

# GV executivo



## 54 Longevidade

**REVENHA**  
 11 **Black-Chip**  
 100-1000

**FINANÇAS**  
 11 **Parabéns Capital**  
 Investir em ações: como fazer isso?

**MARKETING**  
 11 **Desenvolvendo Estratégias**  
 Top 500

**GERENCIAMENTO**  
 11 **Resposta Imprescindível**  
 100-1000

**TECNOLOGIA**  
 11 **Modelos de Negócios**  
 100-1000

**RECURSOS HUMANOS**  
 11 **A Importância do RH**  
 100-1000



CONTÉUDO DESTA EDIÇÃO

## Longevidade

Nota Extra de Saúde: Prevenção de Doenças Crônicas em Pessoas Adultas  
 e 100 Dicas Práticas

## Editorial

Diferentemente das pessoas, cuja fatídica trajetória do berço à sepultura não admite desvios, as organizações têm a chance de uma vida muito mais longa. Em alguns casos, chegam a durar séculos - como no caso de algumas universidades; mas, em outros, suas vidas também podem ser curtas. Para tomar um exemplo local, considerando-se um período de 30 anos (1973-2003), observamos que aproximadamente 40% das empresas que estavam na primeira edição da pesquisa Maiores e Melhores, da revista Exame, desapareceram em 2003.

No entanto, existem algumas empresas que já atingem quase dois séculos de existência. Exemplos são a Peugeot francesa e a Du Pont norte-americana. Talvez aqui esteja uma das mais intrigantes questões sobre o tema do envelhecimento e da capacidade de, paradoxalmente, envelhecer sem ficar velho. São empresas capazes de, continuamente, renovar-se. O que acontece com essas "senhoras" que parecem superar todas as expectativas e sobreviver às suas netas e bisnetas?

As explicações correntes sobre renovação organizacional apontam para uma capacidade inesgotável de as empresas se renovarem. Muitos dos "produtos" de consultoria vendidos sob a rubrica de change management alimentam esta expectativa. No outro extremo, porém, encontramos os partidários de concepções menos otimistas a lembrarem que as empresas, assim como as pessoas, carregam a indelével marca do momento de sua criação.

Ninguém pode fugir ao fato de que sua vida começa a ser contada a partir do momento de seu nascimento e que as capacidades declinarão inevitavelmente a partir de certo

momento. Transpondo este argumento para as empresas, dir-se-á que empresas podem se renovar, passar por muitos processos de mudança, mas que é impossível fugir ao determinismo da idade e que, como os seres vivos, organizações acabam perdendo flexibilidade e capacidade de apreender à medida que se afastam das datas de suas fundações. Atualmente algumas empresas centenárias do setor automotivo parecem confirmar esta posição.

Há limites notórios no que diz respeito ao oferecimento de um



receituário para a perenidade de empresas. Mas é sempre indispensável olhar o exemplo das empresas mais longevas e ver o que fizeram e continuam a fazer. Se continuarmos com as analogias biológicas, tão comuns em administração, diríamos que o fundamental é nunca se aposentar. O seu correspondente empresarial seria nunca considerar a visão plenamente realizada, nunca considerar que as metas foram atingidas e que é necessário sempre prosseguir. Como disse certa vez um velho e heróico general, os grandes soldados não morrem, mas se diluem nas brumas da história.

Carlos Osmar Bertero  
**Diretor e Editor**



## ENTREVISTA

# Dárcio Crespi

**D**árcio Crespi é, desde 1998, parceiro da Heidrick & Struggles, empresa norte-americana especializada na seleção de executivos de alto escalão. Formado em administração de empresas pela FGV-EAESP, Dárcio já foi vice-presidente da Arthur D. Little Inc. Nesta entrevista, fala sobre carreira, mercado de trabalho e perspectivas para profissionais seniores. Em sua avaliação, apesar de as empresas exigirem profissionais mais jovens, ainda há espaço para quem tem mais experiência.

por Lenita Outsuka | Jornalista

**Um head hunter comentou há pouco tempo que a grande dificuldade, hoje, é colocar um executivo de mais idade. As empresas procuram pessoas mais**

**jovens. Ele, pessoalmente, acreditava que isso não era certo, porque os mais velhos têm mais experiência para oferecer. É verdade?**

**D:** Não tenho dúvidas de que as empresas procuram pessoas mais jovens. No entanto o termo executivo abrange uma grande gama de profissionais, uns mais seniores, outros menos. E isso depende do nível

em que o profissional está na carreira. Para executivos de menor responsabilidade, evidentemente, a idade é um fator importante. Entretanto, quando se ascende profissionalmente dentro da mesma empresa, para os executivos de maior responsabilidade, a idade é um fator importante, mas já não é decisivo. E neste caso temos de distinguir empresa multinacional de empresa nacional, além de distinguirmos empresa multinacional de cultura europeia de outra de cultura norte-americana. Normalmente, empresas norte-americanas são muito mais exigentes, não com a idade especificamente, até porque isso seria ilegal nos EUA, mas com o profissional, no sentido de ele desenvolver carreira em outras partes do mundo. Então, se ele é um diretor, ele deve chegar a presidente ou no Brasil ou em outra parte da América Latina, fazer carreira na matriz ou em outro continente. Para isso, o tempo é inexorável. Ele determina o quanto de energia a pessoa ainda vai ter. As empresas americanas são muito mais rígidas nesse sentido, significando que, indiretamente, exigem executivos mais jovens.

### **As europeias são rígidas também?**

**D:** As empresas europeias, nem tanto. Elas podem contratar um executivo para se estabelecer localmente, sem grandes expectativas de que ele vá trilhar uma carreira fora do país. Os europeus são mais condescendentes com a questão de idade e de senioridade, embora exista

**Executivos seniores estão muito mais inclinados a trabalhar como consultores, cargo em que podem vincular-se a uma organização para fazer trabalhos esporádicos, lidando diretamente com um presidente de vez em quando, situação que pode gerar mais satisfação do que entrar em uma estrutura massacrante.**

uma tendência clara na Europa de as pessoas se aposentarem precocemente, pois existe lá um problema grande de desemprego entre os recém-formados. Há, portanto, uma tendência de se aposentar rapidamente para criar espaço aos executivos novos. É uma tendência em que a idade é um problema, sim.

### **E nas empresas nacionais?**

**D:** Neste caso a situação é bem diferente. Evidentemente as empresas sempre demandam executivos mais jovens – o ideal é que tenham muita experiência e sejam bem jovens, uma mistura que quase nunca é alcançada. Entretanto, quando a empresa encontra a pessoa certa, a idade não é tão relevante. É muito claro também que, quanto mais idade o executivo tiver, mais difícil será a recolocação, mas também essas pessoas, em torno dos 60 anos, já não têm mais vontade de se submeter a essas regras corporativas, algo que já fizeram tantas vezes na vida. Esses executivos seniores estão muito mais inclinados a trabalhar como consultores, cargo em que podem vincular-se a uma organização para

fazer trabalhos esporádicos, lidando diretamente com um presidente de vez em quando, situação que pode gerar mais satisfação do que entrar em uma estrutura massacrante.

### **O senhor então sugere que a saída para executivos seniores é trabalhar como consultor?**

**D:** Existe um mercado para as pessoas, digamos com mais de 50 anos, que tiveram sucesso. É uma pirâmide, uma espécie de afinilamento. Acredito que só os profissionais claramente bem-sucedidos é que decidem por si próprios deixar a empresa. Obviamente, poucos se encaixam nesse perfil. Conheço muitos que estão nessa faixa, com mais de 50 anos, que recebem convite para trabalhar em empresas e recusam. Outros até querem algum desafio, mas são muito seletivos. Olhando para o mercado, se o convite vier de subsidiárias de empresa norte-americana, a situação é ainda mais complicada; subsidiária de empresa europeia, um pouco menos, mas ainda assim há alguma restrição. Agora, se for empresa nacional, então será



ainda menos complicado do que as outras duas, mas mesmo nesse caso não significa que não haja restrições. Do ponto de vista do mercado, quem tem oportunidade são os que tiveram sucesso. Há empresas nacionais de médio porte que precisam de alguém como eles, procuram por eles – que, por sua vez, já tiveram sucesso, já pouparam e procuram novos desafios, até com salários menores –, por exemplo, para trabalhar ao lado do dono de uma empresa nova, dinâmica, em crescimento.

**Entre os asiáticos existe uma cultura de respeito pelos mais velhos. Isso aparece nas empresas ou elas já seguem uma tendência norte-americana?**

**D:** Empresas asiáticas contratam poucos executivos de fora. Pelo menos as subsidiárias. Nas matrizes, há contratações, embora nossos escritórios na Ásia trabalhem mais para empresas estrangeiras que se estabelecem lá do que para as locais. A empresa asiática ainda tem a cultura do emprego para toda a vida. Mas isso está desaparecendo. Ela procura acomodar pessoas com mais visão, energia e dinamismo, colocando as mais experientes em uma espécie de carreira lateral, na qual sua experiência é usada sob medida. Presenciei um caso interessante no Japão, de uma empresa siderúrgica, subsidiária de um grande grupo siderúrgico. É uma subsidiária pequena, altamente especializada, que fabrica cilindros de laminação.

O primeiro escalão dos executivos era composto por pessoas oriundas da empresa-mãe e que estavam se aposentando. O que foi feito? As pessoas foram deslocadas para uma atividade menor, específica.

**Essa situação se repete no caso das subsidiárias instaladas no Brasil?**

**D:** Sim, vejo a mesma coisa acontecer: as pessoas são deslocadas para atividades de assessoria direta ao presidente, permanecendo, assim, na empresa. Mas as subsidiárias de empresas asiáticas contratam pouco. E elas também não são muitas. As coreanas são mais dinâmicas, têm mais abertura. Algumas mantêm um presidente coreano, que não exerce trabalhos operacionais, e um outro, brasileiro, que na prática conduz o negócio. Nas empresas japonesas, quase sempre o presidente operacional também veio do Japão. Entre as chinesas, a Lenovo, talvez a maior, aproveitou quase todo mundo da IBM. Não há muitos exemplos de chinesas. A invasão chinesa existe, por enquanto, só nos produtos.

**Essa situação que o senhor descreve, de manter executivos seniores com responsabilidades específicas na organização, não leva ao conhecido conflito de gerações? Quer dizer, como se administra o conflito entre os jovens e os mais velhos nas organizações?**

**D:** Voltando um pouco atrás no tempo, o pessoal mais velho passou a ser novamente muito valorizado depois que estourou a bolha da Internet. Isso no mundo todo. Quando a bolha estava no auge, todo mundo queria pessoal jovem, conectado às últimas tecnologias. O excesso de entusiasmo e a falta de base econômica levaram ao esfacelamento do sonho de muitas empresas ponto.com. Muita gente perdeu muito dinheiro, muitos sonhos de fortuna imediata foram desfeitos e as empresas que sobreviveram buscaram gente mais velha para restabelecer o equilíbrio. O espaço para profissionais com mais de 50 anos cresceu muito nos últimos anos em função dos ganhos representados pela experiência. Hoje não vejo problemas, por exemplo, em colocar um executivo bom, com mais de 50 anos, em uma empresa brasileira, o que não era o caso um tempo atrás. O profissional lidará com ativos importantes; por essa razão, ele tem de ter bom senso e tino administrativo. Mas no setor financeiro, principalmente em bancos de investimento, existe uma clara tendência de não se contratar ninguém com mais de 40 anos.

**O que isso significa?**

**D:** Significa que, nessa área, um executivo com mais de 40 anos ou deu certo, quer dizer, conseguiu ser bem-sucedido, ou terá dificuldades de se recolocar em bancos de investimento. Ele pode ir para outra área, mas não para essa. Bancos de investimento exigem uma

dedicação extrema, pois os negócios são trabalhados até o último minuto, intensamente. São grandes negócios que podem acontecer ou deixar de acontecer. Então se exige desses executivos uma energia muito grande. Pessoas com mais de 40 anos que não se tornaram estrelas, que não fizeram sucesso, certamente não terão chances nesse ambiente.

**O senhor considera que essa é uma característica da área financeira ou podemos encontrar o mesmo princípio em outras?**

**D:** Não, acho que não. Bancos comerciais são mais estáveis, têm mais espaço para negociar e não se exige toda essa energia. Nos bancos de investimento, os negócios são pontuais, ocorrem em pouca quantidade durante o ano, mas os que ocorrem são geralmente grandes negócios. Então, se houver falha em algum deles, o resultado do ano todo pode ser comprometido. É preciso muita energia. Por isso, a seleção é muito rigorosa. As pessoas que saem de bancos de investimento com essa idade em geral sequer procuram outros bancos de investimento porque sabem que não vão encontrar trabalho neles.

**Isso significa que esses profissionais não encontrarão mais emprego?**

**D:** Não, geralmente quem atua em banco de investimento é uma pessoa bem preparada. Muitos têm mestrado, cursos no exterior,

**O espaço para profissionais com mais de 50 anos cresceu muito nos últimos anos em função dos ganhos representados pela experiência.**

conhecem bem o mundo dos negócios. Podem se recolocar facilmente em uma indústria, pois fazem negócios com empresas grandes. Acabam estudando muito o mercado da empresa com que estão trabalhando. Desse modo, conseguem se recolocar rapidamente.

**Há alguma relação entre o uso cada vez mais crescente e disseminado das novas tecnologias e a idade do profissional? Quer dizer, a tecnologia atrapalha o profissional mais velho?**

**D:** Na verdade, a tecnologia atrapalha as pessoas que têm resistência às mudanças. Mais velho ou mais novo, se tem resistência à mudança, tem resistência à tecnologia. As grandes mudanças que acontecem são induzidas pela tecnologia, seja na forma de comunicação, na forma de organização, seja no produto final, na interação e na abordagem de clientes. A tecnologia influencia em praticamente tudo. Por essa razão, as pessoas que têm dificuldade em lidar com isso, com as mudanças constantes, têm igualmente problemas com a tecnologia.

**O senhor acha que o mesmo vale para as empresas?**

**D:** Acho que as empresas foram se adaptando por terem tomado decisões ousadas nos momentos cruciais da vida delas. As empresas desaparecem porque enfraquecem em algum momento. As fusões que têm acontecido no mundo todo, nos últimos 20 anos, resultaram desse enfraquecimento. As razões incluem desde uma concorrência predatória, dificuldades de adaptação na velocidade necessária às mudanças de mercado, até a falta de preparo para lidar com novos concorrentes. Países emergentes passaram a ser concorrentes globais, o que induziu ao processo de fusões e aquisições. Algumas fusões, na verdade, são quase aquisições. Muitas delas perderam a proteção que desfrutavam em seus mercados e estavam totalmente despreparadas para enfrentar a concorrência. Sobreviveram as que conseguiram adaptar-se melhor a tudo isso, que preservaram seus negócios principais.

**O senhor possui algum exemplo?**

**D:** Um exemplo é a Villares, que fazia placas de computador em São Paulo, com uma situação crítica: possuía mão-de-obra cara e produção com baixa escala. O produto de Cingapura não podia entrar, a



lei brasileira impedia. Então, a Villares vendia a um preço alto, porque o custo de produção dela era alto. A Villares tinha ainda dois negócios grandes: o aço e os elevadores. Os mercados de elevadores e de construção mecânica estavam nas mãos deles. Então resolveram investir em informática, mas quando o mercado se abriu tiveram de abrir mão disso. O fôlego e os recursos do aço e dos elevadores foram drenados pelos outros negócios. A abertura do mercado deixou a empresa em uma situação difícil. A empresa desprotegeu o negócio principal e teve de vender tudo. O aço virou espanhol – agora está nas mãos da Gerdau; o elevador virou suíço. Assim, as empresas desaparecem, ou se mantêm, em função de tomadas de decisões corajosas.

**O senhor teria, em contrapartida, exemplos de empresas brasileiras que souberam tomar decisões corajosas e se manter competitivas?**

**D:** Temos o exemplo da Gol, que possui o mesmo modelo da Southwest: equipamentos novos, projeto e serviço de bordo de baixíssimo custo. A TAM deu um passo maior do que as próprias pernas: comprou equipamentos que ficaram ociosos, teve problemas financeiros sérios e entrou em uma guerra de preços com a Varig, que já estava quebrada. As duas começaram a reduzir preço, mas o preço baixo das duas era um ótimo teto para a Gol, que entrou com um conceito totalmente

diferente. Percebeu que, naquele momento, as duas grandes estavam com problemas; viu o modelo lá de fora e concluiu que poderia fazer o mesmo aqui. A Boeing ajudou muito a montar esse negócio, e a Gol entrou na disputa do preço e se expandiu. É um caso de extremo sucesso. Foi uma decisão corajosa que a família tomou naquele momento. E voltando ao tema senioridade, apesar de o Constantino da Gol ser um profissional jovem e até um tanto inexperiente, na sua retaguarda há pessoas de cabelos brancos e experimentadas. Uma delas é o seu diretor de marketing. Constantino não trouxe gente da idade dele para administrar a Gol; trouxe gente experimentada, comandantes experimentados, pessoal que passou por outras empresas, de primeiríssimo nível. O pessoal que atende, que serve, é muito jovem. Mas, na administração central, são todos bastante experientes. Ele entrou com o risco e o dinamismo, mas combinou com a experiência.

**Qual a mensagem que o senhor deixaria para um executivo de 50 anos que esteja procurando emprego?**

**D:** Em primeiro lugar temos de avisar as pessoas a respeito. Os piores casos são de pessoas que trabalharam a vida toda em um só lugar ou em duas companhias, há 20 e tantos anos no cargo e, de repente, perdem o emprego. No dia seguinte não sabem o que fazer. As reações variam, mas a pior é quando o pro-

fissional fica envergonhado, achando que o demérito é dele – o que não é necessariamente verdade, pois pode resultar de uma circunstância comum. Esse tipo de interpretação faz que a pessoa fique inibida a procurar outros caminhos, a buscar uma empresa de *outplacement*, por exemplo. O *outplacement*, ao contrário do que muita gente imagina, não procura emprego para as pessoas, mas ajuda no estabelecimento de um foco. Com minha idade, minha experiência, com o que eu sei, onde posso ter valor? Essa é a reflexão que as pessoas têm de fazer nesse momento. Talvez não sejam candidatas naturais a empregos semelhantes aos que tinham. Mas, se souberem mensurar seu valor, podem traçar novos caminhos e, a partir daí, oferecer seus serviços, como empregado ou como consultor. Nesse momento, o profissional tem de ponderar e refletir sobre suas estratégias, em vez de mandar currículo para todo mundo, sem critérios. Além disso, as empresas também têm sua parcela de responsabilidade nesse processo. É importante que orientem os empregados a pensar no que fazer quando saírem, seja devido à aposentadoria ou por qualquer outro motivo.

---

Lenita Outsuka  
Jornalista  
E-mail: outsuka@terra.com.br



## Ponzi e Felipe

**E**m 1949 morreu no Rio de Janeiro – num asilo – um certo Carlo Ponzi, cujo sobrenome virou conceito em economia: o efeito Ponzi. Estelionatário de grande porte, aplicou vários golpes nos Estados Unidos e no Canadá nos anos 1920. Ponzi prometia pagar juros alucinantes no curto prazo para quem lhe emprestasse dinheiro, que empregava em suas operações de arbitragem internacional com selos postais. O negócio era rentável, mas não o suficiente para pagar os enormes retornos prometidos. O serviço da dívida era coberto, então, com mais empréstimos de novos incautos até o estouro inexorável da bolha financeira.

Preso por 13 anos, foi deportado para a Itália, vindo depois a dar com os costados no Brasil. Ao que se saiba, não aplicou nenhum golpe por aqui, mas deixou dois herdeiros: um tenente da Força Aérea, de nome Felipe – que esfolou muita gente com ardid semelhante. Comprava carros a prazo e vendia a vista por preços sedutores. Acabou mal como seu possível inspirador, mas tornou célebre o nome “felipeta”, sinônimo de papel tão micado como as promissórias que assinava.

O outro herdeiro de Ponzi é o grupo de gestores de nossa dívida interna a partir do Plano Real. O governo “pede emprestado a João para pagar José”, ou, num país onde todos

deveriam fazer três refeições por dia, “vende o almoço para comprar o jantar”, e, atenção!, oferecendo juros para banqueiro nenhum colocar defeito. Surge então outro efeito, ainda não oficializado, o Tostines: ninguém sabe se a dívida interna é grande porque o déficit (causado pelos juros) é fresquinho ou se o déficit é descomunal porque os títulos da dívida vendem muito. Para pagar os juros o governo pratica um mega-superávit primário: espreme as contas públicas em mais de 4% do PIB. Mas só consegue pagar a metade.

A diferença é coberta com o aumento da dívida, como recomendaria a dupla Felipe-Ponzi. Por mês se vão cerca de 12 bilhões de reais. Grande parte do esforço de arrecadação sai pelo ralo dos juros, e os investimentos ficam a ver navios. Eis aí uma das principais razões para se acelerar a queda da taxa de juros no Brasil. Está ao alcance das autoridades monetárias.

A situação internacional nunca foi tão favorável, e a taxa de câmbio valorizada contribui para segurar a inflação. Manter a taxa de juros real superior a 10% ao ano é dar um tiro, não no pé, mas na virilha. Ou, se quiserem uma imagem menos sangrenta, é condenar nossa economia a um eterno vôo rastejante: ela decola, mas vai arrancando a copa das árvores que estão no entorno.



**Paulo H. Sandroni**  
FGV-EAESP

# Crédito responsável

**A** atuação crescentemente mais vigorosa de organizações não-governamentais tem exercido forte pressão sobre as instituições financeiras. Defendendo a necessidade do crédito sustentável, essas organizações levaram os bancos a elaborar os Princípios do Equador, uma série de critérios para disciplinar a concessão de crédito a empresas responsáveis. O artigo analisa esses princípios, mostrando que, além de melhorarem a imagem corporativa, protegem os negócios bancários.

por **Adriana Wilner** FGV-EAESP

O crédito “politicamente correto” vem crescendo de importância. Cada vez mais os bancos dificultam ou negam empréstimos a quem prejudica o meio ambiente, trata mal os empregados e demais *stakeholders* – ao mesmo tempo em que premiam, com linhas de financiamento mais baratas, empresas que apresentam projetos considerados ecológicos

ou que levem em conta as necessidades dos que estão ao seu redor.

Ao tomar esse tipo de atitude, as instituições financeiras atendem às reivindicações de organizações não-governamentais, melhoram a sua imagem e ainda diminuem o risco de seus negócios serem paralisados por algum finan-

ciamento controverso. Já as possibilidades de prejuízo com a estratégia são pequenas. Os bancos divulgam apenas as informações que desejam sobre projetos de responsabilidade social. Mas, na mira das ONGs, correm o risco de algum deslize ser descoberto e pôr a perder todo o esforço.

**Princípios do Equador.** Não é à toa que os bancos resolveram abraçar causas típicas das ONGs, afinal foram elas que plantaram a semente do crédito responsável. Os bancos entraram no foco das atenções das ONGs quando elas se deram conta de que não adiantava patrulhar as grandes corporações sem olhar para quem financia os seus projetos. Diante das pressões, as instituições financeiras decidiram tomar a dianteira. Lançaram, em junho de 2003, os Princípios do Equador, com base nas políticas da Corporação Financeira Internacional (International Finance Corporation – IFC), braço financeiro do Banco Mundial.

## **O discurso dominante é que, além de contribuir para melhorar a imagem institucional, a adesão aos Princípios do Equador faz bem às finanças – ao minimizar os riscos de paralisação de obras por problemas socioambientais após vultosos investimentos.**

Trata-se de um conjunto de critérios socioambientais que devem ser seguidos pelos bancos em operações de *project finance*, ou seja, aqueles que englobam projetos de envergadura, com maiores chances de causar impacto à comunidade e ao meio ambiente. São, em geral, investimentos pesados de infra-estrutura, como hidrelétricas e usinas de petróleo e gás, que geram maior polêmica e podem causar estragos ao redor.

As operações de *project finance* são organizadas por uma sociedade de propósito específico (SPE). A SPE é

constituída para segregar os fluxos de caixa, patrimônio e riscos do projeto, e a expectativa é que a receita do próprio projeto seja suficiente para quitar o financiamento. Dessa forma, torna-se mais simples para os bancos monitorar os impactos socioambientais do projeto. Como normalmente esses investimentos envolvem a participação de organizações multilaterais (caso da IFC), que exigem uma série de requisitos socioambientais, a maioria dos bancos já estava razoavelmente preparada para lidar com os Princípios do Equador.

**Bem às finanças.** Seguidos hoje por 40 instituições ao redor do mundo – entre elas, as maiores do Brasil (exceto BNDES, Caixa Econômica Federal e Santander Banespa) –, os Princípios do Equador aparentemente não são considerados um fardo pelos bancos. Ao contrário, o discurso dominante é que, além de contribuir para melhorar a imagem institucional, a adesão aos princípios faz bem às finanças – ao minimizar os riscos de paralisação de obras por problemas socioambientais após vultosos investimentos.

Os bancos que os subscrevem ganham visibilidade e credibilidade. As empresas que não atendem aos requisitos básicos têm dificuldades em encontrar financiadores alternativos – principalmente no Brasil, onde a adesão de um faz praticamente todos se movimentarem na mesma direção. A solução acaba, muitas vezes, no aprimoramento do projeto. Assim, as instituições financeiras minimizam (embora não eliminem) o risco de perder clientes.

Em julho deste ano, os Princípios do Equador foram revistos, e então lançada uma segunda versão, com critérios mais rigorosos. Projetos a partir de US\$ 10 milhões passam a ter de seguir uma análise de risco socioambiental – antes o valor mínimo era de US\$ 50 milhões. Há necessidade de prestar contas anualmente à sociedade, revelando o número de projetos analisados e os valores envolvidos.

