

Fala Professor

ESPM

eBook - Discussion Paper



Presidente

Dalton Pastore Jr.

Vice-Presidente Acadêmico e de Graduação

Alexandre Gracioso

Vice-Presidente Administrativo-Financeira

Elisabeth Dau Corrêa

Diretora Nacional de Operações Acadêmicas

Flávia Flamínio

Diretor Nacional de Pós-Graduação e de Educação Continuada

Tatsuo Iwata

**Discussion
Paper** |

ESPM

ISSN: 2448-0932

Apresentação: <i>Fala Professor ESPM</i>	5
As escolhas da mente	8
Pedro de Santi	
Sustentabilidade	21
Marcus Nakagawa	
A dinâmica das startups	33
José Eduardo Amato Balian	
A transformação digital	45
Claudio Oliveira	
Administração.....	54
Edmir Kuazaqui, Antônio Bonassa, Mariana Malvezzi, Victor Martinez e Adriano Gomes	
Relações Internacionais	68
Denilde Holzacker, Edmir Kuazaqui, Daniela Bertotti, Demétrius Pereira e Jorge Vieira	
Economia.....	81
Cléber da Costa Figueiredo, Paula Sauer, Raphael Almeida Videira e Fernando Coelho	
Economia Internacional.....	90
Alexandre Uehara, Gunther Rudzit e Simone Pasianotto	
Política	98
Denilde Holzacker, Gunther Rudzit e Rodolpho Bernabel	



APRESENTAÇÃO: FALA PROFESSOR ESPM

Temas sempre representam escolha complicada. Quando se fica com A, os que preferem B, não gostam. Em uma escola, tudo fica um pouco mais difícil, porque as múltiplas escolhas não são só uma possibilidade. Elas são uma necessidade. Apresentar diferentes faces de qualquer tema faz parte do desvendamento do mundo, função básica de todo processo educacional.

O objetivo deste livro digital, *Fala Professor ESPM*, é preciso: apresentar jeitos diferentes de ver diferentes assuntos. Na verdade, este objetivo é exercício cotidiano na sala de aula da ESPM. Em muitas formas. A compilação desse “espírito da escola” é bem o sentido deste livro.

Os textos que compõem o *Fala Professor ESPM*, já foram objeto de atenção do blog Nota Alta. A maioria destes escritos já foram discutidos nas aulas dos professores que os assinam. Alguns deles pediram para reescreve-los depois destes debates. Neste ponto está o valor, mais efetivo, de toda esta proposta. Reescrever a partir da contestação, do confronto de ideias, do bate-papo, formal ou informal, entre aluno e professor. Revisar o texto (ou não!) a partir do debate feito é uma escolha tão importante quanto a de escreve-lo. Cada professor-autor tomou a sua decisão.

O livro reuniu as observações dos professores da escola, em sala de aula e fora dela, ao longo de 2019. O *Fala Professor ESPM*, porém, preferiu definir para o primeiro capítulo a discussão sobre as escolhas da mente. O autor deste capítulo, professor Pedro de Santi, experiente psicanalista, fez algumas opções temáticas interessantes para entender seu tempo. Desde o “Homem-Glúten” até a discussão do filme “Coringa”, passando também pela função da “ignorância” ou sobre games, envelhecimento e as “imagens da organização”.

O assunto do segundo capítulo foi Sustentabilidade, uma escolha definitiva do ambiente de debates da ESPM. O professor Marcus Nakagawa, especialista na área, abre debate tanto sobre responsabilidade socioambiental quanto na pergunta se água é negócio ou direito? Interessante também é o formato com que Nakagawa discute, por exemplo, se “estamos no cheque especial” quando comemoramos o Dia da Terra ou o Dia da Amazônia.

O professor José Eduardo Amato Balian, com larga experiência em empreendedorismo, escolheu o processo de disrupção embutido na dinâmica das startups como tema do terceiro capítulo. A discussão em torno de eficiência e oportunidade é o ponto de partida, em diferentes textos, até o seu relevante ensaio sobre startup e o “dilema do prisioneiro”.

Já transformação digital é o objeto de debate do quarto capítulo, tratado pelo professor Claudio Oliveira. A experiência da loja Amazon 4-Stars é contraposta à interessante discussão sobre a relação entre Big Data e processo seletivo. Sem esquecer o conceito de metodologias ágeis também tratado na relação com as rápidas mudanças digitais.

O tema da Administração mereceu especial atenção de um conjunto de professores no quinto capítulo do *Fala Professor ESPM*. Edmir Kuazaqui discutiu marketing 4.0, enquanto Antonio Bonassa discutiu sistemas integrados de gestão. A professora Mariana Malvezzi conectou Psicologia das Organizações aos temas de gestão de conflitos e infraestrutura psíquica. Já o professor Victor Richarte Martinez lidou com o construto ócio, enquanto “giro de capital” foi o tema de Adriano Gomes.

Relações Internacionais foi o objeto de interesse dos professores autores do sexto capítulo deste livro. A professora Denilde Holzhacker apresenta o novo desafio para diplomacia tradicional: a E-Diplomacia. A velocidade de expansão da diplomacia digital é impressionante: em 2000 somente 25% dos governos tinham informações digitalizadas, porém, desde 2014, 98% dos governos estão inseridos na realidade digital. Já o professor Edmir Kuazaqui discutiu tanto o papel do Economic Partnership Agreement para a Relação Brasil-Japão, como as novas inserções do comércio exterior. A segurança jurídica nos contratos internacionais foi o tema da professora Daniela Bertotti, enquanto os temas de eleições europeias e Mercosul foram os temas tratados por Demétrius Cesário Pereira. O artigo do professor Jorge Vieira sobre Diplomacia Corporativa foi o texto de fechamento deste capítulo.

O assunto Economia ocupou o sétimo capítulo do *Fala Professor ESPM*. O professor Cléber da Costa Figueiredo fez interessante pergunta: “Quanto custa comer fora de casa”, enquanto a professora Paula Sauer discutiu o “fim do dinheiro”. Já o professor Raphael Almeida Videira apresentou ensaio teórico sobre “risco econômico”, além de interessante artigo sobre “tudo ao mais constante”. O artigo de fechamento do capítulo,

do professor Fernando Coelho, tratou de transformação social a partir da lógica da “economia criativa”.

O tratamento do tema Economia Internacional ficou para o oitavo capítulo. O professor Alexandre Uehara tratou tanto de “abonomics” e suas reformas, como do desempenho dos BRICS. Já o professor Gunther Rudzit produziu importante artigo sobre o “futuro incerto” dos negócios internacionais, enquanto a professora Simone Pasianotto enfrentou o complexo tema do cidadão que “paga para investir” com a vigência dos juros negativos.

O capítulo que fecha o *Fala Professor ESPM* tratou de Política. A professora Denilde Holzacker analisou os primeiros cem dias do governo Bolsonaro, suas crises e polêmicas. Já o professor Gunther Rudzit optou por investigar o momento em que a Economia volta a ser um “instrumento da Política”. O professor Rodolpho Bernabel, no artigo que fecha este capítulo, enfrentou o complexo tema de tratar a incompetência como “risco político”.

A equipe do Nota Alta agradece a competente ajuda no trabalho de edição do *Fala Professor ESPM* do professor Fernando Matijewitsch.

Boa leitura!
Os Editores



AS ESCOLHAS DA MENTE

Pedro de Santi

Fala Professor **ESPM**

A vitória do Homem Glúten ressentido

Pedro de Santi

Há quase dois, anos, escrevi para este espaço um texto propondo o tipo “Homem glúten”, [como uma das figuras da posição masculina do início do século 21](#).

Falava então sobre o padrão de homem médio que se sentia acuado pelos ativismos feminista, étnico e LGBT, que identificam o inimigo no homem branco heterossexual de classe média. Aquele tipo mediano, sempre dominante em nossa cultura, via-se pela primeira vez questionado e mesmo acuado, pelo discurso politicamente correto. Ele sentiu, então, o sabor da opressão sofrida por minorias sociais. A muitos, isto pareceu uma justiça, ou ainda, uma forma de leva-los à empatia por uma experiência que até então desconheciam.

De improviso e em tom anedótico, ao longo de um debate com alunos da ESPM, veio-me à mente a ideia de que aquele homem tornara-se um significante negativo, o vilão da vez, como acontecia então com o glúten, no campo na nutrição. Gordura, açúcar, sal; todos foram alvos específicos da vigilância alimentar. Mas chegara a vez do glúten. Chegamos a ter anúncios de água mineral que ostentam em suas embalagens: “sem glúten”! Assim criei o “Homem glúten”.

Também neste espaço, por muitas vezes tematizei a importância dos coletivos e ativismo em direção de uma convivência social mais tolerante, considerando-os uma das faces mais positivas da política, neste século. Mas também, por vezes, chamei a atenção para a dimensão repressiva envolvida num policiamento ostensivo da expressão alheia. Se tratava de maior tolerância ou de nova ordem? Mais tolerância implica em mais vozes com direito de serem ouvidas; nova ordem implica na mesma violência excludente, apenas com outra referência.

Se fosse esta última possibilidade, teríamos uma nova versão do mecanismo psicológico da identificação com o agressor. Aquele que se viu oprimido, ao se ver em posição de poder, reproduz a opressão sofrida. E não muda o jogo, como se poderia esperar que acontecesse.

Os perigos do uso da repressão como forma de impor uma nova ordem politicamente correta pareciam claros. Em termos de repressão, o modelo anterior tem muito mais experiência e tradição.

Não deu outra. O policiamento voltou às mãos de quem com ele tem maior intimidade. Num efeito quase como de um elástico tenso estalando, vemos o retorno do Homem glúten

ao centro da agenda. Está difícil aguentar o Facebook: das pessoas mais inesperadas vemos a expressão de valores que pareciam ter desaparecido, mas que revelam ter estado apenas calados.

Um dos impasses dos grupos que se declaram oprimidos foi apostar na identidade de vítimas, a serem compensadas socialmente. Mas isto os mantinha na posição de vítimas. O Homem glúten tem feito o mesmo e está, literalmente, se armando a título de defesa.

Sendo eu mesmo branco (predominantemente), de classe média (enquanto der) e heterossexual (até prova em contrário), poderia estar feliz com esta reviravolta, só que não.

Ainda sonho com um ambiente que esteja em conflito, mas não cindido em dois (e por dois tão ruins, no caso) ou dominado por qualquer um. Isto para todos nós, mas meu narcisismo se desloca de minha existência imediata para o futuro de minhas filhas. Que elas vivam num mundo com menos ressentimento odioso.

A ignorância que se orgulha de si

Pedro de Santi

Penso em algumas modalidades de ignorância.

Há uma que se reconhece e se constrange. Ela gera movimento em direção ao conhecimento, por curiosidade, necessidade e prazer. Ela não quer mais ser ignorância, mas, na medida em que aprende, percebe ser infinita e sempre causa de novas perguntas. Ela está na origem da filosofia- “Tudo o que sei é que nada sei”, disse Sócrates-, da ciência e da produção artística. Ela é movimento.

Há outro tipo de ignorância que não sabe que é. Ela se reconhece como certeza absoluta, objetividade, aderência fanática a ideias e valores. É como as pessoas que confundem ciência com verdade, sem saber que todo conhecimento científico tende a ser provisório. Elas fazem afirmações seguras dizendo que “está provado cientificamente”, ou “pesquisas recentes provaram que...”. Esta ignorância é estagnação.

Cá em minha ignorância, tenho observado um terceiro tipo, crescente: o ataque aos intelectuais, ao pensamento e à cultura, tomados como algo elitista, esquerdista e pouco prático.

Se estes elementos acima são confundidos e ganham uma conotação ruim, a ignorância passa a ser louvada como se fosse pura e despida de interesses.

Deve-se reconhecer que a ignorância que se orgulha de si faz uma aposta segura: ela aposta (e investe) na ignorância dos outros. Ao desqualificar a cultura (história, conhecimento), ela ganha condições para dizer qualquer tipo de bobagem e tentar instituir realidades pela força de narrativas sem lastro. Hoje, sobretudo, apoia-se na força das mídias sociais, onde podem circular e se disseminar sem qualquer forma de confronto com outras ideias e possibilidades, pregando para convertidos ou ingênuos.

O campo da militância política tem se destacado nesta área. Tanto os líderes quanto seus seguidores não têm tido um pingão de pudor em criar ou distorcer “fatos”, com a certeza de que o lastro do que dizem não importa, mas apenas o poder pragmático de persuasão que produzem. O ruído constante das denúncias diárias parece dispensar e tornar supérfluo a busca por consistência.

E assim estamos onde estamos. Entre ignorantes e delirantes.

Tiros em Suzano. Games e cultura da bala.

Pedro de Santi

Neste ano já tão difícil e de alto potencial traumático, vivemos nova tragédia. Dois jovens entraram numa escola em Suzano mataram várias pessoas a tiros, machadadas e flechadas. Em seguida, mataram-se.

Como em todo acontecimento que envolve a morte de seus autores, jamais teremos acesso ao sentido específico e pessoal que moveu aqueles jovens a isto. Eles já estão fora de nosso alcance. Tudo o que pudermos dizer aplica-se também a milhares de outras pessoas, que não saíram ou sairão fazendo o mesmo.

Mas nossa mente não se conforma e corre para encontrar sentidos. Fazemos o que for necessário para não permanecermos entregues ao vazio traumático. Sobretudo, inventamos sentido de acordo com nossos sistemas de valores; isto, é claro, protegendo nossos pontos cegos.

Na busca por reconhecimento de algum padrão, o mais imediato é nos lembrarmos de um paradigma: a invasão de uma escola por ex-alunos ressentidos com uma violência vivida que, então, matam aleatoriamente muitas pessoas e depois se matam. Embora isto aconteça em muitos lugares do mundo, há uma concentração notável de episódios assim nos EUA. A quem não conheça o paradigma, recomendo dois filmes baseados

num mesmo episódio: “Tiros em Columbine” (Documentário premiado com o Oscar, de Michael Moore, 2002) e “Elefante” (Ficção de Gus Van Sant, 2003).

Trata-se do modelo da violência sofrida na infância, a percepção da ausência de proteção, uma cultura que glorifica as armas e tem o acesso fácil a elas, até em sites de compra pela internet.

Boa parte do que li na imprensa e nas mídias sociais a respeito foi no sentido responsabilizar o abuso de uso dos Games. Ainda que se possa pensar na influência deles, no contexto que vivemos no país, esta me pareceu uma resposta “fácil” demais, que nos exige de responsabilidade, como sociedade.

Os games, como o nome diz, evocam uma dimensão lúdica e simbólica, na qual inúmeras experiências e afetos que não podem ser vividos passam a sê-lo, sem o peso da passagem ao ato. Eles podem possibilitar a catarse de impulsos primários que não devem ser expostos e vividos, muito especificamente, a agressividade.

Nossa agressividade é gerada como reação a situações em que nos vemos ameaçados, invadidos, roubados. Se somos violentados, reagimos com violência. A mediação social regula, em cada cultura ou contexto, as modalidades de expressão da agressividade que se pode expor (o mesmo vale para sexualidade), assim como quem pode usar qual tipo dela (a polícia, o cidadão comum).

Há, inevitavelmente, um grande resto não expresso destes impulsos primários em nós, em busca de expressão. Uma das maiores funções dos jogos (e de outras artes) é criar um ambiente protegido e inofensivo para sua vazão. Sem o recurso aos jogos, são acionadas outras expressões mais primitivas e próximas à passagem ao ato. Se jogos provocassem violência, não teríamos episódios isolados, mas massas de jovens assassinos, há décadas.

Dos jogos à violência real, seria preciso conceber uma dupla operação: a criação de uma identidade aderida ao padrão da violência, e a redução da capacidade de simbolização; ou seja, a perda do distanciamento do jogo e uma adesão delirante ao seu conteúdo. Ou seja, o jogo deixa de ser um jogo.

Há quase 20 anos tivemos uma tragédia quando um jovem estudante de medicina atirou um muitas pessoas durante uma exibição do filme “Clube da luta” (David Fincher, 1999). Muitos tentaram culpabilizar a violência do filme, mas milhões de pessoas assistiram e seguem assistindo ao filme e não sofreram aquela influência.

Se quisermos pensar numa cultura da violência, teremos que ir bem além dos jogos e filmes, em direção aos ideais que têm sido cultivados em nosso país.

Muito se tem falado sobre o recrudescimento da intolerância e da violência nos últimos anos, por parte de todo o espectro político.

No momento específico, parte da sociedade civil se vê à mercê de violência e desprotegida pelas forças públicas, o que gera uma pressão por respostas individuais de proteção. Em certos extratos da sociedade, há uma glorificação das armas, nos padrões norte-americanos, e projetos concretos para flexibilizar o acesso a elas pela população civil, à título de fornecer proteção pessoal.

Noticiou-se também que os assassinos de Suzano frequentavam grupos na internet de estímulo à violência.

Neste contexto, apontar o dedo para os jogos quando jovens saem por aí atirando parece que entra no campo dos “pontos cegos” que citamos acima. Funciona como um fetiche; a manutenção da percepção em algo que nos distraia, para evitar o confronto com o que nos aflige e está diante de nossos olhos.

Nossa intolerância e violência crescente indicam que estamos justamente falhando na capacidade de “jogar”, ou seja, lidar simbolicamente com afetos e relações.

Imaginar que o aumento de armas em circulação nas mãos da população civil seja uma forma de combater a violência soa quase delirante, sobretudo por estar sendo dito também por muitas pessoas inteligentes e não violentas. E a sociedade como um todo será cúmplice (nós seremos cúmplices) dos futuros episódios trágicos como o de Suzano, que tenderão a aumentar.

Imagens da organização e das pessoas

Pedro de Santi

Com as mudanças no campo político que o Brasil tem experimentado recentemente, temos tido a oportunidade de assistir uma batalha mental. Aqueles que estão hoje no poder afirmam suas concepções de mundo e versões da história, contrapondo-se fortemente às concepções e versões que eram moeda corrente há pouco.

Isto tem consequências diretas nos mais diversos campos, como na educação e posicionamento do país internacionalmente. Sem entrar no mérito do valor das visões de mundo em questão, chamo a atenção para o privilégio de presenciarmos este ponto de

inflexão: nele, assistimos em velocidade espantosa os próprios conceitos de verdade, fato, história serem postos em questão. Pode-se querer acreditar que uma história verdadeira está sendo trocada por uma falsa- ou o contrário- mas também se pode perceber que o passado é contado, recontado e ressignificado a cada novo presente, dentro da composição de um jogo de forças. Os livros de história que educam as crianças nas escolas são o ponto final deste processo.

Uma alucinação vivida individualmente é só uma alucinação. Mas se ela for gerada, gestada e compartilhada por um grupo (de Whatsapp, por exemplo) relativamente fechado e sem compromisso de interlocução com outros grupos, ela proliferará e procurará se impor como realidade. Fakenews também são cultura, como uma de bactérias. Nosso ambiente conectado possui hoje condições de um feudalismo virtual a gerar realidades autônomas.

