo paga tarifa. Oferecemos a ele um serviço básico sem nenhum tipo de tarifa. Ele não paga para abrir a conta, pode fazer quatro saques, quatro extratos e quatro depósitos sem nenhum custo. Isso é o subsídio. Mas, evidentemente, tem de ser sustentável, pois, do contrário, sequer esses serviços ele vai ter. ✖

ADRIANA WILNER, jornalista, wilner@uol.com.br

EDUARDO H. DINIZ, professor da FGV-EAESP, eduardo.diniz@fgv.br

MARTIN JAYO, professor da FGV-EAESP, martin.jayo@fgv.br



Daniel Piza
OESP
daniel.piza@
grupoestado.com.br

Machado, Rosa e o Brasil

NESTE ANO, ALÉM DOS 200 ANOS DA VINDA DA CORTE PORTUGUESA, O BRASIL COMEMORA DUAS DATAS MUITO MAIS SIGNIFICATIVAS: 100 ANOS DA MORTE DE JOAQUIM MARIA MACHADO DE ASSIS (1839-1908) E 100 ANOS DO NASCIMENTO DE JOÃO GUIMARÃES ROSA (1908-1967)

São nossos dois maiores escritores, ou formulemos assim: Machado é o maior escritor brasileiro do século XIX e Rosa é o maior escritor brasileiro do século XX. O século XXI ainda não viu o equivalente de Machado e Rosa.

É muito fácil, no entanto, discorrer sobre o quanto Machado e Rosa são diferentes. Machado é urbano, intimista e irônico; Rosa, sertanejo, mítico e metafísico. Machado talvez não gostasse do estilo cheio de palavras difíceis e pontuações heterodoxas de Rosa, que se queixou da “afetação” de Machado, embora em seu discurso de posse na Academia Brasileira de Letras – co-fundada por Machado, que foi seu primeiro presidente – tenha cumprimentado o “ver claro e quieto” do autor de *Dom Casmurro*.

Mas o que há em comum entre eles, afora sua posição no cânone literário nacional? Chamo atenção para duas coisas. Primeiro, ambos são artistas-pensadores, tanto que não diziam fazer “romance” no sentido tradicional, “romance de costumes”, e sim “romance de análise” (Machado) e “contos filosóficos” (Rosa). Não estavam interessados apenas em narrar uma historinha superficial, mas em revelar correntes profundas, universais, do comportamento humano. Não temo afirmar que, nesta terra de escassos pensadores, Machado e Rosa foram nossos dois únicos gênios.

Segundo, ambos são artistas que se dedicaram a refletir sobre o Brasil. Não para lhe dar uma

“identidade” ou “síntese” (sempre rejeitaram esse conceito essencialista de que a arte deve resumir uma cultura nacional), mas porque mergulharam nos microcosmos em que cresceram e viram neles toda sua riqueza de implicações. Machado, que dizia ser o “instinto de nacionalidade” um “certo sentimento íntimo”, escreveu sobre a transição de mentalidades envolvida na troca da monarquia pela república, criticando o fato de grupos de poder se alternarem sem uma correspondente mudança de estrutura. **Rosa, que dizia ser a “brasilidade” algo “indefinível”, escreveu sobre um país à margem da civilização, iletrado, oscilando entre o arcaico e o moderno.** Ambos admiravam os “bons instintos” (Machado) do brasileiro, mas criticaram o atraso do país, muitas vezes justificado como preservação desses bons instintos.

Eruditos, leitores da Bíblia e de toda a literatura universal, criadores de linguagem que trouxeram experimentos inéditos para a prosa brasileira, preocupados sobretudo com as dualidades da vida, eles examinaram a alma difusa dos indivíduos em geral e dos brasileiros em particular. Não por acaso, escreveram conto do mesmo nome, “O espelho”, em que os personagens procuram por sua figura e jamais a vêem nítida... Tomara que o Brasil utilize as efemérides para se enxergar mais profundamente em nesses dois grandes espelhos literários. ✘

A mente terceirizada

OS GURUS PROCURAM TRANSCENDÊNCIA NA SOLIDÃO DO CUME DA MONTANHA E SERENIDADE NO TRANSE MEDITATIVO. MAS EU, GAFANHOTO, ENCONTREI A FUSÃO COM O UNIVERSO

Por David Brooks

Dissolvi minha mente no céu azul, comuniquei com a consciência universal e experimentei a paz interna proporcionada pela externalização.