As ONGs acreditam que foi um avanço na transparência de informações, embora insuficiente. Queriam também que fossem divulgados dados como o número de projetos

rejeitados por questões socioambientais e informações sobre as políticas e sistemas de gestão socioambientais do banco, bem como que se deixassem explícitos os estudos de avaliação do projeto, os planos de ação para a mitigação de potenciais impactos, planos de contingência e relatórios de acompanhamento.

O processo de consulta pública para projetos de alto risco ficou mais rigoroso, e passaram a considerar-se, dentro dos princípios, as atividades de consultoria financeira de projetos, e não apenas aquelas diretamente relacionadas ao empréstimo. Para os projetos de alto risco, é necessária a contratação de uma consultoria independente por parte do banco. Antes, a instituição financeira podia confiar no consultor da própria empresa credora. As ONGs querem que os projetos analisados segundo os Princípios do Equador passem por uma auditoria independente.

Como exemplo, o Unibanco analisou até agora 20 projetos dentro dos princípios, no valor conjunto de R\$ 6 bilhões. Nos projetos de alto risco, que correspondem a uma

faixa de 10% a 15% do total, sempre há necessidade de modificações, geralmente relacionadas ao reassentamento de pessoas atingidas pelo projeto. No Real ABN Amro, 12 projetos no Brasil foram enquadrados nos Princípios do Equador, e outros três em outros países da América Latina. Dois foram negados, um por razões puramente ambientais e outro devido à resistência da comunidade. Tratava-se de uma hidrelétrica que iria inundar parte da respectiva região. O valor dos projetos aprovados somou US\$ 2,85 bilhões. No Bradesco, foram aprovados seis projetos, no valor de R\$ 1,5 bilhão. No Itaú BBA, braço do Itaú que cuida de grandes projetos, 10 projetos foram analisados, somando R\$ 5 bilhões.

**Baixo alcance.** Pode parecer muito dinheiro, mas os projetos brasileiros representam uma ínfima parte do mercado mundial de *project finance*. Segundo dados da Thomson Financial, o mercado de *project finance* movimentou US\$ 89 bilhões no primeiro semestre deste ano,



totalizando 182 projetos. Cerca de 34% foram alocados na Europa, 27% no Oriente Médio, 21% na América do Norte, 13% na Ásia-Pacífico e apenas 2% na América do Sul – basicamente no Brasil, que ficou com US\$ 1,4 bilhão, representados por 7 projetos.

Por sua vez, as operações de *project finance* representam uma parcela modesta do que os bancos financiam. No Itaú BBA, por exemplo, correspondem a 2,4% da carteira. Os bancos dizem que esse é um começo. As ONGs louvam a iniciativa, mas reclamam que a avaliação deveria ser feita não em função do projeto, e sim da atividade financiada.

**Nenhuma instituição financeira consegue escapar totalmente de polêmica. A análise socioambiental é complexa, pois envolve diversas áreas dentro do banco. Adicionalmente, critérios políticos entram em consideração na aprovação, pelos órgãos governamentais, de grandes projetos.**

Algumas instituições acreditam ser impossível aplicar uma análise socioambiental fora do *project finance* – pois a avaliação seria encarecida a ponto de inviabilizar o negócio. Outras têm conseguido utilizar a experiência dos Princípios do Equador para expandir os critérios de análise socioambiental para o restante da carteira. No Itaú BBA, questionários com perguntas básicas, como “a empresa tem certificação ambiental?”, são enviados a todos os clientes. O risco socioambiental entra no cálculo do *rating* do cliente, ao lado dos indicadores financeiros tradicionais. Em todo o grupo Itaú, o valor mínimo para a análise dos riscos socioambientais é de R\$ 5 milhões, critério mais rigoroso do que o dos Princípios do Equador. Já foram analisados 72 projetos de menor porte, num montante conjunto de R\$ 157 milhões.

Bancos internacionais como o Real ABN Amro e o HSBC estão à frente na experiência do crédito responsá-

vel. O ABN, um dos criadores dos Princípios do Equador, faz análise de risco socioambiental desde 2002. Hoje o departamento responsável pela avaliação destina de 10% a 20% dos esforços a casos que se encaixam dentro dos princípios. A maior parte do tempo é destinada à análise de risco socioambiental de finanças corporativas e empresas pequenas. O banco envia questionário com perguntas relativas ao meio ambiente e à responsabilidade social para 3.700 empresas. A relação custo-benefício é analisada da seguinte maneira: desde 2002, 47 clientes foram cortados da carteira por não corresponderem aos critérios da análise. Em compensação, o banco calcula que ganhou um número muito maior de clientes atraídos pela política de responsabilidade social.

**Má avaliação.** Para as ONGs, o que os bancos têm feito, seja em relação aos Princípios do Equador seja em relação às demais ações, ainda é pouco em relação às melhores práticas mundiais. A BankTrack, rede de 16 ONGs, entre elas a brasileira Amigos da Terra, elaborou um *ranking* de políticas ambientais e sociais dos bancos, com base em relatórios anuais de sustentabilidade

e respostas de um questionário.

A análise envolveu 13 áreas: direitos humanos, direitos do trabalho, clima e energia, populações indígenas, biodiversidade, hidrelétricas, transparência, indústria pesqueira, indústria extrativa, agricultura sustentável, indústria química e petroquímica, sistema de gestão socioambiental e florestas. Nenhuma instituição chegou perto de conseguir as notas máximas (veja a Tabela). As notas partiam de 0 a 4. O ABN e o HSBC, com as melhores pontuações, conseguiram 1,31. Bradesco, Itaú e Unibanco, 0,46. O BNDES ficou com nota zero, apesar de afirmar ter uma política ambiental – embora não tenha, ainda, aderido aos Princípios do Equador.

As notas baixas são atribuídas ao fato de ainda serem poucos os bancos que complementam as políticas socioambientais da IFC – e tais políticas estão aquém

dos padrões e melhores práticas internacionais. Também há pouca informação disponível a respeito de sistemas e práticas, o que dificulta a avaliação. Alguns bancos, como o próprio BNDES, acharam injustas as notas. Excesso de zelo dos “eco-chatos”, que vivem obstaculizando o desenvolvimento de projetos importantes, ou ênfase em *marketing* em vez de em ações, por parte das instituições financeiras?

A resposta exige uma análise cuidadosa. O fato é que os Princípios do Equador podem até ter oferecido regras ao jogo e minimizado riscos socioambientais, mas não impedem que escândalos venham à tona, paralisando ou atrasando investimentos de peso. Foi o caso do Oleoduto Baku–Tbilissi–Ceyhan, que cruza o Azerbaijão, a Geórgia e a Turquia, e que gerou reação das ONGs e apoio da IFC e de bancos signatários dos Princípios do Equador.

**Aliança com o inimigo.** As ONGs também vêm denunciando casos de investimentos que não são financiados via *project finance* só para fugir das exigências de análise de risco socioambiental – ou que acabam sendo financiados indiretamente por bancos signatários. Citam o caso da Barragem de Merowe, no Sudão, que causou o deslocamento de 50 mil habitantes da região fértil do vale do Nilo para o deserto. Construído por empresas chinesas, o projeto foi financiado pelo Banco Chinês de Exportação e Importação. Este, por sua vez, angariou fundos junto a bancos internacionais, inclusive várias instituições que aderiram aos Princípios do Equador.

O fato é que nenhuma instituição financeira consegue escapar totalmente de polêmica ou então conhecer todos os

meandros do projeto. A análise socioambiental é complexa, pois envolve diversas áreas dentro do banco. Adicionalmente, critérios políticos entram em consideração na aprovação, pelos órgãos governamentais, de grandes projetos.

Contudo, o risco de exposição aumenta quando a instituição se diz socialmente responsável. O Real ABN Amro passou por uma situação difícil, em 2005, ao coordenar uma colocação de debêntures da belga Tractebel. A transação parecia simples: serviria para trocar uma dívida antiga em dólares por uma nova, em reais. Não havia razão para questionamentos socioambientais, em princípio. No entanto, alertado pela ONG Amigos da Terra, o Real descobriu que o dinheiro fora usado para quitar uma dívida com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em que havia uma pendência socioambiental em torno da construção da Hidrelétrica de Canabrava, em Goiás.

Como a dívida já tinha sido contratada, o Real ABN Amro conseguiu que a Tractebel aumentasse as indenizações em relação aos prejudicados com a hidrelétrica de Goiás. Depois dessa experiência, resolveu mudar a sua política. Hoje avalia passivos socioambientais antigos em todas as operações de troca ou alongamento de dívida.

A estratégia de se unir – ou parecer unido – ao “inimigo” (leia-se ONGs) parece ser dominante hoje no mundo financeiro. No Brasil, há um grupo de trabalho de instituições financeiras que se reúne periodicamente com ONGs dedicadas a monitorar o sistema financeiro. É a Câmara Técnica de Finanças Sustentáveis, organizada pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CBDES). Dessas reuniões têm surgido várias sugestões para o aperfeiçoamento dos Princípios do Equador – em que os bancos brasileiros têm uma participação muito maior do que o peso econômico do país. Antes de o escândalo vir à tona, em dezenas ou centenas de *sites* de ONGs, o mais sensato mesmo é tentar aparar as arestas.

Tabela – **Nota Baixa (\*)**

BANCO	NOTA
ABN Amro e HSBC	1,31 (D+)
Citigroup	1,00 (D)
Banco do Brasil	0,54 (D-)
Bradesco, Itaú e Unibanco	0,46 (E)
BNDES	0,00 (E)

Fonte: BankTrack

(\*) As notas foram dadas do patamar máximo 4,00 (A) ao mínimo 0,00 (E), comparando as políticas dos bancos às melhores práticas internacionais.

Adriana Wilner

Jornalista

Doutoranda em Administração na FGV-EAESP

E-mail: wilner@uol.com.br

## Alternativas de aposentadoria

**C**resce, no Brasil, o número de pessoas beneficiadas com o sistema de previdência privada, cujo modelo atual remonta à década de 1980.

No entanto, uma característica comum entre todos eles é o relativo desconhecimento ou ignorância do melhor uso possível dos recursos acumulados. Nesta coluna, pretendemos oferecer algumas pistas para orientar os contribuintes e beneficiários de planos de previdência privada.

A primeira oferta de produtos financeiros que visam à aposentadoria é a das seguradoras, que oferecem um leque limitado de opções, geralmente chamadas de Renda Vitalícia. Em troca do montante acumulado o indivíduo recebe mensalmente um valor fixo, que pode se estender a toda a sua sobrevida ou durante um período fixo de tempo.

Há ainda alternativas que contemplam os beneficiários, de modo que, no caso de morte do aposentado, um filho ou esposa continuam a receber o benefício ou parte dele. O que define o valor do benefício é uma combinação de estimativas de taxas de juros futuras com tábuas atuariais que estimam a sobrevida dos beneficiários.

Outra alternativa é a aposentadoria *home made*. Nesse caso, é o próprio aposentado quem gerencia seus recursos.

Imaginemos uma pessoa com 50 anos de idade e um valor acumulado igual a R\$ 1 mi-

lhão, e com uma estimativa de vida até os 80 anos. Um produto típico de renda vitalícia oferecerá uma rentabilidade anualizada igual a 6,20 %, e isso até sua morte. Em contrapartida, qual seria a rentabilidade que essa pessoa conseguiria no mercado financeiro? Essa é uma pergunta cuja resposta depende de uma série de fatores.

O primeiro fator é a perspectiva relativa às taxas de juros. Hoje, 6,20% é uma remuneração baixa para um montante de R\$ 1 milhão. Podemos facilmente atingir mais que o dobro desse valor com aplicações em CDBs e Fundos de Renda Fixa, que oferecem uma taxa de risco negligenciável. No futuro, essa taxa poderá cair, mas caberá ao investidor identificar se ela cairá abaixo dos 6,20%, o que parece improvável.

O segundo fator é a disposição do investidor em administrar seus recursos. Se ele não tiver essa disposição, que implica dedicação e estudo, é melhor então deixar o encargo a terceiros, como a seguradora. Se ele tiver disposição, provavelmente vai obter melhores resultados com a aplicação e, portanto, maior conforto na aposentadoria.

Seja qual for a decisão a ser tomada, o fundamental é estudar as diferentes alternativas existentes e avaliar seus prós e contras à luz das necessidades e disposições dos indivíduos.



**William Eid Junior**  
FGV-EAESP

# Crédito empreendedor

**A** evolução positiva dos indicadores macroeconômicos brasileiros e a situação relativamente favorável do mercado de capitais têm favorecido a expansão do crédito às pequenas e médias empresas mediante fundos de investimento de *private equity* e *venture capital*. O artigo demonstra que tais fundos, além de disponibilizarem às empresas o aporte de capital empreendedor, estimulam o rápido crescimento das empresas investidas e a adoção de saudáveis práticas de governança corporativa.

---

por Alexander N. Xavier, Raphael A. Videira e Tiago de M. Cruz FGV-EAESP

---

O acesso a linhas de crédito tradicionais (bancos e outras instituições financeiras) tem sido historicamente um obstáculo para muitas empresas brasileiras que procuram financiar a expansão produtiva de seus negócios. Os elevados custos dessas operações, associados principalmente às altas taxas de juro brasileiras, tornam praticamente impossível

que as pequenas e médias empresas utilizem essa forma para financiar o seu desenvolvimento.

Enquanto as grandes corporações dispõem de melhores garantias, que facilitam a obtenção de recursos para financiar seus projetos de investimento, as pequenas e médias são forçadas a conviver com condições de crédito



nada favoráveis. Grande parte dessas empresas recorre a recursos próprios e de familiares, ou ainda a prazos maiores de fornecedores para conseguir obter capital para o seu negócio.

Contudo, essas formas são muito restritas no montante disponibilizado, não permitindo o financiamento de uma empresa que tenha em vista, ou que precise, crescer de forma rápida. Veremos, neste artigo, que aumenta, no mercado brasileiro, a oferta de crédito às empresas a partir de fundos de investimento de *private equity* e *venture capital*.

**O capital empreendedor não pode ser confundido com empréstimo. Os investidores dos fundos de *venture capital* são muito mais do que credores: são sócios do negócio e participam, dentre outras coisas, das tomadas de decisões da empresa, buscando ampliar-lhe o valor a fim de liquidar suas posições no futuro.**

**Diversificação do crédito.** Os fundos PE/VC, desde suas origens, têm se mostrado uma boa opção para muitas empresas que sozinhas não conseguem contornar os obstáculos do crédito barato. O capital empreendedor – como muitos chamam as operações desses fundos, em substituição ao termo mais antigo, capital de risco – consiste, basicamente, na aquisição, por parte de um grupo de investidores, de um percentual da participação societária daquelas empresas que apresentem potencialmente grandes possibilidades de crescimento.

Vale lembrar que esse capital empreendedor não pode ser confundido com empréstimo. Os investidores desses fundos são muito mais do que credores: são sócios do negócio e participam, dentre outras coisas, das tomadas de decisões da empresa, buscando ampliar-lhe o valor a fim de liquidar suas posições no futuro.

Nos últimos anos, os investimentos em PE/VC têm crescido no país e podem crescer ainda mais, a julgar pelos números de saídas observados desde a retomada dos lançamentos de ações em 2004. No período de 2004 até agora, foram registradas 32 ofertas públicas iniciais de ações na Bolsa (IPOs – *Initial Public Offering*), das quais 18 foram de empresas que tinham fundos de PE/VC entre seus acionistas. O volume dessas operações também é expressivo. Do montante captado pelas empresas nessas operações de IPOs, 53% advêm de empresas que receberam investimentos de capital empreendedor.

**Breve histórico.** Os investimentos do tipo *private equity* e *venture capital* tiveram seu início no ano de 1981 com a CRP Companhia de Participações, mas somente após a estabilização do Real, na década de 1990, esta classe de ativos começou a receber um maior número de investimentos.

Enquanto na década de 1980 encontraram-se apenas cerca de 10 fundos ou canais de investimento em PE/VC, na década seguinte esse número mais do que triplicou. Como o período médio de duração de um fundo de investimento varia entre 7 e 10 anos, é natural que tenhamos,

a partir de 2000, o fim desses ciclos de investimento e um grande número de desinvestimentos.

Dados levantados em pesquisa realizada pelo GVcepe (Centro de Estudos em *Private Equity* e *Venture Capital* da FGV-EAESP) apontam que a indústria brasileira de PE/VC pode gerar impacto substancial no mercado acionário. O setor é relativamente recente, mas possuía cerca de US\$ 5 bilhões comprometidos até o final de 2004. Em outras palavras, este montante comprometido refere-se à soma dos valores já investidos em empresas brasileiras com o que ainda está disponível para investimento.

O total destinado ao mercado de PE/VC é pequeno se comparado a mercados mais maduros como os EUA e a Europa, que no auge da “bolha da Internet” chegaram a ter, respectivamente, mais de US\$100 e US\$30 bilhões investidos. Mesmo se compararmos esses comprometi-

mentos com o tamanho da economia brasileira, temos em 2004 uma relação de somente 0,06% do PIB, enquanto em países com maior disponibilidade de capital para PE/VC essa relação chega a 1%. Quer dizer, poderíamos aumentar em cerca de 15 vezes esses investimentos para chegarmos ao patamar das economias de outros países com esta cultura de investimento. Existe, assim, um grande potencial de crescimento que não somente é comprovado, mas também é reforçado pelos recentes IPOs de empresas investidas de PE/VC.

**Monitoramento e acompanhamento.** Ao investir em empresas, gestores de PE/VC orientam-se, naturalmente, com o objetivo de proteger e aumentar seu valor. Na prática, isso acontece quando eles conseguem combinar estratégias adequadas de investimento com uma aguçada atividade de monitoramento da gestão da empresa e uma boa alternativa de saída do investimento.

Uma das principais características dos investimentos de PE/VC é o monitoramento das empresas nas quais os recursos foram investidos. De acordo com a literatura especializada, esse monitoramento pode ocorrer através de quatro formas principais, apresentadas sucintamente a seguir.

Na primeira, os gestores de PE/VC atuam na governança e vida econômica da empresa investida, mediante escalonamento da injeção de capital, condicionando essas injeções ao cumprimento de metas.

Na segunda, são criados sistemas de remuneração que proporcionem incentivos apropriados a empreendedores/administradores (*stock options* e participação nos lucros condicionada à criação de valor e à liquidez do investimento).

Outra forma de monitoramento consiste no envolvimento ativo na gestão das empresas (estratégia, ampliação da rede de *stakeholders* e, em alguns casos, nas próprias



operações), contribuindo “com as mãos na massa” para o desenvolvimento da empresa.

Já na quarta forma, observam-se a instituição e/ou manutenção de mecanismos para garantir a liquidez do investimento (controle de dividendos; direitos de venda das ações de volta à empresa se ela é financeiramente viável, mas pequena demais para se tornar pública; direitos de *tag along* etc.).

Se, de um lado, essas quatro formas representam vantagens notórias ao investidor, sobretudo a de poder acompanhar de perto a gestão da empresa, por outro o empreendedor terá ao seu lado um sócio profissional e altamente capacitado na gestão de negócios. Mesmo assim, isto não agrada, *a priori*, a maioria dos empreendedores porque, nessas circunstâncias, o empreendedor já não é mais “soberano” em seu negócio. Ao receber aporte de PE/VC ele terá “um novo sócio” que cobrará e acompanhará os resultados da empresa. Torna-se, portanto, fundamental a existência de uma boa coordenação entre o empreendedor e os gestores de PE/VC para que o objetivo comum a ambos (aumentar o valor do negócio) seja alcançado.

**Exemplos brasileiros.** No decorrer dos últimos dois anos, uma das alternativas para a obtenção de maior rentabilidade aos investidores do setor de PE/VC foi a saída das empresas investidas por meio de IPOs – os quais ocorreram nos mais diversos setores da economia, independentemente de se tratar de empresas investidas mediante fundos de PE/VC ou não, como mostra o Gráfico.

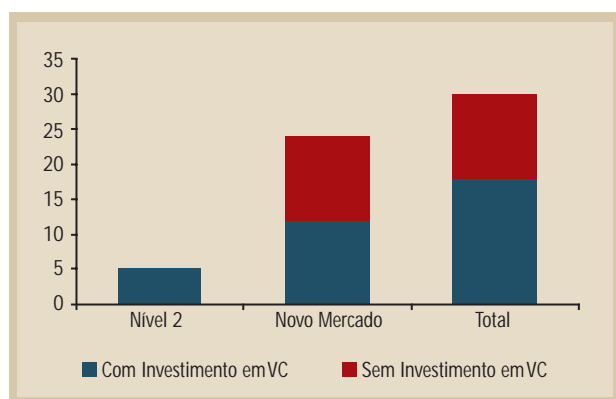


Gráfico – Número de IPOs por nível de governança (período de 2004 a 2006)  
Fonte: BOVESPA – disponível em [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)

Todavia, observamos, pelo Gráfico, que o investimento na indústria de PE/VC constitui uma das principais formas de saída do investimento, pois cerca de 60% dos IPOs observados no período de 2004 a 2006 foram de empresas que tinham participação de fundos de PE/VC no seu quadro societário.

Setores como os de aviação, empreendimentos imobiliários, calçados, logística, cosméticos e tecnologia são exemplos de indústrias que lançaram suas ações na Bolsa. O setor de tecnologia, assim como o setor de equipamentos industriais e o de diagnóstico na área de saúde, serão ilustrados de maneira breve nesta seção, na qual serão comentados os efeitos de investimentos de PE/VC em três empresas brasileiras: Submarino, Lupatech e DASA.

O Submarino é uma empresa focada essencialmente em comércio eletrônico, e lançou suas ações na Bovespa em maio de 2005. A empresa é resultante de um investimento do grupo GP Investimentos, juntamente com THLTV, Santander, GE Capital e outros fundos de PE/VC. O primeiro aporte do grupo GP Investimentos foi da ordem de R\$ 110 milhões, o que pode ser considerado um alto investimento para empresas desse ramo.

As principais alterações que levaram ao crescimento da empresa ocorreram em 2001, com a modernização da tecnologia para atender as novas demandas (incluindo a diversificação do seu foco como, por exemplo, a atuação no segmento de turismo) e o corte de 15% na folha de pagamento. As mudanças na estrutura da empresa e na ampliação dos seus negócios fizeram que o Submarino aumentasse seu faturamento de R\$ 129 milhões em 2002, para R\$ 361 milhões em 2004, ano anterior ao IPO.

No ano passado, o faturamento do Submarino alcançou a cifra de R\$ 575 milhões. Segundo os diretores da empresa, o crescimento foi proporcionado não só pelo crescimento do setor de comércio eletrônico, como também pela aposta da empresa em serviços diferenciados com relação aos seus concorrentes (Lojas Americanas e Magazine Luiza, por exemplo, que possuem lojas não só na Internet como também no varejo).

Este é um exemplo de uma empresa com foco em tecnologia que não somente sobreviveu à “bolha da Internet”, mas também conseguiu crescer sustentavelmente, desde o investimento de PE/VC até os dias atuais, passando pelo processo de abertura de capital.

A Lupatech é uma fabricante de válvulas e equipamentos para aplicação principalmente na indústria de petróleo e gás, além de produção de peças complexas e subconjuntos em ligas metálicas para a indústria automobilística internacional. Desde sua fundação, em 1980, a empresa passou por incorporações e aquisições, contemplando hoje cerca de 8 marcas próprias. Em maio de 2006, seus acionistas (Lupapar, GP Tecnologia, BNDES Par e Natexis Private Equity) decidiram lançar as ações da empresa na Bolsa de Valores, buscando levantar mais de R\$ 400 milhões.

A principal influência desses investidores no negócio foi nas melhorias acentuadas da governança corporativa, o que significou um aumento na transparência das relações da empresa tanto com fornecedores, como com clientes. O ganho em governança também foi refletido com ganhos financeiros, pois o EBITDA da empresa saltou 254% no período compreendido entre 2003 e 2005.

A DASA (Diagnósticos da América S.A.) tem mais de 40 anos de história e, desde 1999, quando recebeu o aporte de PE/VC (Pátria Banco de Negócios, JP Morgan e Flatiron), segue com uma estratégia de expansão baseada tanto no crescimento orgânico (abertura de novas unidades de atendimento de forma a ampliar sua cobertura geográfica, ampliação de portfólios de exames oferecidos, introduzindo serviços de diagnósticos por imagem ou análises clínicas nas unidades de atendimento que ainda não oferecem tais serviços) quanto em aquisições.

Ela é hoje a maior empresa de serviços de apoio à medicina diagnóstica do setor privado da América Latina e a quinta maior entre as empresas de apoio à medicina diagnóstica listadas em Bolsa no mundo. Está presente nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Bahia, Ceará e Distrito Federal, através de mais de dez marcas, entre elas Delboni Auriemo e Lavoisier.

O investimento de PE/VC na empresa certamente foi um dos fatores que ajudou na sua boa avaliação pelo mer-

cado acionário. Isso pode ser observado pelo fato de que a ação da empresa sempre esteve acima do índice BOVESPA, desde o seu lançamento, chegando a ser a segunda melhor valorização perante o índice em fevereiro deste ano.