Reevoco aqui uma obra muito instrutiva para a compreensão deste mecanismo. Em “As imagens da organização” (São Paulo: Editora Atlas, [1998] 2006), Gareth Morgan faz um trabalho de levantamento das principais metáforas utilizadas para se referir às organizações. Nas metáforas, mais do que um imaginário, Morgan encontra um paradigma que formata pensamentos e ações na vida real. Trata-se algo próximo à expressão “o meio é a mensagem” criada por pelo filósofo Marshall McLuhan, em seus estudos sobre Comunicação.

Pensar uma organização como organismo, máquina ou cultura (entre outras formas estudadas por Morgan) implica e cria uma mentalidade e forma de lidar com processos e pessoas.

A primeira metáfora trabalhada na obra, não por acaso, é aquela que pensa a organização como uma máquina. Esta seria a mais comum e difundida, derivando das origens da organização no modelo de um exército coeso, passando pela modernidade cartesiana e sociedades burocráticas. Ainda hoje, a concepção da organização como máquina a funcionar com o ajuste, controle e monitoramento de cada parte tomada como peça- o que inclui os trabalhadores- é o paradigma da ordem, eficiência e desumanização das relações. Além de operar internamente como uma máquina, a organização assim concebida modela as sociedades em que se encontra, instituindo como valores a disciplina, o sucesso, o enriquecimento, a transformação de todas as relações em relação de consumo utilitário.

Mas o custo desta concepção é evidente. Diz Morgan:

“Toda a crença básica da teoria da administração clássica e a sua aplicação moderna é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de

maneira tão eficiente quanto possível. Enquanto muitos endossaram isso como um ideal, é mais fácil dizer do que fazer, pois estamos lidando com pessoas e não engrenagens e rodas inanimadas. A esse respeito, torna-se significativo que os teóricos clássicos tenham dado relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização” (p. 40).

A percepção dos impasses desta visão trouxe a necessidade criar outras. Desde a perspectiva da administração científica e do controle, passou-se a buscar controle sobre a cultura corporativa, a través de estratégias de recursos humanos. Mas também houve quem visse nos impasses da visão da “máquina” uma forma mais complexa de conceber as relações de trabalho, assim como as relações da organização com o contexto cultural e social mais amplo.

Voltando às considerações iniciais sobre o período que vivemos, as escolhas das imagens às quais recorreremos para pensar são mais do que figuras de linguagem: elas expõem concepções de mundo anteriores e são formas de procurar formatar mentalidades. São formas de exercício de poder que alguns chamariam de soft power, mas entenda-se que soft neste contexto significa apenas que se consegue o controle do grupo não pela violência explícita, mas pela conquista da adesão dos subordinados. Com esta incorporação, alguém pode apontar o dedo para a ideologia dos outros e não se dar conta da sua, que lhe parece ser a realidade em si.

Qual a diferença entre usar expressões como “recursos humanos” ou “gestão de pessoas”? Ou, qual a diferença entre produzir uma psicologia que vê um sujeito como ser social em conflitos internos e externos ou uma que busque seu paradigma na biologia cerebral, ou ainda uma que pense numa pessoa como uma empresa a ser gerenciada? O meio é a mensagem.

Depois de apresentar suas diversas metáforas, Morgan desenvolve uma tese bastante interessante: não se trata de escolher qual seria aquela mais adequada para representar e configurar as organizações, mas de perceber que elas são organizações multifacetadas. Isto implica em que seja necessário pensar sempre desde diversas perspectivas, deve-se explorar várias metáforas em busca do que cada uma delas oferece, assim como a soma do que elas trariam à luz.

Este convite ao perspectivismo parece válido para todas as áreas e já é, sobretudo, uma garantia contra a adesão cega a uma visão de mundo, que pretenda se impor de modo fanático.

O envelhecimento sob a perspectiva da psicanálise

Pedro de Santi

Imagine-se na seguinte situação de emergência: você precisa escolher entre salvar a vida de uma criança ou a de um idoso. A quem você salvaria? Provavelmente, a maior parte de nós optaria pela criança, com o argumento de que ela teria mais tempo de vida pela frente. Há alguns anos, o psicanalista Contardo Calligaris propôs, em sua coluna semanal da FOLHA, que talvez o idoso devesse ser salvo: ele seria detentor de uma sabedoria de vida que poderia ser transmitida a muitas pessoas. Aquela sabedoria deveria ser altamente valorizada pelo grupo social.

Mas nossa sociedade tende a valorizar o novo. O mundo moderno se caracteriza há mais de 500 anos pela quebra de tradições, pelo elogio do indivíduo e da liberdade. Ele é voltado para o futuro e, neste sentido, a aura no 'novo' brilha isolada.

'Inovação' é uma das palavras chave, hoje. Num mundo em aberto, em constante transformação, modelos velhos já não atendem à realidade. Hoje, não é possível discordar disto, mas deve-se observar que esta direção pode se tornar um ataque à toda a cultura; o saber acumulado por milênios. Ao de desqualificar a cultura e a sabedoria, ficamos condenados a "inventar a roda" a cada vez. Quando traduzido a um plano moral, a conclusão passa a ser: novo é bom, o velho é ruim.

Além disso, no mundo conectado, considera-se que todas as informações são disponíveis a todos online, de forma que não se reconhece um lugar de valor e autoridade para o saber dos mais velhos. É a confusão entre informação, conhecimento e sabedoria; coisas tão distintas.

Envelhecer num mundo assim ganha uma dimensão de negatividade. Significa estar fora do jogo social, do centro onde as coisas decisivas acontecem.

Ao mesmo tempo, num paradoxo, nesta mesma sociedade a expectativa de vida cresce aceleradamente. Mais do que isto, graças a avanços na área da saúde, a qualidade de vida de pessoas mais velhas também tem melhorado muito. Há todo um espaço de vida- ou o espaço de toda uma vida- entre alguém ser considerado pertencente à terceira idade (65 anos) e vir a morrer (Segundo o IBGE, em 2019, a expectativa de vida no Brasil era de 80 anos para as mulheres e 73 anos para os homens).

Como dar positividade à este período da vida?

A experiência do envelhecimento diz respeito à percepção de que as transformações contínuas do corpo, da carreira e da vida em geral entraram numa curva descendente. O sentido de onipotência do eu já não pode negar a própria mortalidade. Esta é a ferida narcísica maior. Mais dores e doenças, tempo maior de recuperação, diminuição do desejo do outro e do próprio, estreitamento severo de oportunidades profissionais.

É claro que isto possui inúmeras gradações, em termos de carreiras que exigem mais ou menos juventude; pessoas que constituíram família e encontram nelas sua identidade; pessoas que “envelhecem melhor ou pior”, etc.

Mas parece que as pessoas não temem a morte tanto quanto a decrepitude: a perda de recursos sociais, físicos e mentais. É o risco da perda de nossa própria identidade.

Lembro de uma paciente na faixa dos 50 anos que dizia ter passado boa parte de sua vida tendo que lidar, com desconforto, com o assédio pelo desejo masculino. Cantadas e olhares constantes, mais ou menos educadas. Esta experiência tendia a ser invasiva ou abusiva. A partir de certo momento, percebeu que, quando saía com sua filha adolescente, os olhares se dirigiam mais à filha do que a ela. Então, sentiu um arrepio na espinha ao perceber que não era mais alvo daquele olhar desejante. Do desejo do outro que excede ao desejo do outro que falta. Com muito senso de humor, ela dizia que por vezes passava propositalmente em frente a construções para ver se ainda mexiam com ela...

Nossa identidade é constituída e sustentada em esquemas de reconhecimento e espelhamentos. Como o tema deste Fórum é comunicação e consumo, vale a pena observar que aquela construção e sustentação passam fortemente pelo consumo: portamos sobre nós marcas e símbolos que visam nos tornar identificáveis como detentores de certo valor social. Envelhecer diz respeito também à quebra de certos espelhos, ao surgimento de espelhos novos nos quais não nos reconhecemos, assim como na diminuição de espaços e pessoas que compartilham nossas referências.

Há quem procure se agarrar de forma quase alucinatória à sua identidade anterior, e procure algo como “reservas ecológicas” cada vez mais estreitas onde tentam sustentar-se. Faço aqui uma referência que só os mais velhos terão em mente: o filme “O crepúsculo dos Deuses” (“Sunset Boulevard”, Billy Wilder, 1950), no qual a atriz Norma Desmond, que fora uma diva do cinema, torna-se reclusa e dependente de um único espelho para evitar o contato com sua decadência. Isto evoca parte do mercado de estética “antiaging” e homens na “idade do lobo”, que passam a depender de insumos químicos para sustentarem seu desempenho sexual; mais em busca de autoafirmação do que propriamente de prazer. “Eu queria querer”, é um tipo enunciado comum no atendimento psicanalítico.

Há também quem se disponha a fazer o luto pelo que está a perder, sem negá-lo, e procure se apropriar das marcas do tempo em novos eus, que não negam ou impõem o velho. Aqui, há verdadeira transformação e ressignificação.

Para os tipos extremos que mencionei acima e todas as variações da realidade, há uma tarefa rica a ser realizada em termos de estratégias de comunicação. Pessoas chegam a ser grisalhas em condições diferentes, mas quase sempre em busca de afirmação identitária, com desejos e recursos a serem canalizados. E trazendo muita coisa na bagagem.

Coringa e a glória do ressentimento

Pedro de Santi

“I have a condition”, “Tenho uma condição”. Assim se justifica Arthur ante as pessoas quando se vê atravessado por uma risada inadequada e incontrolável. Algo nele se impõe, sem que possa controlar. Disto, derivam muitas das cenas de bullying e agressão. Esta impossibilidade de se sentir sujeito da própria vida, de sentir ser alguém que realmente exista perpassa aquele que irá encontrar uma identidade como o Coringa.

Foi lançado o aguardado filme, dirigido por Todd Phillips. Todos os comentários que o antecederam davam conta de uma atuação estupenda de Joaquim Phoenix. De fato, o centro do filme é sua atuação visceral. Suas expressões, facial e corporal, são incríveis. Seu corpo, ora dança com extrema leveza, ora se contorce como se os ossos estivessem todos quebrados e fora do lugar.

O filme funciona muito bem, mas, para um psicanalista, o que se destaca são as dimensões subjetivas da personagem. Encontramos uma composição de características de uma psicose e uma dinâmica de relações pessoais e sociais extremamente rude e violenta, como denuncia o protagonista. A caracterização de Phoenix da experiência psicótica é verossímil, mas o filme corre o risco de simplificar a dimensão psicológica para tentar justificar sua condição: abandono, abuso, relação fusional e mortífera com a mãe, o enigma sobre o pai ausente.

A cisão estabelecida entre as suas risadas e a tragicidade de sua situação é um dos pontos mais agoniantes do filme: sofremos com ele ao vê-lo tentar se conter quando cria problemas de dimensões variadas. Ao dizer que aquelas risadas são uma condição, ele expressa sua dimensão de sintoma, algo que parece irracional e incontrolável ao sujeito, que o envergonha e perturba a imagem identitária que gostaria de sustentar. O sintoma

remete a outra dimensão da pessoa, inconsciente a ela mesma e, no entanto, portadora de uma intencionalidade e um sentido que se expressa de forma disruptiva, estragando a pintura do Eu. E que o sintoma seja rir- aparentando uma felicidade na aparência que torna invisível aos outros (e à própria mãe) o que realmente sente- faz com que o Arthur manifeste um sintoma social, em tempos de tecnologia da felicidade.

O filme é pleno de cisões; cisão da personagem consigo, assim como cisão social entre o que a voz das pessoas reclama e o que o poder instituído ignora, ocupado com sua própria agenda. A falta de comunicação e reconhecimento, a forma rude como as pessoas se tratam, as mentiras e indiferenças entre uns e outros: tudo isto compõe o quadro vivido pelo Coringa.

No filme, evoca-se um mito clássico: o palhaço que ri no desenho de sua máscara enquanto, no fundo, chora e sofre, como na ópera *Pagliacci* (1892) de Leoncavallo, ou em tantas cenas de Charles Chaplin. Nesta direção, a presença de Robert de Niro como um apresentador de tv que serve como escada para a história é emblemática e irônica. O humorista perdedor e fracassado, ressentido e pronto a transgredir para ter sua oportunidade de ter visibilidade remete a um filme clássico em que ele atuou, sob a direção de Scorsese, *O rei da comédia* (1982).

No aspecto de ressentimento e vitimização ante um mundo violento, como forma de justificar sua violência, reside talvez o ponto fraco do filme. O ponto forte, por sua vez, é a emancipação que acaba acontecendo, de modo em que ele transcende sua condição anterior e passa a parecer livre e anárquico.

É então que aparece um sentido de potência e leveza. Aquele que passava a vida invisível como palhaço, como cidadão ou dependente do serviço público precário finalmente conquista reconhecimento, rompe com sua condição oprimida e passa a ser visto e amado.

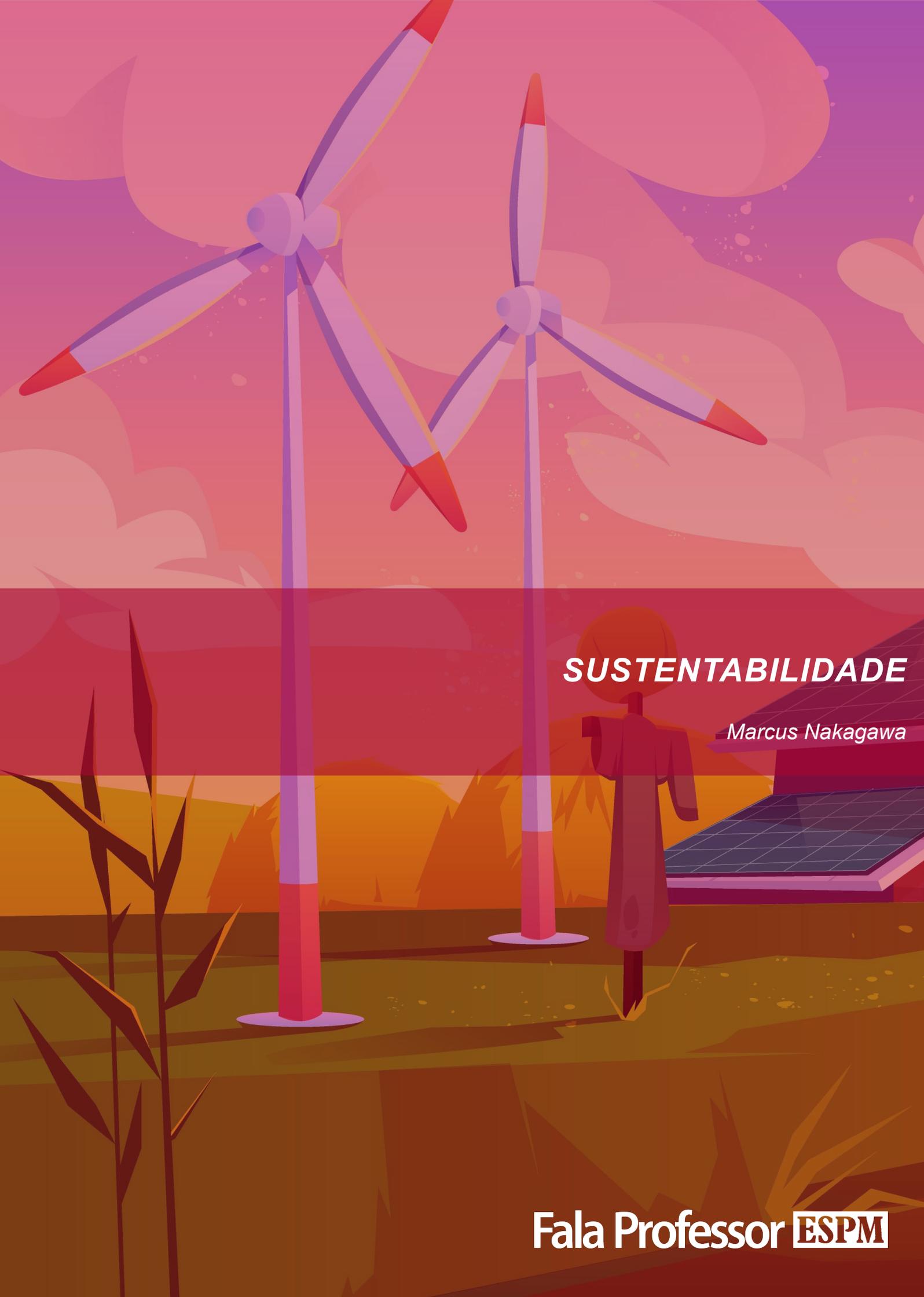
Movimento ambivalente: de um lado, finalmente ele passa a existir, ainda que seja no lugar de destruidor; de outro, Artur sucumbe definitivamente sob a personagem do Coringa, que se impõe em glória.

O filme alça o Coringa a um símbolo de uma insatisfação geral, de chute no balde das pessoas que se cansam de jogar o jogo social e partem para desordem. Então ele se torna o vilão herói, com o qual nos identificamos. Algumas cenas evocam em muito nossas manifestações de 2013. Naquele momento, nenhuma bandeira partidária era ostentada, mas se difundiu a máscara de outro Joker: o V de vingança.

O filme gerou também críticas e preocupações. Uma delas: a de que sirva como justificativa para aqueles atiradores que invadem escolas, matam muitos e se matam

ao final. Outra delas: a de que o Coringa se transforme num líder e numa estética da violência, que vaze para o ambiente real. Foi o que aconteceu, para a tristeza de seus diretores, com filmes como *A laranja mecânica* (1971), de Kubrick, *Clube da luta* (1999), de Fincher ou *Tropa de elite* (2007), de Padilha.

A violência estancada e produzida por frustração, ressentimento e cansaço com a ordem geral pode explodir nas ruas. Mas pode acontecer coisa pior: ela pode chegar ao poder pelo voto, como demanda popular.



SUSTENTABILIDADE

Marcus Nakagawa

A responsabilidade socioambiental empresarial existe mesmo na prática?

Marcus Nakagawa

O ano letivo nas escolas e faculdade está começando e tenho certeza que esta pergunta virá por meio dos alunos e alunas ou pelos meus colegas professores. Neste momento muito delicado em que muitas vidas humanas foram retiradas e um sistema ecológico todo entrou e está entrando em colapso, fica muito evidente a enorme preocupação com o controle, a legislação e a gestão do impacto das ações empresariais no Brasil e no mundo.

Fiquei tentado em escrever ou comentar como muita gente fez no começo deste triste momento de Brumadinho. Mas acabei acompanhando e escutando muitas versões e argumentos, e vi muita gente que da noite para o dia virou especialista em gestão ambiental, conhecedor de relacionamento com a comunidade, mineração, geografia e topografia etc. Não que o conhecimento deva ficar na alçada de somente um profissional, mas, temos que escutar, estudar e entender os especialistas para emitir opiniões e circular informações nas redes sociais que, ainda, muitas vezes, podem ser falsas. O aprendizado é muito importante, mas não podemos transformar as informações em verdades universais ou em hinos de torcida de time de futebol.