E tudo começou porque comprei um carro com GPS. Como tantos outros homens, estabeleci um vínculo romântico com minha guia. Encontrei consolo em sua voz feminina e tranquila, familiaridade em seu leve sotaque britânico, enternecimento e segurança em seu traçado azul. Mais de uma vez vivenciei sua piedade: minhas transgressões foram recebidas com um suave “faça o retorno, se possível”.

Depois de algumas semanas, percebi que sem ela não iria a lugar nenhum. Qualquer percurso ligeiramente fora do comum me fazia digitar o endereço em seu sistema, e a partir daí era só usufruir a serenidade de seguir seus comandos orientados por satélite. Descobri que estou rapidamente abrindo mão de qualquer vestígio de conhecimento geográfico.

No começo fiquei tenso, mas depois senti um grande alívio. Desde a origem da humanidade, as pessoas precisam preocupar-se com caminhos. Preciosa capacidade cerebral tem sido desperdiçada com a memorização de rumos e quebradas. Várias vezes fui vítima de jantares em que a conversa girou integralmente sobre o melhor percurso para o escritório.

Minha deusa do GPS libertou-me dessa chatice. Permitiu-me delegar a informação geográfica de meu cérebro para um cérebro

satélite. Sabe como eu me senti? No nirvana.

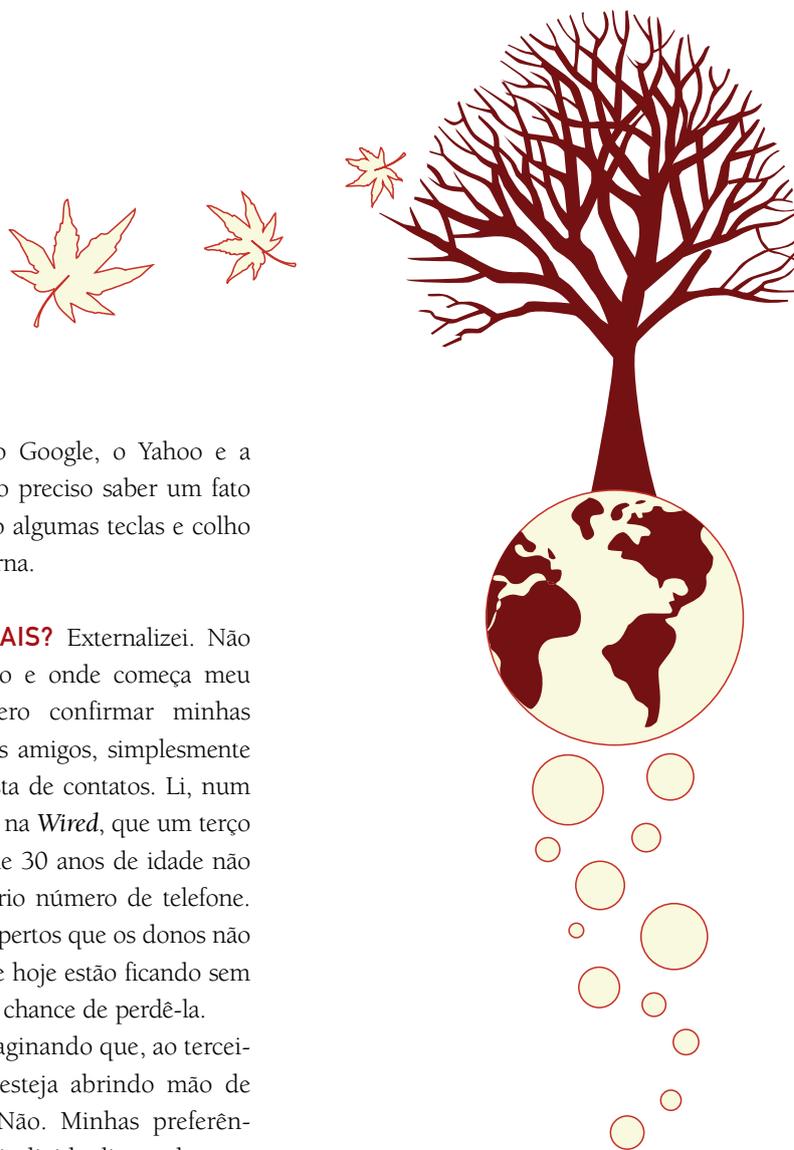
Por meio dessa experiência descobri a Sagrada Ordem da Mente Exterior. Percebi que poderia terceirizar as tarefas mentais que não quisesse realizar. A vida é um problema matemático, e eu ganhei uma calculadora.