**O investimento da indústria de PE/VC traz, na maioria dos casos, um choque positivo de governança corporativa (com aumento da transparência nas suas transações, por exemplo), além de possibilitar resultados financeiros superiores não só para os investidores, como também para o(s) empreendedor(es) e demais *stakeholders*.**

Estes são alguns exemplos ilustrativos que mostram como o investimento de PE/VC traz, na maioria dos casos, um choque positivo de governança corporativa (com aumento da transparência nas suas transações, por exemplo), além de possibilitar resultados financeiros superiores não só para os investidores, como também para o(s) empreendedor(es) e demais *stakeholders*, fato este que é refletido pelo significativo crescimento no número de lançamentos de ações na Bolsa de Valores nestes dois últimos anos.

---

**Alexander Nogueira Xavier**  
Mestre em Economia de Empresas pela FGV-EAESP  
E-mail: axavier@gvmail.br

**Raphael Almeida Videira**  
Doutorando em Economia de Empresas pela FGV-EAESP  
E-mail: rvideira@gvmail.br

**Tiago de Melo Cruz**  
Mestre Profissional em Adm. de Empresas pela FGV-EAESP  
Pesquisador do Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da FGV  
E-mail: tiago-cepe@fgvsp.br

## Mudanças fáceis e difíceis

**É** difícil negar que o ser humano é mais conservador do que adepto das mudanças. Isso mostra por que as mudanças não são fáceis de realizar e porque o tópico de resistências à mudança tornou-se clássico em administração. Sempre falado, debatido, mas nunca satisfatoriamente solucionado.

A mudança é uma necessidade, e a maneira como é recebida dependerá de vários fatores. Pode-se prometer que as mudanças são sempre para melhorar as coisas, ou seja, todos se beneficiarão delas. Mas, mesmo em tom tão otimista, sempre há uma dose de desconfiança por parte da maioria.

A realidade indica que a maioria das mudanças implica piorar para depois melhorar. E os ônus e benefícios não se distribuem igualmente. Há os que só são prejudicados com as mudanças e outros que apenas se beneficiam. Quando se reestrutura uma empresa, há perdas sob a forma de demissões, prestígio, poder e status para alguns. Poderá, para outros, haver apenas benefícios porque terão uma situação organizacional melhorada, com uma empresa que se espera seja mais sólida e equilibrada.

E há as mudanças que são as mais difíceis de realizar e as geradoras das maiores resistências. Paradoxalmente, mesmo sendo as mais necessárias, são procrastinadas. As características dessas mudanças são que acarretam ônus

imediatos para a maioria e apenas uma remota perspectiva de melhoria, mas apenas quando os que arcaram com o ônus já não mais estiverem por aqui para usufruir dos benefícios.

Evidentemente, estamos falando aqui de reformas previdenciárias, seja no setor público, seja nos fundos privados de pensão. À medida que a longevidade aumenta, os recursos escasseiam para poder atender a vidas mais longas com desfrute dos benefícios. Mudanças previdenciárias significam necessariamente adiamento do desfrute, pelo aumento da idade mínima e de outras condições para a aposentadoria, e também o aumento imediato das contribuições de todos os que fazem parte do sistema.

Para todas essas desvantagens, que vantagens são oferecidas? Dir-se-á que a médio e longo prazo se impedirá que o sistema soçobre. Dir-se-á ainda que, se o sistema for público, deixará de consumir recursos fiscais que poderão ter outras destinações, como novos investimentos, redução do endividamento público e do seu serviço, deixando de onerar as gerações futuras.

Todas essas justificativas são nobremente inspiradas, mas, além de conservador com relação à mudança, o ser humano é também imediatista e pouco se comove com o futuro. É antes o inverso o que ocorre: comove-se cada vez menos à medida que aumenta a distância entre sacrifícios presentes e benefícios futuros.



Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

# Mercado de idéias

O fenômeno da globalização popularizou a crença de que vivemos em um mundo onde idéias, informação e conhecimento circulam de forma livre e democrática. Na área de conhecimento em gestão, em particular, análises mostram que referenciais produzidos em países desenvolvidos, notadamente nos EUA, tendem a predominar sobre a produção local. O artigo analisa o mercado de idéias na área de gestão e discute a posição do Brasil nesse valioso contexto.

---

por **Alexandre Faria** FGV-Ebape

---

O campo do conhecimento em gestão tornou-se um negócio bilionário e extremamente poderoso nos últimos anos, especialmente após o advento da globalização e a conversão de países socialistas em economias de mercado. Somente a China, sem mencionar outras economias emergentes, representa um mercado de aproximadamente 3 bilhões de novos

consumidores e usuários desse tipo de conhecimento. Os EUA, país que “inventou” o campo de conhecimento em gestão, lideram os investimentos e as produções nesse mercado há mais de 50 anos e vêm mostrando que não abrem mão dessa posição apesar do avanço recente de outros países, especialmente o Reino Unido.

Dessa maneira, não é exagero afirmar que o campo de conhecimento em gestão tornou-se um mercado estratégico de idéias para diversos países, que desperta o interesse de um público bem amplo, formado por instituições acadêmicas, governamentais, grandes corporações, fundações, empresas de consultoria, além de instituições financeiras, editoras e mídia especializada. Este artigo analisa esse mercado sob uma perspectiva estratégica e mostra que para o Brasil conquistar uma posição nesse mercado será preciso um esforço conjunto entre empresas, governo e instituições acadêmicas.

## **Infelizmente, no Brasil, a falta de uma abordagem estratégica ainda nos impede de competir adequadamente, em termos locais e internacionais, no valioso e poderoso mercado de idéias em gestão.**

**Mercado de idéias.** Afinal, o que é o mercado de idéias? Apesar de ser difícil definir com precisão esse tipo de mercado, há um certo consenso entre os analistas de que o mercado de idéias abrange diferentes modalidades da imprensa, da educação e da pesquisa e é de central importância para a construção e progresso das democracias avançadas. Em um artigo clássico sobre o tema, publicado nos anos 1970 nos EUA pelo economista Richard Coase, o autor destaca que a questão principal não é definir com precisão o mercado de idéias, mas sim distingui-lo do mercado de bens. O argumento do autor é que a sociedade não deve aceitar, no mercado de idéias, o mesmo padrão de intervenção do Estado que existe no mercado de bens.

O artigo de Coase ajudou a construir um certo consenso entre diversos autores de diferentes áreas de que quanto menos restrições ou intervenções do Estado houver no mercado de idéias, melhor e mais avançada é a sociedade. Parte desse consenso foi facilitada pelo desejo histórico de se construir uma imprensa livre nos EUA. Em outras palavras, quanto mais o mercado de idéias se aproximar do conceito de mercado livre, melhor para o avanço da

democracia e, conseqüentemente, para a sociedade. Segundo diversos autores que concordam com esse argumento, o mundo acadêmico deve ser o primeiro a dar o exemplo para os outros constituintes desse mercado.

Apesar dessa importante argumentação, é difícil afirmar que o mercado de idéias se comporta de modo tão livre. A história tem mostrado que mesmo nas democracias avançadas esse ideal de liberdade é problemático. Como garantir, por exemplo, que empresas jornalísticas adotem um padrão extremo e neutro de liberdade? Como garantir que empresas de comunicação não apoiem deter-

minados interesses empresariais, governamentais ou sociais? Como garantir que instituições acadêmicas não apoiem (de forma consciente ou não) determinados interesses empresariais, governamentais ou sociais em suas práticas de pesquisa e ensino?

As dificuldades para a constituição de um mercado livre no campo acadêmico ficam ainda mais evidentes quando adotamos uma perspectiva internacional e histórica

de análise. É sabido e amplamente aceito, por exemplo, que instituições acadêmicas do Brasil e dos EUA não dispõem do mesmo nível de poder e de recursos para construir e divulgar teorias e conhecimentos no campo das ciências sociais. A assimetria histórica entre esses dois contextos nacionais, em termos políticos e econômicos, desafia o ideal de mercado livre e ajuda a explicar por que países menos desenvolvidos importam conhecimentos em ciências sociais produzidos em países desenvolvidos como se estes fossem genuinamente universais. Esse quadro, em que alguns poucos países exportam e muitos países importam conhecimento acadêmico, resulta, em grande parte, de escolhas e conquistas de posições estratégicas por membros e instituições dos países que disputam e moldam os diferentes tipos de mercados de idéias.

A compreensão do mercado de idéias a partir de uma abordagem estratégica exige o reconhecimento de dois princípios básicos: primeiro, que conhecimentos e idéias significam poder e privilégios; segundo, que a conquista de posições estratégicas nesse mercado envolve a mobilização e o engajamento de diversos membros e instituições do mercado, do Estado e da sociedade civil.

**Disputas internas.** Em meados dos anos de 1990, alguns acadêmicos brasileiros começaram a ver com restrição a importação de conhecimentos de gestão disseminados pelo mercado de idéias em gestão de inspiração estrangeira, sobretudo norte-americana. Os principais aspectos ressaltados pelos proponentes desse “movimento cultural” foram os seguintes: primeiro, que a maioria do conhecimento importado não fazia sentido para a realidade brasileira; segundo, que a maioria do conhecimento acadêmico produzido no Brasil não passava de reprodução do conhecimento importado; e, terceiro, que a produção acadêmica no Brasil não era representativa em termos internacionais.

Dez anos depois do curto ápice desse movimento cultural no Brasil, presenciamos uma situação pouco animadora. Essa situação, extremamente favorável aos países que fortaleceram suas posições estratégicas nesse mercado de idéias, apresenta duas características que merecem destaque. Primeira, o movimento não conseguiu avançar além das fronteiras acadêmicas, restringindo o debate a seu público. Segunda, houve uma cisão entre grupos de acadêmicos com posições conflitantes, dificultando a coalizão de forças em torno de uma produção genuinamente local que pudesse atenuar o excesso de importações e promover exportações: um grupo defendia a rejeição total do conhecimento importado, enquanto o outro – representando, aliás, a maioria – preferiu se omitir. O principal resultado desse quadro de cisão foi o esquecimento do movimento cultural.

O maior problema é que, no mesmo período, países líderes, notadamente EUA e Reino Unido, aumentaram ainda mais seus investimentos e adotaram estratégias arrojadas para melhorar suas posições nesse valioso e poderoso mercado, agora ainda mais devido à recente disputa pelos mercados emergentes – especialmente a China, os países do Leste Europeu e também a Índia. Infelizmente, no Brasil, a falta de uma abordagem estratégica ainda nos impede de competir adequadamente, em termos locais e internacionais, no valioso e poderoso mercado de idéias em gestão.

**Abordagem estratégica.** Uma abordagem estratégica do mercado de idéias ajuda a explicar, por exemplo, por que a Fundação Ford é uma das maiores, se não a maior, provedora individual de recursos para pesquisa em ciências sociais na América Latina. Ainda que esse tipo de institui-

ção, que tem conexões históricas com instituições governamentais e empresariais, defenda abertamente o princípio democrático de que o conhecimento científico deve estar livremente disponível para todos, é correto argumentar que filantropia e o ideal democrático do livre mercado não são os únicos princípios que explicam os investimentos feitos por essa fundação para disseminar o conhecimento produzido nos EUA para todo o mundo.

Historiadores e analistas da área da sociologia do conhecimento mostram que instituições desse tipo têm exercido um papel estratégico muito importante – em termos políticos, econômicos e ideológicos – no contexto internacional, especialmente em países menos desenvolvidos. Para se ter uma idéia disso, cabe lembrar que a Fundação Ford teve um papel fundamental na implantação do campo do conhecimento em gestão no Brasil a partir da década de 1960. Naquela época não havia uma academia de gestão no Brasil e era uma questão estratégica para grandes empresas e instituições governamentais dos dois países que o Brasil abraçasse o modelo de capitalismo proposto pelos EUA – baseado nos princípios de empresa livre e mercado livre e na capacitação do gerente para a condução da economia – e que ajudasse a afastar a América Latina de modelos extremos de inclinação socialista.

Exemplos como esses não ocorreram apenas no Brasil – a Fundação Ford teve (e continua tendo) um papel central na implantação de conhecimentos *made in US* em diversas outras regiões do planeta. A América Latina foi uma das regiões mais importantes, dentre outras razões, devido aos desenvolvimentos opostos feitos por instituições como o CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Naquela época, que coincidia com o auge da Guerra Fria, a Fundação Ford ajudou a moldar diferentes mercados de idéias na América Latina por meio de uma abordagem estratégica que privilegiava interesses políticos, econômicos e ideológicos específicos. As disputas entre o bloco capitalista e o bloco comunista que ocorriam dentro e fora das instituições acadêmicas na região ampliaram o papel estratégico daquela fundação e ajudaram a explicar por que conhecimentos *made in US* em ciências sociais (e, correspondentemente, conhecimento em gestão) foram convenientemente apresentados como universais para os países importadores.



**Liberdade relativa.** Em termos teóricos, é correto então afirmar que o mercado de idéias deve ser regido pelos princípios de livre mercado. Na prática, entretanto, esse mercado reproduz as mesmas estruturas e mecanismos de poder e de política que são detectados nos mercados mais conhecidos e visíveis – tais como os de bens de consumo, bens industriais e serviços.

Essas estruturas e mecanismos foram esquecidos a partir do início dos anos 1990, o que reforçou as argumentações feitas por Coase nos anos 1970, devido ao discurso dominante de que a globalização, contrariamente ao período da Guerra Fria, promoveria a liberdade extrema dos mercados, especialmente o mercado de idéias, por meio de um extraordinário e grandioso processo de expansão de trocas e desenvolvimento.

## **A exportação estratégica de conhecimento acadêmico em gestão produzido no Brasil já poderia ter sido útil para a entrada e para o êxito de empresas brasileiras na China, Índia, no Leste Europeu e em outros mercados.**

Para sustentar esse discurso, os profetas da globalização argumentam que uma das características mais importantes dessa nova era é que qualquer idéia, construída por qualquer um e em qualquer lugar do mundo, pode atingir, em um par de minutos, uma comunidade de bilhões de usuários e leitores no mundo inteiro por meio da Internet ou outros meios similares. Essa característica sustentaria e refletiria um quadro de democratização plena na sociedade global e também garantiria a efetivação do ideal de liberdade sem limites no mercado de idéias.

Contudo, as disputas recentes pelo mercado de conhecimento em gestão geradas pela conversão da China e de outros países do Leste Europeu em economias de mercado – protagonizadas por grandes empresas, instituições governamentais, empresas de consultoria, fundações, mídia especializada e editoras dos EUA e de outros países desenvolvidos – contradizem a idéia de que vivemos, no contexto da glo-

balização, a era do livre mercado no mercado das idéias. A conquista de uma posição estratégica nacional nesse mercado global tem conseqüências políticas, econômicas e ideológicas mais importantes e valiosas para empresas, governos, cidadãos e consumidores do que antes do advento da globalização.

É correto afirmar que grande parte do êxito alcançado por grandes empresas dos EUA em diferentes mercados nas últimas décadas é explicada pela posição estratégica conquistada pelo país nesse mercado de idéias específico. Nesse sentido, é possível imaginar, por exemplo, o quanto a exportação estratégica de conhecimento em gestão produzido no Brasil já poderia ter sido útil para a entrada e para o êxito de empresas brasileiras na China, Índia, no Leste Europeu e em outros mercados. O

mesmo argumento se aplica ao desempenho brasileiro nos âmbitos da diplomacia comercial e das relações internacionais e mesmo no âmbito internacional da administração pública e das políticas públicas.

Sob essa perspectiva, o Reino Unido é um caso muito interessante. Até o final dos anos 1980 havia muitas resistências no

Reino Unido para a realização de investimentos no campo do conhecimento em gestão. Esse campo não era visto pelas elites locais como um mercado de idéias estratégico. Muitos, como ocorreu posteriormente no Brasil, argumentavam que esse campo refletia características típicas da cultura norte-americana que não faziam sentido no Reino Unido. Instituições acadêmicas seculares, como Oxford e Cambridge, entendiam que esse tipo de conhecimento era de segunda classe e por isso não criaram suas escolas de negócios até os anos 1990.

Devido a diferentes razões e interesses, uma abordagem estratégica foi construída no início dos anos 1990 no Reino Unido, e nos dias de hoje esse campo do conhecimento já é um dos mais importantes na pauta de exportações daquele país. Mais especificamente, esse campo passou a ter um papel estratégico central para a expansão econômica, política e ideológica do Reino Unido no contexto da globalização.

Em acréscimo, convém lembrar que foi no Reino Unido que se desenvolveu o chamado *new public management* (NPM), um campo do conhecimento baseado na idéia de que, em nome da eficiência e do desempenho de mercado, empresas e órgãos do governo deveriam adotar princípios e conhecimentos produzidos pelo campo da gestão empresarial. A partir do final dos anos 1980, o NPM tornou-se um campo do conhecimento que legitimou processos de privatização em diversos países, acelerou o advento da globalização e alavancou a influência político-econômica do Reino Unido no mundo, primeiramente em países menos desenvolvidos e, mais recentemente, nas principais economias emergentes e nos países socialistas que foram convertidos em economias de mercado.



**Novamente ao Brasil.** A revisão do movimento cultural que ocorreu no circuito acadêmico brasileiro nos anos 1990 e uma estimativa de sua projeção para o futuro, à luz de uma abordagem estratégica, exigem uma compreensão realista do fenômeno da globalização.

Fatos importantes têm mostrado que a globalização é um fenômeno cheio de promessas e contradições. Sua implantação, a partir do início dos anos 1990, foi precedida e acompanhada de um amplo processo de produção e disseminação de um certo discurso dominante. Tal discurso defende que os Estados nacionais, e conseqüentemente a política, têm cada vez menos influência sobre os mercados de bens, serviços, informações e idéias ao redor do globo. Isso ajudou a criar a idéia de que estratégias e políticas nacionais não fariam mais diferença no contexto da globalização e, correspondentemente, reforçou as argumentações de Coase em favor do mercado livre. A livre circulação tanto de bens quanto de idéias garantiriam um poder de desenvolvimento econômico global sem precedentes na história da humanidade.

Esse discurso dominante é uma das razões pelas quais os proponentes do movimento cultural no Brasil negligenciaram a importância de se obter o engajamento de instituições empresariais, governamentais e da sociedade civil

para a conquista de uma posição estratégica no disputado e poderoso mercado de idéias em gestão.

Em nossa perspectiva, se revisarmos o movimento cultural à luz da abordagem estratégica de que conhecimentos e idéias significam poder e privilégios e que posições estratégicas nos mercados de idéias envolvem empresas, governos e instituições acadêmicas, poderemos despertar a preocupação de acadêmicos no Brasil com respeito aos reais desafios para a aplicação dos princípios democráticos do livre mercado no mercado de idéias em gestão. Esses obstáculos e as disputas e os interesses correspondentes demandam o desenvolvimento de uma vigorosa estratégia para esse disputado e valioso mercado, estratégia essa que obviamente não deve se basear em princípios nacionalistas equivocados, e, fundamentalmente, a mobilização e o engajamento de agentes e instituições do mercado, do Estado e da sociedade civil no país.

---

Alexandre Faria  
PhD em Administração de Empresas, University of Warwick, UK.  
Prof. Adjunto da FGV-Ebape  
E-mail: afaria@fgv.br

## Correspondente bancário

**E**nquanto o modelo de correspondente bancário nos países desenvolvidos agoniza, principalmente devido ao crescimento do uso de canais não-bancários muito mais ágeis para transferências de recursos, como o PayPal, por exemplo, no Brasil, voltado para o atendimento à população de baixa renda, os correspondentes vivem momento de grande crescimento. Em contraste com o número de agências bancárias, que se mantém bastante estável, em torno de 17 mil desde os anos 1980, os correspondentes já atingiram a marca dos mais de 90 mil estabelecimentos credenciados, segundo o Banco Central.

A partir de regulamentação do Banco Central, desde 2000 os correspondentes bancários estão ajudando os grandes bancos a estabelecerem uma rede para oferta de serviços bancários à população não bancarizada do país, estimada em 40 milhões de cidadãos economicamente ativos. Parcerias com as agências de correio, casas lotéricas, padarias, grandes varejistas e pequenos comércios diversos já contribuíram para que os serviços bancários pudessem alcançar cerca de 1 400 municípios no país, não atendidos por qualquer agência bancária.

Mais do que o número de estabelecimentos, o volume de transações e de valores circulando por este canal também apresenta crescimento muito acelerado, tendo alcançado mais de R\$ 2

bilhões no final de 2005. No entanto, ao mesmo tempo em que esses números oferecem a indicação do sucesso do correspondente bancário em terras brasileiras, a sua utilização se concentra basicamente no serviço de pagamento de contas, que representam 95% dos valores transacionados.

Assim, essa extrema concentração em apenas um tipo de serviço representa de certa forma uma grande limitação do potencial dos correspondentes. Regulamentados durante o governo FHC e incensados pelo governo Lula como uma das alternativas para acesso ao microcrédito, os correspondentes têm apenas 0,5% de suas transações dedicado ao oferecimento de crédito.

Desse modo, parece ser o momento de se repensar essa situação. Se por um lado a tecnologia e o modelo de negócios do correspondente, tal qual foi adotado no Brasil, podem ser uma alternativa inclusive aos países mais desenvolvidos, por outro se deve procurar investigar mais as razões de este canal não estar funcionando a contento para a oferta de crédito às populações desassistidas.

Uma sugestão seria o estabelecimento de troca de experiências: os bancos brasileiros poderiam oferecer o seu modelo ao mundo desenvolvido, que, em troca, nos ensinaria como aumentar o nosso índice de oferta de crédito, única forma segura e duradoura de desenvolvimento para o País.



**Eduardo H. Diniz**  
FGV-EAESP

# Identificação biométrica

O mundo desenvolvido parece estar entrando em uma nova fase das tecnologias de identificação. Trata-se agora das identificações biométricas, baseadas na coleta de informações altamente singulares dos indivíduos, como sua íris ou impressão digital. O artigo analisa a expansão recente desse novo mercado e mostra como ele está influenciando os padrões de relacionamento de diversas empresas de serviços com seus clientes, como bancos e supermercados.

---

por **Sergio Kulpas** Jornalista

---

Nos Estados Unidos e na Europa, diversos varejistas testam tecnologias de reconhecimento biométrico como forma de validar pagamentos. O método evita fraudes e pode ser uma comodidade para os consumidores, mas também levanta uma polêmica sobre a invasão da vida privada que a tecnologia pode gerar.

As tecnologias de verificação biométrica mais comuns atualmente checam impressões digitais e imagem da íris, além de *softwares* que são capazes de reconhecer rostos. O crescimento do uso dessas ferramentas passou de órgãos públicos para aeroportos e fronteiras, e agora elas estão sendo adotadas em larga escala pelo comércio. Neste artigo

apresentamos a evolução recente dessas tecnologias, sua expansão no mundo desenvolvido e as potencialidades que elas prometem conter, especialmente no caso dos super-mercados do futuro. O artigo é encerrado com uma rápida apreciação a respeito dos limites e restrições dessas mesmas tecnologias, sobretudo em países como o Brasil.

**Rápida expansão.** Em alguns bancos da Inglaterra e da Alemanha, por exemplo, a leitura da íris já substituiu as senhas no acesso ao caixa eletrônico. Os sistemas de pagamento biométrico funcionam associando imagens da íris ou da impressão digital de uma pessoa com sua conta no banco. Os consumidores preenchem um cadastro na loja para autorizar a operação, e a partir de então não precisam mais apresentar documentos, nem mesmo o próprio cartão do banco.

## **Pesquisas recentes no mercado norte-americano indicam que os consumidores já passaram da fase inicial de relutância em relação à tecnologia de aferição biométrica, e agora estão começando a exigir sua adoção em algumas localidades.**

John Morris, executivo da Pay By Touch, a empresa de maior sucesso na área de reconhecimento biométrico no varejo, disse que pagar com cartões está se tornando antiquado. Ele observa que as pessoas aprovam mudanças que aumentem a conveniência na hora da compra, diminuindo o tempo nas filas. Ao passar um cheque, o consumidor tem suas informações expostas para várias pessoas antes de o dinheiro ser finalmente transferido da conta. Com a verificação biométrica, prossegue o executivo, essa circulação de dados pessoais é muito reduzida.

As pessoas que se cadastram no sistema da Pay By Touch permitem que dois dedos seus sejam escaneados – geralmente os indicadores de ambas as mãos. As informações são então inseridas em um computador, que

registra os padrões de curvas e linhas que tornam única cada impressão digital. Depois as informações são arquivadas em um banco de dados de alta segurança da IBM. A Pay By Touch contrata “hackers do bem” para garantir que a segurança do banco de dados não possa ser violada com facilidade.

Até os críticos da identificação biométrica reconhecem que a Pay By Touch acertou ao optar por impressões digitais, em vez de identificação de voz, retina ou face. A identificação de digitais possui a tecnologia mais evoluída e menos sujeita a erros. Atualmente, são 2,4 milhões de consumidores nos Estados Unidos com digitais cadastradas no banco de dados da Pay By Touch. Esse número está crescendo rapidamente, com dezenas de milhares de novos consumidores a cada mês, segundo Morris.

**Entrada no varejo.** Na Califórnia, a rede High Tech Burrito faz sucesso entre estudantes universitários justamente pela facilidade de pagar sem dinheiro, cheque ou cartão: basta uma impressão digital. A rede faz parte das 2.100 lojas em 44 estados dos EUA que usam os sistemas de reconhecimento de digitais da Pay By Touch. Adicionalmente, a empresa anunciou que seu sistema de reconhecimento de digitais será instalado em todas as 200 lojas da rede Albertson's Jewel-Osco.

Para as lojas, a adoção dos sistemas biométricos pode trazer várias vantagens. Como um sistema de reconhecimento de digitais, pode ser conectado a várias contas bancárias e cartões de crédito, e os varejistas podem economizar encorajando as pessoas a usarem contas com tarifas menores, como as praticadas em cartões de débito. Uma pesquisa recente da firma Bernstein Research indicou que sistemas como o da Pay By Touch podem aumentar a pressão sobre as operadoras de cartões de crédito para reduzirem suas tarifas e se manterem competitivas nesse mercado cada vez mais acirrado.