Já trabalhei em departamentos de responsabilidade socioambiental e sustentabilidade de grandes empresas das áreas de alimento e eletrônico, anteriormente, e fico muito preocupado em ser questionado se estes departamentos são realmente sérios ou se servem somente como “marketing”. Um exemplo, é que dentro destas mesmas empresas, muitos dos meus colegas colocavam como o departamento que abraçava árvores e cuidava de crianças e adolescentes, com um tom muito pejorativo.

Realmente, para trabalhar nestes departamentos precisa ter muita resiliência para poder atender as várias demandas dos públicos impactados pela empresa, sabendo que dentro destes públicos estão também a comunidade e o meio ambiente.

Os interesses são muitos, partindo pelos acionistas e as entregas de resultados; os clientes e consumidores, por serviços e produtos de qualidade; os fornecedores, por pagamento em dia e entrega; os funcionários pelas suas demandas diárias no trabalho, além de ter que prestar atenção ao processo produtivo para que não se perca nada. E ainda existe a gestão da comunidade do entorno e do meio ambiente em que está inserido. É um olhar holístico que os gestores e acionistas precisam ter cada dia mais.

O olhar linear e a análise do real impacto de cada ação das corporações precisam ser revista urgentemente.

A mentalidade dos novos gestores e acionistas precisa passar pela efetiva ação e pensamento diário do tripé da sustentabilidade: ambiental, social e financeiro. Este termo foi cunhado por John Elkington, que publicou em junho de 2018 na Harvard Business Review que está, inclusive, fazendo um recall deste termo. Neste ano de 2019, o conceito faz 25 anos e Elkington diz que precisa fazer uma afinação ou uma melhoria como as montadoras fazem com os carros ou geladeiras quando vêm com problemas. O visionário diz que daqui a 25 anos poderemos olhar para trás e apontar que neste momento começamos colocar efetivamente a tríplice hélice na criação de valor e no código genético do capitalismo, estimulando a regeneração de nossas economias, sociedades e biosfera.

Se somarmos esta visão com os anseios desta sociedade que está indignada com esta falta de foco das empresas, com as questões ambientais e sociais, poderemos quem sabe transformar mais esta realidade.

Além disso, tem muita gente trabalhando para fortalecer e engrandecer outros movimentos como o do Capitalismo Consciente, Empresas B, Negócios de Impacto Social, Finanças Sociais, Empreendedorismo Social, entre outros. Movimentos estes, que estão tentando agregar nas empresas, o real valor das questões ambientais e sociais, sem esquecer-se do lucro. Mas não levando o lucro dos acionistas acima de tudo, de vidas, da biosfera e de questões éticas.

Não podemos ser ingênuos e achar que empresas que buscam seus materiais na natureza têm que ser extintas de uma hora para outra. Ainda, para este tipo de sociedade, precisamos buscar a base dos nossos produtos e serviços na natureza. Mas, não é possível que temos tanta tecnologia, inteligência, pesquisa e tudo mais para fazer isso sem “machucar” ou impactar tanto a biosfera e as pessoas. Temos nanotecnologia, inteligência artificial, carros e drones andando sozinhos, exoesqueletos, robôs, biotecnologia, vamos para Marte e para Lua, e não fazemos o básico de gestão, arriscando vidas e a biosfera por um lucro grande e rápido.

Temos que repensar neste tipo de sociedade que queremos. Temos que gerenciar não só no lucro, mas também nas outras duas partes da hélice: social e ambiental. Temos que não esquecer de tudo isso que aconteceu com estas famílias e pessoas que foram expostas e compartilhadas nas redes sociais por milhares de pessoas. Não podemos esquecer os rios e as milhares de plantas e animais que estão morrendo, e tomar uma atitude no nosso dia a dia.

SIM, as suas decisões diárias podem afetar tudo! Seja numa decisão na empresa que você trabalha, na escola que você estuda, ou dentro da sua casa com a sua família.

E NÃO, a Responsabilidade Socioambiental não morreu, ela se fortaleceu, pois agora o público em geral também começa a entender o que uma empresa precisa cuidar além do seu lucro! A Responsabilidade Socioambiental tem que estar na teoria e, principalmente, na prática do dia dia!

Não deu outra. O policiamento voltou às mãos de quem com ele tem maior intimidade. Num efeito quase como de um elástico tenso estalando, vemos o retorno do Homem glúten

A Água é um negócio ou um direito?

Marcus Nakagawa

Temos muitas razões para lembrar da importância do Dia Mundial da Água, instituído pela ONU em 22 de março de 1992. Algumas delas, como a quantidade de água potável no planeta ou a porcentagem de água do corpo do ser humano, são dados que acabamos aprendendo na escola, porém, muitas vezes esquecemos ou não ligamos. Mas quando falta água ou quando é demasiado o montante, vide as enchentes desta época no sudeste do país, vira tema de jornais, noticiários e redes sociais. E o mais interessante é que, rapidamente, todos viram especialistas sobre o tema e defendem ou atacam.

Um dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, estabelecido em 2015, como um “sonho” comum dos seres humanos deste planeta, é o ODS número 6, que é sobre “Água Potável e Saneamento”. Neste [ODS 6](#), o objetivo é assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos. E quebra em mais metas, como até 2030 alcançar o acesso universal e equitativo a água potável e segura para todos. E tem uma meta muito instigante, que é apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais para melhorar a gestão da água e saneamento. São seis metas neste objetivo e dois subtópicos.

Porém, com toda esta clareza, muitos especialistas na área hídrica batalhando para mostrar a importância deste bem essencial aos seres humanos, congressos, discussões, por que ainda, segundo a página da [ONU](#), milhões de toneladas de esgoto tratado inadequadamente e resíduos agrícolas e industriais são despejados nas águas de todo o mundo?

Grandes empresas acabam não gerenciando os seus riscos ambientais e poluindo rios e mares com os seus produtos ou subprodutos do seu processo produtivo como vemos no Brasil e no mundo. Dois terços da população mundial em 2017 vivem em áreas que passam pela escassez de água pelo menos um mês por ano. Relatórios sobre estes dados são feitos anualmente como o [Relatório Mundial das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento dos Recursos Hídricos](#) (World Water Development Report – WWDR). Então, o problema não é a falta de pesquisas, dados ou alertas de especialistas e estudiosos.

Temos inclusive uma lei no Brasil, segundo a [página do Ministério do Meio Ambiente \(MMA\)](#), desde janeiro de 1997, conhecida como Lei das Águas que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH). Ela coloca que a água é considerada um bem de domínio público e um recurso natural limitado, dotado de valor econômico. Esta gestão da água deve proporcionar os seus vários usos de forma descentralizada e participativa. E tem que contar com a participação do Poder Público, dos usuários e da comunidade. E se tiver uma situação de escassez o uso prioritário é para o consumo humano e para a dessedentação de animais. E o segundo artigo da Lei é mais bacana: “Assegurar a disponibilidade de água de qualidade às gerações presentes e futuras, promover uma utilização racional e integrada dos recursos hídricos e a prevenção e defesa contra eventos hidrológicos (chuvas, secas e enchentes), sejam eles naturais, sejam decorrentes do mau uso dos recursos naturais”.

Pois é, estamos assegurados, mas para que isso aconteça temos que estar cientes e cobrar dos governantes, ou seja, educar as pessoas para este conhecimento. Um conhecimento essencial para a nossa sobrevivência, lembrando mais uma vez que a água é uma das bases da nossa vida.

As empresas sabem disso muito bem, principalmente, para que seus negócios continuem, tenham perenidade e se sustentem. As empresas de bebidas alcóolicas e não alcóolicas, por exemplo, dependem da água como o seu insumo principal. A agricultura e a pecuária dependem deste recurso para trabalhar e produzir. A mineração, as montadoras, os megacomputadores dos bancos e muitas outras empresas dependem da energia que vem da água das hidrelétricas, nossa maior matriz. Ou seja, a água é essencial na nossa cadeia produtiva e no PIB do país. Tenho um grande amigo professor que sempre dizia que, na verdade, não exportamos grãos, cana, carne, minério de ferro ou qualquer outro insumo para os outros países. Na verdade, exportamos água em forma de carne, grãos, minério de ferro, etc. Os nossos principais negócios dependem diretamente ou indiretamente da água.

A água é um dos pilares da economia brasileira e só continuaremos tendo esta abundância se cuidarmos das nossas fontes, não poluirmos e tudo o que geralmente se aprende

na escola (de novo). Mas precisamos sair do conceito e das leis escritas e passarmos para a ação, cobrança e fiscalização. E isso é trabalho do governo, da sociedade e das empresas. Se não fizermos isso urgente não conseguiremos “assegurar a disponibilidade de água de qualidade às gerações presentes e futuras”.

Comemore, estude, engaje mais pessoas e ajude a garantir o nosso futuro!

Dia da Terra, estamos no cheque especial

Marcus Nakagawa

Este é mais um artigo sobre o Dia da Terra, agora em 2019, apesar de ser comemorado e difundido desde a década de 70, esta data só foi oficializada na 80a Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2009. Ou seja, este ano o Dia Internacional da Mãe Terra faz, oficialmente, 10 anos. Viva a Mãe Terra!

Quando falamos na Mãe Terra nos lembramos sempre da natureza, das belas paisagens dos vídeos maravilhosos que os canais de documentários mostram, dos animais em seu habitat natural, dos oceanos e suas lindas formações e cores. Não queria escrever um artigo sensacionalista ou pessimista, mas é importante destacar alguns pontos.

O primeiro deles é que estamos consumindo recursos mais rápido do que o planeta os regenera. Sim, as nossas gerações estão retirando muito mais recursos (minerais, animais, plantas, água, etc.) do planeta do que talvez precisamos. Segundo o Global Footprint Network (GFN), uma organização que estuda esta questão, mostrou que em 2018, a partir do dia 1o de agosto entramos no “cheque especial”. Ou seja, a partir desta data estamos pagando os “juros” do planeta, [nossa conta zerou e o que estamos gastando dos recursos naturais a Terra não consegue mais repor](#). Mas, lembrando que só temos um planeta! E que não temos um lastro de um banco por trás, como no verdadeiro cheque especial e seus juros altíssimos no Brasil.

Se pensarmos por este prisma, então, temos cerca de um terço de recursos do planeta que já se foram, segundo alguns cientistas. Então, não podemos mais falar de sustentabilidade, já que o modelo que estamos “sustentando” não adiantará, pois cada vez mais a perda está aumentando. Para isso já existe um conceito e um movimento de ativistas falando de regeneração.

A ideia deste movimento é buscar alternativas que, ao mesmo tempo, impacte menos e ajude a regenerar o planeta. São soluções inovadoras que, de uma forma inteligente, tenha um impacto positivo que some ao que já foi perdido. Muitas das inovações passam por questões tecnológicas e de mudanças de estilo de vida.

Sim, precisamos pensar e criar novos modelos, pois no segundo ponto temos o crescimento da população e as suas necessidades. Segundo a ONU, numa notícia de outubro de 2018, o mundo terá mais 2,2 bilhões de pessoas até 2050. [Este vídeo](#) mostra exatamente o que estamos passando desde os tempos antigos. Mas a ideia é que, se tivermos tudo isso de pessoas neste estilo de vida que temos na classe média no Brasil, ou nos EUA, será que teremos recursos naturais suficientes para a Mãe Terra nos prover?

Thomas Malthus, um economista britânico, nascido em 1766, colocou que o crescimento demográfico é em progressão geométrica e os meios de subsistência poderiam crescer somente em progressão aritmética. Para quem não entende muito de matemática, ele coloca exatamente o que foi descrito acima no termo do “cheque especial”, a população cresce, mas a produção dos recursos naturais não acompanha. Ele estava prevendo tudo isso? Não sei, mas é óbvio que, como muitos cientistas rebateram a este conceito, Malthus não levava em consideração um monte de variáveis.

Até a Marvel, agora estou citando cultura pop, nos Vingadores (isso mesmo filme blockbuster) o vilão Thanos, com a sua super manopla com as joias do infinito, seguiu este pensamento para fazer menos pessoas sofrerem de fome e necessidades não atendidas (sem mais spoiler).

Pois esse é o terceiro ponto, com todo este movimento de uso da nossa Mãe Terra no cheque especial, existem muitas pessoas passando fome e vivendo abaixo da linha da pobreza. Segundo [o jornal O Globo](#) do começo deste ano, os 26 mais ricos do mundo têm a riqueza dos 3,8 bilhões mais pobres. E aí não é papo de comunistas ou socialistas, ou rótulos que queiram colocar. Não estou gerando a briga de classes ou estas outras teorias que vedem jornais ou artigos ou campanhas políticas. Estou colocando que não adianta explorarmos os recursos naturais de forma exagerada, nem os recursos humanos (como o pessoal das empresas dizem) para alguns somente. Sim fazemos parte da Mãe Terra, somos seres como todos os outros, não o centro do universo (antropocentrismo). Temos que ter direitos a sobreviver dignamente como todos os outros seres vivos aqui na Terra: comer, viver, dormir, beber, respirar etc. Para isso temos até uma declaração em que vários seres humanos se juntaram e falaram que esta era a regra para todos aqueles que são pessoas. Esta é a [Declaração Universal dos Direitos Humanos](#) que fez 70 anos em 2018.

E, de novo, não estamos falando de uma ideologia, um partido ou uma forma de pensar. Estamos falando da Mãe Terra e de todos os seus filhos que aqui habitam! E somos também habitantes e parte dela. Se o “cheque especial” cada vez piorar os que mais sofrerão serão os que se dizem mais evoluídos.

E se somos tão evoluídos que conseguimos ir para Marte, fazer inteligência artificial, robôs, tecido humano artificial, entre outras coisas, não é possível que não conseguimos entender e gerenciar estes problemas da superpopulação, do aquecimento global e do “cheque especial”. Sim, temos muitos outros problemas. E você está fazendo o que para resolver? Só reclamando nas redes sociais, nos comentários de posts? Ou atuando de verdade?

Viva o dia da Mãe Terra fazendo alguma ação mais sustentável e/ ou regenerativa! Chega de “cheque especial” do Planeta!

Olá, sou mãe e empreendedora!

Marcus Nakagawa

Despertador toca, corre para o banheiro, aproveita já olha a agenda do dia e faz o check listmental. “Esta pessoa atenderei neste momento, aquela reunião naquele outro, preciso de orçamento para este projeto etc.” Olha a planilha de orçamento e faz, mentalmente, a conciliação bancária com a sua conta corrente. Corre para acordar as crianças e já começar a gestão de serviços de alimentação. Sua funcionária principal faltou hoje! Mas o sistema não pode parar, é preciso atender as demandas no curto e médio prazo. Agora vem o agendamento de logística e transferência de mercadorias e pessoas para atender seus clientes principais. Na sequência, se prepara e vai para a primeira reunião. Este produto compraremos, este não, aquele projeto investiremos mais para frente. No trânsito, aproveita para atualizar as redes sociais, analisar a concorrência e ver o agendamento de serviços de mais clientes. Já posta uma foto linda pois o “P” de Promoção dos 4P’s não pode ser deixado de lado nunca! E já começa a pensar na agenda turística das próximas férias de seus clientes, utilizando o Plan, do PDCA. O dia passa e muitas vezes não dá tempo de fazer todas as entregas prometidas para todos os seus stakeholders. Talvez uma metodologia ágil, Sprint, Canvas, 5W e 3 Hs, Scrum, Lean Management, quem sabe dará conta desta vida puxada de mãe?

Pois é, muita linguagem de gestão e empreendedorismo passa pelo dia a dia de qualquer mãe. E nada melhor que neste mês das mães para mostrar o quanto trabalho doméstico cada mulher faz a mais do que o seu trabalho fora de casa. Sim, o modelo de gestão

das casas está mudando, com maridos ajudando cada dia mais, porém, ainda na grande maioria, as mulheres seguem no modelo desigual: enquanto a dedicação feminina foi, em média, de 18,1 horas semanais aos afazeres domésticos em 2018, a masculina foi de 10,5 horas, de acordo com o IBGE. Ou seja, a mulher trabalha 72% a mais em casa do que os homens .

Com isso, frequentemente, por esse motivo, muitas mulheres acabam abandonando os empregos quando se tornam mães. Para se dedicar aos pequenos e também ter mais gestão sobre o seu tempo. Um dos caminhos que algumas delas escolhem é o empreendedorismo, iniciando um negócio, um projeto ou uma organização.

“Olá, sou mãe e empreendedora!”. É assim que cada dia mais escuto em minhas palestras, aulas e das minhas amigas. Aliás, tenho uma destas na minha casa, conheci a minha esposa empreendedora, quando a contratei para realizar um trabalho em um evento.

Segundo a [pesquisa GEM \(Global Entrepreneurship Monitor\)](#), dos 52 milhões de brasileiros em idade produtiva, que estão envolvidos com alguma atividade empreendedora em 2018, 24 milhões são mulheres. Ainda, de acordo com um relatório divulgado pelo Sebrae, do Espírito Santo, em 2017 e 2018 uma proporção de mulheres empreendedoras que eram “chefes de domicílio” subiu de 38% para 45%.

Sim, é uma massa de mães e empreendedoras que, como a Fran Oliveira, Ana Fontes, Paula Fortes, Luiza Helena Trajano, entre outras milhares no Brasil tentam conciliar a sua de casa com o seu empreendimento.

Fran Oliveira, minha esposa, é empreendedora na área de comunicação, negócios e franquias e cuida dos nossos dois filhos e da empresa Oficina da Comunicação Integrada (<https://www.oficina.inf.br>). Ana Fontes, tem duas filhas e é uma referência no movimento das mulheres empreendedoras. Fui seu cliente e parceiro em algumas ações lá no começo do seu movimento, num coworking na zona sul de São Paulo. Fundadora da RME – Rede Mulher Empreendedora, do [Instituto RME](#) e da Aceleradora Herd, Co-Fundadora do MIA – Mulheres Investidoras Anjo, Paula Fortes, estudou comigo na escola lá no interior e foi minha aluna. Tem uma filha e é uma empreendedora de impacto social da Start Up em desenvolvimento chamada Alba focada em um negócio de diagnóstico da saúde. (<http://www.albasensors.com>). Já Luiza Helena Trajano criou os seus três filhos juntamente com o crescimento da rede de varejo Magazine Luiza e outras empresas da holding. Vou ter a honra de palestrar com ela no dia [20 de maio](#).

Exemplos de superação, de sucesso e melhoria de qualidade de vida de mães empreendedoras existem muitas na internet e por todos os lados.

Inspiração e pragmatismo são fundamentais para este processo de se tornar uma empreendedora, mas sempre tenho que destacar que nem tudo são flores ou notícias de sucesso. São muitas horas de trabalho, sono a menos, trabalho e mais trabalho. E neste momento é fundamental ter foco, um bom planejamento financeiro e muito apoio da família!

Feliz dia das mães! Empreendedoras para o alto e avante sempre!

Dia da Amazônia: temos o que comemorar?

Marcus Nakagawa

A comemoração do Dia da Amazônia nos faz refletir sobre a importância desse patrimônio da humanidade e da natureza ricos em diversidade que nos enche de encanto.