Até então pensava que a magia da era da informação era nos permitir saber mais; mas deime conta de que sua verdadeira magia está em nos permitir saber menos. Disponibiliza servos cognitivos – sistemas de memória de silício, filtros colaborativos *on-line*, recomendações de consumidores e conhecimentos em rede. Podemos explorar os servos e nos libertar.

GOSTO MUSICAL? Externalizei. Agora só entro no iTunes e ele me diz do que eu gosto.

Clico nas recomendações, ouço 30 segundos de cada música e baixo as mais atraentes. Olho para a *playlist* de meu iPod e percebo que nunca tinha ouvido falar da maioria dos artistas que agora escuto. Já fui uma pessoa com opinião informada sobre os Ramones, mas hoje esse conhecimento virou sucata. Submeto-me cegamente a grupos anônimos como o Reindeer Section – um número perturbador dos quais parece ter sua obra na trilha sonora do seriado *The O.C.*

MEMÓRIA? Externalizei. Sou um daqueles *baby boomers* para quem está começando a década do “estou quase lembrando”. Não preciso mais ter



memória porque tenho o Google, o Yahoo e a Wikipédia. Agora, quando preciso saber um fato sobre o mundo, pressiono algumas teclas e colho as bênçãos da mente externa.

INFORMAÇÕES PESSOAIS? Externalizei. Não sei mais onde eu termino e onde começa meu Blackberry. Quando quero confirmar minhas senhas ou falar com meus amigos, simplesmente seleciono um nome da lista de contatos. Li, num artigo de Clive Thompson na *Wired*, que um terço das pessoas com menos de 30 anos de idade não consegue lembrar o próprio número de telefone. Os *smartphones* são tão espertos que os donos não precisam ser. Os jovens de hoje estão ficando sem memória antes de terem a chance de perdê-la.

Talvez você esteja imaginando que, ao terceirizar o pensamento, eu esteja abrindo mão de minha individualidade. Não. Minhas preferências são mais exatas e individualistas do que nunca. Só estou perdendo a autonomia.

Entreguei o controle sobre minhas decisões à mente universal. Fundi-me com o conhecimento da ciberesfera e mergulhei na felicidade de uma metafísica mais elevada. Como quase escreveu John Steinbeck, “ninguém tem mente própria, só um pedaço da grande mente – uma mente que pertence a todos. Então não faz diferença, mãe. Vou estar em todo lugar, por aí, no escuro”. Onde houver uma rede, lá estarei. Onde houver um aparelho TiVo recomendando uma comédia com

base em minhas preferências anteriores, lá estarei. Onde houver um leitor do *Times* escolhendo artigos com base na lista de mais lidos, lá estarei. Estarei da mesma maneira que a Amazon liga a compra de Dostoiévski à compra de móveis para o jardim. E onde se espalharem os *memes*, e quando forem compartilhados vídeos de humilhação no Facebook – lá estarei, também.

Tornei-me uno com a mente externa. *Om. ✘*

Diferenças na pobreza

A HETEROGENEIDADE DAS FAMÍLIAS TORNA NECESSÁRIO CLASSIFICAR VULNERABILIDADE EM DIFERENTES NÍVEIS

Aproximadamente 30% das 3,1 milhões de famílias moradoras do município de São Paulo vivem com renda abaixo de quatro salários mínimos. Embora essas famílias tenham em comum chefes com baixa remuneração, estes possuem diferentes níveis de vulnerabilidade no trabalho. Vulnerabilidade é a possibilidade de encontrar-se sem emprego e sem renda.