**Tendência ao auto-serviço.** Outro aspecto que tem favorecido a expansão da tecnologia biométrica é seu apoio ao auto-serviço. Em certas regiões dos EUA e do

Canadá, os comerciantes se deparam com a falta de pessoal para exercer funções dentro das lojas, especialmente em cidades pequenas e isoladas. Essa situação tem forçado a implementação de máquinas cada vez mais sofisticadas de autopagamento (*self-checkout*), que permitem que o consumidor pague sozinho pelas compras. A tecnologia por trás desses aparelhos é avançada, mas seu uso é cada vez mais simples. O cliente passa as mercadorias por um *scanner*, que lê os códigos de barras, e depois paga a soma com cartões de débito, crédito ou até dinheiro.

No caso de itens como frutas, verduras e pacotes com várias unidades, os consumidores têm de digitar um código de quatro números. As máquinas mais modernas têm monitores de toque tipo *touch-screen*, com fotos de todas as mercadorias da loja e seus códigos.

A rede Safeway, que tem mais de 1.700 lojas nos Estados Unidos e no Canadá, está testando quiosques de autopagamento em várias localidades. Na pequena cidade canadense de Fort Murray, as lojas da Safeway já têm sete quiosques automáticos em um total de 23 caixas. Com isso, as lojas aliviaram a carga dos funcionários. Alguns funcionários podem agora instruir os consumidores sobre o uso das máquinas.

Praticidade, economia, um modo de lidar com a falta de trabalhadores: esses motivos impulsionam o rápido desenvolvimento dos sistemas de autopagamento. Pesquisas recentes no mercado norte-americano indicam que os consumidores já passaram da fase inicial de relutância em relação à tecnologia, e agora estão começando a exigir sua adoção em algumas localidades.

Outro fator favorável à adoção dessa tecnologia é sua capacidade de otimizar o uso do espaço, um problema enfrentado por muitos varejistas. Em lojas com espaço muito restrito, como lojas de conveniência e de departamentos, o uso desses quiosques pode representar mais espaço para a exibição de mercadorias. Além disso, o *hardware* necessário para essas máquinas está ficando cada vez menor, podendo ser embutido sob o piso.

Por último, há que se destacar que essas máquinas vêm sendo usadas com etiquetas com microtransmissores de rádio (RFIDs) nas mercadorias, as quais permitem que o pagamento seja feito sem contato algum: basta o cliente passar com o carrinho pelo sensor e a tela exibirá o preço



total da compra. Dessa forma, associadas a antenas que desativam as etiquetas inteligentes na saída da loja, há um incremento ainda maior na segurança do consumidor e do comerciante.

Grandes empresas como a IBM e a NCR (<http://www.ncr.com/products/software/self-service.htm>) estão apostando no crescimento dessa tendência no varejo e desenvolvendo *software* e *hardware* específicos para esses terminais de autopagamento.

**Supermercado do futuro.** Um grupo de especialistas da Universidade de Washington projetou um cenário no qual o supermercado do futuro seria totalmente automatizado, um ambiente onde o consumidor teria relação direta com as mercadorias. O professor Sandeep Krishnamurthy, que coordenou o estudo da Universidade de Washington, diz que esse supermercado totalmente automatizado pode se tornar realidade nos próximos cinco ou dez anos.

Segundo o cenário imaginado por Krishnamurthy, ao entrar nesse supermercado do futuro, o consumidor não encontraria quase nenhum funcionário para ajudá-lo. Na maior parte do tempo, ele apenas se depararia com outros

compradores andando pela loja. O consumidor entra nesse supermercado passando por uma checagem biométrica inicial na porta.

O sistema de entrada visa a garantir que apenas visitantes autorizados tenham acesso ao espaço da loja. Câmeras digitais vão registrar imagens dos visitantes para arquivos de segurança. Novos clientes deverão passar antes pela recepção, onde preencherão um formulário com dados pessoais e serão fotografados. Depois disso, suas digitais serão registradas no sistema do supermercado para autenticar o acesso.

Uma vez dentro da loja, cada consumidor será saudado individualmente pelo sistema inteligente que supervisiona o supermercado. Tal saudação poderá ser feita por um personagem virtual, em quiosques espalhados por toda a loja, que poderá ter uma aparência e voz similar a cada consumidor, para oferecer uma assistência mais empática ao cliente e garantir a personalização. Se o cliente for uma mulher, o assistente virtual será uma mulher, e possivelmente da mesma etnia e faixa etária. Esses assistentes virtuais poderão oferecer ainda as melhores ofertas baseadas no perfil do cliente, com informações sobre todas as ofertas da loja.

Os clientes trarão suas listas de compras em computadores de mão ou PDAs. Ao chegarem à loja, bastará conectar esse computador ao carrinho de compras, que terá seu próprio computador, o qual irá auxiliar o consumidor indicando a localização exata de cada mercadoria e sugerindo promoções complementares para cada categoria de compras. Além disso, o carrinho será capaz de lembrar compras anteriores do cliente. Se o consumidor não encontrar o item procurado com facilidade, o carrinho terá um botão de "Ajuda", que o conectará com um *call center* especializado no atendimento aos clientes. Esse *call center* poderá ser centralizado, oferecendo assistência para dezenas de lojas e resolvendo os problemas dos consumidores.

Para finalizar a compra, o consumidor poderá optar entre pagar com dinheiro, cartão de débito ou crédito, ou fazer pagamento pelo sistema biométrico. Ao se cadastrar como cliente do supermercado, ele poderá associar sua impressão digital a uma conta bancária ou cartão de crédito, de onde será debitado o valor da compra. Um sistema mais avançado permitirá ainda que o consumidor receba



uma conta consolidada pelas compras do mês, com várias opções de pagamento.

**Problemas e limitações.** Como toda nova tecnologia, o uso – e a plausível possibilidade de expansão – de medidas biométricas tem reunido defensores e críticos. Os primeiros dizem que esses sistemas são mais seguros contra roubo de identidade, um crime cada vez mais comum na era digital. É mais fácil, por exemplo, furtar um número de cartão de crédito do que uma impressão digital ou registro de voz. No entanto, como as tecnologias biométricas são baseadas em dados biológicos, seus críticos mostram-se ansiosos e preocupados com seu uso.

Jan Stanley, diretor de comunicações do Projeto Tecnologia e Liberdade da American Civil Liberties Union (ACLU), alega que as informações obtidas por uma empresa de reconhecimento biométrico podem ameaçar a vida privada do consumidor. Stanley disse que o maior problema das tecnologias atualmente em teste é que elas estão à frente da lei, ou seja, ainda não há legislação clara a respeito de possíveis conseqüências negativas de seu uso.

A ACLU não é contra o uso de tecnologia em si. Segundo Stanley, a sociedade precisa de uma lei que a proteja do “lado sombrio” dessas novas tecnologias, para impedir que elas sejam usadas contra as pessoas – tanto por empresas como por governos.

Ademais, a verificação de impressões digitais ainda não é uma tecnologia perfeita. Philip Youn, consultor do International Biometric Group, lembra que algumas categorias profissionais, como trabalhadores da construção civil, costumam perder as digitais devido ao seu trabalho. Mas para a maioria das necessidades de consumo, a leitura de digitais é um método bastante seguro e de custo relativamente baixo de implementação. A leitura de íris é muito cara e pode intimidar os consumidores, e sistemas de reconhecimento de voz não funcionariam bem em lojas barulhentas.

Como alternativa há outros sistemas fazendo sucesso ao redor do mundo. No Japão, a Fujitsu desenvolveu um sistema de reconhecimento da palma da mão, que usa um tipo de raio infravermelho para identificar o padrão de vasos de sangue da mão. Já está sendo amplamente usado nos caixas eletrônicos japoneses, e a Fujitsu espera introduzir o sistema nos EUA ainda este ano.

**Há a possibilidade de um novo ciclo de substituição da presença humana. Em países como o Brasil, a China e a Índia, o desafio será dobrado, ao imaginar que essa nova onda tecnológica poderá extinguir categorias inteiras de empregos – como já aconteceu no setor bancário, por exemplo.**

Seja como for, é difícil, neste momento, afirmar com certeza qual será o impacto, num futuro próximo, de tecnologias como a biométrica. No entanto, consideramos importante observar que a maioria dessas tecnologias é pensada no contexto de países desenvolvidos como os EUA.

Mesmo nos EUA, como em outros países da Europa, o desafio em relação à nova tecnologia será familiarizar os consumidores com o advento da nova parafernália automatizada que ela implica. Como vimos no caso do supermercado do futuro imaginado por Krishnamurthy, há a possibilidade concreta de um novo ciclo de substituição da presença humana. Em países como Brasil, China e Índia, o desafio será dobrado, ao imaginar que essa nova onda tecnológica poderá extinguir categorias inteiras de empregos – como já aconteceu no setor bancário, por exemplo.

---

Sergio Kulpas  
Jornalista  
E-mail: sergiokulpas@gmail.com



## Velhice negada

**E**m um de seus trabalhos dedicado à compreensão da felicidade, o filósofo alemão Arthur Shopenhauer dedica uma passagem à análise das diferenças entre as idades da vida. Para ele, a grande diferença entre o jovem e o velho é que o primeiro vê a vida como um futuro infinitamente longo, ao passo que, na velhice, ela se torna um passado relativamente curto. Isso ocorre porque, quando nos aproximamos do final da vida, tendemos a mirá-la como uma lembrança e não como um campo aberto à exploração. O filósofo acreditava que a experiência faria do homem alguém mais consciente sobre a simplicidade da vida, tomando-a pelo que ela realmente é, sem devaneios sobre sua finalidade ou sobre seu sentido.

Shopenhauer parece enaltecer a maturidade, apesar de ser cru na análise que faz de sua condição: na velhice, o ímpeto juvenil é refreado, seja pelo progressivo apagamento da força vital e decadência biológica, seja pela serenidade implacável que recai sobre quem enfim se livra da ilusão de que o bom da vida ainda está por vir. Ele não acha que a velhice seja época triste, mas antes o contrário: é o momento em que nos libertamos do império da necessidade, que, para o filósofo, é a mola oculta por trás da maioria de nossos tormentos. Com a razão finalmente liberta, a velhice seria o momento da

reflexão, da contemplação e da degustação da vida vivida.

Alguns séculos após os escritos de Shopenhauer, talvez nos cause espanto ou nos seja estranho esse seu aparente elogio à velhice. O sentido de *experiência*, por muito tempo associado aos mais velhos, segue hoje parcialmente desconectado do tempo: refere-se antes à intensidade do uso do tempo do que simplesmente à sua passagem e acúmulo. A sabedoria de vida não se conta mais em anos, nem tampouco a autoridade se conquista com a idade. Autoridade é concedida pelas instituições, mas estas já não se baseiam na senioridade como critério meritocrático, e sim no da *performance* – que deve ser cultuada, quer se seja um jovem ou um idoso.

Por fim, assistimos a uma clara disseminação social generalizada da juventude: o conceito de velho se aplica não apenas ao indivíduo de fato vivido, mas também a qualquer idéia desatualizada; ser velho, portanto, é um adjetivo e não um estado. Assim, em vez de degustar a vida vivida, o velho tenta mostrar a todos que ainda tem “o espírito de um jovem”. Ter o espírito de jovem é a nova mitologia contemporânea. Refere-se a uma negação profunda, versão atual da cisão entre corpo e mente. Uma boa evidência disso não seria a demanda crescente por cirurgias plásticas e pelos cursos de “reciclagem” e “atualização”?



Pedro F. Bendassolli  
FGV-EAESP

# A importância do RH

**U**ma análise da área de Gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras revela uma heterogeneidade de conceitos e práticas. Essa heterogeneidade ocorre porque a área apresenta distintos estágios de desenvolvimento. Este artigo analisa esses estágios e, baseando-se em uma pesquisa com presidentes, classifica a situação de suas empresas e discute os desafios para a transformação efetivamente estratégica da área.

por **Betania Tanure**, FDC / Insead e **Paul Evans**, Insead

Muito se fala sobre a importância das pessoas nas empresas. Ouvimos, cotidianamente, expressões como “as pessoas são o maior ativo das organizações”, “as pessoas fazem a diferença”, “compramos esta empresa pelas pessoas que nela estão”.

Instigados por esse discurso tão bem articulado, mas percebendo que sua efetividade nem sempre é visível na

prática, decidimos nos aprofundar em algumas questões fundamentais sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para isso, conduzimos uma pesquisa nos Estados Unidos, Europa, Ásia e Brasil. O braço brasileiro da pesquisa, com patrocínio da Brasilprev, foi conduzido a partir de uma abordagem qualitativa, baseada em mais de 300 entrevistas,

e de outra quantitativa, com 384 dirigentes de empresas pertencentes ao grupo das 500 melhores e maiores da revista *Exame*.

Ao contrário do que muitos talvez pensem, a gestão de pessoas não é uma área homogênea. Dependendo do grau de modelagem que a área encontra em uma ou outra organização, seu resultado, à luz da estratégia da empresa, poderá ser bastante distinto. Na prática, constatamos que a falta de compreensão desse fato está na base das confusões sobre o papel dessa área nas empresas.

## **Sem explorar os problemas que afligem a empresa e afetam sua competitividade, a área de RH tem seu conjunto de respostas de prateleira para qualquer realidade que se apresentar. Muitas das empresas brasileiras ainda estão nesse nível operacional de gestão.**

Por conta disso, identificamos quatro formas de a área da GRH ser modelada. Essas formas podem ser entendidas como etapas, embora não necessariamente seqüenciais, às quais denominamos execução, construção dos fundamentos, realinhamento e direção. Cada uma corresponde a uma perspectiva teórica diferente, tem implicações específicas para a vida empresarial e evidencia um conjunto distinto de suposições sobre a ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho da empresa. Neste artigo vamos apresentar cada uma dessas etapas e classificar, na perspectiva dos presidentes consultados nesta pesquisa, a posição das respectivas empresas brasileiras.

**Etapas de execução.** Em nossa pesquisa, 36% dos presidentes consultados julgam que a sua empresa está nesta etapa, de execução. É uma etapa focada na ação e diz respeito às tarefas típicas da área de RH. Para entendê-la, podemos dividir os processos de realização dessas tarefas em dois grandes segmentos. Um é representado pelo departamento de pessoal, hoje típico das pequenas empresas,

responsável pelas atividades legais e burocráticas da área.

No outro segmento figura o uso de ferramentas de gestão de última geração, predominantes em boa parte das grandes empresas. A “modernidade” dessas ferramentas tende a encobrir sua inconsistência com a estratégia do negócio, inconsistência essa reforçada pela falta de articulação entre elas. Sem explorar os problemas que afligem a empresa e afetam sua competitividade, a área de RH tem seu conjunto de respostas de prateleira para qualquer realidade que se apresentar.

Seduzido pelo canto da seireia de sofisticadas e modernas ferramentas, o observador menos atento não identifica a citada inconsistência. O discurso sobre a importância dos Recursos Humanos é aprovado e articulado pelo presidente, pelos diretores e profissionais da área. Experiências são relatadas em palestras e divulgadas pela mídia especializada. Porém, quando se aprofunda a análise crítica, verifica-se, por

exemplo, que a poderosa ferramenta de avaliação de 360° é utilizada para cumprir um ritual – sua força não é captada para a evolução das pessoas e para a gestão delas.

Nas empresas em que a GRH está na etapa de execução, competência é uma palavra utilizada freqüentemente. Os modelos de gestão não diferenciam, com vigor, os conceitos de competência individual e competência organizacional. Gestão de conhecimento é sinônimo de ferramentas às vezes sofisticadas e informatizadas, mas que não conseguem captar o tácito, pois não estão preparadas para lidar com o fator-chave da gestão de conhecimento: a confiança. A preocupação em realizar um grande volume de treinamentos e desenvolvimentos é justificada pelos relatórios anuais, em que se avalia o gestor de recursos humanos pelo cumprimento de suas metas de x horas-homem de treinamento por ano.

**Etapas dos fundamentos.** Na segunda etapa, de construção dos fundamentos, o foco é na edificação de infra-estrutura adequada. A perspectiva é orientada para

o interior da própria empresa. Nesta etapa, os fundamentos da GRH são bem construídos, de forma a garantir sua consistência interna – partindo-se da premissa de que a estratégia organizacional está correta. Do ponto de vista teórico, o papel de “construtor” é sustentado pelo ajuste interno, centrado na coerência interna dos elementos da GRH e de outros componentes do sistema de trabalho.

Esta é uma etapa menos charmosa, requer muito tempo e investimento, e inclui a coerência com o estabelecimento de objetivos, a avaliação de desempenho, os sistemas de recompensa e os de treinamento e desenvolvimento – que, entre outras práticas, podem favorecer, cada uma à sua maneira, o desempenho da empresa. Sua contribuição é ainda maior quando todas são consideradas como elementos de um sistema de gestão.

Há evidências de que as organizações obtêm resultados superiores, de forma constante, quando dão mais atenção à seleção de pessoas e ao desenvolvimento de suas habilidades, quando se preocupam com a maneira de envolver e reter essas pessoas e quando tentam encontrar uma forma adequada de unir o desempenho às compensações indivi-

duais. Mas tais práticas precisam ser internamente consistentes e se harmonizar com as estratégias da empresa.

Elaborar fundamentos consistentes e sólidos pode, portanto, levar anos. Alguns profissionais de Recursos Humanos tendem a se prender à etapa de construção, tornando-se simples administradores dos seus sistemas em vez de antecipar as mudanças de mercado, de tecnologia e de estratégia. Nesse caso, o construtor se transforma num zelador, algumas vezes no sentido pejorativo: daquele que zela por um conjunto de procedimentos instalados e que um dia foram bem-sucedidos. Manter a adequação ou a consistência interna torna-se um fim em si mesmo, à custa do comprometimento, da competência, do custo ou do desempenho estratégico. A marca de sucesso passa a ser a: “falta de notícias é boa notícia”. Quando a função de zelador se instala fortemente, a primeira face da GRH, do executor, passa a predominar sobre a do construtor.

Algumas organizações brasileiras têm encontrado dificuldades em construir fundamentos sólidos, já que fazê-lo requer investimento em infra-estrutura. Elas sofrem tremendamente quando decidem se estabelecer no exterior.



Entre aquelas que fizeram parte de nossa pesquisa, 35%, segundo a visão de seus presidentes, apresentam bons fundamentos da GRH em funcionamento.

**Etapa de realinhamento.** Nesta etapa, o gestor de Recursos Humanos é um “parceiro de mudanças”. O realinhamento tem como perspectiva teórica o ajuste externo, isto é, a adequação da teoria da contingência entre uma organização e seu ambiente competitivo.

Nesta etapa, a recompensa por desempenho só é obtida se a GRH estiver intimamente ligada a uma estratégia que reflita adequadamente o setor em que a empresa se insere e o ambiente competitivo. Se o ambiente é alterado e as práticas continuam enraizadas no passado, a contribuição da GRH para o desempenho pode ser negativa. Portanto, o foco deve ser a dinâmica da mudança, o realinhamento para o futuro, enquanto se administram as necessidades mais imediatas do presente. Dessa forma, são feitas as mudanças necessárias para se atingirem novos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, implementadas estratégias que facilitem essas mudanças.

**Observamos que, em empresas de diversos setores, apesar de ser forte o desejo da área de RH de atuar como parceira na evolução da estratégia do negócio, em apenas 9% das organizações a área de Recursos Humanos é reconhecida como tendo essa postura.**

Observamos que, no discurso, quase todos os dirigentes de empresas e executivos da área de RH concordam que é isso que ocorre em suas organizações. Porém, nossa pesquisa observou que apenas 20% dos presidentes julgam que a área desempenha adequadamente esse papel em suas empresas.

O fato é que obter o ajuste ou a adequação externa não é simples, já que a necessidade de conseguir consistência interna, típica da segunda fase, deve ser complementada por

um novo enfoque sobre a compatibilidade com as exigências do ambiente externo. A consistência é importante por razões de desempenho. Por exemplo, se uma empresa investe grande volume de dinheiro no desenvolvimento de habilidades, deve dar atenção à retenção – por meio de práticas de realimentação e remuneração acima da média – e, mais ainda, à gestão de carreira. As políticas de retenção só fazem sentido se as pessoas tiverem habilidades muito valiosas. Mas a consistência também é psicologicamente importante, seja a relativa ao próprio funcionário (a sua posição *per se*), seja a existente entre os empregados, seja a temporal.

**Etapa de direção.** Nesta quarta etapa, o gestor tem como tarefa transitar entre dualidades ou paradoxos. Aqui existe uma tensão entre a consistência interna, que pode ser necessária para o desempenho a curto prazo, e o ajuste externo, que pode ser indispensável para a sobrevivência organizacional a longo termo. Assim, a função do RH nesta etapa é preparar as pessoas para os desafios do futuro, que incluem especialmente a capacidade de “navegar” entre forças contraditórias.

Essa quarta face da GRH representa uma oportunidade extraordinária para os profissionais da área e para as organizações. Em nossas pesquisas, observamos que, em empresas de diversos setores, apesar de ser forte o desejo da área de RH de atuar como parceira na evolução da estratégia do negócio, em apenas 9% das organizações há a prática, de acordo com os presidentes consultados. Os resultados mostram ainda algumas diferenças associadas à estrutura de

capital: os dirigentes que julgam que a função da GRH de sua empresa é ser parceira de negócios se dividem em 9% dos presidentes de empresas nacionais, 10% daqueles de multinacionais e nenhum dos de companhias estatais.

Em nosso modo de ver, para ser eficiente, uma organização e seus gestores devem aprender a lidar com os paradoxos e as contradições colocados hoje pelo mundo dos negócios. Em relação às quatro etapas anteriores, isso significa que, em uma mesma empresa, pode haver coe-

xistência entre os diferentes posicionamentos da área de GRH, e que cabe ao gestor lidar com as contradições que daí emergem. Quer dizer, não se trata de estar em uma ou outra etapa, mas, em vez disso, de conduzir um trabalho de reconciliação ou equilíbrio entre as várias abordagens.

Como dissemos anteriormente, forças antagônicas costumam criar tensões. O gestor deve antevê-las e administrá-las. Algumas empresas concentram-se no alinhamento da dimensão “pessoas” à estratégia de negócios. Esse alinhamento pode levar a um sucesso inicial, mas quando este é ameaçado por pressões opostas, os líderes freqüentemente respondem reforçando o que os levou, em princípio, a ter sucesso. Isso conduz a um círculo vicioso de ameaça, esforços adicionais e mais ameaça, o que culmina em crise.

**Gestão dos paradoxos.** O equilíbrio de forças opostas, como diferenciação e integração, orientação interna e externa, hierarquia e redes de comunicação, longo e curto prazo, planejamento e oportunidade, análise racional e envolvimento humano, e mudança e continuidade, é sempre delicado. No entanto, há algumas forças positivas das quais os gestores podem se valer para obter o referido equilíbrio.

Por exemplo, na condução da quarta etapa, que aqui denominamos etapa de direção, na qual o posicionamento de RH assume contornos genuinamente estratégicos, a cultura brasileira pode contribuir de forma peculiar. Nossa cultura tem a flexibilidade como um de seus pilares fundamentais, e a empresa que conseguir explorar o lado positivo dessa característica apresenta melhores condições de gerenciar a convivência entre os opostos e a gestão dos dilemas e dos paradoxos.

Os casos bem-sucedidos de gestão dos opostos e das contradições são vários. Podemos destacar aqui alguns. A Embratel enfrenta hoje o desafio de possuir uma política comercial flexível e agressiva, atendendo às necessidades atuais dos clientes e antecipando-as no sentido de prover soluções integradas, mas, ao mesmo tempo, também enfrenta o desafio de gerir os custos como se a operação fosse absolutamente padronizada. A Brasilprev, da mesma forma, incentiva a autonomia e o empreendedorismo, característica que tem a marca do seu presidente, mas a empresa tem de conviver com a padronização dos processos exigida nesse setor.

A AngloGold possui hoje, graças à influência de seu presidente, um sofisticado pensamento filosófico. Por outro lado, está em um setor que apresenta desafios primários e de resposta imediata. A CPFL, após o período de privatização, implementou um movimento de responsabilização pelos resultados de maneira muito intensa, convivendo, ao mesmo tempo, com o histórico técnico (e estatal) da empresa. A Natura, ao mesmo tempo em que elege o relacionamento como uma competência central, desenvolvida no Brasil, precisa fazer as devidas adaptações para o seu processo de internacionalização. Essa combinação de fatores gera, não raramente, muitos paradoxos.

Uma das formas de estimular o lado positivo dos paradoxos é gerenciar o “ovo quebrado”, metáfora que nos ajuda a mudar o conceito, vigente no passado, de que o grupo dirigente tem a responsabilidade estratégica exclusiva pelos resultados de longo prazo e o pessoal da linha de frente pelos de curto prazo. Este conceito cria responsabilidades, para todos os profissionais e suas funções – e, portanto, para toda a organização e sua cultura –, pelos resultados de longo e de curto prazo, por fundamentos sólidos e por mudanças.

Essa é a ordem em um mundo globalizado e em constante transformação. Nele, o caminho para o crescimento exige das empresas um olhar atento às mudanças. No que se refere à função da GRH nesse processo, exige abandonar o cômodo “mas”, dedicar-se a entender o verdadeiro papel das pessoas no desempenho da empresa e aplicar novos conceitos. Nesse percurso, o trabalho do gestor é gerenciar a tensão constante e variada entre a necessidade de manter um curso específico e a presença de ventos e correntes contrários.