Este ano, a Amazônia tem sido tema de diversas declarações do presidente do nosso e de demais países. Ativistas, políticos, atores de filmes internacionais, modelos, entre outras personalidades têm discutido nestas últimas semanas sobre o que fazer, como cuidar e como protegê-la, devido às queimadas provocadas pelo tempo seco e atividades criminosas que estão sendo investigadas.

Tenho levado esse tema para às minhas aulas e um dos pontos destacados é sobre a responsabilidade de cuidar dela. Devemos deixar que outros cuidem? E se nós brasileiros fizermos a nossa parte? Não podemos esquecer que a Floresta Amazônica está presente em mais oito países e que estes também precisam fazer as suas respectivas contribuições. Segundo a Datafolha de 10. de setembro deste ano, em cada quatro brasileiros, três dizem que o interesse na Amazônia é legítimo e que 40% concorda com a frase: “A Amazônia deve ser totalmente administrada pelo Brasil, de acordo apenas com o interesse do país”. O levantamento também mostra que 22% concorda com a frase: “A Amazônia deve ser administrada por um conjunto de países e entidades internacionais”. Discussão interessante que devemos aprofundar com as várias partes interessadas!

Será que no dia hoje temos o que comemorar? Ou alertar mais uma vez a importância deste importante bioma do país e do planeta Terra? Não sou biólogo, ecólogo, agrônomo ou cientista da natureza. Sou um amante do planeta em que vivemos, um professor que tenta mostrar a importância dos sistemas naturais e viver em consonância com a realidade econômica vigente. O que parece ser cada dia mais difícil. Não é possível que temos tanta inteligência para preparar foguetes, para ir à Marte e criar computadores

que podem imitar o ser humano, e não conseguimos gerenciar ou tratar deste assunto que é a Amazônia. Ou quando o assunto é desenvolvimento efetivamente sustentável. Que muitos agora dizem que tem que ser regenerativo, pois o que temos hoje não se sustentará.

Não sou ingênuo e sei que existem muitos interesses por trás desta grande floresta como seus princípios ativos, biotecnologia, minerais de todos os tipos, espaço para plantio e para o gado, entre muitos outros. Sei também que muitos países não conseguiram gerenciar os seus desmatamentos e agora tentam mostrar o que deu errado nas culturas deles. Alguns, mais conspiratórios, dizem que tudo isso é uma forma de atrasar o Brasil, pois se colocarmos tudo no chão, minerarmos tudo o que tem lá e vendermos todos os ativos biológicos, podíamos ser o país mais rico do mundo. Lembrando que muitos países já fizeram isso e tiveram que replantar tudo de novo.

Escutei também que era uma questão de soberania, pois se tivesse uma guerra com o Brasil e algum outro, seríamos os únicos a sobreviver, porque temos treinamento na floresta, como foi na Guerra do Vietnã, e que é um tipo de mentalidade que já existe desde o passado e foi desenvolvido na época da ditadura.

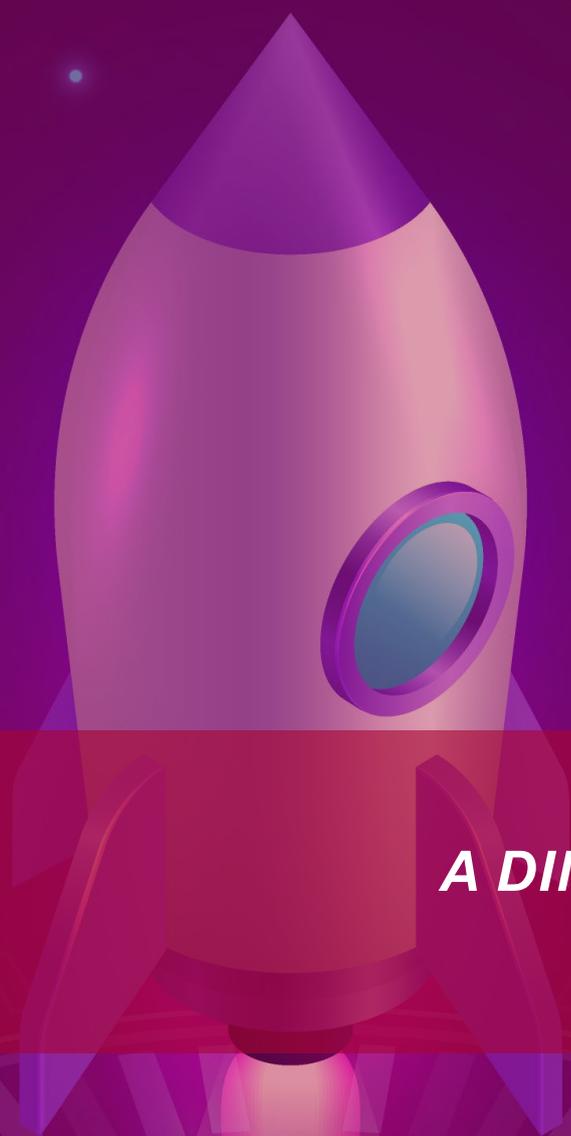
Outra coisa que percebi foi que, em meados de agosto, em Salvador, justo na época em que começaram os primeiros embates e discussões sobre a Amazônia, que tornou o assunto top trend nas redes sociais, estava sendo realizada a Semana do Clima da América Latina e Caribe. Este evento contou com a presença de ministros de governo, de representantes de agências multilaterais e Organizações Não Governamentais (ONGs), no qual algumas autoridades do nosso país foram contra a sua realização.

Muitos conhecidos estavam lá discutindo o aquecimento global, as questões ligadas ao meio ambiente e, de repente o tema da Amazônia se tornou a “bola da vez”. Comentei com meus alunos de jornalismo a possibilidade de ser algum trabalho muito bem elaborado por uma assessoria de imprensa de alguma ONG ambiental, que entendeu que todos os jornalistas ambientais do mundo estavam aqui e que seria uma ótima pauta.

Surgiram vários “memes” de pessoas falando que a nova geração estava descobrindo a Amazônia graças às mídias sociais, pois até então nada sabiam. E, no meio de tudo isso, uma terça-feira, na cidade de São Paulo virou noite às 15h da tarde! Disseram até que poderia ser o Thanos dos Vingadores, da Marvel chegando, ou realmente o impacto de queimadas próximo à maior cidade do país. Se sentimos o impacto aqui, imaginem o quanto as cidades que estão cercadas pelo fogo e pelas queimadas na Amazônia estão sofrendo.

Ainda sou otimista e digo que desta discussão saíram vários aprendizados. Um deles é que estão sendo pautados os problemas que existem há muito tempo na Amazônia, dos quais muitos ambientalistas, indígenas e jornalistas ambientais deram suas vidas por isso; a discussão efetiva do desenvolvimento sustentável no qual se questiona o uso indiscriminado do meio ambiente como um recurso infinito para os modelos econômicos de transações comerciais e de produção; o impacto social que as agressões ao meio ambiente estão causando, trazendo o ser humano como parte deste ecossistema e não como um ser à parte ou superior, entre outros aprendizados.

Precisamos evoluir muito, temos pressa e temos que pensar e agir individualmente sobre as mudanças climáticas e o cuidado com o meio ambiente, como faz a jovem ativista sueca de 16 anos, Greta Thunberg que, sabiamente diz: “Percebi que ninguém estava fazendo nada para impedir que isso aconteça, então eu precisava fazer alguma coisa.” E com isso está mobilizando jovens de todo o mundo. Viva a Amazônia! Amazônia viva!



A DINÂMICA DAS STARTUPS

José Eduardo Amato Balian

Fala Professor **ESPM**

Oportunidades e eficiência na gestão de startups (1)

José Eduardo Amato Balian

Pode-se destacar três pontos na gestão de startups com oportunidades para se obter maior rentabilidade nos negócios.

São eles: a redução ou preferencialmente a eliminação de filas no atendimento à clientes; de horas extras trabalhadas nas fábricas e escritórios e a otimização do nível de estoques de produtos acabados.

Sobre cada um será possível fazer considerações no Blog Nota Alta e a largada será justamente a eficiente gestão dos estoques de produtos acabados.

Em princípio, o ideal seria reduzi-lo ao máximo, no entanto, existem várias situações através das quais o aumento do estoque é vantajoso, como no comércio por exemplo, na medida em que são oferecidas mais alternativas para escolha dos consumidores.

Suponha uma loja de roupas num Shopping Center. Quanto maior variedade de peças puder oferecer aos clientes, maior será a probabilidade de compra dos mesmos.

Em outra situação, a maioria dos produtos possuem um período de pico de vendas e recomenda-se reforçar o estoque antecipadamente para se dar conta do volume a ser vendido nos meses críticos.

Observe que se o estoque sobe, haverá maior necessidade de capital de giro e caso a empresa não esteja capitalizada (que é o caso da grande maioria), perderá rentabilidade com nível de endividamento e despesas financeiras crescentes.

Sempre existirá um conflito entre os departamentos comercial e financeiro das organizações e objetiva-se que os dois saiam derrotados em detrimento à estratégia vencedora da empresa. Em determinado momento sacrifica-se o capital de giro em prol de maior volume de vendas, com níveis de estoque mais elevados e em outro, é o nível de estoque que sofrerá redução para dar alívio ao fluxo de caixa.

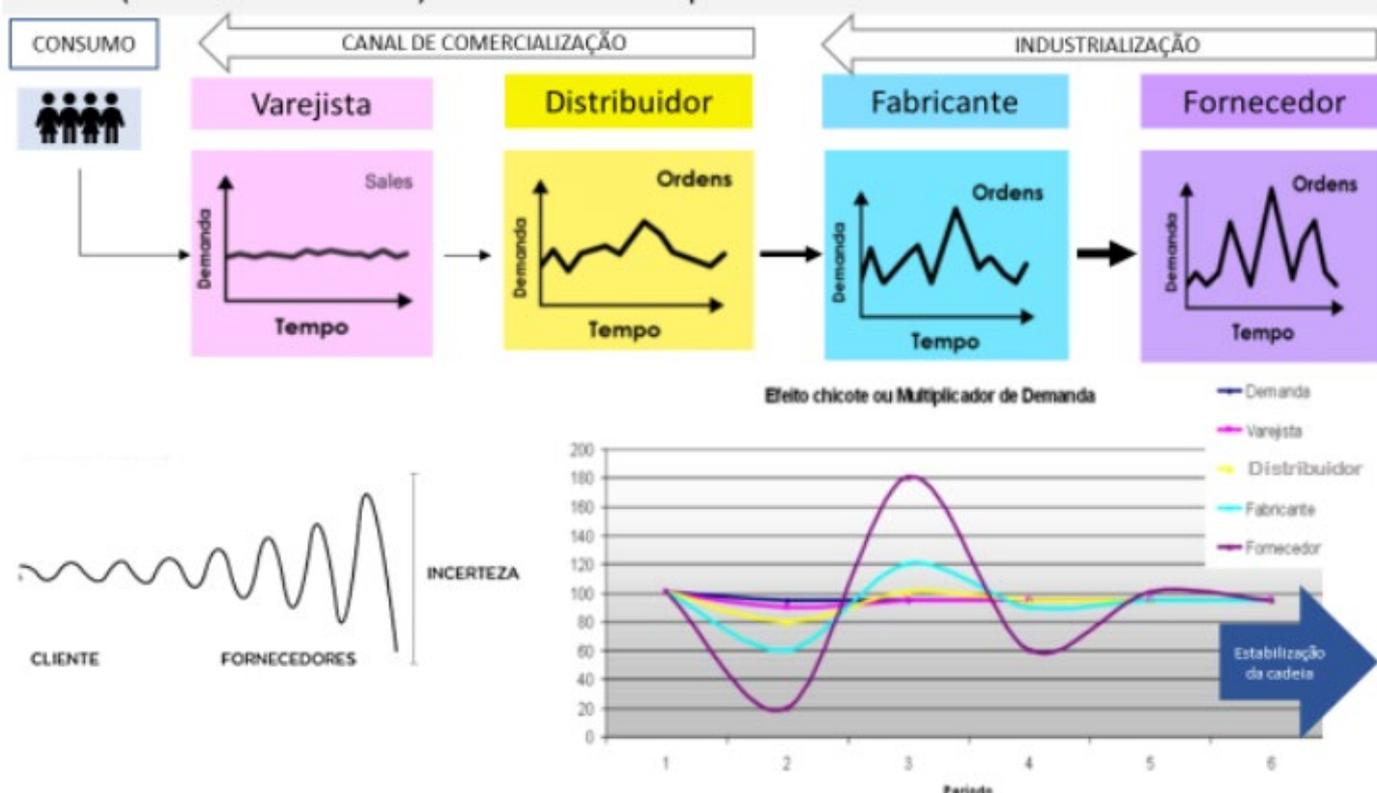
No caso da indústria de produtos padronizados, essa questão possui ainda mais variáveis a considerar, pois a posição da empresa fabricante na cadeia de suprimentos normalmente sofre com o chamado “efeito chicote” (figura 1), que ocorre quando pequenas variações em um ponto ampliam ao longo dos inter-relacionamentos da cadeia.

Assim uma pequena variação na demanda efetiva do produto pelo cliente final se amplia ao longo da cadeia, aumentando conforme a distância do cliente final.

A programação da produção conforme demanda poderá acarretar grandes problemas de falta ou sobra de produtos devido ao tempo de resposta por parte da empresa não ser imediato. Sugere-se que se produza “para o estoque” e não “conforme demanda” e que este, atenda às variações no curtíssimo prazo.

FIG 1 - EFEITO CHICOTE

Uma pequena variação da demanda do consumidor final pode provocar grandes variações de demanda ao longo da cadeia. Os pedidos de compra para os elos subseqüente possuem quantidades ampliadas cada vez mais (para + ou -) ao longo da cadeia apesar da demanda efetiva (o consumo real final) ter variado muito pouco



Fonte: Borgatti, Ricardo

Desta forma, a empresa terá condições de programar níveis de produção, compras e capital de giro. Usualmente, a necessidade será maior, mas não perderá vendas em função da falta de produtos ou de não poder atender o cliente no prazo que necessita. A consequência será sempre maior rentabilidade.

Bem! Mas, e o estoque de matéria prima e produto em processo?

A boa seleção de fornecedores, permite a redução do estoque de matérias primas e somente se justifica seu aumento em função das dificuldades de importação e de fornecimento, por parte de empresas pertencentes aos mercados de oligopólio e monopólio.

No caso de produtos em processo, o estoque deverá ser zerado sempre, na medida em que se estabelece níveis de produção e venda em função de seu gargalo, ou seja, sua restrição operacional.

Como resultante desse processo, sugere-se que se diminua os lotes de compras, produção e vendas de mercadorias, isso é, ao se produzir e entregar lotes menores, tanto o comprador como o vendedor se beneficiam, uma vez que atendem de forma mais rápida seus clientes com menor necessidade de capital de giro.

Neste contexto, os executivos precisam ser treinados, primeiro em compreender a visão sistêmica do processo e depois nas ferramentas específicas para operá-lo. Maior integração entre áreas internas e agentes ao longo da cadeia de valor ganham destaque.

A partir do conhecimento do giro de estoque do varejista, pode-se estimar níveis ótimos de produção do fabricante e de vendas dos demais agentes distribuidores.

Em contrapartida, sem a adoção dessa estratégia integrada, vê-se cada agente atuando isoladamente, procurando “empurrar” maior quantidade de produtos aos seus clientes. Pode-se até ganhar no curto prazo, mas a questão será mantê-lo no médio e longo prazo.

Oportunidades e eficiência na gestão de startups (2)

José Eduardo Amato Balian

Destacamos no artigo anterior três pontos na gestão de startups como oportunidades para se obter maior rentabilidade nos negócios.

São eles: a redução ou preferencialmente a eliminação de filas no atendimento à clientes; de horas extras trabalhadas nas fábricas e escritórios e a otimização do nível de estoques de produtos acabados.

O tema desse artigo será a hora extra nas fábricas e escritórios. Inicialmente, é preciso deixar bem claro que fazer hora extra dá prejuízo, uma vez que se paga em média 50% a mais do valor hora normal se o trabalho ocorrer durante a semana e 100% nos fins de semana e/ou à noite. Com a inclusão do transporte e alimentação, não há dúvida nenhuma.

Mas por que se faz tanta hora extra?

Para se atender um pedido no prazo estipulado com o cliente.

A questão aqui é identificar a causa do problema e combatê-la e não atacar simplesmente seu efeito. Acreditamos que o problema principal passa pela não identificação correta do “gargalo de produção” de sua atividade. Por gargalo, entende-se um fator limitador que reduz a eficiência da etapa. A Figura 1, ilustra a restrição.



Toda atividade de produzir, comercializar ou prestar serviço possui um gargalo e se este não for identificado e bem trabalhado pelo gestor, a empresa terá custos mais elevados, maior necessidade de capital de giro e lucratividade menor.

O nível ideal de produção e venda é a quantidade no gargalo, pois produzir à mais, levará a criação de estoque de produto em processo se a produção ocorrer antes da restrição e capacidade ociosa se ocorrer depois.

Inúmeras vezes a organização faz horas extras para balancear “sua produção” o que implica em perda de produtividade, ao passo que o ideal seria balizá-la pelo gargalo.

Mire-se no exemplo de empresas americanas e europeias que trabalham oito horas por dia, ou seja, conseguem cumprir todas obrigações nesse período, deixando o resto do dia para ser aproveitado de outra maneira pelas pessoas.

O livro A META, escrito por Eliyahu Moshe Goldratt, trata na forma de um romance, com uma leitura muito fácil e agradável, sobre a chamada Teoria das Restrições, que aborda essa questão e introduz técnicas para aumento de produção e lucratividade nas empresas em geral.

Vale a pena conferir.

Galera! Precisamos de vocês

José Eduardo Amato Balian

Tem sido decepcionante o enfoque negativo que grande parte da imprensa brasileira tem dado às questões nacionais. O pessimismo é exagerado, induzindo as pessoas a aceitarem passivamente que o país, suas empresas, instituições e sociedade de forma geral estão numa crise tão profunda, imobilizados e sem condições de reverter esse quadro caótico. Não é bem assim!

Observa-se em todas as mídias, que as notícias ruins têm destaque assombroso. Não se pode negar os assassinatos, desmoronamentos, casos de corrupção que presenciamos rotineiramente, mas também, somos capazes de explorar as desgraças durante horas e horas na televisão, no rádio, além dos artigos nos jornais e revistas que se muito manuseados “sangram” e da própria internet. Não é à toa que os anunciantes estão “fugindo”, pois ninguém gosta e associar sua marca às desgraças. Quando perceberem isso, é muito provável voltem.

Os cidadãos americanos e europeus quase que escondem seus problemas e enaltecem as coisas boas de seus países, não as ruins. Precisamos começar a fazer isso também, porém, sem deixar de relatar nosso dia-a-dia e reconhecer nossos problemas.