É o que se verifica com base em amostra de 450 famílias de baixa renda do município de São Paulo, coletada em 2005 pelo Grupo de Pesquisa de Baixa Renda da FGV-EAESP, com apoio do GVpesquisa. Foram coletadas informações sobre: variação da renda do chefe ao longo do ano, tipo de ocupação, idade, escolaridade e renda dos demais membros da família.

As variáveis observadas estão relacionadas à frágil inserção no trabalho, indicada pela falta de acesso ao mercado formal, instabilidade no emprego, incorporação precoce à força de trabalho e baixo rendimento. Estes fatores, característicos de vulnerabilidade no trabalho, levam a uma maior exposição a riscos de desemprego e estresse e, conseqüentemente, a uma redução da qualidade de vida destas famílias.

As informações coletadas na pesquisa foram utilizadas para identificar grupos homogêneos de renda. Grupos formados com base nos atributos do chefe de família estão caracterizados na Tabela 1. Ao analisar os grupos, como esperado, nota-se

que há uma diferença de renda média entre homens e mulheres. A idade também é um fator importante na determinação da renda: os indivíduos com mais de 50 anos apresentam, independente do tipo de ocupação, menor renda média que os mais jovens.

A partir do cruzamento da informação sobre variação de renda na família e dos grupos de renda homogênea, foram obtidos os níveis de vulnerabilidade no trabalho para o chefe da família, como mostra a Tabela 2.

Das 450 famílias amostradas, 26% estão em situação de vulnerabilidade alta ou muito alta (Tabela 3); extrapolando este valor para a população, estima-se um total de 143 mil domicílios com alto nível de vulnerabilidade.

O nível de vulnerabilidade caracterizado na pesquisa foi definido em um contexto de baixa renda; baixa vulnerabilidade deve ser entendida relativamente a este grupo, não podendo ser comparada com níveis de vulnerabilidade de trabalho da população como um todo.

Os resultados apontam a existência de uma grande variabilidade do nível de vulnerabilidade de trabalho entre as famílias e chefes de família de baixa renda, causada pela combinação de diferentes tipos de ocupação, faixa etária, escolaridade e variação de renda do chefe da família. Diferentemente do que acreditam muitas pessoas, há grande diversidade na pobreza. ✕

TABELA 1. GRUPOS FORMADOS COM BASE NOS ATRIBUTOS DO CHEFE DE FAMÍLIA

Grupo	Descrição
1	Mulheres entre 18 e 50 anos, que são empregadas domésticas, autônomas ou não trabalham
2	Mulheres entre 50 e 84 anos com qualquer tipo de ocupação
3	Homens entre 50 e 84 anos com qualquer tipo de ocupação
4	Homens e mulheres com idade entre 18 e 50 anos que são assalariados, empregadores e profissionais liberais com nível de escolaridade até o ensino fundamental
5	Homens entre 18 e 50 anos que são empregados domésticos, autônomos ou não trabalham
6	Homens e mulheres com idade entre 18 e 50 anos que são assalariados, empregadores e profissionais liberais com nível de escolaridade ensino médio ou maior