---

**Betania Tanure**  
Doutora em Administração  
Profa. da Fundação Dom Cabral  
Profa. convidada no Insead  
E-mail: betaniat@fdc.org.br

**Paul Evans**  
Doutor em Administração  
Prof. do Insead  
E-mail: paul.evans@insead.edu

## ESPECIAL LONGEVIDADE

### Velhice como destino



IMAGEM: KIPPER

A velhice não é apenas um fenômeno biológico e psicológico. Depende do modo como cada cultura e sociedade concebem o que é ser jovem e velho, bem como a intensidade do valor atribuído a cada uma dessas etapas da vida. Particularmente hoje, com a aceleração do tempo e a apologia da boa forma e da performance, a velhice é repetidas vezes negada. O artigo destaca que ser velho é um destino, e que, na passagem do tempo, é a condição humana que prevalece.

por **Maria Ester de Freitas** FGV-EAESP

**A** pesar de as sociedades contemporâneas, particularmente as ocidentais, valorizarem exageradamente a juventude e a beleza corporal, como atesta o crescimento vertiginoso da indústria de bens e serviços estéticos, cosméticos e de cirurgias plásticas, a busca do rejuvenescimento e da

beleza duradoura perde-se nas brumas do tempo.

Mitos dão conta de alguns exemplos, como o caso da discórdia, no Olimpo, entre Afrodite, Hera e Atena, para a escolha da mais bela. Ou mesmo a tragédia que se abate sobre Narciso, o jovem eternamente

belo. Personagens históricos belos e sedutores podem ser representados por Cleópatra e seus cuidados com a pele ou por Casanova e seu zelo com o corpo e a mente.

A literatura infantil também nos brinda com algumas estórias aparentemente cândidas que tratam beleza

e juventude quase como sinônimos, como nos casos da madrasta muito má de Branca de Neve e seu espelho mágico, da beleza congelada por muitas décadas da Bela Adormecida, da Bela e da Fera, da linda Gata Borralheira, etc.

A literatura adulta também dá o seu testemunho da obsessão pela beleza e juventude com Dorian Gray; com o acordo de alma feito por Fausto e Mefistófeles; com o encanto físico e lingüístico de Don Juan, etc. Em todos esses casos, existe um embate entre o Bem e o Mal, cujo final quase sempre é o de uma alma perdida vagando ou da morte pura e simples. O Bem é quase sempre jovem e lindo, enquanto a feiúra tem a cara velha e malvada do Mal.

**Juventude e velhice.** O significado de belo é difícil de ser consensual, porém o que é a juventude é quase um ponto pacífico, ainda que os limites que separam os jovens dos velhos sejam culturalmente determinados e historicamente mutáveis.

A juventude é o momento da vida em que existe o futuro, no qual as capacidades físicas e intelectuais estão em ascensão e o organismo se fortifica e torna-se mais resistente. Já na velhice, o futuro não existe e o presente é ambíguo, ao passo que o passado retorna na forma de lembranças, delírios, devaneios, hábitos empedernidos e teimosias irascíveis. Ser velho e doente são quase sinônimos. Numa comparação como essa, não poderiam deixar de ser compreensíveis os motivos que levam indivíduos e sociedades a considerar a velhice um

**Existem indivíduos que “recusam-se” a morrer ou a envelhecer irremediavelmente, animados por um imperativo categórico que os obriga a concluir um livro, um quadro, uma obra, um projeto.**

estorvo, um mal a ser evitado, um tabu e uma fase da vida a ser negada.

O orgulho próprio da juventude, e de uma vida adulta saudável, nos leva a esquecer (ou a negar) que cada um de nós traz o velho dentro de si. Eufemismos como “a melhor idade” traduzem muito mais uma ironia e um cinismo que um consolo ou uma verdade, pois ninguém em sã consciência diria que no momento em que o corpo se degrada de todas as formas se tem o melhor da vida. Por outro lado, a lucidez aparece como o maior elogio que se pode fazer a alguém. A expressão “mas ele continua lúcido” é uma forma de mascarar as outras deficiências e valorizar o que ainda resta do sujeito, como se ele apresentasse um atributo positivo pelo qual é responsável e que é digno de registro.

**O ciclo do tempo.** Envelhecer é um tema que incomoda os jovens, adultos e velhos. Incomoda os velhos porque eles podem ficar ainda mais velhos; mas provoca em todos nós a necessidade de pensar no próprio destino, na transformação a ser operada pelo tempo, pensar que existe uma lei da vida que faz do declínio algo inexorável.

A velhice chega, inevitavelmente, com o tempo: ela se enreda na

passagem dos nossos melhores dias e de forma tão silenciosa que não percebemos o ponto de inflexão que nos transforma em velhos. É claro que observamos mudanças na aparência, no vigor físico, nas falhas da memória e em outros sinais, mas não sabemos exatamente em que momento ficamos velhos, em que momento o nosso organismo começou a exibir os traços do declínio. A velhice é um fenômeno biológico dinâmico que provoca alterações profundas no nosso corpo, além daquelas que aparecem no espelho.

Do nascimento aos 20 anos, o desenvolvimento do nosso organismo tende a aumentar as suas chances de sobrevivida: ele torna-se mais forte, mais resistente, e suas possibilidades aumentam em todos os sentidos. Essa mutação é benéfica, enquanto outras são indiferentes, como o número de neurônios cerebrais, cuja quantidade é tão grande em relação às nossas necessidades que não importa se ela ainda aumenta ou diminui naturalmente.

A partir dos 30 anos, sabemos que o nosso organismo esboça alguma involução dos órgãos, mas não se pode falar ainda em envelhecimento. Podemos compensar o declínio físico com o cultivo do saber prático e



intelectual, bem como contorná-lo por meio de instrumentos: óculos, lentes, próteses, motores, implantes, etc. A anatomia pode, hoje em dia, ser reconstruída.

Simultaneamente ao declínio físico, as doenças mentais são mais comuns em pessoas idosas que nos jovens. Demência senil é uma questão de tempo para todos nós, caso não nos encontremos antes com a morte. A lucidez que muito vive encontra em algum momento o seu limite. É fato que a saúde física e mental depende estreitamente do nível de vida, dos confortos de que podemos dispor. Ainda que não seja determinada

economicamente, existe diferença entre uma “velhice confortável” e uma “velhice deplorável”.

**Viver a velhice.** A degradação é feia e causa repulsa, mesmo quando os costumes a desaprovam. Com o avanço da idade, a passagem do tempo não é o prenúncio de um futuro, mas o distanciamento da juventude. A falta desse futuro é determinante nos sentimentos que a sociedade e o próprio idoso têm relativamente à sua condição de velho. Isso significa que o velho considera o que ele é para os outros e também o que ele é para si.

Os velhos vivem de lembranças, do passado, de uma vida que ficou atrás de si; os momentos presentes trazem novidades, mas que geralmente são ignoradas, evitadas, negadas. A rigidez de alguns hábitos e mesmo o apego a alguns valores podem ser formas de o indivíduo reduzir as inseguranças e as ansiedades de um tempo e um modo de vida que não são mais os seus.

Os velhos descobrem a finitude de sua vida, que era ignorada quando mais jovens. Portanto, não é incompreensível que o seu futuro como velho seja, na verdade, a sua reaproximação com o passado, com a exacerbação de algumas características comportamentais como agressividade, cólera, tirania, ciúme, ceticismo, bom humor, alegria, ironia, etc.

Parece que existe uma inversão: enquanto fisicamente os traços conhecidos tendem a desaparecer e dar lugar a outros, os aspectos psíquicos parecem ganhar contornos mais fortes e marcantes. Manias e teimosias podem ser muito duras de suportar por quem está perto, mas também podem ser vistas como uma luta do idoso para manter algum controle sobre si mesmo.

**Velhice na história.** Simone de Beauvoir foi conhecida como uma grande escritora, uma feminista engajada, a mulher de Sartre e a autora de *O segundo sexo*. Em 1970 ela escreveu um livro sobre a condição de vida dos idosos, *A velhice*, um amplo ensaio, infelizmente não muito conhecido. Nessa vasta obra, a autora refaz o percurso do tratamento dado



à velhice nas sociedades antigas e nas sociedades históricas, assentada em uma rica documentação.

Esse estudo também atravessa o mundo intelectual e o das artes; analisa certas categorias profissionais, como músicos, escritores, escultores, filósofos, juristas, políticos, no correr dos tempos, e cita inúmeros exemplos da vida de personalidades célebres. Além de referir-se ao tratamento dado aos velhos em várias obras, Beauvoir fala da maneira como os grandes homens viveram as suas velhices.

O traço mais comum a uma esmagadora maioria era expresso pelo desânimo, raiva, resignação e muita tristeza. Foram poucas as exceções, sendo Victor Hugo apontado como um dos mais animados nessa fase da vida. Voltaire também acatou com brio o tributo da passagem do tempo. Muitos mestres produziram maravilhas nos seus últimos anos (Monet, Goya, Goethe, Tolstói, Voltaire), mesmo assumindo a tristeza em face do sentimento de irreversibilidade. “Oitenta anos! Foram-se os olhos, os ouvidos, os dentes, as pernas e o fôlego! E é impressionante, apesar de tudo, como se consegue passar sem tudo isso!”, diz Claudel.

Por outro lado, Voltaire foi um homem de saúde frágil durante toda a sua vida, declarando-se mesmo um moribundo desde a juventude, porém aos 70 anos escreveu: “O coração não envelhece, mas é triste morar nas ruínas”, e ainda: “É verdade que estou um pouco surdo, um pouco cego, um pouco deficiente, sendo este conjunto coroado por três ou quatro deficiências abomináveis: mas nada me tira a esperança”.

**Este é um mundo em que os velhos estão banidos, no qual a lentidão é quase uma falha de caráter. Também os velhos não se ajustam à moda e, assim, não saem bem na foto em que se deve exibir publicamente dinamismo, arrojo, garra e fé inabalável no futuro.**

Mais comum, todavia, são as lamúrias, as reclamações, as desistências, a fúria, o desencanto e a desesperança. Esse homem que olha para si e para a sua história e sente-se um rascunho de si mesmo parece o fruto da consciência cruel da realidade. É o olhar que vê que os seus projetos ou já foram realizados ou foram abandonados, que não existe mais força, vigor, energia, atenção nem tempo para começar novas empreitadas. Ainda assim, existem indivíduos que “recusam-se” a morrer ou a envelhecer irremediavelmente, animados por um imperativo categórico que os obriga a concluir um livro, um quadro, uma obra, um projeto.

Essa obstinação pode ser um traço que mantém o indivíduo produtivo e alimenta a sua paixão pelos projetos, uma forma de dignidade na vivência da idade como um desafio. Esse é o tema que Hemingway desenvolve, brilhantemente, em *O velho e o mar*. Seu pescador, Santiago, diz: “Um homem pode ser destruído, mas não vencido”. Outro exemplo nos é dado por Renoir, que a partir dos 60 anos viveu semiparalítico. Não podia andar, e suas mãos endureceram; no entanto, pintou até a morte, aos 78 anos. Alguém apertava os tubos de

tinta sobre a paleta, e ele amarrava o pincel na mão para trabalhar: “Não se precisa de mão para pintar”.

**Os velhos e as empresas.** A aceleração da sociedade moderna torna a experiência, os saberes, as capacidades e as habilidades individuais acumuladas em algo descartável porque se tornam facilmente obsoletas. Tudo isso perde validade, e o conhecimento sempre se desatualiza; o nosso estado de ignorância se eleva sempre que novas descobertas, invenções e aplicações se ampliam.

O mundo do trabalho exige cada vez mais novas qualificações e maiores disponibilidades não apenas para a aprendizagem contínua, mas para a renovação rápida. Aqui, velocidade e inteligência são tratadas como sinônimas. Este é, pois, um mundo em que os velhos estão banidos, no qual a lentidão é quase uma falha de caráter. Também os velhos não se ajustam à moda e, assim, não saem bem na foto em que se deve exibir publicamente dinamismo, arrojo, garra e fé inabalável no futuro.

Os velhos resmungam, são críticos, são descrentes, antecipam defeitos, não mudam de posição com facilidade, conversam demais, igno-

ram que podem estar atrapalhando os colegas, só escutam quando querem, exigem atenção para as suas repetidas estórias e não se ajustam à tão necessária flexibilidade. Dado que características como compromisso, coerência, lealdade, consistência, experiência já não são mais requeridas nem valorizadas como antes, os velhos não têm muito com que contribuir nas empresas.

Para os indivíduos, a idade que avança é a revelação da sua mortalidade, de sua finitude, do vencimento do seu prazo de validade. Já as empresas vivem ou podem viver a idade de forma diferente: podem incorporar as últimas novidades tecnológicas, melhorar processos e procedimentos, fazer reestruturações dos mais diversos tipos, cortar ou aumentar unidades, tudo isso ao mesmo tempo.

Quando uma empresa sobrevive aos obstáculos, escreve uma saga sobre os seus orgulhos e sente-se rejuvenescida. As empresas podem ser passadas a limpo a todo tempo, estando constantemente atrás de uma fonte de rejuvenescimento.

As fusões e aquisições, tão comuns nos dias que correm, operam um milagre: transformam imediatamente o velho em criança sem ter o inconveniente da demência. O ciclo de vida sai da maturidade ou declínio e recomeça o seu percurso ascendente. Em relação à idade, resta a ambigüidade das mulheres vaidosas: a empresa que resulta de uma fusão é nova, novíssima, ou carrega em seu código as que lhe deram origem?

As empresas podem ser rejuvenescidas por meio de cirurgias, implantes e lipoaspirações, e é preciso

muita atenção e cuidado antes, durante e depois dos procedimentos, pois, como ocorre com as pessoas, existe sempre o risco de se morrer por causa da anestesia ou por imperícia profissional e mesmo por rejeição. Ora, se as empresas podem rejuvenescer, isso significa que, também para elas, a velhice é um destino. A grande diferença entre elas e as pessoas, no entanto, é que estas têm limites muito mais estreitos para escapar da inexorável força do tempo.

---

**Maria Ester de Freitas**

Pós-doutorado em Administração Inter-cultural pela HEC/França  
Profa. do Departamento de Administração Geral e Rec. Humanos da FGV-EAESP  
E-mail: mfreitas@fgvsp.br

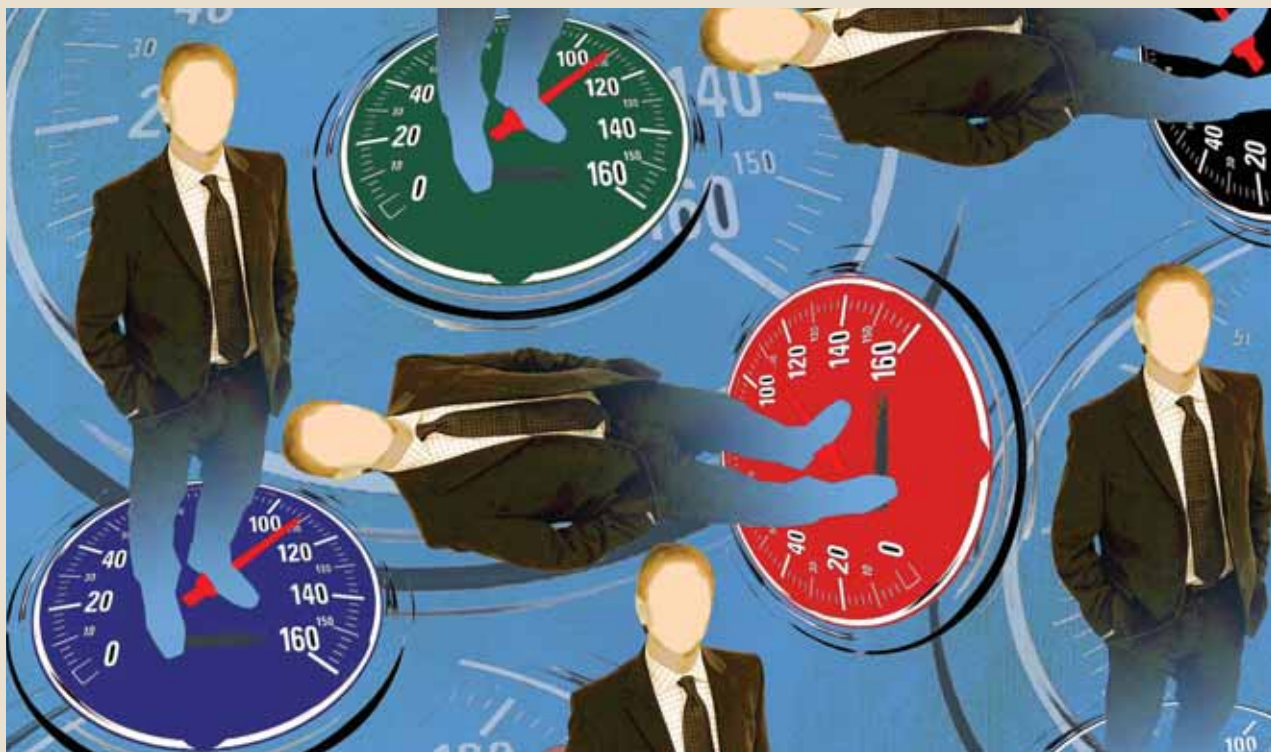




IMAGE: KIPPER

## ESPECIAL LONGEVIDADE

### Lições da experiência

Contrariamente a algumas intuições dominantes, aprendizagem e crescimento pessoal não se limitam a uma idade específica. Dependem muito mais de um estado de espírito favorável. Neste artigo, o leitor acompanha o depoimento de quatro experientes executivos. Em tais depoimentos, falam sobre senioridade a partir de diferentes perspectivas, mas insistem sobre os ganhos e lições que só a idade pode trazer aos indivíduos e às empresas.

por **Françoise Terzian** JORNALISTA

#### **Os paradoxos da idade**

*Augusto César Vieira Pinto, 60 anos, sócio-diretor do Grupo RMA.*

Ao contrário das visões generalistas que vimos no mercado, a questão da idade merece uma análise mais profunda. O grande valor da experiência

está relacionado a fatores nem sempre visíveis ou perceptíveis. Mais do que o conhecimento técnico em sua área de especialidade, valem aspectos como calma, reflexão, abordagem, frieza e capacidade de “jogar o jogo dos negócios”. A experiência pode ser valiosa, dependendo da função. Mas

também dependendo da função pode se constituir num obstáculo.

Para profissões mais autônomas, como programação de computadores, consultoria, advocacia, auditoria e ensino, a idade e a experiência são valiosas aliadas. Já para funções executivas, a idade, mesmo que por

questões de discriminação, pode se tornar um fator de perda de produtividade. Em funções executivas, como um profissional empregado (obviamente isso não se aplica a quem gere seu negócio), existe um “prazo de validade”, que varia muito de indústria para indústria, de empresa para empresa. A vida útil limite de um executivo se situa entre 60 e 65 anos. Parte do problema se refere ao relacionamento profissional que se perde com o tempo, à medida que os colegas mais experientes vão saindo do mercado.

Vale lembrar que a preservação da saúde também é importante. Aqueles que se preservaram melhor, física e intelectualmente, chegam à meia idade em melhores condições de prestação de serviços do que aqueles que viveram estressados num nível anormal e/ou se consumindo de forma irresponsável (pouco sono, bebidas, cigarros e drogas).

Sou engenheiro mecânico formado em 1970. Desde então, trabalho na indústria de Tecnologia da Informação (TI). Fui executivo da IBM em várias funções, onde permaneci 20 anos. Depois da IBM tive oportunidade de fazer alguns *start ups* no Brasil em empresas como SAP e Siebel. Como principal executivo, lancei a SAP no Brasil e a Siebel Systems na América Latina.

A idade tem me ajudado muito, principalmente em dois aspectos. O primeiro é que hoje tenho poucos medos, pois já testei “todos eles” e cheguei à conclusão de que não valem a pena. Além disso, aprendi a escutar e a refletir antes de responder. Tenho utilizado minha experiência de executivo empregado para desenvolver meu negócio, numa experiência divertida e, posso dizer, bem-sucedida.

Em relação à aposentadoria, para mim ela equivale à morte mental, que é a única. O ideal é que possamos ir adequando o tipo de trabalho que fazemos às limitações da idade. Posto isso, os limites serão dados pela saúde da mente e do corpo. Alguns exemplos: Roberto Marinho trabalhou até morrer. De minha parte, pretendo trabalhar intelectualmente enquanto minha mente assim o permitir.

Os sonhos, o ânimo e a criatividade não acabam com o amadurecimento. Eles estão relacionados à curiosidade, impetuosidade e vontade de aprender coisas novas. Em minha empresa, luto continuamente com a falta de imaginação e preguiça mental de jovens às vezes abaixo dos 30 anos. Preconceitos à parte, tudo é relativo. Para dar um exemplo, eu auxilio meu filho de 25 anos a comprar na eBay, a resolver problemas do iTunes e no uso de seu iPod, que ele só comprou depois de muito me observar utili-

zando o meu. Vale lembrar também que o Steve Jobs voltou da aposentadoria para inventar o iPod (talvez a inovação de maior impacto dos últimos 10 anos) e salvar a Apple do buraco, recolocando-a no caminho do crescimento.

Então, sugiro aos jovens que estão entrando no mercado de trabalho que dêem a si mesmos a chance de errar e aprender com seus erros, desde que os erros sejam sempre originais. O problema do jovem é que ele enxerga sempre muito a curtíssimo prazo, esquecendo-se de que tudo, absolutamente tudo, o que fazemos na vida tem desdobramentos e implicações no futuro.

### **Aprendendo com os mais velhos**

*Roberto Haidar, 60, superintendente de Marketing e Serviços da Associação Comercial de São Paulo.*

Poder transmitir toda bagagem adquirida no decorrer da vida aos menos experientes é o maior valor de um profissional sênior nos dias atuais. Ao transferir seu conhecimento e sua educação aos mais jovens, consegue-se ajudar no desenvolvimento desta nova geração e também orientá-la a ter uma base para outros valores. Desta forma, conseqüentemente, o executivo sênior contribui para a melhoria do mercado no presente e também no futuro.

Desde cedo, eu sempre gostei de observar e aprender com os mais velhos. Sou formado em Engenharia, mas sempre trabalhei em Marketing e

**O ideal é que possamos ir adequando o tipo de trabalho que fazemos às limitações da idade. Posto isso, os limites serão dados pela saúde da mente e do corpo.**

Vendas. Primeiro em uma fábrica de autopeças, depois atraído pelo “cérebro eletrônico” acabei indo trabalhar na IBM, empresa top of mind onde atuei durante 25 anos em vários segmentos de mercado. No atendimento a clientes e marketing, por exemplo, tive inúmeras oportunidades de aprender e vivenciar situações, principalmente nos quesitos negociação e fidelização de clientes. Na IBM também exerci um cargo administrativo, no qual tinha responsabilidades sobre toda a infra-estrutura de São Paulo. Aquele período foi muito proveitoso, pois adquiri conceitos até então desconhecidos por mim.

Recordo-me bem de um diretor que eu tive na IBM, que me impressionava com suas decisões. Naquela época, eu achava que jamais poderia chegar a um cargo mais alto, pois me sentia incapacitado de tomar decisões de maneira tão precisa quanto ele. Depois, vivendo boas e más experiências,

**Recomendo aos jovens que estão chegando ao mercado de trabalho que achem o seu diferencial no segmento que lhes dê mais prazer e nunca parem de aprender.**

cheguei à maturidade profissional. Nunca podemos considerar que sabemos tudo. Para mim, os maiores benefícios que uma empresa tem, possuindo profissionais seniores, é o aproveitamento da maturidade e a vivência que eles possuem. E para isso só existe uma escola: a vida.

Quando saí da IBM, trabalhei por meio ano em uma consultoria de marketing. Depois, vim para a Associação Comercial de São Paulo, onde estou há 10 anos. Felizmente vivo diariamente situações enriquecedoras para a minha experiência. São situações encontradas somente em entidades de classe e no nicho de marketing de serviços. Por mais de 20 anos,

também fui professor de Informática na Faculdade de Biblioteconomia e Documentação da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, o que marcou minha carreira acadêmica paralela. Diante de tantas experiências, eu digo com toda certeza que a idade agrega experiência, vivência e conhecimento. Daí sua total importância para o sucesso.

Minha sugestão aos jovens que estão entrando hoje no mercado de trabalho é que eles olhem a empresa como se fosse sua. É preciso vestir a camisa, aprender com os mais experientes, questionar e procurar fazer sempre o melhor. Se eu pudesse resumir em poucas palavras as chaves do sucesso de um profissional, eu diria: conhecimento, lealdade, honestidade, humildade e garra. Ânimo, entusiasmo e criatividade também são características importantes e totalmente inerentes à personalidade, à postura que cada profissional assume, e não estão relacionados a senioridade. Já vi muitos jovens com medo de arriscar, sem ânimo, nem entusiasmo.

Em relação ao futuro do profissional sênior, sua carreira não termina necessariamente com a chegada da aposentadoria. Eu, por exemplo, sou aposentado pelo INSS. Quando me desliguei da IBM também fui contemplado com o Plano da Fundação Previdenciária IBM. Em relação ao



**Penso que idade não garante nada. Há velhos com espírito de jovens e jovens com espírito de velhos. Na prática o que vale são os valores, motivações, competências e potenciais de cada um, nesta ordem.**

meu emprego atual, considero ótima a relação empregado-empregador. Mas, como todos os profissionais, a minha hora de me desligar da Associação Comercial vai chegar. Não pretendo parar de trabalhar quando essa hora chegar, por isso já tenho em mente alguns planos, inclusive na área em que atuo. Certamente será uma questão de escolha: a escolha certa, no momento certo.