Vamos olhar o “copo metade cheio e não metade vazio” como estamos acostumados a fazer e deixar de lado, a “síndrome do vira-lata” que nos persegue. É importante na medida do possível “esquecer que governo existe” e a sociedade assumir seu papel, ser proativa no ato de educar, criar, comercializar, prestar serviço, enfim, fundamentalmente, produzir riquezas.

A ESPM é um bom exemplo para ser seguido, pois estamos lançando cursos novos, reformulando a grade dos atuais a partir de 2020, melhorando instalações, ou seja, progredindo, construindo e transformado indivíduos em cidadãos.

Na mesma linha, siga o exemplo de seus colegas Jhonatan Lopes (Agência JC&BRAND), Nicolas Tarcizio de Oliveira (DOMEDU- serviços para restaurantes) Ian dos Reis e Carlos A.B. Magnani (ARQUITETURA INTELIGENTE – tecnologia para setor imobiliário), Isabela Fassina Bezerra e Ellen Cristina Silva de Mesquita (SIMPLER – plano de Saúde on line), alunos e ex alunos que dentro do Programa de Apoio Gerencial da Incubadora de Negócios SP montaram suas empresas neste ano, criando renda, consumo, impostos, postos de trabalho e bem estar.

Totalizamos até aqui, 85 (oitenta e cinco) empresas nascentes, 250 (duzentos e cinquenta) empregos gerados e rapidamente chegaremos à criação de 100 (cem) empresas. Faça parte desse processo, traga sua ideia e vamos transformá-la numa empresa de sucesso.

Que tal em vez de procurar estágio, oferecer um? Está feito o desafio!

Realizamos no dia 8/05/19, com o apoio de toda a escola, a XIII Feira de Empreendedorismo, com 16 (dezesesseis) projetos apresentados de diversos cursos, 582 (quinhentos e oitenta e dois) alunos votaram e 10 (dez) professores fizeram 65 (sessenta e cinco) avaliações para escolha do melhor projeto.

O prêmio ao vencedor é a hospedagem e entrada automática na Incubadora de Negócios ESPM SP. Os resultados são apresentados ao final do texto e historicamente, ao menos um projeto apresentado na Feira de Empreendedorismo se transforma numa empresa (o último foi a ARQUITETURA INTELIGENTE), queremos ampliar esse indicador e contamos com você.

Na Incubadora não falamos de crise, previsão do PIB e nem da reforma da previdência e sim de fazer negócios. Estes são feitos de expectativas favoráveis e mais do que nunca precisamos de vocês.

Isso mesmo, de vocês! Galera! Da sua criatividade, arrojo, irresponsabilidade (um pouco), espírito inovador e poder unir tudo isso com a experiência dos mais vividos. Essa combinação sempre foi e continua sendo vencedora, mas cadê você? Se envolva, empreenda, pratique mais esportes, participe democraticamente da vida nacional.

Oportunidades e eficiência na gestão de startups (3)

Jose Eduardo Amato Balian

Destacamos nos dois artigos anteriores três pontos na gestão de startups como oportunidades para se obter maior rentabilidade nos negócios.

São eles: a redução ou preferencialmente a eliminação de filas no atendimento à clientes; de horas extras trabalhadas nas fábricas e escritórios e a otimização do nível de estoques de produtos acabados.

O tema do artigo final da trilogia será a eliminação de filas no atendimento à clientes.

Fila é sinônimo de processo inadequado e tecnologia obsoleta!

O ponto de partida é concordar com essa frase, reconhecer o problema e desencadear uma série de ações para eliminá-la. Com certeza, você já ouviu a frase de que o “brasileiro gosta de fila”. Na verdade, não é bem assim, uma vez que os processos particularmente dos serviços públicos são tão ruins que a fila chega a ser uma consequência natural da situação, através da qual o cidadão não tem escolha a acaba se conformando.

A solução para eliminação desse gargalo passa pela completa reformulação do processo do serviço oferecido, somado com tecnologia. Mire o exemplo do Poupa Tempo, criado pelo governo estadual para agilizar vários serviços necessários ao dia-a-dia dos cidadãos.

É inegável que o mesmo reduz o tempo para se obter uma série de documentos, mas o ideal seria não existir a necessidade do Poupa Tempo com a redução da burocracia. Esta em nosso país atingiu níveis inimagináveis, Por exemplo, você já se perguntou quantos números possui? Vamos lá: rg, cpf, título de eleitor, carteira de habilitação, pis, finsocial, passaporte, reservista (para homens), previdência social, até aqui são nove, ou seja, nove bancos de dados que não conversam entre si e que poderiam ser reduzidos à um, conjugado a um número por pessoa.

O Título de Eleitor é outro exemplo, existe uma particularidade (que virou piada), na medida que se exige além do documento original, pelo menos dois comprovantes da última eleição para quase tudo no Brasil, desde matrícula escolar, registro de emprego até para tirar passaporte. Só que para se votar não exige o Título de Eleitor. Pergunta-se para que serve, então? E por aí vai.

Nada é pior do que a situação em que a organização institucionaliza a fila através da distribuição de senhas e da visualização de programas pela televisão. “Eu não quero assistir nada e sim ser atendido rapidamente”.

Para otimizar processos siga os seguintes passos:

- Desenhe o fluxograma do processo atual e anexe os documentos exigidos em cada etapa;
- Identifique os pontos de melhoria, tendo como base as atividades que agregam valor;
- Verifique o consumo dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros nas atividades organizacionais;
- Implemente as melhorias;
- Monitore os resultados.

Observe que a redução do tempo no atendimento, implica não só na diminuição de custos como também no aumento da receita na medida em mais pessoas passam a ser atendidas.

Estão colocados três grandes desafios para o gestor, desde a redução das filas e horas extras à diminuição dos estoques, são questões difíceis mas fundamentais que propiciarão à empresa dar uma salto de eficiência e eficácia em seus produtos e serviços.

FRANQUIAS: Porque estou com pressa vou devagar

José Eduardo Amato Balian

É comum após a fase inicial de operação, empresas estudarem a possibilidade de expansão via sistema de franquias. Em princípio, a opção é convidativa pois permite crescimento rápido com menos capital investido.

No entanto, algumas considerações podem ser feitas, a saber:

Os processos de produção, distribuição e comercialização precisam estar muito bem definidos o que normalmente acontece somente após dois anos de sua implementação.

Antes desse prazo, seus macroprocessos, mix de produtos e mercado alvo podem se alterar muito o que inviabiliza a franquia que exige estabilidade e regras de produção, distribuição e comercialização claras e estáveis. Em suma, o modelo de negócio precisa se consolidar antes de se pensar no próximo passo.

Outra dificuldade é o empresário saber definir o que se está vendendo para terceiros, isto é, produtos ou o modelo de negócios. A confusão persiste e é agravada pela instabilidade da economia brasileira.

Observe no gráfico a seguir, o número de nascimento e mortalidade (em mil unidades) de empresas no segmento.



Fonte: ABRF

Nota-se que a média das empresas franquizadas que não tiveram sucesso no período de 2006 a 2016 (antes da última crise econômica) foi 54,7%, ou seja, mais da metade não sobreviveu. Vários fatores externos foram preponderantes nesse processo, mas não se pode ignorar, as dificuldades de gestão interna.

Na medida em que o empreendedor conhece bem seu setor, suas chances de sucesso aumentam, pois passa a ter condições de inovar em produtos, processos e no modelo de negócio, mas isso leva tempo.

Usualmente, a contratação de escritórios de advocacia especializados para a confecção dos contratos é de vital importância, não só para orientação, como também para se evitar ações na justiça de lado a lado.

Razão pela qual se diz em muitos negócios: “porque eu estou com pressa vou devagar”.

STARTUP e o “Dilema do Prisioneiro”

José Eduardo Amato Balian

A partir de conhecimentos sobre economia e matemática, desenvolveu-se a Teoria dos Jogos, segundo a qual, estuda-se tomada de decisões de um indivíduo quando o resultado de sua escolha depende do que outros indivíduos decidem, como em um jogo de estratégias.

A interdependência estratégica ocorre em função da concorrência e da ação de cada jogador que poderá modificar o resultado dos outros jogadores e todo o jogo. Essa teoria, passou a ter relação como o comportamento das pessoas, empresas e governo.

Um exemplo típico é o dilema do prisioneiro, em que dois suspeitos de um crime são flagrados, imediatamente separados e levados para interrogatório.

A questão principal é: se os dois assumirem a culpa, são condenados e a pena será menor para cada um, do que o caso de um só for responsabilizado pelo assassinato. Como você agiria: acusaria o colega, assumiria sua parcela de culpa?

Na fase de crescimento, as startups também tem enfrentado um dilema difícil de resolver, pois de um lado, podem crescer de maneira orgânica, gradual, geralmente com investimento restrito, com pouca mídia e resultado operacional positivo. Por outro lado, o crescimento poderá ser rápido, com aporte de capital elevado, presença marcante na mídia e usualmente, prejuízo operacional. Resumidamente temos: crescer rápido com prejuízo ou devagar com lucro?

A seguir, seguem três exemplos de empresas, das quais sou cliente e admiro seus gestores que se deparam com essa situação.

Você investiria numa empresa que tem prejuízo de mais de 30% de sua receita?

No UBER, por exemplo? Isso mesmo! Faturou mundialmente no ano passado US\$ 3 bilhões e teve resultado negativo de US\$ 1 bilhão. O crescimento tem sido meteórico nos últimos anos e não falta dinheiro para seus projetos, no entanto, será possível reverter prejuízo tão grande?

E na NETSHOES, você aplicaria suas economias?

A empresa, começou vendendo somente tênis, com dificuldade conseguia se equilibrar financeiramente e se limitava a oferecer 7.000 itens focados no segmento de calçados esportivos. Foi vendida para um fundo de investimento que ampliou a oferta de produtos para 60.000 itens de vários segmentos esportivos e faz vultuosos investimentos em marketing.

Moral da estória: Suas vendas cresceram, mas desde então, seus demonstrativos financeiros sempre mostraram prejuízos. A situação era desesperadora? Não pareceu, pois foi vendida por cerca de R\$ 100 milhões, propiciando grande rentabilidade a seus acionistas.

Observa-se quando um modelo de negócio não é lucrativo é muito difícil reverter tal situação. Se ao montar a operação, você não conseguir ter preço de venda que supere seu custo direto, e gere margem de contribuição positiva para cobrir custos fixos e geral lucro, não se iluda, nem acredite em Papai Noel ou Coelhinho da Páscoa, a probabilidade de transformar saldo negativo em positivo é muito pequena.

O dilema da NETFLIX não é muito diferente, pois apresenta a vários anos em seus demonstrativos econômicos financeiros prejuízo na sua operação, atua num mercado em constante mudança e seus concorrentes são empresas gigantes.

Caso aumente o preço cobrado por seus produtos e serviços perderá mercado e clientes. Mesmo com resultado no vermelho, tem recebido aportes de capital, passou além de distribuir a produzir filmes e é cada vez mais cobrada por resultados.

Pois bem! A empresa se recupera no médio prazo? Consegue reverter o prejuízo? Poderá ser vendida para um concorrente?

No seu caso, você aplicaria suas economias na NETFLIX?

() sim ou () não



A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Claudio Oliveira

Fala Professor **ESPM**

A experiência na loja Amazon 4-Stars

Claudio Oliveira

Em viagem recente com a família, tive a oportunidade de visitar a loja Amazon 4-Stars em Nova Iorque. Como o próprio nome diz, a loja concentra os produtos que avaliação de 4 estrelinhas para cima, o total são 5 estrelas, o que assegura que os produtos são muito bem avaliados pelos consumidores. Como as avaliações são dinâmicas o estoque da loja deve se renovar constantemente, a promessa é que a renovação seja semanal.

Acho que a melhor síntese da experiência foi uma frase de minha filha: “- parece que você está dentro do site da Amazon”. Isso ocorre, pois tem várias funcionalidades clássicas da loja virtual que se repetem no mundo físico:

A recomendação de compras cruzadas (“Quem comprou esse item, adorou esse outro item”) como ilustrada na foto de capa do artigo. Notem que as etiquetas de preço e de avaliação são dinâmicas, tornando mais flexível o posicionamento dos produtos. A oferta do dia, que no caso da loja aparece num telão posicionado próximo à entrada (figura 1).



Os itens mais vendidos por categoria. Que na visão da gôndola, ataçam o efeito de compra por impulso. Mesmo com o dólar a 4 reais, o Chewbacca de pelúcia é bastante tentador (figura 2).



E por fim, uma disposição de vitrine que faz mais sentido na loja física (figura 3). Os produtos mais vendidos em Nova Iorque. Essa visão ficou engraçada, pois se junta eletrodomésticos com livros e acessórios, duvido que alguém tenha se motivado a comprar por causa disso.



A experiência é interessante, embora um pouco desajeitada, pois se vislumbram vários impactos entre o posicionamento dos produtos na gôndola baseadas no comportamento do consumidor na Internet. Mas ainda há várias oportunidades de melhoria até se chegar no estado da arte.

Acho que tem algo com relação à precificação que precisa mudar, havia uma “oferta” de Kindle Paper White por U\$ 129,00, na Best Buy, o mesmo produto custava U\$ 99,00. Da mesma forma que existem algoritmos para precificação automática nos sites de e-commerce que verificam os preços dos concorrentes e estabelece os preços da loja, acredito que isso também poderia ocorrer na loja física. Pois é ingênuo achar que o consumidor não fará uma busca por celular para achar o melhor preço. No caso desse produto há um agravante, sendo um produto da Amazon, entendo que seria mais fácil oferecer um preço competitivo.

A disposição dos produtos também é confusa, pois quando se navega no site, há um propósito claro. Quero comprar o livro X, aí faz todo sentido saber, quem comprou o produto X também comprou o Y. Quando se vê um produto na prateleira que não faz parte de minhas preferências, essa experiência não faz sentido. De qualquer forma, saber quais são os produtos que no geral são mais vendidos e vê-los arranjados em prateleiras, podendo levá-los na hora tem um forte poder de persuasão.

Antes que me perguntem, eu comprei um carregador de celular que funciona no isqueiro do carro e mais uns badulaques. Por mais que seja um produto simples, procurei o carregador em outras lojas e não achei. Aqui tem um pontinho para a loja, pois identificaram uma demanda do consumidor, não percebida pelas outras lojas físicas.

Big Data e o processo seletivo

Claudio Oliveira

Recentemente, li um artigo sobre como o Liverpool usou Big Data para ajudar seu técnico a tomar decisões melhores e conseguir o título da Champions League. O diretor de análise de dados possui um banco de dados com mais de 100.000 jogadores e suas orientações influenciaram a aquisição do passe dos jogadores e até mesmo a contratação do próprio técnico.

Essa aplicação para os esportes nos faz pensar em como as empresas devem estar usando Big Data para contratação de seus funcionários. Um problema citado pelas empresas é a dificuldade em triar os melhores candidatos a partir de centenas de currículos. Outra

dificuldade é que os currículos falam sobre experiência profissional, formação acadêmica e habilidades; porém dificilmente entra em detalhes da personalidade, o máximo que vemos são autoelogios, algo como: dinâmico, proativo e líder.

Aspectos cada vez mais valorizados pelas empresas são a inteligência emocional, a resiliência e a capacidade trabalhar em equipe, a postura e a ética, porém é difícil detectar esses aspectos em processos seletivos. Nas entrevistas e dinâmicas de grupo, o candidato pode facilmente imitar um comportamento que fosse favorável para sua contratação. Um analista de recursos humanos experiente, provavelmente conseguiria perceber esses truques, mas como fazer a seleção quando há um alto número de candidatos na seleção. Aqui entram algumas possibilidades em que os dados digitais e a análise de machine learning podem ajudar.

Em primeiro lugar, como saber mais sobre os candidatos? Uma forma bastante usual é recorrer às mídias sociais, a empresa pode coletar dados sobre seus candidatos através das plataformas de mídias sociais. É cada vez mais comum a empresa solicitar o link de redes sociais como o LinkedIn. Mas qual o possível uso desses dados? Em vez de a empresa se concentrar nos dados de experiência profissional, habilidades e formação acadêmica. A empresa pode recorrer informações complementares como:

- Rede de contatos do profissional
- Atividades do usuário como publicação de artigos, compartilhamentos e comentários
- Páginas que o usuário deu like e grupos dos quais ele participa

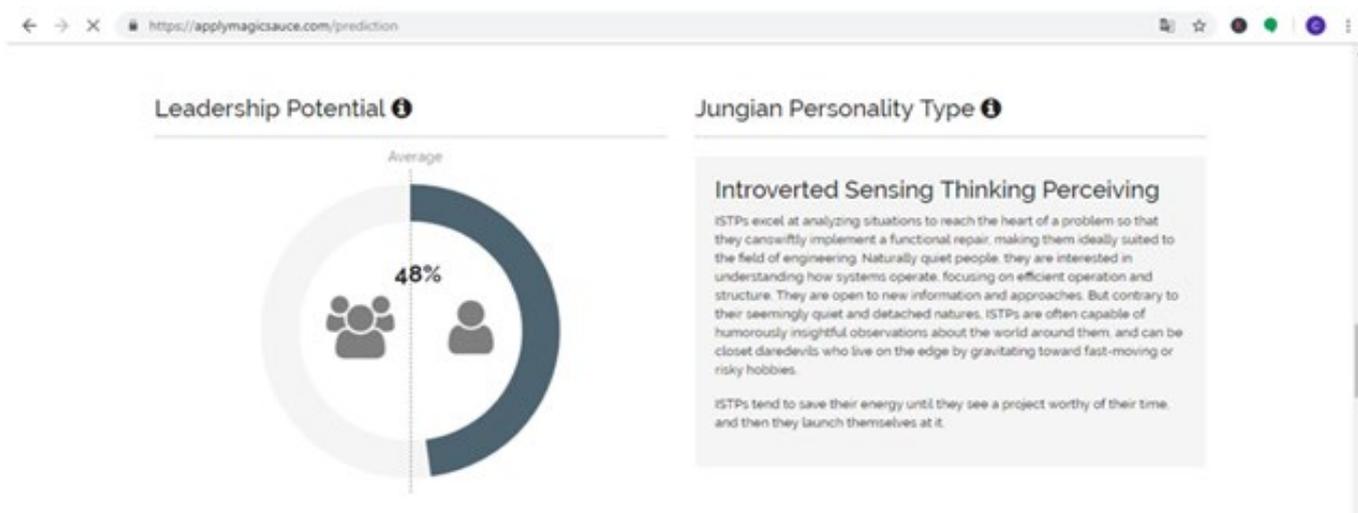
Com base nessas informações, a empresa pode montar um perfil comportamental do usuário. As atividades e conexões do usuário dizem mais sobre quem ele é do que as informações autodeclaradas. Um exemplo é a forma como a Cambridge Analytica conseguiu analisar o perfil dos eleitores americanos para conseguir realizar campanhas eleitorais no Facebook de forma personalizada. Eles conseguiam saber se um eleitor tinha o perfil hesitante entre os dois candidatos, com base em seus comentários em temas políticos. E que era nacionalista com base em likes em páginas de montadoras americanas.