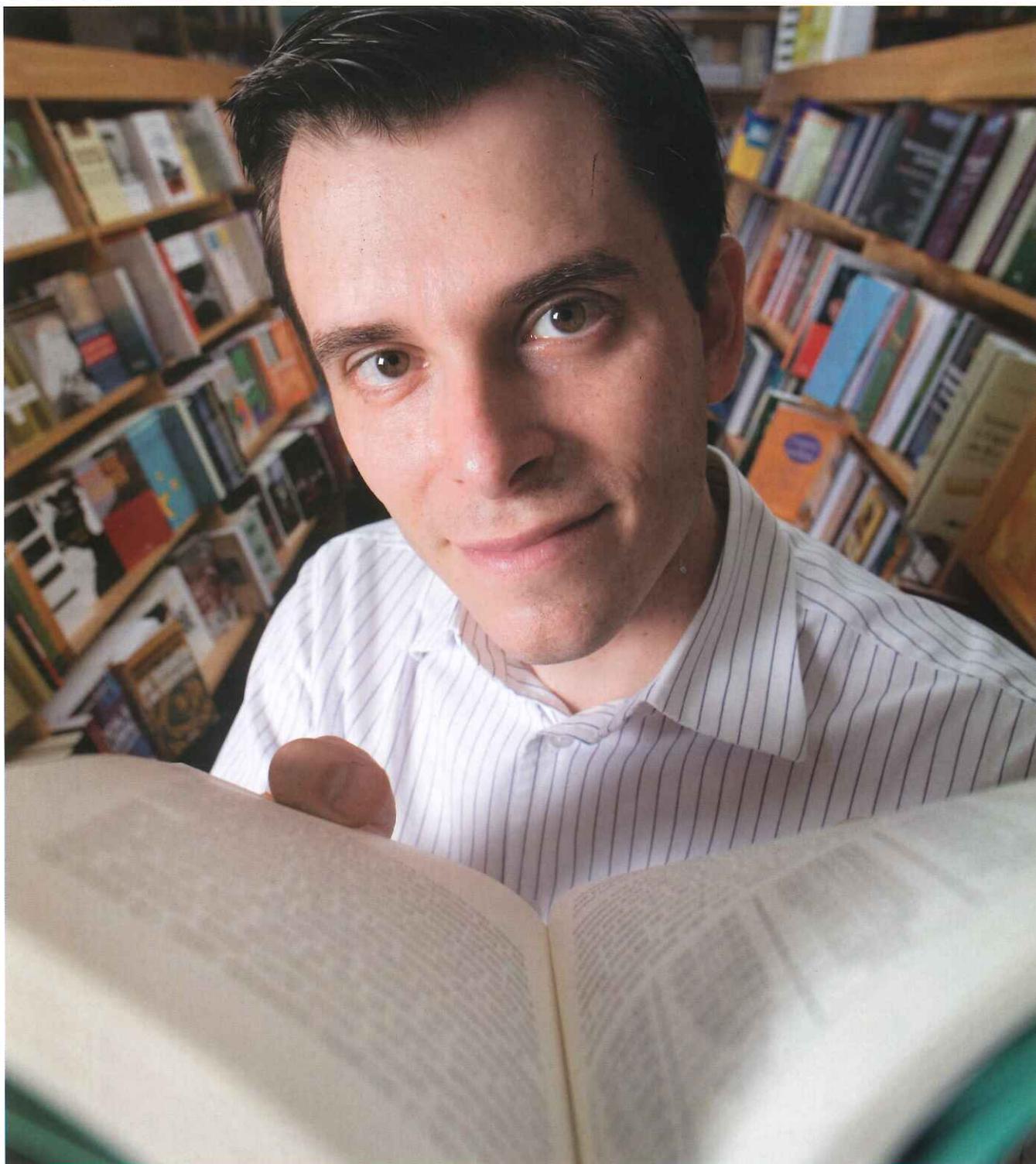
TABELA 2. NÍVEIS DE VULNERABILIDADE NO TRABALHO PARA O CHEFE DA FAMÍLIA

		Vulnerabilidade					
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
Renda variou em 2004?	Sim	Muito alta	Muito alta	Alta	Média	Média Baixa	Baixa
	Não	Muito alta	Alta	Média	Média baixa	Baixa	Muito baixa
	Renda média (R\$)	251,46	324,56	453,36	465,50	481,15	685,24

TABELA 3. PERCENTUAL DA AMOSTRA EM CADA NÍVEL DE VULNERABILIDADE

Vulneráveis		Intermediários	Não-vulneráveis		
Muito Alta	Alta	Média	Média baixa	Baixa	Muito baixa
14%	12%	18%	19%	31%	6%

ANDRÉ LUIZ SILVA SAMARTINI, professor da FGV-EAESP, andre.samartini@fgv.br



Gustavo Cerbasi formou-se em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas em 1998. Especializado em finanças pela Stern School of Business da New York University e pela Fundação Instituto de Administração, é autor de diversos livros em finanças pessoais, entre eles *Casais inteligentes enriquecem juntos*, com mais de 400 mil exemplares vendidos e na 80ª edição. É sócio-diretor na Cerbasi & Associados Planejamento Financeiro desde 2000 e colunista de diversos veículos de comunicação, entre eles a revista *Você S/A* e a rádio Transamérica FM. **"Enriquecer é uma questão de escolha". ✕**