### **A escola dos erros**

*Sergio Basílio, 51 anos, diretor de Canais da Symantec para América Latina e diretor-geral interino da Symantec Brasil.*

O tempo de experiência de um profissional só é válido na medida em que ele consegue aprender com seus erros e, principalmente, com os erros dos outros. Só desta forma ele não passará mais a cometê-los. Tenho 30 anos de vida profissional: cinco anos de vida acadêmica, sete anos como gestor na área de desenvolvimento de software, três anos como empresário no segmento de serviços para TI e 15 anos como gestor em empresas multinacionais na área de canais de distribuição de TI na América Latina.

A experiência que fui acumulando ao longo desta carreira foi fundamental para o meu crescimento pro-

fissional e para as conquistas que tive. Por conta disso, recomendo aos jovens que estão chegando ao mercado de trabalho que achem o seu diferencial no segmento que lhes dê mais prazer e nunca parem de aprender. É isso o que faço hoje. Trabalho pelo prazer de fazê-lo e não pela necessidade ou por poder.

Hoje, frente a um profissional mais jovem, um sênior acumula a vantagem de ter enfrentado muitas situações difíceis e visto muitas outras pessoas também fazê-lo. As empresas, por sua vez, lucram por terem funcionários com esta bagagem. Por outro lado, a maior dificuldade de uma pessoa mais experiente é aceitar as mudanças como algo natural, transformando-as em aliadas.

### **Aprender não tem idade**

*Luiz Edmundo Rosa, 56, diretor de RH e Comunicação da Accor América Latina.*

O sucesso dos profissionais de qualquer idade depende de saber usar bem a razão e a intuição, a lógica e a sabedoria, o conceito e a ação. A idade confere às pessoas a possibilidade de aprender a melhor balancear esses fatores e desenvolver o que muitos chamam de sabedoria.

Todavia, é importante estar atento de que o passar dos anos não assegura, necessariamente, a certeza de mudança ou de aprendizado. A disposição para aprender e mudar será sempre determinante. Equipes vitoriosas fazem da diversidade a sua força e buscam a convergência e a complementaridade. Combinar talentos de todas as idades enriquece o grupo e estimula o aprendizado entre as gerações. Assim, os mais jovens podem se beneficiar da experiência e ponderação dos mais velhos e estes, da energia, questionamento e vontade de realização dos mais jovens.

Comecei minha carreira sendo sempre o mais novo nos ambientes de trabalho. Isso me impunha o desafio de aprender, condição essencial para ser respeitado entre os mais velhos. Descobri que deveria perseguir sempre um patamar elevado de preparação, e isso me guiou por toda vida.

Na prática, não vejo que a idade tenha sido determinante na minha vida profissional. Aos 20 anos, dava aulas para pessoas que tinham o dobro da minha idade, assim como hoje falo com pessoas que têm menos da metade, com o mesmo prazer e vontade de fazer o melhor. Aos 29 anos já havia chegado à posição de diretor de uma unidade de negócios, estendendo minha atuação ao Brasil e exterior, e isso porque houve pessoas que confiaram em mim e me deram oportunidade, mesmo que eu não estivesse pronto.

É claro que as coisas nem sempre são fáceis. Hoje, acredito que a maior dificuldade de uma pessoa mais experiente no mercado de trabalho é



o preconceito, o pressuposto de que alguém mais velho seja mais improdutivo, conservador e menos maleável. Penso que idade não garante nada. Há velhos com espírito de jovens e jovens com espírito de velhos. Na prática, o que vale são os valores, motivações, competências e potenciais de cada um, nesta ordem.

Sou daqueles que acreditam mais no trabalho em permanente transformação do que em aposentadoria. Não se aposenta o prazer, a vontade de realizar e de servir. Existimos para ter uma vida produtiva, realizadora e agradável. A sabedoria de viver implica fazer as escolhas do que é verdadeiramente importante e lutar as batalhas que valem a pena. Quando nos entregarmos às causas em que acreditamos, o prazer nos invade e o tempo voa. Conheço gente que, com quase 100 anos, dirige negócios com entusiasmo

transbordante. Recentemente, faleceu a executiva e fundadora de uma revista que trabalhou até pouco antes de completar seus 107 anos, sem nunca aposentar seus sonhos.

O profissional sênior pode ser muito contributivo à empresa compartilhando seus conhecimentos e intuições, desde que esteja atento para atuar sem dogmatismos e com muito desprendimento. É preciso lembrar que a experiência que acumulamos é pessoal e difícil de ser reproduzida, mas nossos valores e atitudes são sociais e por isso podem ser emulados e multiplicados.

Cabe aos profissionais seniores a importante missão de contribuir para preparar as gerações mais jovens. Por isso eu peço que os jovens acreditem neles. E por acreditarem, invistam em si de forma abrangente e equilibrada. Lembrem que a educação é determi-

nante do sucesso, mas não é tudo se não cuidarem da saúde no sentido amplo, espiritual, mental, física e emocional.

Nós nos humanizamos quando servimos. Crescemos quando ajudamos os outros a crescerem. Temos sucesso quando trabalhamos para o sucesso dos outros. E vencemos com as vitórias que compartilhamos. Dedicuem-se para servir cada vez melhor à sua família, às comunidades e no trabalho. Se possível com paixão e humildade, ouvindo, refletindo e aprendendo. Não tenham medo de errar, mas tenham medo da apatia e da omissão. Por isso, persigam o que vocês acreditam e arrisquem-se.

---

Françoise Terzian  
Jornalista  
E-mail: francoiseterzian@uol.com.br





IMAGEM: KIPPER

## ESPECIAL LONGEVIDADE

### Idade e decisões

Por que os líderes falham na tomada de decisão? De que modo isso é afetado pela idade? Este artigo, mergulhando em algumas importantes raízes filosóficas, discute duas respostas a essas questões. Primeira, de acordo com Platão, o erro surge devido à interferência das paixões e dos interesses, que turvam a vontade; segunda, e contrariamente, de acordo com Sócrates os líderes falham por não conseguirem abarcar toda a complexidade das informações e do conhecimento disponíveis.

por Paulo Ghiraldelli Jr. FILÓSOFO

**B**ill Gates chegou aos 50 anos e quer a aposentadoria. Ele acha que não pode mais tomar as melhores decisões da Microsoft. Fidel Castro chegou aos 80 anos e não quer a aposentadoria. Ele crê que continua sendo o melhor para as tomadas de decisões de que Cuba necessita.

Em uma determinada manhã, acordamos e dizemos para nós mesmos: “não dá mais, preciso de um substituto”. Ou então dizemos: “pode não dar, mas tem de dar”. Ou ainda: “não só dá, como só saio do meu posto morto”. Cumprimos uns bons anos no trabalho administrativo em uma esco-

la, hospital, empresa, banco ou loja, e afirmamos o que afirmamos a partir da ponderação nossa quanto à capacidade que ainda mantemos de decidir bem. A “capacidade de decisão” é o que importa nos negócios. Como nos sentimos aptos para isso? A partir de quê os outros acreditam que ainda

temos condições de decidir da melhor forma? Essas perguntas dependem de uma outra: o que é que nos preocupa na tomada de decisão?

Obviamente, todos poderão responder: as conseqüências. Todavia, quando olhamos mais a fundo, veremos saber o que alimenta a decisão para que ela seja uma e não outra. Aquilo que pode interromper ou promover o caminho da melhor decisão é tudo que queremos saber. É exatamente sobre isso que Platão e Sócrates filosofaram quando se dedicaram aos chamados “assuntos humanos”, os assuntos que estiveram na confluência da psicologia com a ética.

**Harmonia pela razão.** Começo aqui com Platão falando de sua primeira “teoria da alma”. Em uma célebre e bela passagem do *Fedro*, ele descreveu a alma humana, ou, nos termos atuais, nossa psicologia, usando a imagem da biga de dois cavalos e um cocheiro.

A biga é puxada, à direita do cocheiro, por um cavalo branco de pescoço imponente, focinho aquilino e olhos negros; trata-se de um cavalo amante da honra, modéstia e moderação, perseguidor da verdadeira glória. Tal cavalo não precisa do toque do chicote, e é guiado somente pela palavra e pela admoestação. À esquerda do cocheiro, a biga tem seu outro cavalo: ele é negro, curvo e pesado, de cara achatada e pescoço grosso; tem olhos cinzas, é meio surdo e necessita do chicote e de gritos para se pôr em movimento.

Na metáfora de Platão, esses cavalos representam duas partes da alma,

**Quanto mais velhos ficamos e quanto mais velhos ficam nossos líderes, mais atribuímos a eles, como a nós mesmos, acúmulos de experiências “traumáticas” do passado, “frustrações”, acreditando então que tais coisas podem clamar por compensação em atitudes que revelariam apenas fraqueza da vontade.**

que são dirigidas por uma terceira parte, a razão – esta representada pelo cocheiro. Cada decisão do cocheiro tem de ser uma decisão que leve em conta os dois cavalos e sua própria situação entre eles, e também o tipo de cada um e as ordens a serem dadas para que toda a biga vá para onde se quer que ela vá. Tal é a alma humana, essa entidade que toma decisões e recebe as decisões tomadas. Qualquer descuido do cocheiro pode fazer que o cavalo negro atrapalhe o cavalo branco, levando então a biga para onde não se quer que ela vá.

**As três almas.** Essa teoria da alma de Platão, que é exposta no *Fedro*, não se mantém ao longo de sua obra. Ele muda sua psicologia. No livro *A República* ele constrói o homem formado por três tipos de alma: a razão, o espírito e os apetites. Mas, aqui, já de início a harmonia é posta como algo senão impossível ao menos muito difícil: sempre uma das partes irá predominar em relação às outras. Praticamente é como se existissem três almas quase que independentes entre si.

Desse modo, cada homem é mostrado como tendo um compor-

tamento específico, segundo três possibilidades. Se a alma racional predomina sobre o espírito e os apetites, podemos ter o filósofo e, nesse caso, alguém predisposto para o governo e a atividade legislativa na cidade. Se, no entanto, o espírito predomina, a coragem emerge e o ser humano em questão deve muito bem ser visto como um soldado ou um guerreiro, alguém capaz de cuidar da ordem interna e da proteção externa da cidade. Mas se predominam os apetites, o indivíduo assim constituído deve ser governado por outros que lhe imporão moderação, e seu trabalho deverá ser o do artesão.

Não é difícil perceber que essa nova teoria da alma faz emergir, junto com ela, uma sociologia política. Cada indivíduo, segundo um tipo de alma predominante, aparece ao mundo como que predisposto para um tipo de atividade numa República de castas. Não à toa, a República, a cidade ideal de Platão, é habitada por três castas: os sábios – de onde se tira o conselho de guardiões e o rei-filósofo –, os soldados e os artesãos.

A diferença entre a primeira e a segunda teoria platônica está na harmonia. Na primeira, esperamos que

o cocheiro e os dois cavalos possam caminhar em harmonia para o sucesso das empreitadas. Na segunda, a harmonia não é da responsabilidade de cada um, pois ela é transportada para as estruturas sociais da própria República. Todavia, ainda assim, há o risco de que os apetites se interponham no curso do espírito ou do intelecto. É o funcionamento ótimo da República que pode impedir isso.

**Fraqueza da vontade.** Tanto com a primeira quanto com a segunda teoria da alma de Platão, o que pode criar dificuldade nas decisões de alguém nada mais é que o desvio criado por um tropeço da vontade ou do querer. Em termos gregos: *akrasia*. Podemos traduzir o termo por “incontinência” ou “fraqueza da vontade”.

Quando alguém toma uma decisão que parece contrariar o que deveria ser feito, não hesitamos em dizer: “fraquejou”. Ou seja, sua vontade não teve determinação. Muitos diriam: “não agiu racionalmente, pois deixou

seus desejos mais íntimos pegarem-no pelas costas”. Não é verdade? Um diálogo fictício, mas certamente comum em qualquer ambiente de trabalho, demonstra essa impressão. Os funcionários de Elisa, sua chefe, comentam uma de suas decisões.

– Nossa! Que coisa! Elisa tinha tudo na mão para decidir corretamente, era simplesmente nesta hora que ela podia ter se livrado de Henrique, que todos sabemos ser um crápula, mas não o fez.

– Ela fraquejou.

– Fraquejou? Mas fraquejou em relação a quê? E por que fraquejou?

– Ah! Você não sabe? Pois olha, tenho um palpite. Henrique se parece muito, inclusive fisicamente, com um namorado dela de infância, que ela perdeu em acidente.

Esses funcionários se utilizam (sem o saber) de algo que não está longe do modo de Platão pensar: Elisa foi o “agente acrático”. Sua vontade esmoreceu. Mas um dado a mais foi

inserido na cena. Um funcionário levantou um ponto que já não pertence a Platão, mas que poderia muito bem pertencer: ele faz menção ao “inconsciente” de Elisa.

A teoria platônica é forte não só pelo fato de ser velha. Ela é forte porque, sendo das raízes de nossa cultura, foi alimentada por outras teorias que respeitaram tais raízes. A divisão que Platão faz do homem, como tendo três almas, é comparável à divisão que Sigmund Freud faz, já nos tempos modernos, da nossa mente.

Freud imaginou a mente em três partes: uma parte consciente, que se manifesta no registro lingüístico e é perceptível por nós como sendo o que queremos dizer e fazer, que ele chamou de “ego”, e duas outras partes, mais profundas, denominadas por ele de “id” e “superego”. O segundo é repressor do “ego”, colocando-nos na situação de convívio social. O primeiro é o campo dos desejos. Quando alguém fraqueja na vontade, ou seja, quando alguém age acriticamente,



dizemos que foi tomado por forças irracionais vindas do inconsciente. Assim, Elisa teria prejudicado a empresa e a si mesma, em busca de um suposto “conforto da alma” – que teria sido trazido pela presença de Henrique ali no ambiente de trabalho.

Essa explicação do comportamento de Elisa é a correta? Isso não importa. O que importa é que a avaliação feita por muitos de nós, escolarizados, a respeito das decisões e das não decisões de nossos líderes, leva em conta isso que denominamos aqui de comportamento acrático.

### **Liderança e envelhecimento.**

Quanto mais velhos ficamos e quanto mais velhos ficam nossos líderes, mais atribuímos a eles, como a nós mesmos, acúmulos de experiências “traumáticas” do passado, “frustrações”, acreditando então que tais coisas podem clamar por compensação em atitudes que revelariam apenas fraqueza da vontade.

Essa avaliação que fazemos dos outros, e de nós mesmos, no momento de uma tomada de decisões, não é algo apenas do nosso universo escolarizado. De certa forma, no universo popular ela também aparece. O apóstolo Paulo e outros padres e doutores da Igreja Católica ajudaram nisso, estimulando um ditado popular: o de que a “a carne é fraca”. “A carne é fraca” quer dizer única e exclusivamente, em termos platônicos, que a parte dos apetites predominou sobre a razão, e, em termos freudianos, que o “id” acabou se sobressaindo ao “ego”.

Alguns diriam que isso deveria diminuir com a idade. Mas a maioria

**Sócrates entende que, quando alguém não toma a melhor decisão para si mesmo, de modo algum devemos dizer que sua vontade fraquejou. Em sua visão, devemos saber que tal pessoa tomou a melhor decisão segundo o seu conhecimento da situação.**

de nós acredita que isso, a acrasia, nesse sentido específico, aumenta com a idade. Além disso, em nossa cultura muitos acreditam que, quanto mais velhos, mais sentimentais nos tornamos. Muitos líderes abandonam seus postos quando eles mesmos acreditam que estão ficando “de coração mole”. A serenidade é uma qualidade da velhice, mas o “coração mole” é visto como um grave defeito – principalmente em um líder. Isso funciona tanto nas empresas quanto na empresa chamada família. O que mais os pais temem é que o “coração mole” dos avós “estrague” os netos.

### **O contraponto de Sócrates.**

Sócrates, ao contrário de Platão, nunca admitiu a acrasia. O que Sócrates pensou a respeito está bem exposto no *Protágoras* e no *Górgias*, de Platão. Sua tese é a de que se um homem conhece o bem e o mal, nada o dominará de modo a fazê-lo agir de outro modo que aquele comandado pelo seu conhecimento.

Em outras palavras, uma pessoa não escolherá uma coisa se ela souber, ou acreditar, que uma outra coisa, que é melhor, está à sua disposição para escolha. Sócrates nega que seja da natureza humana perseguir intencio-

nalmente o que é mau – ou aquilo que se acredita como mau para si mesmo. O conhecimento é, para Sócrates, o senhor das decisões. Não há como turvar uma ordem tomada a partir do conhecimento devido a interferências como dor, prazer e paixão. Toda a virtude socrática é construída na base do conhecimento. Mas como Sócrates pode dizer isso? Como pode afirmar que dor, prazer e paixão não interfiram na decisão de alguém?

Sócrates entende que, quando alguém não toma a melhor decisão para si mesmo, de modo algum devemos dizer que sua vontade fraquejou. Em sua visão, devemos saber que tal pessoa tomou a melhor decisão segundo o seu conhecimento da situação. Quando avaliamos que a decisão de alguém é errônea – já que tal pessoa escolheu o pior para si – não devemos culpar a vontade. Não temos de acreditar que dor, paixão e prazer fizeram a vontade fraquejar.

Em vez disso, temos, simplesmente, de notar que houve um erro no campo do saber, do conhecimento, daquilo em que tal pessoa acredita. Em seu pensamento, o que essa pessoa quis e o que fez foi o que era o melhor para ela: segundo o seu saber, segundo o que pensou, tal decisão era a melhor.

É visível para outros que não era o melhor? Seria visível para ela mesma, mais tarde, que sua decisão foi desacertada? Seja como for, nesse caso o responsável pelo erro é o conhecimento, o saber, a representação.

**Erro intelectual.** É no campo intelectual, de onde provieram as ordens para a vontade, que reside a responsabilidade por uma decisão que se revelou equivocada. O que ela pensou (e isso dito em termos intelectuais, cognitivos) deu-lhe a informação que depois se mostrou como errada. Sob essa luz, voltemos a nosso diálogo imaginário entre os funcionários de Elisa.

– Nossa! Que coisa! Elisa tinha tudo na mão para decidir corretamente, era simplesmente nesta hora que ela podia ter se livrado de Henrique, que todos sabemos ser um crápula, mas não o fez.

– Ela tinha tudo na mão, mesmo?

– Como assim, é claro que tinha! Ela é a chefe e ela sabe bem quem é o Henrique, como ele é um crápula.

– Ah! Será que ela sabe mesmo, do modo como você e eu sabemos? Ou ela sabe por alto apenas, e não quis arriscar ter de pagar direitos trabalhistas agora, nessa crise brava?

Nesse caso, os funcionários que avaliam a liderança de Elisa e sua decisão não evocam fraqueza da vontade. Evocam o saber de Elisa a respeito de Henrique. Assim, Elisa tomou a melhor decisão para ela: não despediu um funcionário a respeito do qual, tudo indica, ela não tinha

certeza de que era um crápula e, assim fazendo, não gastou dinheiro em pagamentos extras fora de hora. Mais tarde, quando Henrique passar a agir como um crápula mais visivelmente, Elisa poderá perceber que tomou uma decisão errada, mas se for uma socrática dirá: tomei a decisão que me pareceu a melhor na época, pois aquilo que sabia de Henrique me dizia que a melhor decisão era mantê-lo e não gastar com direitos trabalhistas naquele momento.

Interessa-nos pouco saber se os funcionários que avaliam Elisa o fazem corretamente. Também não é relevante saber se a opinião de Elisa sobre sua própria decisão é correta. Quero mostrar que essa via de avaliação é também comum. O perfil que os funcionários fazem, aqui, de sua líder, é diferente.

De que modo os elementos idade e experiência aparecem nessa segunda situação? Os funcionários podem acreditar que o líder já não consegue processar as informações corretamente. Por esse motivo, ele deveria se encaminhar para a aposentadoria. O próprio líder pode chegar a essa mesma conclusão. Nesse caso, não estamos diante de um líder a quem a linguagem popular diz que ficou de “coração mole”, mas de um líder que, também no jargão popular, está com o “raciocínio lento” ou, então, com “crenças endurecidas”. Uma empresa comandada por alguém com tais características está em boas mãos? Provavelmente, ninguém diria que sim.

**Platão ou Sócrates?** Não temos de optar entre os dois filósofos. Em

vez disso, temos de entender como suas teorias sobre decisão nos levam, como líderes, a nos descrever como aptos ou não para ficarmos no comando dos negócios que viemos, até agora, comandando. Temos de entender como as teorias da decisão colaboram na descrição que os outros fazem de nós, enquanto líderes. Ou como colaboram para a nossa descrição de tomadas de decisão de outros, quando estamos avaliando comportamentos em situação de competição e concorrência.

Não somos nada além das descrições que fazemos de nós mesmos e das descrições que os outros fazem de nós. Sendo assim, para avaliarmos nosso perfil de líderes, quer dizer, se estamos ou não envelhecendo, se devemos ou não decidir parar, se precisamos ou não corrigir rumos de nosso comportamento, tudo isso depende muito de como nós acreditamos que somos e de como os outros acreditam que somos. Sabendo o que eles usam e o que nós mesmos usamos para nos descrever e avaliar, já temos um bom passo prático para entender o que está em jogo em ser líder.

Nós e outros, ao olharmos para nós e para outros como líderes, julgaremos de modo muito parecido àquele que ocorreu nos dois diálogos a respeito de Elisa. E ter isso em mente, de modo claro, nos ajudará muito para conhecer o destino de um líder.

---

Paulo Ghiraldelli Jr.  
Filósofo  
E-mail: pgjr23@yahoo.com.br



IMAGEM: KIPPER

## ESPECIAL LONGEVIDADE

# Previdência privada

A liquidação recente de planos de benefício em fundos de pensão privada chamou a atenção de autoridades governamentais e gestores privados para as fragilidades do setor, causando inseguranças e dúvidas no mercado. O momento, no entanto, não é para alarde. O artigo analisa a situação das entidades fechadas de previdência complementar e revela que uma série de mecanismos de proteção vem sendo tomada com o intuito de tranquilizar seus participantes.

por **Paulo Pinheiro** JORNALISTA

Apertem os cintos, o dinheiro sumiu. Do mais experiente comandante de empresa ao funcionário menos graduado, não há quem não sinta um frio na espinha quando a notícia de intervenção em uma entidade fechada de previdência privada vem à tona, como aconteceu com o Aerus,

fundo de pensão dos funcionários de companhias aéreas.

Em 12 de abril deste ano, a Secretaria de Previdência Complementar (SPC), organismo responsável pela fiscalização do setor, determinou a intervenção no Aerus e a liquidação dos dois planos de benefícios patro-

cinados pela Varig, deixando sem nenhum pára-quadras de segurança na velhice aproximadamente 15 mil participantes, entre contribuintes, aposentados e pensionistas.

Em momentos de crise como este, surgem as dúvidas nos participantes dos demais fundos de pensão:

será que meu dinheiro está seguro? A minha aposentadoria complementar está realmente garantida? Não existiria algum mecanismo para assegurar o pagamento de meu benefício mensal até o fim de minha vida?

Se o céu não está para brigadeiro, a hora também não é para pânico. Até em momentos de turbulências é preciso analisar com cuidado a situação dos fundos de pensão. Isto mesmo quando as entidades que deveriam vir a público pronunciar-se a respeito e tranquilizar o mercado, como a Secretaria de Previdência Complementar e a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp), adotam a política de avestruz, na esperança de que situações como essas caíam no esquecimento.

**Por trás do caso Aerus.** A intervenção em um fundo de pensão não é decidida de uma hora para outra. Há sempre uma história de malversação dos recursos e de, no mínimo, negligência por parte das autoridades do setor. Tomemos como exemplo o próprio caso do Aerus. A situação de desequilíbrio financeiro da entidade decorreu da falta de pagamentos, que não foram feitos pela patrocinadora Varig. Segundo a SPC, a companhia aérea, em grave crise financeira, devia R\$ 2,3 bilhões ao Aerus, seu principal credor.

Conforme reportagem da Folha Online, veiculada em 12 de abril deste ano, em 2002, o Aerus modificou seus planos de benefícios para permitir que a Varig não pagasse novas contribuições para os benefícios

**Atualmente, de 324 entidades fechadas de previdência complementar listadas no site da Secretaria de Previdência Complementar, quatro estão sob intervenção, sete em processo de liquidação e uma com administração especial, que é a GZMPrevi.**

de aposentadoria, com exceção dos depósitos para o custeio de benefícios de risco (invalidez ou morte). Em contrapartida, a companhia assumiu o compromisso de fazer aportes de R\$ 9 milhões mensais para honrar as dívidas em atraso. Em 2003, a SPC não permitiu mais à Varig e ao Aerus negociarem esses débitos. A Varig honrou o compromisso assumido em 2002 até metade de 2005, depois deixou de fazer os aportes. Com a aprovação do plano de recuperação da Varig aprovado em dezembro de 2005, o Aerus deveria voltar a receber novos recursos a partir de janeiro de 2006. Entretanto, em fevereiro e março, os aportes foram suspensos, o que originou a intervenção. Como se vê, até a intervenção e a liquidação dos planos de benefícios, uma série de fatos foi desenrolando-se ao longo dos anos, com a complacência das autoridades.