Esse não é um bom exemplo de coleta em massa de dados, pois o Facebook está sofrendo um processo por não ter zelado pelos dados de seus usuários. Porém, como uma empresa pode fazer para obter os dados de forma legal? Pensem que os dados de mídias sociais em muitos casos são abertos ao público, principalmente se pensarmos em redes sociais com o objetivo de networking profissional como o LinkedIn, onde o usuário tem interesse que seus dados sejam públicos para aumentar sua possibilidade de contratação. Esses dados podem ser coletados por algoritmos para preencher um banco

de dados de contratação mediante consentimento do candidato que resolve aplicar para uma vaga.

A empresa pode comparar as atividades desses candidatos nas mídias sociais com as atividades de outras pessoas que a empresa já tenha conhecimento prévio e que, por exemplo, tenham o perfil esperado pelas empresas. E dessa forma, contratar pessoas que tenham características desejadas para empresa como tolerância, postura empreendedora e criatividade.

Entendo que isso possa parecer ficção científica, por isso, recomendo uma experiência para avaliar como seu perfil psicológico pode ser detectado por algoritmos. Sugiro fazer o teste do site do centro psicométrico da Universidade de Cambridge: <https://appliedmagicsauce.com/demo>. Realizei o exame, com base nos meus dados de likes, posts, comentários e perfil do Facebook. A ferramenta traçou um perfil comportamental que em boa parte foi impreciso, credito isso a base de dados da universidade ser calibrada com as atividades de mídias sociais dos britânicos que são bem diferentes das nossas, por exemplo, boa parte das inferências levou em consideração que dei like na página dos Beatles, mas pouco foi levado em consideração que gosto de Samba. No entanto, algumas informações foram úteis, a ferramenta, por exemplo, classificou meu potencial de liderança (figura 1). Achei curioso como identificou meu perfil de resolver problemas comum à engenharia, área onde me formei e obtive mestrado e doutorado.



Esses experimentos ainda exploratórios indicam que o machine learning que tem ocupado espaço relevante em áreas como marketing, controle financeiro e análise de riscos, em breve será bastante comum nos processos seletivos das empresas.

Transformação digital e metodologias ágeis

Claudio Oliveira

A transformação digital tem mexido com diversos mercados, como sabemos, somos cada vez mais consumidores de empresas como Uber, Netflix e Nubank e em igual proporção estamos usando menos táxis, serviços de TV a cabo e menos bancos tradicionais. Do ponto de vista do consumidor, isso provoca melhora nos produtos e serviços, mas e do lado das empresas?

São famosas as fotos de escritórios como os do Google, com mesas de sinuca, escorregadores e fliperamas (figura 1). Também compõe o cenário, funcionários de bermuda e pets nas mesas de trabalho. Isso reforça um imaginário de um ambiente dinâmico e com bastante liberdade. Não necessariamente essa imagem corresponde à realidade, os funcionários do Google, assim como de outras empresas, precisam bater metas e cumprir regras. Mas a impressão é de que é um ambiente mais inovador e atraente do que uma empresa tradicional, não é à toa, que em pesquisas realizadas com alunos de graduação, o Google é a empresa mais desejada para se trabalhar.

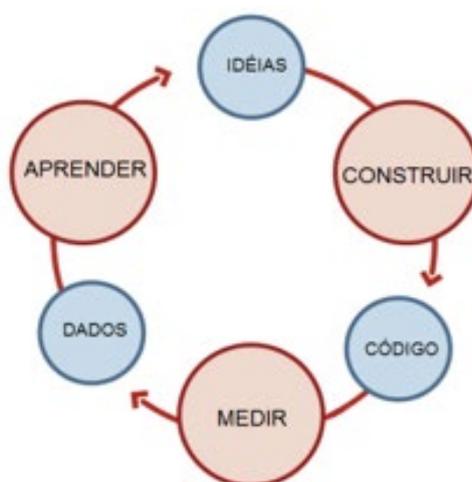


Mas e como ficam as empresas tradicionais? Como reter talentos e fidelizar os clientes em mercados cada vez, mas instáveis? Essas empresas também têm alterado sua forma de trabalhar. Num banco bastante tradicional de São Paulo, reconhecido pelo seu conservadorismo, é cada vez mais raro o uso de terno e gravata. Em algumas salas desse banco, é possível ver pufes e painéis cheios de post-its na parede. Algumas

reuniões são feitas de pé e não há claramente um chefe nesses encontros, boa parte das decisões são tomadas pela própria equipe.

O que está acontecendo não é apenas uma mudança superficial, as roupas mais despojadas e a maior autonomia dos funcionários, vem junto com a adoção de métodos de startups. Ao reconhecer que as startups estão modificando os mercados, as empresas tomaram algumas medidas para não perder o passo das novas tendências. Elas passaram a criar ecossistemas de inovação, onde startups e empresas tradicionais somam forças, para ampliar mercados e aprender mutuamente. As empresas também têm adotado metodologias ágeis para mudar seus processos e aumentarem a velocidade do lançamento de produtos e serviços.

As metodologias ágeis partem da premissa que qualquer empresa pode inovar, segundo Eric Ries em seu livro *Lean Startup*, uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Todas as empresas podem se enquadrar nessa definição, o que faz a diferença é o conceito de aprendizagem adotado por Ries, o aprendizado deve ser validado pelo cliente, seja através de feedbacks de um produto recém lançado ou através da compra desse produto. Isso impele as empresas a lançarem seus produtos cada vez mais rápido, para colher as opiniões de seus consumidores e permitir a evolução desse produto baseado no valor gerado pelo cliente conforme demonstra a figura 2.



O produto lançado possui funcionalidades mínimas, também conhecido como Minimum Viable Product, ou MVP, que é uma versão um pouco mais avançada do que um protótipo. Nesse processo de lançamento rápido, elimina-se qualquer excesso que não traga valor ao cliente. Por isso, o método se chama Lean, que em inglês quer dizer enxuto. E aí vão embora os trajes formais, chefes desnecessários e pesquisas de mercado demoradas, a empresa começa a trabalhar em função do cliente, sendo rápida e aprendendo continuamente.

Um dos pilares das empresas enxutas são as metodologias ágeis de projeto. Essas metodologias começaram na área de tecnologia para aumentar a velocidade e o nível de acerto dos softwares desenvolvidos e extrapolaram para toda organização. Uma metodologia ágil bastante utilizada é o Scrum, o nome vem de um movimento do Rugby onde todo o time forma uma massa compacta de jogadores batalhando pela posse de bola (figura 3). A máxima é: todos os jogadores ganham juntos ou perdem juntos. O trabalho é feito em equipe, o time determina quanto trabalho consegue absorver e a prioridade é dada pelo valor gerado ao cliente. As equipes são pequenas e dois papéis se destacam, o de Product Owner e o de Scrum Master. O Product Owner se dedica a definir as prioridades e detalhar as demandas, o Scrum Master garante que toda a equipe está trabalhando com produtividade e remove eventuais impedimentos, como por exemplo, a falta de aprovação de uma entrega que trava a evolução para um próximo passo.



O Product Owner elabora um backlog, que é uma lista de tarefas estruturadas e priorizadas. Na reunião de planejamento, o time define quantas dessas tarefas consegue realizar durante um período definido, pode ser um mês, quinze dias. Esse período é chamado de sprint. Durante o período, o time realiza reuniões diárias de no máximo 15 minutos que são realizadas com todos os membros de pé para que seja breve. Ao final do sprint, é realizada uma reunião de avaliação para que a equipe aprenda com seus erros e acertos e possa evoluir no próximo sprint.

Esse tipo de estrutura é cada vez mais valorizado pelas empresas, tanto que o Product Owner, mais conhecido como PO, é uma das funções mais valorizadas nos perfis do LinkedIn. E como essa dinâmica é mais apropriada em cenários turbulentos, é bastante provável que as metodologias ágeis tenham vindo para ficar, pois a tendência é que os mercados mudem cada vez mais rápido.



ADMINISTRAÇÃO

Edmir Kuazaqui, Antônio Bonassa, Mariana Malvezzi, Victor Martinez e Adriano Gomes

Turbinando os negócios com o Marketing 4.0

Edmir Kuazaqui

Para que o mercado e principalmente os consumidores possam reconhecer a proposta de valor de um negócio ou mesmo de um produto ou pessoa, deve receber influências direcionadas positivas e relevantes, de forma a entender o posicionamento e compreender por que deve consumir os produtos e serviços de uma empresa.

O Marketing envolve as ferramentas tradicionais – Produto, Praça, Promoção, Pessoas, Evidências Físicas, Processos, Produtividade e Preço, dentro de uma concepção direta entre necessidades, percepção e consumo. Entretanto, pensando desta forma, empresas terão grandes dificuldades em se relacionar com o mercado de forma mais ampla, pois haverá um infinito número de concorrentes adotando as mesmas práticas e ações.

O Marketing 4.0 traduz outras infinitas possibilidades, porém de como influenciar de forma diferenciada os consumidores, no aprofundamento dos relacionamentos entre os envolvidos, bem como nos vínculos cognitivos duradouros. Neste sentido, não se pode mais pensar que temos uma divisão entre o marketing empresarial e o marketing praticado pelas agências de publicidade e propaganda. Tudo, no mínimo, deve ser mesclado e focado no atendimento das necessidades e desejos do consumidor. E mais além ...

Não se pode mais imaginar uma área específica de Marketing Digital na empresa, pois o respectivo conceito e aplicações deve permear por toda a empresa e mercado. Então, as ações da empresa deve ser o resultado de uma simbiose saudável entre todas as possibilidades de marketing que a empresa pode desenvolver e criar, de forma a tornar o produto e/ou serviço o objeto de desejo de seus consumidores.

A gestão de Marketing 4.0 deve conciliar o tradicional com o novo e o inusitado. Conforme pesquisa do autor deste ensaio, não existe ainda métricas perfeitas para analisar a distribuição de verbas entre essas duas categorias de marketing, porém vale, ao invés simplesmente de utilizar experiências passadas para determinar quanto será utilizada como verba de verba, quais experiências e percepções a empresa deseja desenvolver em seu mercado, de forma a tornar o seu portfólio na opção preferencial do mercado.

Discutir e aplicar os conceitos e práticas necessárias para a introdução e desenvolvimento de práticas em ambientes disruptivos e exponenciais, com necessidade de alta competitividade e olhar e pensar fora da caixinha. Neste sentido, o perfil do profissional,

bem como de todo um conteúdo para que a empresa possa, realmente, influenciar o consumidor ou mesmo, mudar e transformar o mundo em que vivemos.

Sistemas Integrados de Gestão

Antônio Bonassa

Ao final da Segunda Guerra Mundial, a indústria bélica americana havia desenvolvido processos inovadores de manufatura e treinado um imenso contingente de trabalhadores, os quais foram absorvidos por outras indústrias como, por exemplo, e, principalmente, a de bens de consumo. Entretanto, para atender uma crescente demanda por produtos industrializados, gerada pela explosão demográfica pós-guerra, ainda havia a dificuldade do controle dos estoques de peças (matéria-prima), módulos (estoque intermediário) para a montagem dos produtos finais e dos próprios produtos acabados.

Para cada peça, módulo e produto acabado, as quantidades em estoque e suas respectivas movimentações de entradas e saídas eram manualmente anotadas em fichas/cartões de controle. Tal processo de gestão não relacionava as necessidades de produtos intermediários e de matérias primas com as necessidades de produção de produtos finais. Para melhor entendimento, imagine que uma montadora de veículos que necessite de 50 parafusos por unidade produzida admitisse comprar 125 deles. Tal decisão de compra caracteriza a dissociação entre quantidades compradas ou estocadas e as necessidades estabelecidas pela estrutura do produto. Certamente, haveria sobra ou falta de parafusos de 25 parafusos.

Entretanto, na década de 60, com o advento dos computadores e da lógica do MRP (Planejamento das Necessidades de Materiais) foi possível executar o controle de estoques e os cálculos dos volumes a serem comprados ou produzidos, de forma rápida e relativamente fácil.

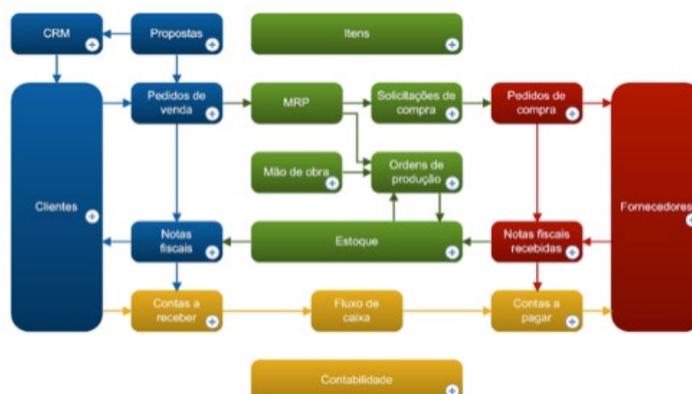
O MRP utiliza a previsão da demanda do produto final e sua respectiva estrutura para calcular a necessidade da montagem de produtos finais, de módulos e, conseqüentemente, a necessidade de compra de matéria-prima – a partir dos saldos disponíveis em estoque. A lógica desenvolvida passa a relacionar as necessidades de produtos finais, produtos intermediários e matéria-prima, determinando também as datas nas quais cada um deve ser comprado ou produzido – considerando o tempo de produção ou de entrega do fornecedor.

Nos anos 80, o MRP foi melhorado e rebatizado como MRP II (Planejamento dos Recursos de Manufatura). Além de calcular a necessidade de partes e módulos, o MRP II também calcula o momento em que cada máquina deve ser utilizada e o respectivo tempo de utilização necessário para a produção desejada, calculando também os custos de produção relacionados. Pela determinação do momento da compra o MRP também calcula o impacto financeiro das aquisições no fluxo de caixa da empresa. Ainda, caso haja uma alteração de produto, calcula os saldos de estoque das peças a serem descontinuadas e seus respectivos impactos financeiros.

Tanto o MRP quanto o MRPII são sistemas gerenciais, de apoio à decisão de produções empurradas, pois se utilizam da previsão de venda futura, produzindo unidades para estoque e não para um cliente específico.

O sucesso do MRPII e o aumento da capacidade computacional disponível fez surgir a possibilidade de se integrar outros processos organizacionais em um único sistema de gestão, surge o ERP (Enterprise Resource Planning).

Para que tal integração seja possível, a empresa precisa, primeiramente, mapear todos os seus processos, identificando todos os relacionamentos existentes, os quais passam a ser padronizados e alguns até automatizados pelo ERP. Por exemplo, para se comprar uma cadeira é necessário cadastrar o item e o fornecedor no sistema para que então um pedido de compra seja aberto no ERP. Desta forma, no momento em que a cadeira for entregue, o conferente do recebimento é capaz de saber se foi realmente comprada, a que preço e de qual fornecedor, conferir a nota fiscal e aceitar ou não a mercadoria. Contabilmente, o processo do recebimento gera entrada de dados (informação) em contas a pagar e ativo fixo. Nos períodos futuros as entradas em ativo fixo geram valores de depreciação, a serem transferidos para o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). Todas as entradas contábeis passam a ser feitas de forma automatizada pelo sistema. Um esquema exemplificativo de alguns fluxos de processos gerenciados pelo ERP é apresentado na Figura 1.



Vale ressaltar que o ERP é sistema transaccional, ele gerencia transações individuais, e conta com um banco de dados que pode armazenar as mais diversas informações e funções que fazem parte dos processos que compõem uma empresa. As informações de cada setor podem ser compartilhadas com outros setores, para que assim, os dados sejam únicos e não existam duplicidades ou retrabalho – duas pessoas em dois departamentos diferentes digitando a mesma informação, por exemplo. Tal banco de dados pode alimentar ferramentas de BI (Business Intelligence) para a construção de relatórios gerenciais.

Ainda, em geral os ERP possuem tecnologia modular, ou seja, dispõem de um conjunto de ferramentas que quando integradas geram dados únicos para todos os departamentos de uma empresa. Tais módulos como, por exemplo, financeiro, recursos humanos, CRM, etc, podem ser implementados separadamente e depois integrados.

O ERP ajuda uma empresa a ser mais organizada e mais competitiva no mercado, pois oferece aos gestores uma visão estratégica e detalhada de tudo o que acontece na operação, permitindo a correta distribuição de recursos, a otimização dos processos e o direcionamento assertivo dos investimentos.

Uma vez que integra os departamentos, possibilitando o armazenamento de várias informações e a automação de processos e a eliminação de interfaces manuais, a utilização de um sistema de ERP torna as operações (os processos organizacionais) mais eficientes e rápidas, facilitando o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

Por outro lado, no momento em que as operações estão integradas, existe um gigantesco banco de dados com informações específicas sobre todos os produtos e processos, de tal forma que não existe possibilidade para flexibilização (divergências). Se, por alguma razão, o processo que se quer fazer não estiver de acordo com aquele mapeado no ERP, ele simplesmente não acontecerá, já que busca também assegurar a integridade e padronização dos processos.

A Psicologia nas Organizações e seu objeto de estudo: a quem serve esta importante área da Administração?

Mariana Malvezzi

Como ciência que estuda a relação Homem-Trabalho a Psicologia Organizacional e do Trabalho (a partir de agora referida como POT) surgiu com a difícil tarefa de mediar uma relação tão sujeita a conflitos por parte de seus dois principais elementos: o homem e o trabalho. A POT nasceu em função dos problemas que a indústria criou como consequência, por exemplo, do frenético ritmo de trabalho que é ditado pelas máquinas e não mais pelo homem e os sinais do seu corpo.

Neste sentido a POT, desde seus primórdios (1900), caracterizou-se por buscar compreender e propor alternativas que amenizassem por um lado o impacto do trabalho no homem (fadiga) e por outro direcionassem a um aumento da produtividade (psicotécnica). Marcada também por uma interdisciplinaridade onde aspectos biológicos, psicológicos, sociais e políticos se constituem como base para a compreensão do que se propõe, a da relação homem e trabalho. Sendo assim, pode-se afirmar que a POT possui um objeto de fronteira com outras ciências.

Como a própria questão do trabalho, a POT por lidar com o trabalhador e com o próprio trabalho encontra possivelmente dois diferentes e talvez antagônicos objetos de estudo: o desempenho do trabalhador (onde o foco é no trabalho, na produção) e a pessoa do trabalhador (onde o foco é nos limites do homem, seu bem-estar, etc.).

Quando tem como objeto o desempenho do trabalhador a POT se aproxima do entende-se por Taylorismo, a completa sistematização do trabalho a fim cumprir com os objetivos organizacionais. Dentro desta linha, e com vários desdobramentos e adaptações aos diferentes estágios da POT, encontram-se várias, e pode-se afirmar grande parte, das ferramentas da POT. Entre elas: avaliação de desempenho, descrição de cargo, treinamentos técnicos e motivacionais, pesquisas de clima, etc. Quando tem como foco o desempenho do trabalhador a POT encontra-se alinhada à organização, à engenharia e à economia, ela está a serviço do status quo e da contínua dominação da natureza.

Quando tem a pessoa do trabalhador como objeto a POT deve impor limites à realização do trabalho. Como ciência que preza por seu objeto a POT deve demarcar fronteiras onde a engenharia, a economia e a organização não podem ultrapassar mesmo que isto ponha em jogo a própria produção ou o próprio trabalho. Neste sentido, por exemplo, a “avaliação de desempenho” deveria estar a serviço do desenvolvimento do trabalhador e não da mera realização de tarefas previamente designadas.

O dilema resultante do estar entre dois objetos antagônicos, defender o trabalhador enquanto pessoa e a produção resultante do desempenho do mesmo coloca a POT em uma situação bastante delicada. Mesmo que definisse seu objeto como a pessoa do trabalhador a POT não teria como existir desassociada das demandas e do suporte da indústria. Por outro lado não tem como servir o desempenho sem atentar-se às pressões

e demandas que impactam o trabalhador não apenas na sua vida pessoal como também no ambiente de trabalho.

Cabe perguntar como resolver tamanha dicotomia? Como é possível servir a dois senhores? Psicologia e Administração possuem, neste sentido, uma vasto campo para inovação, pesquisa e reflexão.

Psicologia nas organizações: qual a contribuição da psicologia para a gestão dos conflitos no contexto do trabalho?

Mariana Malvezzi

O conflito e conseqüentemente a busca por sua superação sempre estiveram presentes na história da humanidade. As lutas pelos recursos escassos como comida, terra e água, as inúmeras guerras, bem como, mais recentemente, os conflitos advindos da globalização com a potencial aproximação de culturas e pessoas tão distintas são exemplos desta relação tão inerente entre o conflito e o próprio homem. O fator que une todos estes eventos essencialmente tão diferentes é o fato de serem demarcados a partir da relação de um indivíduo com o outro.

No ambiente do trabalho o conflito foi e tem sido abordado de formas diferentes desde o início da industrialização. Primeiramente era ignorado, pois se acreditava que o homem (como uma máquina) poderia ser totalmente controlado e que reagiria de acordo com as medições e controles que o Taylorismo e o Fordismo propunham. Desde então, com os estudos iniciados em Hawthorne por Elton Mayo, deu-se início ao reconhecimento do homem como um ser complexo, cujos controles restritos da administração científica não tinham como abarcar. É a partir deste momento que a importância da subjetividade e das relações interpessoais, vai ganhando espaço para a compreensão do homem e dos problemas relacionados ao trabalho.

Em toda sua complexidade, o homem passou a ser compreendido a partir de sua mediação com o mundo. Neste sentido, tendo em vista os predicados da Psicologia Social e do Trabalho, grande área temática que engloba a Psicologia Organizacional, deve-se observar cada sujeito como individual e como coletivo na sua relação com o outro.

Assim, o homem é permeado por quatro categorias que não apenas constroem sua subjetividade como marcam sua mediação com o mundo. São elas: a representação, os valores, os papéis e a identidade. Em linhas gerais temos: a representação como uma construção subjetiva do que é o mundo, os valores como uma hierarquia de preferências, o papel como um consenso sobre o desempenho que ocupa frente a um determinado grupo. Já a identidade, estrutura complexa, representa um agregado dos elementos aqui expostos e que responde a pergunta “quem sou eu”.

Tais categorias, ao intermediarem a relação do homem com o mundo, permitem o estabelecimento de um movimento que oferece consciência e conhecimento de si e do outro, dando sentido ao que lhe é próprio. É neste movimento que o homem testa seus limites, se conhece, tornando possível a compreensão de quem se é, pois tem um “outro” a quem se confrontar, comparar. O conflito é, nestes termos inerente à constituição do sujeito como tal.

O reconhecimento de tamanha complexidade, desafio imposto a todos principalmente para aqueles em posições de liderança, tem sido feito presente nas diversas iniciativas que buscam reduzir os conflitos que tangenciam o estar no mundo, em especial dentro do ambiente do trabalho. Mais do que resolver conflitos é importante o reconhecimento do seu papel na constituição dos sujeitos e na potencialidade de transformação de si, do outro, do trabalho e do mundo.

Psicologia nas Organizações: Infraestrutura psíquica dos grupos

Mariana Malvezzi

Parafraseando a Teoria da Gestalt, pode-se dizer que um grupo é mais que a soma de suas partes, que a mera soma de seus membros. A resultante dos efeitos das interações de membros em um grupo tem sido uma preocupação constante de diferentes correntes que estudam o comportamento humano nas organizações e fora dela.

Bion, um importante psicanalista que estudou grupos e suas dinâmicas, afirma que o comportamento de um grupo se concretiza em dois níveis: o da tarefa e o das emoções. Ele observou que, quando se agrupam diante de uma situação problema pessoas que individualmente se comportam de forma razoável, dificilmente como grupo estes sujeitos serão capazes de um comportamento coletivo racional. Frente a isso Bion afirma a predominância dos processos psíquicos primários no agir do grupo e conclui que a

cooperação consciente entre os membros de um grupo requer uma circulação emocional e fantasmática inconsciente entre eles.

O autor ressaltou que os indivíduos reunidos em um grupo combinam automaticamente e involuntariamente para agir de acordo com estados afetivos que ele chamou de pressupostos básicos.

Como produções em grupo, os pressupostos básicos, tendem a evitar frustrações em face às demandas apresentadas pela realidade e pelo processo de aprendizagem. Bion os classificou em três categorias: de dependência, de ataque e fuga e de união que podem ser descritos em linhas gerais como:

- Dependência (dependency): os membros se consideram imaturos e despreparados e consideram o líder uma figura onipotente e onisciente (características de divindade). A atenção deste grupo está na figura do líder;
- União (pairing): os membros do grupo acreditam que um líder ainda está por vir e pode ser uma pessoa ou ideia que virá salvar a todos. A atenção dos membros deste grupo está voltada ao futuro, a esperança;
- Ataque e fuga (fight-flight): os membros do grupo funcionam como se estivessem reunidos para lutar ou fugir de algo. A atenção dos membros está na crença que o bem estar individual é menos importante que o do grupo.

Os pressupostos básicos aqui descritos protegem contra a ansiedade imposta pela realidade e se referem ao nível emocional do funcionamento do grupo ao regular as ações individuais de seus integrantes.

Considerando que o grupo opera em dois níveis, o da tarefa e o das emoções é essencial para que se torne efetivamente um grupo de trabalho (nível das tarefas): a cooperação e a busca consciente do entendimento de si e do outro. A autocrítica ganha aqui uma especial função ao oferecer aos sujeitos a oportunidade de, através dela, entrarem em contato com a realidade, estabelecerem relações entre si e trabalharem de forma colaborativa e efetiva diante de uma tarefa comum.

Negócio, negar o ócio

Victor Richarte Martinez

Em livros, artigos e aulas sobre empreendedorismo um dos temas de abertura é sempre

a discussão da palavra “negócio” associada a “negar o ócio”. Abrir um negócio, rodar um negócio e negociar tem o sentido de fazer acontecer algo que uma pessoa se propôs em seu planejamento.

Duas cenas:

A) Um consultor recebe elogios pela proposta apresentada a pedido de uma empresa, discute-a em reuniões e quando chega o momento de fechar o negócio, suspendem-se as tratativas.

B) Uma ONG solicita um trabalho voluntário, recebe e discute a proposta com honorários pró-bono, explicita querer a implementação e quando se chega ao finalmente “Vamos marcar o início do projeto”, some do cenário da negociação.

Essas duas cenas espelham o incitamento à ação (“Vamos fechar um negócio”), mas na hora de bater o martelo, efetivar, surgem justificativas e descasos que protelam a decisão.

Disseminado a partir da experiência das startups que vem remodelando o que se entende por negócios, o Business Agility propaga-se como capacidade adaptativa de responder rapidamente a novas circunstâncias e mudar a direção (pivotização) de ações em curto espaço de tempo.

O profissional que sempre está esbaforido, cansado, estressado, à beira de um ataque de nervos, preconizando um burnout, pode mais estar representando um excesso de atividades do que, de fato, produzindo e negando o ócio. Como tática da gestão da impressão (trabalhar até tarde, responder e-mail cinco da manhã, fazer ligações às 23h etc) ele deseja primar na mente do outro que está sempre ocupado, que se dedica muito à organização.

Nessa passagem anterior, o ócio se ancora no senso comum do nada fazer, descansar, “il dolce far niente”. Não é essa ideia do ócio criativo proposta por DeMasi (2000) (De Masi, Domenico. O ócio criativo. São Paulo: Sextante, 3ª. Edição) associado ao uso do tempo de forma sábia e prazerosa dedicados ao trabalho, estudo e jogos, mediados pela diversão e aprendizado. Contrasta também com a ideia da dedicação exclusiva e exaustiva ao trabalho, como vinculado ao homofaber preso aos horários da fábrica em que o trabalhador deveria se esquecer das outras dimensões pessoais.

No entanto, quando se pensa no dia a dia organizacional há um descompasso pela cobrança informal da absorção de tempo do profissional como sinal de engajamento e comprometimento.

Nada mais que um contrassenso. Abre-se ponto para discussão sobre a gestão de pessoas feita de uma forma profissional, madura e ... humana.

Como características da cultura brasileira, Bertero (2004) (Bertero, Carlos Osmar. *Gestão à brasileira*. GV Executivo, 2004. no. 52, vol.3) nos lembra como comportamentos da nossa gestão a baixa exposição ao risco e ao empreendedorismo, a dificuldade de planejamento, o foco imediatista de gestão, entre outros. Poder-se-ia acrescentar também o protelamento da decisão pela ausência de resposta de um profissional assertivo ao outro.

Isso parece esbarrar naquilo que é constantemente negado: a postergação (e imobilização) da tomada de decisão como prática recorrente na gestão no Brasil. Colaboração, agilidade e cooperação são palavras on spot para discursos nos corredores das empresas, mas quando se chega à tomada de decisão aparecem as dificuldades humanas. Afinal, para se fazer negócios é preciso caminhar e responder pelo que se faz, ter responsabilidade pelo que diz, responder sobre o compromisso firmado.

E isso envolve riscos, algo difícil em nossa cultura, como já sinalizava professor Bertero. Assim, protela-se a decisão e o negócio para.

O Capital que Gira

Adriano Gomes

A maior confusão que existe quando falamos sobre capital de giro é que as pessoas o confundem com o próprio caixa da empresa. Pensa-se que por estar a empresa sem dinheiro no banco a mesma não tem capital de giro. Isso não é verdade, muito embora, essa empresa em questão pode estar atravessando um problema sério relacionado à gestão do capital de giro.

Capital de giro é a parte do capital que não está investido no ativo permanente, portanto está em giro, financiando a atividade central do negócio. Para facilitar, vamos imaginar alguns momentos de uma empresa hipotética e acompanhar o movimento do capital.

Um grupo de amigos resolve abrir um negócio e investem \$ 100.000. No momento da constituição da empresa, o balanço da mesma deve ser o seguinte:

Ativo		Passivo	
Caixa	100.000	Capital	100.000
Total	100.000	Total	100.000

Neste momento o capital de giro é idêntico ao caixa. Isto ocorre porque a empresa não realizou nenhum investimento em giro ou em ativo permanente.

Evidentemente, nenhuma empresa permanece a vida inteira com o dinheiro em caixa. A próxima operação, em geral, é a compra de um ativo fixo para a operação ou de mercadorias para revenda. Com o intuito apenas de demonstrar de maneira mais simples o conceito de capital de giro, vamos realizar estes dois movimentos e esclarecer cada um deles.

No que concerne à compra de mercadorias, ainda, vamos realizar duas operações: a primeira será à vista de \$ 40.000 em mercadorias e a segunda será a prazo de \$ 30.000.

Ativo		Passivo	
Caixa	60.000	Capital	100.000
Estoque	40.000		
Total	100.000	Total	100.000

Ativo		Passivo	
Caixa	60.000	Fornecedores	30.000
Estoque	70.000	Capital	100.000
Total	130.000	Total	130.000

A empresa possui, neste momento, um capital de giro de \$ 130.00, porém, \$ 100.000 são próprios e \$ 30.000 são de terceiros.

Passado mais um tempo, a empresa adquiriu um veículo no valor de \$ 25.000 à vista para realizar as entregas de mercadorias a seus clientes. Vamos observar o que aconteceu com seu balanço patrimonial e com o seu capital de giro.

Ativo		Passivo	
Caixa	35.000	Fornecedores	30.000
Estoque	70.000		
Veículos	25.000	Capital	100.000
Total	130.000	Total	130.000

Um próximo passo que esta empresa poderia estar fazendo é vender seus produtos aos clientes. Vamos imaginar que ela tenha vendido metade de seu estoque pelo mark-up de 2; logo houve um lucro de \$ 35.000. Também vamos supor, por enquanto, que não houve incidência de impostos e que até o momento não incorreu custo fixo. Esta simplificação visa apenas fixar melhor o conceito do capital de giro. Nestas condições, o balanço da empresa ficaria assim:

Ativo		Passivo	
Caixa	35.000	Fornecedores	30.000
Dup. Receber	70.000		
Estoque	35.000	Capital	100.000
Veículos	25.000	Lucro	35.000
Total	165.000	Total	165.000

Finalmente, vamos realizar o pagamento das duplicatas aos fornecedores com o dinheiro que temos em caixa e perceber o que deverá acontecer com o capital de giro da empresa.

Ativo		Passivo	
Caixa	35.000	Fornecedores	30.000
Dup. Receber	70.000		
Estoque	35.000	Capital	100.000
Veículos	25.000	Lucro	35.000
Total	165.000	Total	165.000

The background features a stylized world map in shades of blue and purple. Overlaid on the map are several glowing nodes, each consisting of a central bright spot surrounded by a dashed circle. These nodes are interconnected by smooth, curved lines that sweep across the map, suggesting global connectivity and data flow. The overall aesthetic is modern and technological.

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Denilde Holzacker, Edmir Kuazaqui, Daniela Bertotti, Demétrius Pereira e Jorge Vieira

Fala Professor **ESPM**

E-Diplomacia: os desafios para diplomacia tradicional

Denilde Holz hacker

Convive-se, cada vez mais, com os impactos das transformações digitais na realidade política, econômica e social dos países. Desde a Primavera Árabe, passando pela eleição de Trump e os debates a respeito do Brexit, as recentes manifestações em Hong Kong, entre outros, não é possível pensarmos a realidade internacional sem considerar os efeitos do mundo digital. Assim, conceitos como diplomacia digital, e-diplomacy ou twitter diplomacy ganham espaço nas análises sobre a atuação externa de governos e governantes.

De acordo com o Survey E-Government, em 2000 somente 25% dos governos tinham informações digitalizadas, porém, desde 2014, 98% dos governos estão inseridos na realidade digital. O estudo Twiplomacy 2018, realizado pela empresa Burson Cohn & Wolfe, identificou 951 contas no Twitter, sendo 372 pessoais e 579 institucionais de chefes de estado e ministros de relações internacionais de 187 países. No Facebook foram identificadas contas de governos e ministros de relações exteriores de 197 países e, a cada ano, cresce a presença de líderes mundiais na plataforma Instagram.

Os Estados Unidos foram pioneiros na implementação de um programa de E-diplomacia em 2002, com a criação de um Task Force no Departamento de Estado. Após pós-11 de setembro de 2001, criou-se o consenso de que o país necessitava de um sistema mais ágil de comunicação entre o Departamento de Estado e as representações no exterior para a prevenção de ações e catástrofes. Em 2011, o Departamento de Estado lançou uma ferramenta para a conectar os diplomatas, chamada Corridor, que é uma espécie de LinkedIn e Facebook para troca de informações entre os membros do governo. De acordo com as informações do Departamento de Estado, o sistema tinha em 2014 mais de 17 mil usuários.

Em 2011, a Rússia iniciou um programa voltado para o uso das plataformas digitais, tornando-se um dos países que mais investem em diplomacia digital, ficando atrás de Estados Unidos e Israel. O governo chinês também tem investido na atuação em plataformas digitais, como twitter, facebook e youtube. Além disso, seis embaixadas chinesas são ativas no twitter.

Algumas iniciativas têm sido conduzidas para compreensão da interligação entre a diplomacia tradicional e a digital. Uma delas foi a Stockholm Initiative for Digital Diplomacy (SIDDD), realizada em 2014, sendo a primeira reunião sobre diplomacia digital.

A pergunta central feita pelos participantes do encontro foi: como os mundos offline e online impactam nas relações internacionais e na diplomacia.

Kampf, Manor e Segey (2015) consideram que plataformas de mídias sociais são ferramentas para promoção e gerenciamento da imagem e reputação do país. Existem dois níveis para a atuação na E-diplomacia: o primeiro nível é voltado para o público doméstico, como forma de facilitar a aceitação da imagem do país e promover seus interesses. O outro nível envolve a criação de uma rede entre o mundo diplomático e seus interlocutores, neste caso, os canais tradicionais se interligam com as mídias digitais. Assim, a E-diplomacia envolve desde o ambiente de gerenciamento de informação, comunicação entre o corpo diplomático até as negociações online.

E-diplomacia 2.0: indo além da comunicação digital

Com o maior envolvimento do mundo diplomático no ambiente digital podemos observar uma nova fase: a E-diplomacia 2.0. De um lado, tem-se um movimento de maior interação com os cidadãos. Neste contexto, o Net-cidadão acessa os canais diretos de comunicação para pressionar e promover suas agendas, levando os órgãos diplomáticos interagirem e responderem nas próprias redes sociais. O uso de hastags, por exemplo, indicam a alteração na dinâmica da diplomacia pública.

Outro aspecto da E-Diplomacia 2.0 é a introdução de novas formas de gestão do conhecimento por meio de inteligência artificial e big data. O uso de big data já é uma realidade em áreas como comércio internacional e no atendimento consular, visando melhorar os serviços para os cidadãos (JACOBSON; HÖNE; KURBALIJA, 2018)

Em 2017, alguns países anunciaram a criação de projetos de pesquisa sobre o uso de Inteligência Artificial (IA) na diplomacia e políticas públicas, entre eles China, Estados Unidos e Dinamarca. No entanto, o acesso, a qualidade dos dados e a segurança para os países ainda são limitadores na aplicação de IA na diplomacia digital (MURPHY, 2019).

O software Cognitive trade adviser é um exemplo do uso da IA para contribuir no processo de negociação na OMC. Outras iniciativas estão voltadas para o monitoramento de padrões migratórios são usados por meio de vários recursos de imagem, textos e outras informações (MURPHY, 2019).

Cyber-utópicos e Cyber-realistas: para onde vamos?

Desde que vários países ampliaram o escopo da E-diplomacia, com o big data e inteligência artificial, os debates tem se dividido entre dois grupos: de um lado, os cyber-utópicos, que veem a era digital como um instrumento para trazer maior abertura e transparência para a diplomacia, e, do outro lado, os cyber-realistas que consideram a

internet como uma forma importante para o engajamento, mas ainda muito atrelada ao ambiente político e social que estão inseridos (HOCKING; MELISSEN, 2015).