**Evitando a insolvência.** O mercado está livre de que fatos como estes possam voltar a ocorrer? Há quem acredite que isso seja de difícil repetição. O consultor Édson Duarte Jardim, da Mercer Human Consulting, empresa mundial especializada em remuneração variável, benefícios

e previdência privada, lembra que várias medidas, tanto na área financeira como jurídica, já foram adotadas no passado e até recentemente, como a Resolução n. 18, do Conselho de Gestão de Previdência Complementar (CGPC), que estabeleceu novos parâmetros técnico-atuariais para a estruturação de plano de benefícios de entidades fechadas de previdência complementar, a fim de evitar a insolvência de um fundo de pensão.

A avaliação de Jardim também está abalizada nos modelos de benefícios dos atuais planos de aposentadoria complementar ofertados pelos fundos de pensão. Segundo ele, os novos planos são de contribuição definida (CD), em que o saldo final do participante determinará o valor de sua renda mensal no momento da aposentadoria.

Portanto, ao contrário dos antigos planos de benefícios definidos (BD), em que o valor da futura renda era fixado no momento de sua contratação, no CD a aposentadoria complementar vai depender do saldo que o participante conseguir acumular durante a fase de contribuição. Nesse tipo de plano, o que pode ocorrer é o benefício ficar aquém das expectativas. Ou seja, se o retorno obtido

com as aplicações financeiras não atingirem a rentabilidade pretendida, o benefício mensal do segurado ficará menor que o esperado.

Em contrapartida, se o rendimento financeiro amealhado com os investimentos superarem as expectativas, o participante embolsará uma renda mensal maior que a projetada inicialmente. Em ambos os casos, com a modalidade dos planos de contribuição definida, a saúde financeira do fundo de pensão tende a ser preservada.

Para Jardim, o grande risco ainda está nos fundos em que a maioria dos planos de aposentadoria complementar é do tipo BD, ou seja, com

benefícios previamente definidos e que não possam ser viabilizados. Isso porque, não importa o que aconteça durante a fase de acumulação de recursos, a entidade fechada de previdência complementar será obrigada a arcar com a renda mensal contratada pelo segurado no ato da adesão ao plano.

**Atuação do governo.** O atuário Newton César Conde, da Conde Consultoria Atuarial, comenta que o problema é que a maioria dos planos hoje existentes não é de contribuição definida, mas sim mista, chamada de contribuição variável (CV). Nessa modalidade, o plano é

de contribuição definida até o momento da concessão da aposentadoria complementar. A partir daí, com a apuração de uma renda mensal fixa, a ser paga para o resto da vida do participante, o plano passa a ser de benefício definido.

Se o segurado viver mais que a expectativa de vida estimada no ato da liberação do benefício ou se o rendimento obtido com as aplicações financeiras, durante o período de acumulação e de pagamento do benefício, não atingir a rentabilidade esperada, faltarão recursos para honrar os compromissos assumidos com os participantes.

O governo vem se esforçando





na tentativa de impedir que isso ocorra. Os padrões mínimos de estruturação de uma entidade fechada de previdência complementar estão cada vez mais severos. Em 18 de março, por exemplo, foi publicada a Resolução n. 18, do Conselho de Gestão de Previdência Complementar (CGPC), com a finalidade específica de assegurar a transparência, solvência, liquidez e equilíbrio econômico, financeiro e atuarial dos planos de benefício.

Pela resolução, por exemplo, a tábua biométrica a ser adotada para a estimativa da mortalidade geral passa a ser a Annuity Table – 83 (AT-83), em substituição a AT-49, anteriormente definida na Resolução n. 11, do próprio CGPC, de 21 de agosto de 2002. A troca de tábua biométrica tem por objetivo utilizar uma expectativa de vida maior no momento de cálculo de um benefício, a fim de se evitarem sobressaltos no futuro. Os fundos de pensão poderão utilizar tábuas que gerem expectativas de vida superiores às da AT-83, mas não inferiores. As entidades fechadas de previdência complementar, cujos planos não estiverem adaptados à determinação do CGPC, terão até 31 de dezembro de 2008 para promover o ajuste devido.

Além disso, pela resolução, a SPC poderá publicar, em seu site na Internet, a relação de planos de benefícios inscritos no Cadastro Nacional de Planos de Benefícios (CNPB), com as respectivas hipóteses biométricas e demográficas adotadas, bem como o nome do atuário responsável. Esta medida não desobriga os fundos de

**O grande risco está nos fundos em que a maioria dos planos tem seus benefícios previamente definidos. Isso porque, não importa o que aconteça durante a fase de acumulação de recursos, a entidade fechada de previdência complementar será obrigada a arcar com a renda mensal contratada pelo segurado no ato da adesão ao plano.**

pensão da divulgação de informações aos participantes e assistidos dos planos de benefícios. Pela legislação, o participante deve receber uma gama de informações, por meio de comunicados e extratos, para acompanhar de perto a vida do fundo de pensão.

Os segurados também têm direito a representantes, eleitos em assembleias, nos Conselhos Deliberativo e Fiscal do fundo. Todas essas providências visam a dar maior transparência na gestão e administração do fundo de pensão.

**Medidas financeiras.** Do ponto de vista financeiro, algumas medidas também foram adotadas. Até meados da década de 1990, por exemplo, os fundos de pensão podiam contar com apenas 70% do ativo necessário para cobrir seu passivo. Por conta disso, quando os recursos para honrar os compromissos atingiam esse percentual, os demais 30% eram negociados com a patrocinadora por meio de empréstimos ou, então, pelo não repasse de sua parcela nas contribuições dos funcionários. Esse valor devido ou retido era, muitas vezes, computado como investimento, uma vez que as

patrocinadoras pagavam juros sobre o débito, dando a falsa impressão de solvência do fundo de pensão.

No fim da década passada, a SPC informou aos fundos que não mais permitiria esse tipo de negociação. Os ativos deveriam corresponder a 100% do passivo. Por causa dessa comunicação ao mercado, operações com as patrocinadoras, que envolviam altos riscos para os fundos, despencaram. Conforme o Consolidado Estatístico da Abrapp, essa rubrica caiu de R\$ 7,637 bilhões, ou 8,4% da carteira consolidada por aplicação, em dezembro de 1998, para R\$ 70 milhões, em dezembro de 1999, ou menos de 1% da carteira. Em maio deste ano, as operações com as patrocinadoras representavam apenas R\$ 69 milhões, de um total de investimentos de R\$ 313,970 bilhões dos fundos naquele mês.

Isso não quer dizer que as finanças dos fundos de pensão estejam saneadas. Atualmente, de 324 entidades fechadas de previdência complementar listada no site da SPC, quatro estão sob intervenção da Secretaria, sete em processo de liquidação e uma com administração

**Pela legislação, o participante deve receber uma gama de informações, por meio de comunicados e extratos, para acompanhar de perto a vida do fundo de pensão. Os segurados também têm direito a representantes, eleitos em assembleias, nos Conselhos Deliberativo e Fiscal do fundo.**

especial, que é a GZMPrevi. Além disso, vale lembrar que a dívida da Petrobrás com o Petros, fundo dos funcionários da estatal de petróleo e o segundo maior do país, é de aproximadamente R\$ 9 bilhões, ou seja, quase quatro vezes mais o valor que a Varig devia para o Aerus.

**Saídas à vista.** Quais seriam, então, as saídas para garantir a efetiva concessão da aposentadoria para um participante de um fundo de pensão? Para o atuário Conde, dois mecanismos poderiam ser implementados no

mercado. O primeiro é a instituição da figura do resseguro na previdência complementar.

As entidades fechadas de previdência privada contribuiriam para um fundo de resseguro, que honraria os compromissos assumidos com os participantes no caso de insolvência da instituição. Os recursos necessários para a criação do fundo viriam por meio da cobrança de uma taxa anual dos participantes dos fundos de pensão, como já ocorre em outros países. Embora essa medida esteja prevista na Lei Complementar n.

109, que dispõe sobre o funcionamento das entidades fechadas de previdência complementar, ela não pôde até agora ser implementada porque a SPC tem poder de fiscalização, mas não o de regulamentação do setor.

A segunda alternativa seria a transferência, no momento da aposentadoria, do saldo do participante para uma seguradora, que é quem tem condições de assumir riscos, assegurando desta forma o pagamento de renda mensal vitalícia. Todavia a legislação vigente não permite que a transferência seja efetuada. A adoção de um desses dois mecanismos proporcionaria uma viagem mais tranqüila ao participante do fundo de pensão rumo à sua aposentadoria.

Paulo Pinheiro  
 Jornalista  
 E-mail: pinhei.fnr@terra.com.br





IMAGE: KIPPER

## ESPECIAL LONGEVIDADE

# Aposentadoria de Bill Gates

Bill Gates, atual presidente da Microsoft, anunciou recentemente que pretende se afastar de sua empresa. Ao mesmo tempo, a Microsoft passa por um momento delicado de sua história, quando novos e poderosos concorrentes ameaçam sua hegemonia. O artigo analisa a trajetória da empresa de Bill Gates, seu papel nesse itinerário e os novos desafios que a empresa tem de enfrentar para permanecer no páreo neste momento em que a Internet muda os parâmetros competitivos.

por **Julio Daio Borges** DIGESTIVO CULTURAL

**A** Microsoft está em pauta, mais uma vez. Não como em 2000, durante a Guerra dos Browsers, quando sofreu um revés da justiça norte-americana. Mas por causa de seu fundador, Bill Gates, que anunciou sua aposentadoria da empresa, em 2008, para se dedicar à sua fun-

ção, com a esposa Melinda.

Contudo, no exato momento em que a Bill & Melinda Gates Foundation recebe um “aporte de capital” de Warren Buffett, um dos maiores investidores de todos os tempos, no valor aproximado de 30 bilhões de dólares, a Microsoft passa por um de

seus momentos mais delicados. Alguns analistas começam a suspeitar do anunciado desligamento de William Henry Gates III, daqui a dois anos.

Assim como o próximo Windows, codinome Vista, que é postergado ano após ano, a aposentadoria de Bill Gates pode, e até deve, ficar para 2009,

**Bill Gates, condenável ou não, foi um dos responsáveis pela chegada da Internet até nós; ele pavimentou a estrada. Sem a Microsoft e o padrão Windows, a World Wide Web seria um acontecimento acadêmico possivelmente distante – não teria, obrigatoriamente, chegado até nós.**

2010, 2020... A Microsoft, cuja maior ameaça agora é o Google, precisa, ainda, de Gates, que sinaliza para o mercado que seu braço-direito e CEO da Microsoft, Steve Ballmer, estaria mais que habilitado para a função. E que Ray Ozzie, o pai do Visicalc e visionário do Lotus Notes, seria melhor do que ele, como *chief software architect*. Mas o mundo do software, no fundo, não acredita que Gates vá sair de cena justo agora.

**Paternidade conturbada.** Mesmo com disputas eternas por conta da sua paternidade, a Microsoft projetou-se globalmente por meio da plataforma Windows. Embora sua fundação remonte a três décadas atrás, a expansão e o estabelecimento planetário da marca ocorreu a partir do MS-DOS (sistema operacional) e do Windows (interface gráfica), a partir dos anos 1980.

Reza a lenda que os créditos de uma interface que se relacionava com o usuário visualmente, por meio de “janelas” e do popular *mouse*, pertencem a Steve Jobs, à Apple e, mais especificamente, ao Macintosh. Dizem as más línguas ainda que o inventor do bem-sucedido iPod sempre apostou

em interfaces mais “intuitivas”, de modo que o mérito de Gates estaria “apenas” em libertar as chamadas “janelinhas” do universo restrito do Macintosh – a Apple sempre quis vender máquinas –, e permitir que o Windows rodasse em qualquer PC (“personal computer”).

Na pré-história da computação pessoal, consta igualmente a disputa entre a Apple (a mãe, de fato, do *personal computer*) e a IBM, que entrou depois nos lares das famílias norte-americanas, mas que estabeleceu, corporativamente falando, seu “padrão”. Bill Gates, um ex-executivo da IBM, enxergou esse potencial de expansão e montou a Microsoft para fornecer, justamente, *software* ao IBM PC.

Hoje, em plena era da Internet ou talvez até por isso, a discussão ainda persiste. Steve Jobs, a Apple e o Macintosh – que impediram a “clonagem” de máquinas até no Brasil (*vide* o caso Unitron) – teriam “vencido” a guerra do *hardware*, mas perdido a do *software*, sendo “pirateados” por Bill Gates, pela Microsoft e pelo Windows?

**Os méritos de Bill Gates.** A questão não é tão simples quanto parece. Gates talvez tenha percebido,

antes de Jobs, que vender “máquinas” não era mais tão interessante quanto vender “programas”, e que um fabricante de máquinas teria muito mais dificuldades em se expandir globalmente do que um “fabricante” de programas.

Além disso, Bill Gates não era exatamente dono da IBM, ao passo que Steve Jobs era dono da Apple Computers. Claro que o mundo deu muitas voltas, e a persistência de Jobs permitiu que, em pleno século XXI, ele estabelecesse o principal *player* (tocador) de formatos musicais do tipo MP3, o iPod, num momento em que o CD, ou mesmo o suporte físico, está acabando. O iPod segue a tradição da Apple em vender máquinas, ou *hardware*, mas estende o domínio de Jobs em outra direção, a da loja virtual de música e agora também de vídeos: o iTunes. A maior da Internet, diga-se de passagem, mas de novo, dizem os analistas, não por muito tempo: Amazon, MTV e MySpace, entre outros, estão na disputa.

Enfim, Bill Gates, “inspirado” no *software* do Macintosh ou não, percebeu que o mundo caminhava para uma realidade mais, digamos, “virtual” do que “física”. Outro grande salto de Gates e da Microsoft foi o de ter “inoculado o vírus” do Windows e, posteriormente, do MS Office não apenas em pessoas, ou em consumidores domésticos, digamos assim, mas em empresas e no ambiente corporativo. Coisa que Jobs, querendo ou não, jamais conseguiu.

A Apple expandiu-se no mercado de artes gráficas, por exemplo, mas, em escala, nunca atingiu o porte das

redes “cliente-servidor” (rodando, majoritariamente, em PCs padrão IBM, com aplicações da Microsoft). E o mundo, teria sido melhor se a Apple, ou ao menos o *software* do Macintosh, tivesse conquistado esse mercado?

Todos provavelmente sairiam ganhando em matéria de *design*, e em interfaces mais intuitivas, mas os equivalentes do Word, do Excel e do Access – para ficar só nas ferramentas básicas – teriam permitido construir, em última instância, o que chamamos hoje de “Rede Mundial de Computadores”? Bill Gates, condenável ou não, foi um dos responsáveis pela chegada da Internet até nós. Ele pavimentou a estrada. Sem a Microsoft e o padrão Windows, a World Wide Web seria um acontecimento acadêmico possivelmente distante – não teria, obrigatoriamente, chegado até nós.

Eis o tamanho da importância de Bill Gates e da empresa que ele construiu, com todas as acusações de monopólio e com todos os defeitos conhecidos (*bugs*, inclusive). As pessoas, às vezes, se esquecem.

Se a Microsoft venceu a guerra do *software* abdicando do *hardware*, a guerra da Internet, digamos assim, não foi vencida ainda – e, na batalha pelos melhores *browsers*, a Microsoft sofreu, na justiça, sua primeira grande derrota.

**As novas fronteiras.** O homem que sentiu, antes da Internet comercial (antes de 1995), que o mundo da tecnologia caminhava para algo mais “virtual” não deixou de perceber, claro, a importância da WWW, quando ela se popularizou, e, logicamente, dos *browsers*. Bill Gates talvez tenha sentido, intuitivamente, que a Internet, e não necessariamente o PC, seria “a nova plataforma”. E qual a porta de entrada para a WWW? O *browser*.

Quem dominava o mercado de *browsers* no início? A Netscape. A Netscape e o Netscape Navigator foram, então, os alvos principais de Bill Gates, da Microsoft e do seu Internet Explorer, a ponto de o período de 1996 a 2000 ser classificado como o da “Guerra dos Browsers”. Como todo mundo hoje

sabe, a Microsoft tirou a Netscape da competição, impondo o seu Internet Explorer como navegador padrão dentro do Windows – para, em seguida, perder esse “privilegio” na justiça.

Alguém que temia uma Internet domesticada pela Microsoft, e por tudo aquilo que ela representava no mundo do *software*, impediu a expansão da empresa de Bill Gates nesse novo universo, a World Wide Web. E podemos especular que o instinto de dominação da Microsoft, frustrado pelos senhores da lei, deu passos em outras (novas) direções.

Há anos, por exemplo, que se ouve falar que a Microsoft prepara uma ferramenta de busca tão potente quanto a do Google – mas a década já mudou e a participação da busca da Microsoft no mercado de “*search engines*” não é das mais notáveis. Tudo bem, a Microsoft emplacou sua Xbox, uma investida, em matéria de *hardware*, no reino dos consoles de *videogame* – mas com o último lançamento auspicioso da Nintendo (que retorna com o “Wii”) e com a



**A anunciada aposentadoria de Bill Gates pode esperar mais alguns anos, enquanto a “aposentadoria” forçada da Microsoft, no meio do jogo, cresce a cada dia como uma sombra.**

promessa da Sony para a próxima edição do PlayStation, os *games* de Gates se manterão inabaláveis?

O mercado de Internet assistiu atento à aquisição do fenômeno Hotmail pela Microsoft, e à subsequente construção do portal MSN – mas ele nunca foi dos maiores (como, por exemplo, o Yahoo!) e nem parece querer ser. O MSN Messenger, seu comunicador instantâneo, é campeão de audiência no Brasil, e a Microsoft do Brasil fatura com ele bastante em publicidade – mas, muito embora estivesse na frente em termos de *webmail* e *instant messaging*, a empresa de Bill Gates perdeu terreno, nesses dois segmentos, para o Google.

**Fenômeno Google.** Analistas do mercado de tecnologia criticam os muitos e variados tentáculos da Microsoft longe da sua área de atuação – que firmaram bases inicialmente sólidas, mas que não conseguiram produzir sinergia nos últimos anos.

Dentro ainda do exemplo supracitado, o Google foi mais inovador recentemente com o Gmail, ao oferecer espaço praticamente ilimitado para o armazenamento de mensagens eletrônicas (o que obrigou o Hotmail a rever, inclusive, sua cota de espaço), e tem grandes chances de se firmar como um *player*, no país dos “men-

sageiros instantâneos”, primeiro com o Google Talk e de uns meses pra cá com o Gmail Chat (um “*messenger*” totalmente integrado ao Gmail).

Ou seja: ainda que o Hotmail e o MSN fossem da mesma família (e líderes), a concorrência teve de surgir com uma solução integrada para que a própria Microsoft começasse a se mexer nessa direção, soltando, em versão beta, o Windows Live Messenger (perfeitamente integrado, dizem, ao Windows Vista). As comparações com o Google estão na moda hoje em dia e, naturalmente, não param por aí. Muitos acreditam que, se a Microsoft não tivesse demorado mais de cinco anos entre uma versão do Windows e outra, não sobraria tanto tempo para o Google se estabelecer e até ameaçar o império de Gates.

**O abalo do gigante.** A grande questão conceitual não é nem essa. É fato que a Internet – não a Microsoft, nem o Google – consagrou a gratuidade. O sentido “*free*” (livre), na WWW, é o mesmo de “gratuito” hoje (inglês, também “*free*”) – a ponto de o internauta não querer pagar por serviços que sempre teve de graça. Para a Microsoft, enquanto o conceito de “*free*” se estendia apenas a *sites* e a aplicações simples, como o *webmail*, não havia nada a temer.

A Microsoft provavelmente considerava que a Internet nunca poderia oferecer ferramentas como o Word, o Excel e o Access – acontece que, desde a Web 2.0, isso não é mais verdade. Com a chegada da banda larga e o desenvolvimento de aplicações em tempo real, por meio da linguagem Java, a Microsoft tem, de repente, questionada sua hegemonia. Não como o Linux, de maneira política – mas como o Google, mais uma vez, questiona.

Além de ter assumido a dianteira em termos de inovação, com o Gmail, o Google adquiriu, há meses, o Writely, aparentemente um Word que funciona no *browser*, e lançou o Google Spreadsheets – isso mesmo, *planilhas* que funcionam na Internet. Ainda faltam alguns programas para fazer, realmente, frente ao MS Office, mas o Google já anunciou, há poucas semanas, um pacote de suporte a pequenas empresas (Google Office?) – indicando que não vai ficar apenas no âmbito do usuário doméstico e que deseja partir, sim, para o ambiente corporativo.

O “problema” no modelo de negócio da Microsoft, além da concorrência do Google na plataforma Internet, é o simples fato de que a empresa de Bill Gates se estruturou *vendendo software*, enquanto a empresa de Larry Page e Sergey Brin, o Google, está *dando* o serviço de graça para as pessoas (como é o costume na WWW). A equação do Google se sustenta, pois, justamente, a empresa de buscas cresceu graças ao modelo de serviços gratuitos bancados por anúncios pagos.

A Microsoft, neste momento, não tem um sistema de anúncios, ao

menos equivalente, que lhe permitiria dar o seu *software* de presente às pessoas. O desafio, portanto, é de DNA: é de mudança de mentalidade. O próximo Windows e o próximo MS Office, em resumo, precisariam propor uma alternativa mais interessante, ao usuário de Internet, do que a que o Google oferece hoje – e os analistas, sempre eles, têm muitas dúvidas se a Microsoft, com esse lançamento, conseguirá se equiparar minimamente ao Google. Tirando o desafio de rodar todo o seu pacote na Internet – e não mais no PC –, a Microsoft necessita ultrapassar a liderança, hoje incontestável, do Google também no mundo dos anúncios eletrônicos.

**Aposentadoria em hora errada.** A favor da Microsoft, pesa na balança o fato de que, no mundo corporativo, o pacote do Google dá apenas seus primeiros passos. A aposta de muitos defensores da Microsoft é no sentido de que as empresas, acos-

tumadas ao MS Office e a seus outros produtos, não arriscariam sua segurança, seu sigilo e, muitas vezes, seu modo de produção “investindo” em equivalentes gratuitos da Internet.

Na hora de decidir, a opção do cliente corporativo recairia sobre produtos já conhecidos ou, ao menos, sobre aqueles cujas falhas podem ser relativamente previstas e controladas. Na contramão desse raciocínio está, incontestável, o desenvolvimento da própria Internet – que acontece graças às renascidas *start ups*, num pequeno ensaio de *boom*, que têm sido adquiridas, de forma alternada, pelo Google e pelo Yahoo! (que têm incorporado, por sua vez, as inovações delas todas). Os críticos da Microsoft argumentam que, afora os sucessivos atrasos do Windows Vista, a empresa de Bill Gates anda desatenta e, no mercado de Internet, não têm feito as aquisições necessárias para permanecer competitiva no cenário pós-banda larga que se convencionou chamar de “Web 2.0”.

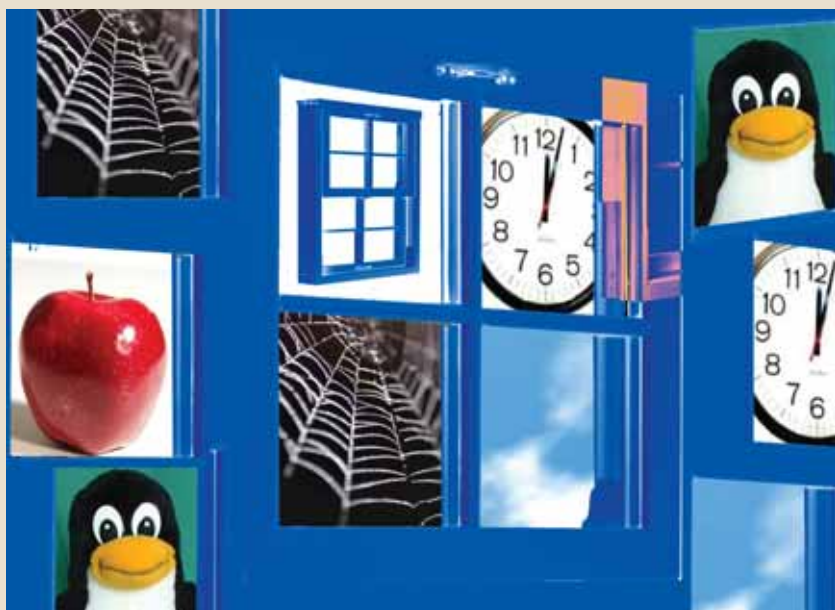
Para completar, o Internet Explorer, que nocauteou o Netscape Navigator em 2000, enfrenta competidores tão ferozes quanto as *start ups* da Internet. O Firefox, navegador mais seguro, e adotado por nove entre dez desenvolvedores, é só um deles. Concluindo: a Guerra dos Browsers recomeçou; o *software*, vendido como produto, está em crise de identidade; a Microsoft ainda não tem seu modelo de receitas por anúncio (*à la* Google) – e Bill Gates resolve se aposentar!

Os motivos dele são nobres: salvar, por exemplo, a África da Aids – é o primeiro objetivo declarado da Bill & Melinda Gates Foundation. São mais de 30 bilhões de dólares, da fortuna de Warren Buffett, para começar a conversar – mas são 40 bilhões de dólares, também, do lado do faturamento, anual, da Microsoft. Qual das dezenas de bilhões de dólares Bill Gates vai preferir?

Claramente, não é uma questão de dinheiro – mas Bill abandonaria a menina de seus olhos num momento-chave como esse? Se é pela causa, ninguém discute que descobrir a cura da Aids é um desafio histórico; mas será que devolver a liderança, no mercado de tecnologia, à Microsoft não é tão “histórico” quanto? A anunciada aposentadoria de Bill Gates pode esperar mais alguns anos, enquanto a “aposentadoria” forçada da Microsoft, no meio do jogo, cresce a cada dia como uma sombra.

---

Julio Daio Borges  
Editor do DigestivoCultural.com  
E-mail: j.d.borges@digestivocultural.com



# A idade da memória

**D**e uma perspectiva fenomenológica, ou seja, que considera o modo como cada indivíduo constrói o próprio sentido de sua existência, como interpreta os fatos e as experiências pelas quais passa, o tempo possui uma importante dimensão subjetiva. Isso significa que a sua passagem é vista de forma diferente conforme os valores e a visão de mundo de cada um. Na velhice, o tempo subjetivo que parece predominar é o passado – o velho é aquele que, pela sua própria condição, tende a olhar para trás na tentativa de manter ainda viva a memória de quem é ou foi. Neste ensaio, vários retratos da velhice são permeados pela presença insistente da memória e do passado.

---

por José Rubens Izzo, GV-executivo

Fotos: Araquém Alcântara

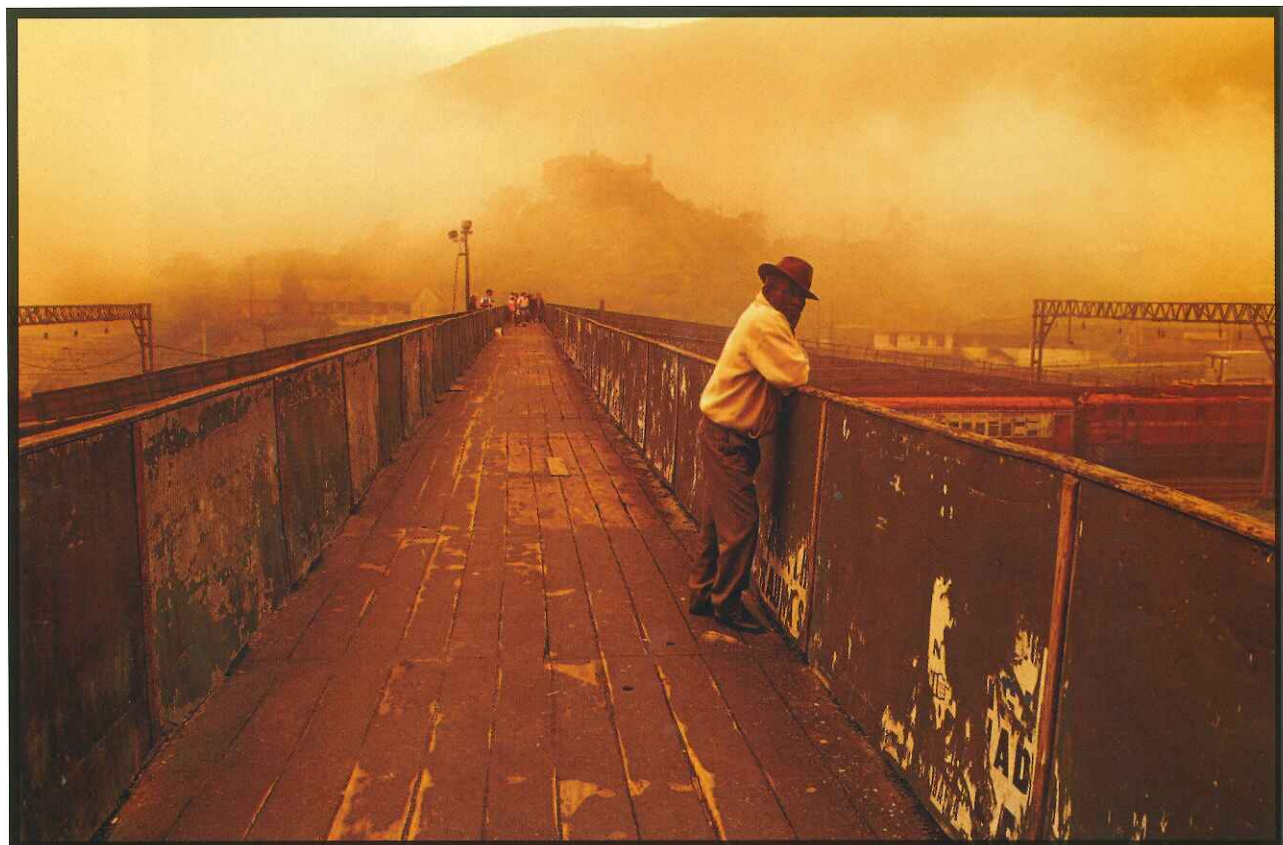
Texto: Eclea Bosi, Memória e Sociedade - lembranças de velhos; 3. ed. São Paulo: Cia das Letras, 1994

---





FOLIA DE REIS



PONTE SOBRE FERROVIA

“A memória poderá ser conservação ou elaboração do passado, mesmo porque o seu lugar na vida do homem acha-se a meio caminho entre o instinto, que se repete sempre, e a inteligência, que é capaz de inovar.”



VENDEDORA DE FLORES, BAIRRO DA LIBERDADE, SP

“Ao lado da história escrita, das datas, da descrição de períodos, há correntes do passado que só desapareceram na aparência. E que podem reviver numa rua, numa sala, em certas pessoas, como ilhas efêmeras de um estilo, de uma maneira de pensar, sentir, falar, que são resquícios de outras épocas.”



QUILOMBOLA

“Se as lembranças às vezes afloram ou emergem, quase sempre são uma tarefa, uma paciente reconstituição.”



FIANDEIRA



TOCADOR DE RABECA, PARQUE NACIONAL DO SUPERAGUI, PR

“Dia virá em que as pessoas que pensam como nós irão se ausentando, até que poucas, bem poucas, ficarão para testemunhar nosso estilo de vida e pensamento. Os jovens nos olharão com estranheza, curiosidade; nossos valores mais caros lhes parecerão dissonantes e eles encontrarão em nós aquele olhar desgarrado com que, às vezes, os velhos olham sem ver, buscando amparo em coisas distantes e ausentes.”



AGRICULTOR E MENINO

“A infância é larga, quase sem margens, como um chão que cede a nossos pés e nos dá a sensação de que nossos passos afundam. Difícil transpor a infância e chegar à juventude.”

## Longevidade empresarial

Livro analisa mitos e verdades sobre os fatores que levam empresas a perpetuarem-se no tempo. A principal mensagem do autor é que o sucesso não depende de fórmulas mágicas ou mensagens triunfantes, mas de persistência e capacidade de superar os fracassos.

por Carlos Osmar Bertero FGV-EAESP



**Feitas para durar**  
James C. Collins  
e Jerry I. Porras  
Rio de Janeiro, Rocco,  
1995, 410 páginas.

O texto de Collins e Porras é hoje um pequeno clássico no mundo da administração. A questão a que tentam responder é das mais importantes e das mais difíceis: por que empresas têm sucesso e como este sucesso pode ser sustentado? A persistência nas listas de mais vendidos deste livro, que foi lançado em sua versão original em 1994, pode ser encontrada no fato de que durar é sustentar-se, e a sustentabilidade entrou na ordem do dia.

São selecionadas 36 empresas, todas com ações negociadas em Wall Street, agrupadas em 18 pares. Uma delas é a empresa visionária e a outra, a de excepcional desempenho usada como comparação. A pesquisa se apóia numa série histórica de quase 70 anos, e caráter visionário e bom desempenho – medido por critérios predominantemente financeiros, como lucratividade, mas especialmente valor de mercado – são o resultado de as empresas continuarem a existir por mais de 70 anos.

Para explicar esse desempenho são primeiramente levantados e rejeitados alguns mitos. No entender dos autores, a lista dos mitos inclui: para iniciar um negócio é ne-

cessário ter uma grande idéia; companhias visionárias exigem grandes líderes igualmente visionários e ainda carismáticos; o principal objetivo é a maximização dos lucros; partilham um conjunto de valores considerados “corretos”; a única constante na vida destas empresas é a mudança; são sempre conservadoras evitando riscos desnecessários; são empresas agradáveis onde todos querem estar e trabalhar; as grandes “tacadas” são sempre precedidas de cuidadosos, sofisticados e complexos procedimentos de planejamento estratégico; evitam promover pessoas da própria empresa às posições de cúpula, trazendo sempre CEOs de fora a fim de estimular a mudança; o foco é sempre vencer a concorrência; têm plena consciência de que não é possível manter o bolo e simultaneamente comê-lo e são sempre capazes de enunciar com clareza a sua visão.

Se esses são os mitos que os autores refutam e procuram desmontar ao percorrer a história das 18 empresas visionárias selecionadas, indaga-se: o que de fato estas empresas fizeram para gerar o fantástico valor de mercado apresentado ao final de exatos 64 anos? A resposta inclui apreender a construir relógios e não apenas ler



as horas; o abandono da tirania do “ou” e a adoção da somatória do “e”; buscar mais do que lucros; preservar o “núcleo” e estimular o progresso; propor-se objetivos audaciosos e temerários; desenvolver uma cultura que se torna cultuada, admirada e imitada; tentar muitas coisas e reter o que funciona; prestigiar e promover a prata da casa; nunca considerar o desempenho alcançado satisfatório e nunca considerar as tarefas encerradas.

A esta altura seria justo que se fornecesse a lista das 18 visionárias do período 1926-1990: Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal Mart, Walt Disney, 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, IBM, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Marriott e Merck.

O trabalho de Collins e Porras não possui rigor científico. Mas está baseado numa literatura de prática administrativa, de acompanhamento do desempenho de centenas de empresas e na própria experiência acadêmica e de consultoria dos autores. As respostas fornecidas não são inteiramente satisfatórias. Muitas dúvidas persistem e muitas empresas que não foram incluídas poderiam ter sido. A lista, que pelos critérios adotados considera a vida das empresas até 1990, apresenta hoje a curiosa situação de que algumas visionárias já deixaram de sê-lo. Isto mostra que a sustentabilidade é como o amor do poeta, é eterno enquanto dura. É o que aconteceu com a Ford, a HP e a American Express.

Mas o texto é correto, honesto nos critérios adotados para classificação das empresas estudadas e especialmente não adota o tom de panacéia que é freqüente no ramo. Não se propõe a dar respostas definitivas e exaustivas às questões levan-

tadas. Ao final da leitura sabemos que ainda ignoramos muitas coisas sobre a durabilidade ou sustentabilidade das empresas vitoriosas no tempo, mas nos enriquecemos ao acompanhar a trajetória de empresas que não foram sucessos fulgurantes ininterruptos durante as quase sete décadas analisadas de suas vidas.

Percebe-se que o sucesso se faz freqüentemente no silêncio, na perseverança e na construção diuturna que acaba tendo que conviver com boa dose de fracassos. O livro nos incita a prosseguir no estudo e na reflexão sobre o tema e especialmente auxilia os candidatos a visionários a reverem muitos de seus mitos.

---

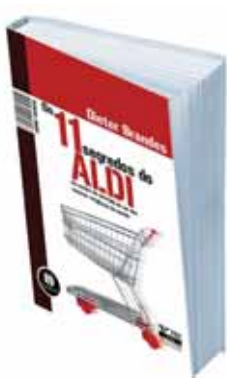
Carlos Osmar Bertero  
Diretor e Editor da *GV-executivo*  
Prof. do Departamento de Administração Ge-  
ral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
E-mail: cbertero@fgvsp.br

*“O sucesso é feito do cotidiano, sem envolver necessariamente a espetacularização. Empresas visionárias não são espetaculares. Ao contrário do que se propala no mundo da administração de negócios, o sucesso não se constrói em meio a tonitruantes anúncios e cadeias de triunfos.”*

## Negócio simples

Livro apresenta o modelo de negócios da rede de supermercados alemã ALDI, que insiste na simplicidade como estratégia. Em um momento em que as empresas preocupam-se com a gestão da complexidade, o modelo da ALDI pode servir como interessante, embora questionável, contraponto.

por Lígia K. Ishida



**Os 11 segredos do ALDI**  
Dieter Brandes  
Artmed Editora, 2006, 134 p.

**A** pesar de ainda pouco presentes no Brasil, os supermercados de descontos estão causando uma importante transformação no varejo mundial. Talvez o principal deles, o alemão ALDI vem provando até mesmo aos mais céticos que a filosofia de preços baixos, quando levada realmente a sério, pode trazer resultados invejáveis. É de fato impressionante que uma empresa como essa, nascida em meio à profunda crise da Alemanha do pós-guerra, tenha hoje força suficiente para perturbar gigantes varejistas como a norte-americana Wal Mart. O livro de Dieter Brandes, ex-CEO da rede, procura resumir o sucesso do ALDI em 11 pontos principais, todos eles de certa forma atrelados à premissa básica da rede – a simplicidade em todos os aspectos.

É interessante notar que o conceito que transformou a rede em um incontável sucesso surgiu por acaso. As muitas restrições orçamentárias não deram aos irmãos Theo e Karl Albrecht outra opção senão reduzir o sortimento de produtos de seu pequeno mercado, mantendo apenas itens básicos do dia-a-dia. Dada essa limitação, os preços baixos também eram

obrigatórios. Com o tempo, porém, notou-se que os resultados da empresa eram bastante satisfatórios e que, portanto, não havia nenhuma razão para modificar tal estratégia.

O primeiro passo para assimilar a filosofia do ALDI é compreender que simplicidade não é necessariamente sinônimo de baixa qualidade. Ser simples é saber rapidamente distinguir entre o essencial e o supérfluo para poder renunciar com segurança a tudo o que não for verdadeiramente importante para o consumidor; é aperfeiçoar diariamente os detalhes, porém somente aqueles que realmente fazem diferença; é evitar o desperdício em toda e qualquer situação, seja nas lojas, seja na administração. Seguindo tal raciocínio, o ALDI aposta em lojas sem grandes confortos – as sacolas plásticas, por exemplo, são cobradas à parte –, investe pouco dinheiro em propaganda, mantém seu sortimento em cerca de 600 itens e, conseqüentemente, sempre consegue entregar ao consumidor o produto certo ao preço mais baixo possível.

Além disso, afirma o autor, o foco de qualquer empresa deve ser sempre

a satisfação do consumidor – o aumento de receita será simplesmente uma consequência natural. Não é necessário investir pesadamente em pesquisas ou no desenvolvimento de teorias revolucionárias para entender e prever o comportamento do consumidor. Brandes afirma que a maioria das grandes empresas costuma empregar uma infinidade de números e cálculos no apoio às decisões estratégicas. Também é comum o uso de ferramentas e técnicas consagradas. Segundo o autor, trata-se de um pensamento altamente complexo para um problema bastante simples: a verdadeira preocupação com o consumidor. A impressão que se tem é que todos esses dados funcionam como uma espécie de proteção para a empresa, que serão utilizados para justificar uma decisão equivocada ou um eventual fracasso. No ALDI, os gerentes não mergulham em um mar de números; em vez disso, visitam as lojas e se colocam no lugar do consumidor para entender quais são suas reais necessidades.

A rede também acredita que a confiança é um importante fator redutor de complexidade e, por isso, procura sempre fortalecer seu relacionamento não apenas com os clientes, mas também com funcionários e fornecedores. A empresa se esforça para sempre adotar uma postura justa, pois acredita que dessa forma o bom relacionamento estará garantido por um longo período, trazendo benefícios para ambas as partes.

Não se pode negar que a trajetória do ALDI tem sido de fato bastante admirável e serve de inspiração para empresas de todos os segmentos. Porém, por mais glorioso que tenha sido o passado de qualquer organização,

ele nunca será suficiente para garantir a continuidade do sucesso. Há quem diga que, se o ALDI não aumentar o número de itens comercializados, o fim estará próximo, afirmação que também parece ser um tanto quanto radical. De qualquer forma, o crescimento de concorrentes como o Lidl exige que o ALDI ao menos se disponha a olhar para os lados antes de definir o rumo que irá tomar.

---

Lígia K. Ishida  
Publicitária  
E-mail: ligiaishida@gmail.com

*“Ser simples é saber rapidamente distinguir entre o essencial e o supérfluo para poder renunciar com segurança a tudo o que não for verdadeiramente importante para o consumidor; é aperfeiçoar diariamente os detalhes, porém somente aqueles que realmente fazem a diferença; é evitar o desperdício em toda e qualquer situação.”*

## Maturidade e velhice

Pedro F. Bendassolli, da FGV-EAESP, indica obras que abordam o tema da velhice e do envelhecimento desde uma perspectiva psicológica, histórica e social. Em pauta, uma discussão sobre as características dessa fase da vida.



- **A reinvenção da velhice.** Guita Grin Debert. São Paulo: Edusp, 2004, 266 p.  
Esta obra mostra que o velho, tornou-se uma questão social legítima, com discursos, práticas e endereçamentos garantidos em diversos âmbitos sociais. A autora ainda mostra que, por se tornar uma categoria representativa de nossa população, o velho tornou-se um tema para governo, empresas e as próprias famílias.



- **Velhice e sociedade.** Anita Liberalesso e Guita Grin Debert (Orgs.). Campinas: Papyrus, 1999, 232 p.  
É sabido que a população brasileira está envelhecendo e que, por essa razão, a questão dos idosos se transformou numa verdadeira questão de gerenciamento público. Nos textos desta coletânea os autores evitam reduzir a velhice a um aspecto biológico, físico, psicológico ou meramente social, mas procuram retratá-la em suas múltiplas facetas.



- **Maturidade e velhice.** Deusivânia V. da Silva Falcão e Cristina M. de S. Brito Dias (Orgs.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, vols. 1 (240 p.) e 2 (214 p.).  
A obra, é resultado de uma série de pesquisas psicológicas sobre o tema da maturidade e da velhice. Os autores discutem o envelhecimento feminino, a relação entre o velho e sua família, fatores estressores na velhice, doenças típicas dessa etapa da vida, resiliência, sugerindo intervenções psicossociais importantes.



- **Família e envelhecimento.** Clarice Ehlers Peixoto (Org.). Rio de Janeiro, FGV, 2006, 144p.  
Nesta coletânea, os autores chamam a atenção do leitor para a diversidade das trajetórias do envelhecimento dependendo da posição social e do gênero, mostrando que as pessoas idosas em geral estão se integrando à sociedade mediante militância política engajada, inserção no mercado de trabalho e práticas de sociabilidade.

**Outras indicações:** **Velhice, envelhecimento, complex(idade).** Elizabeth F. Mercadante, Irene G. Arcuri e Beltrina Corte (Orgs.). **Memória e sociedade.** Eclea Bosi. **História da velhice no Ocidente.** Georges Minois. **A velhice.** Simone de Beauvoir.

## Declínio e permanência

Pedro F. Bendassolli, da FGV-EAESP, destaca livros que analisam o fenômeno da permanência de algumas organizações no tempo, apesar das intensas e turbulentas transformações de seu entorno.



● **Empresas feitas para vencer.** Jim Collins. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 396 p.  
O livro, escrito por um dos co-autores do já clássico *Feitas para durar* (com J. I. Porras), discute como as organizações podem gerar resultados excelentes e sustentáveis. O autor trata, dos princípios que operam por detrás da transformação de uma empresa em uma grande empresa, duradoura e capaz de se perpetuar no tempo.



● **Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica.** Gary Hector. Little Brown & Co., 1988, 320 p.  
O livro narra a história de emergência e declínio de um dos mais lucrativos bancos do mundo, o BankAmerica. O autor, traça as mudanças políticas, sociais e econômicas que afetaram a corporação após a morte de seu fundador, A. P. Giannini. Na raiz da derrocada, uma gestão incompetente e um conselho superior de administração complacente que não souberam reagir ao novo ambiente competitivo dos anos 1980.



● **Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco.** Bryan Burrough e John Helyar (Eds.). Collins, 2003, 592 p.  
A compra da RJR Nabisco Corporation por US\$ 25 bilhões é um marco na história dos negócios nos EUA. O livro oferece uma versão sobre os bastidores da compra, analisando as personalidades dos interessados no negócio. Em particular, a personalidade de Ross Johnson, CEO da RJR Nabisco, é descrita como a chave para a compreensão dos eventos que se seguiram.



● **Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette.** Rita Ricardo-Campbell. Praeger Publishers, 1997, 272 p.  
O livro descreve a história da Gillette desde seus primórdios, passando por sua resistência à Depressão, Segunda Guerra Mundial, crise do petróleo e tentativas hostis de compra nos anos 1980. Na trajetória da companhia, exemplos de liderança visionária e firme, inovação contínua de produtos e diversificação são pontuados pela autora para justificar sua compreensão da perenidade da Gillette.

**Outras indicações:** *Crisis in Bethlehem: Big Steel's Battle to Survive.* John Strohmeier. *Legende & Legacy: The Story of Boeing and it's People.* Robert J. Serling. *International Directory of Company Histories.* St James Press

## Reflexos da experiência

por Roseli Morena Porto

**C**ontra as intuições dominantes de que a juventude é o momento privilegiado da força criadora, os autores aqui apresentados mostram que idade não é, necessariamente, sinônimo de

estagnação, mas um momento no qual o olhar, já decantado pela experiência, sabe julgar e selecionar fatos e tecer interpretações verdadeiramente sagazes da vida vivida.

### As intermitências da morte

José Saramago. Companhia das Letras, 2005, 208 p.

“No dia seguinte ninguém morreu.” Assim começa o romance do autor português, ganhador do Prêmio Nobel da Literatura em 1998. Aos 83 anos, Saramago escreve sobre um lugar fictício no qual a morte resolve suspender suas atividades, provocando caos. Sarcástico e irônico, o autor vai além de reflexões existenciais, fazendo uma dura crítica à sociedade moderna ao relatar as reações da Igreja, do governo, de repórteres, economistas, funerárias, hospitais, seguradoras, etc.



*“Agora sei a metade das coisas que julgava saber quando tinha 18 anos”*

Pablo Picasso

### Tempo morto e outros tempos

Gilberto Freyre. Global, 2006, 378 p.

Publicada pela primeira vez em 1975, esta obra é formada por fragmentos de cadernos íntimos de Gilberto Freyre. Nela, o antropólogo expõe suas aventuras de menino na sociedade patriarcal nordestina, identifica seus autores prediletos na literatura e na filosofia, descreve sua formação na Universidade Colúmbia, suas inúmeras viagens, e comenta seus contatos com os modernistas.



### Minha vida

Charles Chaplin. José Olympio, 2005, 567 p.

O criador do andarilho de maneiras refinadas e inconfundível bigodinho preto – Carlitos – conta neste livro como conquistou Hollywood mesclando drama e alegria. Nascido na Inglaterra, Chaplin revela suas experiências no trabalho como ator, escritor e diretor, seus amores, amizades e decepções, o exílio, e seus momentos com sua esposa e os oito filhos.



### Uma vida entre livros

José Mindlin. Edusp, 1997, 232 p.

Advogado durante 15 anos e empresário por acaso, Mindlin foi dono da Metal Leve, vendida para o grupo alemão Mahle no anos 90. Escreve sobre seu convívio com os livros e escritores, e sua paixão pela leitura, que começou em 1927 quando ele tinha 13 anos, e culminou numa biblioteca de 40 mil livros. De forma bem-humorada, discorre sobre sua formação escolar e profissional, suas experiências como secretário de cultura, sua participação em inúmeros conselhos de empresas e entidades culturais.



## Velhice

por Roseli Morena Porto

O fato de a velhice ser um estado inescapável da condição humana não significa que seja aceita consensualmente por quem a ela chega. As reações oscilam entre a aceitação resignada e passiva e a revol-

ta engajada. Nestas dicas, a velhice é apresentada em cruzamento com a juventude, mas não para negá-la, e sim para afirmá-la com suas características próprias e inescapáveis.



### Ensina-me a viver

Direção: Hal Ashby. Paramount Pictures, 1972

O filme aborda o relacionamento entre Maude, uma senhora de 80 anos encantada com a vida, e Harold, um rapaz de 18 anos obcecado pela morte, que passa seu tempo indo a funerais ou simulando suicídios. Ela, com toda a sua energia, ensina-o a aproveitar cada pequeno momento da vida, mostrando-lhe o seu direito à liberdade, bloqueado pela mãe autoritária.



### Cocoon

Direção: Ron Howard. 20th Century Fox, 1985

Simpáticos velhinhos se sentem rejuvenescidos quando nadam em uma piscina que continha casulos deixados por extraterrestres. Nessa “Fonte da Juventude” os idosos encontram um novo significado para a vida, redescobrem o prazer de sentir e agir como se fossem jovens. Porém, um dilema surge na vida deles: morrer na Terra ou viver para sempre em outro planeta.



### A arte de viver

Direção: Ang Lee. Ang Lee Productions e Central Motion Pictures Corporation, 1992

O filme mostra as tensões provocadas por diferenças culturais e de faixa etária. O sr. Chu, após a aposentadoria, deixa Pequim e vai morar em Nova York com o filho, que vive com a esposa e um filho de seis anos. Os problemas entre ele e sua nora logo começam a complicar a vida da família. Quando o filho tenta, inutilmente, ver-se livre do pai, este abandona a casa e decide trabalhar como lavador de pratos.



### O outro lado da rua

Direção: Marcos Bernstein. Pássaro Films, Columbia TriStar do Brasil e Neanderthal MB Cinema, 2004

Regina é uma senhora de 65 anos, solitária, que se recusa a aceitar o próprio envelhecimento. Constantemente entediada, ela se dedica a passar informações para a polícia sobre os delitos que acontecem em seu bairro. Em uma noite, testemunha o que lhe parece ser um homem matando a mulher com uma injeção letal. Notifica as autoridades, mas, para sua surpresa, o homem é inocentado.

“Se você pensa e age como sempre fez, vai ser o que sempre foi”

Mario Diotto