Tanto os cyber-utópicos, quanto os cyber-realistas não negam a condução da diplomacia nos moldes tradicionais, mas questionam o papel do mundo digital na diplomacia. Para Adesina (2017), apesar das promessas sobre os efeitos da revolução tecnológica na diplomacia, pouco ainda se conhece, do ponto de vista analítico, o impacto da E-diplomacia. Assim, abre-se um novo campo de estudo nas relações internacionais voltados para a compreensão do funcionamento, do sucesso e das limitações da E-diplomacia.

Podemos ainda não ter respostas sobre o impacto da E-diplomacia para a política externa dos países, mas algo que já está claro é que esta realidade ganhará cada vez mais espaço no debate diplomático nos próximos anos.

Referências bibliográficas

ADESINA, Olubukola S. Foreign policy in an era of digital diplomacy. *Cogent Social Sciences*, v. 3, n. 1, p. 1297175, 2017.

HOCKING, Brian; MELISSEN, Jan. *Diplomacy in the digital age*. Clingendael, Netherlands Institute of International Relations, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jan_Melissen2/publication/309012711

JACOBSON, Barbara Rosen; HÖNE, Katharina E.; KURBALIJA, Jovan. *Data Diplomacy*. 2018. Disponível em: https://www.diplomacy.edu/sites/default/files/Data_Diplomacy_Report_2018.pdf

KAMPF, Ronit; MANOR, Ilan; SEGEV, Elad. Digital diplomacy 2.0? A cross-national comparison of public engagement in Facebook and Twitter. *The Hague Journal of Diplomacy*, v. 10, n. 4, p. 331-362, 2015.

MURPHY, Mary Mapping the challenges and opportunities of artificial intelligence for the conduct of diplomacy, Geneva: DiploFoundation, January, 2019. Disponível em: <https://www.diplomacy.edu/sites/default/files/AI-diplo-report.pdf>

O que representa o Economic Partnership Agreement (EPA) para as relações entre Brasil e Japão?

Edmir Kuazaqui

Em 29 e 30/07/2019 tive a oportunidade única de presenciar como convidado a assinatura do EPA – Economic Partnership Agreement, acordo que visa formalizar as relações de cooperação internacional entre o Brasil e o Japão, a ser estendido para o Mercosul. O documento foi devidamente assinado pelo sr. Eduardo de Salles Bartolomeo, atual presidente da Vale e chairman do Brazil Japan Business Council e o sr. Masami Iijima, chairman do Japan-Brazil Economic Committee, Keindaren. O evento foi organizado no Brasil pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e locado na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)

Desde 1908 a cultura japonesa está presente no dia-a-dia do Brasil, onde reside a segunda maior colônia nipônica no mundo, só perdendo, é lógico para a população japonesa. Na atualidade, as influências se estendem, além culturais, nos níveis econômicos, tecnológicos e sociais. Destaca-se na entrada de capital e investimentos japoneses no país, na contribuição na agricultura, em especial na soja e até nas peças de aeronaves produzidas pela Embraer e tentativa de despoluição do rio Tietê.

Em razão de mudanças nas políticas e nos objetivos comerciais nos últimos anos no Brasil, houve um afastamento gradual pelas duas partes, onde o país diminuiu gradativamente as exportações, inclusive com os Estados Unidos da América, bem como a redução de investimentos japoneses no Brasil.

Conforme depoimentos de diversas autoridades e representantes, como a Mitsui & Co, All Nippon Airways Co. Ltd, Japan Tobacco, Japan External Trade Organization (JETRO), Mitsubishi Electric Corporation, Toyota Motor Corporation, Robson Braga de Andrade (Presidente da CNI), Paulo Skaf (Presidente da FIESP), Toshifumi Murata (Presidente da Câmara de Comércio Brasil – Japão), Embaixador Reinaldo Salgado e Luiz Fernando Furlan, entre outras importantes empresas, a partir deste ano está ocorrendo um alinhamento político e econômico, não somente do Brasil, mas também um movimento saudável mais interessante relacionado em países próximos como Argentina, Paraguai e Uruguai. Desta forma, até em virtude dos dois encontros entre o atual presidente do Brasil com os japoneses, inclusive na cúpula G20, houve a intensificação da necessidade de aprofundar os relacionamentos entre os dois países.

Historicamente falando, o Brasil sempre foi um grande exportador de commodities, mas tem o café solúvel um dos objetos de desejo dos consumidores japoneses e como importador, produtos de melhor valor agregado. No caso específico do café, existe a intenção de redução das alíquotas de importação por parte dos japoneses, como um dos exemplos consequentes da assinatura do contrato.

Existe a intenção do Japão em investir na infraestrutura brasileira que possibilite um melhor escoamento de bens, a entrada de maior capital estrangeiro e no auxílio de projetos

que envolvam tecnologia de automação e de informação. A Toyota Motor Corporation informou em primeira mão de que passará a produzir no Brasil seus automóveis flex, para atender o mercado interno, bem como de exportação.

Outros assuntos foram discutidos, como a presença do Agribusiness, Indústria 4.0 e 5.0, Sustentabilidade e outros assuntos bastante interessantes para o desenvolvimento econômico e social. Encerro este breve relato reproduzindo, mais uma vez, os comentários dos participantes e em especial do President & CEO do Mizuho Bank Ltd, Shinichi Sanui e também por Nobumitsu Hayashi, Deputy Governor, Japan Bank for International Cooperation (JBIC) onde afirmou-se que os as parcerias e investimentos são decorrentes de diversas análises como as de ordem econômica, mas, principalmente, aquelas relacionadas à área política. Enfim, Soma-se a este evento a que levou a parceria entre Brasil e União Europeia que, com certeza, conduzirá com ventos fortes a economia brasileira.

A nova inserção do comércio exterior brasileiro no cenário internacional

Edmir Kuazaqui

Não cometo nenhum erro no título deste breve ensaio que tenho o prazer de redigir após uma profunda exposição e debate com o Secretário Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais do Ministério da Economia, Marcos Troyjo.

Primeiro, e aproveitando a fala deste profissional, substituir o termo “abertura comercial” por “inserção comercial”, pois a abertura brasileira ocorreu na década de 1990. Depois, talvez alguns catedráticos entendam que eu poderia me referir ao comércio internacional e não em comércio exterior brasileiro. Vamos por partes: o Brasil (e desculpem o patriotismo e redundância, agora com ‘B’ maiúsculo) passa por um processo de transformação, passando de um estado ideológico para outro de cunho mais de negócios e dinâmico. Neste sentido para que este processo se desenvolva e consolide, é necessário a existência de instituições sólidas e que tenham objetivos convergentes e não dispersos e desfocados.

Neste sentido, o Ministério da Economia, Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior reúne um grupo de responsabilidades que antes eram delegadas para áreas com objetivos diferentes, por vezes antagônicos e quase nunca convergentes. Agora,

existe uma convergência neste Ministério e interessante notar o estado de São Paulo, o maior estado exportador da federação, que tem diminuído sua capacidade exportadora nos últimos anos e que está se reorganizando dentro da concepção das Cadeias Globais de Valor (CGV).

Outros pontos vitais se relacionam a uma mudança na Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) e um recrudescimento (se assim posso utilizar este termo) do Ministério das Relações Exteriores (MRE). A partir desta convergência de interesses, temos a necessidade de que o país tenha estratégias que façam a diferença e que o consolide, não somente como exportador de commodities, mas gradativamente para um mercado de soluções inovadoras.

E é por isso que me refiro a “comércio exterior”. Dentro desta perspectiva, como um grande movimento propulsor, temos o recrudescimento (agora sim !!!) e transformação do Mercosul como um bloco econômico e que aumente o nosso poder de barganha frente a comunidade internacional. Se antes, desde 2013, as discussões foram infrutíferas, temos agora a possibilidade de ganhar força econômica, principalmente considerando o alinhamento político e econômico do Brasil e Argentina. Por falar nisso, em outra oportunidade, tive a chance de participar do evento da assinatura do EPA – Economic Partnership Agreement, o Brasil e o Japão e houve o mesmo discurso deste alinhamento.

Enfim, depois de um longo período de jejum político-econômico-geográfico-social que o país passou, é com extrema alegria perceber que fortes ventos estão tentando impulsionar o nosso país para a comunidade internacional. De fato, todo país deve estar com os objetivos e metas devidamente traçadas e alinhadas com o mercado internacional. Nenhuma economia consegue sobreviver sem a participação de parceiros de outros países.

A diferença é que temos a possibilidade e oportunidade únicas de construir, sem demagogias ou falsas promessas, um país com um parque competitivo mais forte. Se na década de 1990 houve a abertura do mercado brasileiro para os produtos estrangeiros, de forma muito rápida, várias indústrias quase desapareceram, como às de confecções, e levaram muito tempo para se reconstruírem. Com o acordo entre o Brasil e a União Europeia, essa abertura comercial será gradual e as empresas brasileiras que quiserem permanecer no mercado e obterem o crescimento e desenvolvimento sustentável, deverão se desenvolver e serem mais competitivas no cenário internacional, além de descobrir novas formas de gestão e oportunidades de mercado. Devem se reinventar. Desta forma, espera-se que o processo de desindustrialização tenha menor intensidade nos próximos e a economia brasileira obtenha o seu merecido sucesso e inserção no cenário internacional.

A busca pela segurança jurídica nos contratos internacionais

Daniela Bertotti

No âmbito de uma economia global, a relação da empresa com seus stakeholders, passa, necessariamente, pela correta compreensão do ambiente normativo. Isso implica não apenas em deparar-se com economia, cultura e ambiente corporativos diversos, como também estar diante de uma outra realidade jurídica, o que pode significar o incremento de custos de transação haja vista a incerteza que pode advir de um negócio internacional.

Deste modo, a atuação do diplomata corporativo entre elos de produção de abrangência internacional restaria facilitada – e os custos de transação, reduzidos – em hipóteses em que a regulação, apesar da transposição de fronteiras, permanecesse uniforme.

Com esta facilitação em vista, criou-se, no âmbito da UNCITRAL, a Convenção da Organização das Nações Unidas sobre Contratos de Venda Internacional de Mercadorias (1980), a CISG, na sigla em inglês.

Ainda que não tivesse sido a CISG internalizada ao direito brasileiro por intermédio do Decreto Presidencial nº 8.327, de 16 de outubro de 2014, a atuação no comércio internacional passaria necessariamente pelos seus ditames, pois estima-se que cerca de 80% do comércio mundial esteja implicado pela Convenção.

O aspecto central da normativa convencional diz respeito à promoção de unificação do regramento internacional da compra e venda. O sucesso desta ambiciosa tentativa está atrelado à interpretação uniforme que, em alguma medida, prescindida dos parâmetros hermenêuticos do sistema jurídico doméstico. Buscando promover tal uniformização – não apenas no campo normativo, portanto, mas também no campo da interpretação –, procura-se oferecer uma alternativa para solução do conflito de leis no espaço, tema objeto do direito internacional privado.

A unificação das regras voltadas aos contratos de compra e venda internacional de mercadorias não só busca criar uma ponte entre as diversas tradições jurídicas, como também – e principalmente – uma proposta de uniformização da interpretação feita em relação ao seu conjunto normativo, situado em uma interpenetração harmônica entre o ambiente doméstico e o internacional.

Neste mister, cresce em importância a correta leitura do artigo 7º do texto Convencional, uma vez que este concentra a problemática hermenêutica do texto e, de certa maneira, deposita o sucesso da Convenção na adequada percepção e aplicação de tal dispositivo.

O referido artigo aponta para dois aspectos essenciais: o caráter internacional da Convenção e a boa-fé no comércio internacional. Para que se atinja o intento da Convenção, sobretudo a aplicação uniforme do texto, é imprescindível que o caráter internacional seja respeitado por juízes e árbitros que aplicam a CISG. O repertório utilizado pela jurisprudência estrangeira deve, portanto, ser um dos caminhos percorridos para que se atinja a uniformidade pretendida.

Este alinhamento não redundará em uma mera satisfação estéril da demanda imposta pelo texto normativo, pois interessa ao agente econômico que se realize, por meio da uniformização, o escopo de segurança jurídica do tráfico mercantil internacional, o que culmina, no limite, com a redução dos custos de transação e o fomento à prosperidade do comércio transnacional.

As eleições europeias e seus impactos para as relações internacionais

Demétrius Pereira

Diante das eleições para o Parlamento Europeu (PE) que ocorreram no final de semana, cabe indagar qual o impacto do pleito para as relações internacionais. O mandato dos eurodeputados é de 5 anos e cada Estado membro da União Europeia (UE) elege um número de representantes proporcional à sua população. Assim, a Alemanha possui 96, enquanto Malta possui apenas 6, em um total de 751. O PE tem duas sedes, uma em Estrasburgo, na fronteira da França com a Alemanha, onde são realizadas reuniões ordinárias, e outra em Bruxelas, na Bélgica, com reuniões extraordinárias.

A principal função dos eurodeputados é legislativa, aprovando o Direito Europeu em conjunto com o Conselho, órgão que reúne representantes dos países da União. Além disso, o PE é responsável pela aprovação da Comissão Europeia, órgão executivo do bloco, cujos 28 comissários têm o mesmo mandato de 5 anos. O Presidente da Comissão, desse modo, pertence ao grupo político dominante no PE, como é o caso de Jean-Claude Juncker, ex-Primeiro-Ministro luxemburguês de centro-direita, coalizão majoritária nas eleições de 5 anos atrás.

Com os resultados das eleições em mãos, começa o processo de nomeação de quem serão os próximos comandantes da Europa. Cada Estado-membro deve nomear o seu candidato para a Comissão Europeia, de acordo com o partido do líder de cada país do

bloco. Por isso, apesar de a centro-esquerda ter sido derrotada nas eleições de 2014, a Itália conseguiu a nomeação de Federica Mogherini, então Ministra de Relações Exteriores do país, do Partido Democrático de Matteo Renzi, então Primeiro-Ministro, para o cargo de comissária de Relações Externas, um dos principais postos no executivo europeu.

Diante da apuração dos votos, percebe-se que os grupos partidários tradicionais perderam espaço para políticos eurocéticos e verdes. Desse modo, espera-se que a nomeação da Comissão e o próprio processo legislativo sejam impactados por isso. Entretanto, os políticos pró-Europa ainda são maioria do Parlamento, afastando temores de um crescimento assombroso dos críticos da União Europeia dentro de seus próprios órgãos, que minaria o processo de integração de dentro pra fora.

Assim, cabe finalmente abordar eventuais desdobramentos dessas mudanças nas relações da Europa com o mundo, em especial com o Brasil. Atualmente, o principal ponto da relação tem sido as negociações entre MERCOSUL e UE para a assinatura de um acordo de livre comércio entre os dois blocos. No que tange à Comissão, além do cargo de Presidente, são também importantes os comissários para o Comércio e Agricultura, tema sensível para os europeus e importante nas nossas exportações para lá. A atual comissária de Comércio é a sueca Cecilia Malmström, que tem em geral uma posição mais liberal pró-acordo. Já o comissário da Agricultura é o irlandês Phil Hogan que, por ser de um país bastante agrícola, tende a proteger os interesses europeus nessa área. Desse modo, além da composição do Parlamento, a consequente mudança da Comissão deve trazer importantes desdobramentos para os interesses brasileiros.

O Acordo Mercosul-UE e os interesses empresariais brasileiros

Demetrius Pereira

As negociações entre o Mercosul e a União Europeia (UE) para uma área de livre comércio finalmente resultaram em um acordo. Entretanto, essa é apenas uma fase do longo processo que pretende aumentar exponencialmente o fluxo de mercadorias entre os dois blocos. Cabe refletir, portanto, sobre as perspectivas para sua concretização, além dos interesses envolvidos, especialmente por parte do meio empresarial.

O Brasil se apresenta como o principal sócio do bloco sul-americano. Apesar de o governo Bolsonaro criticar alguns aspectos do Mercosul, uma abertura comercial vinha sendo defendida desde a campanha presidencial. Com o Estado mais disposto a

fechar um acordo com a UE, cumpre indagar sobre o apoio da sociedade civil a essa empreitada. Apesar de certa resistência do setor industrial a uma liberalização, a pressão do agronegócio parece ter sido fundamental para que as negociações evoluíssem. A Ministra da Agricultura se apresentou como uma das principais artífices do tratado, ao lado de outros ministérios como o Itamaraty, casa da diplomacia brasileira. Um dos principais pontos positivos para o Brasil seria o aumento das exportações de produtos agrícolas para o mercado europeu.

Com o acordo, Brasil e UE parecem ter superado antigas disputas, que chegaram até mesmo à Organização Mundial do Comércio (OMC), responsável por arbitrar contenciosos como os que envolveram o açúcar e a indústria automobilística. No caso do açúcar, a UE sofreu uma condenação por subsidiar seus produtores, prejudicando os interesses brasileiros. Já no caso da indústria automobilística, a referida organização considerou que o Brasil estava violando as regras do regime internacional de comércio, beneficiando os industriais brasileiros em prejuízo dos europeus. Cumpre destacar que o Mercosul, apesar de atuar em conjunto nas negociações comerciais, permite que seus membros abram disputas na OMC de forma separada, o que não ocorre com a UE.

Com relação aos demais membros do Mercosul, destaca-se a postura favorável do governo Macri da Argentina, outro sócio importante do bloco, alinhada com o Brasil e que contribuiu em muito para o fechamento do acordo com a UE. Do lado europeu, a resistência vinha principalmente do agronegócio, em países como a França, Irlanda e Polônia, mas aparentemente superada pela ação conjunta dos governos.

Quanto ao futuro, deve-se acompanhar agora o processo de ratificação nos parlamentos dos signatários. Do lado brasileiro, o principal incentivo vem da poderosa bancada ruralista, que apóia o governo e a entrada em vigor do acordo, pendente ainda de ratificação pelos argentinos, paraguaios, uruguaios e europeus.

Diplomacia Corporativa em sete perguntas e respostas

Jorge Vieira

1. O que é?

Diplomacia Corporativa é o conjunto de conhecimentos e práticas que envolvem as relações de uma empresa com os públicos que têm interesses em suas atividades. Estes públicos são comumente chamados partes interessadas ou stakeholders.

2. Quem são os stakeholders?

Os stakeholders podem ser classificados de diferentes formas. De acordo com seu papel na relação com a empresa, podem ser acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governos, concorrentes, entre outros. Também podem ser classificados por seu peso político (com muito ou pouco poder), vetor político (com interesses convergentes ou divergentes, engajados ou não engajados) e sua atitude (confronto, imposição, submissão, cooperação ou parceria).

3. Do que trata?

O objeto de estudos da Diplomacia Corporativa é a relação da empresa com os stakeholders, o que remete a conhecimentos multidisciplinares de Política, Administração, Economia, Direito e Relações Internacionais (RI), entre outros. Na área de RI, a diplomacia 'tradicional' de governos se soma à diplomacia corporativa. Profissionais de ambas as diplomacias – de governo e corporativa – representam, respectivamente, interesses nacionais e corporativos, interagindo em processos de negociação locais e internacionais. O profissional que representa os interesses corporativos é o diplomata corporativo.

4. O que é o diplomata corporativo?

Diplomata corporativo é a pessoa que tem um cargo que envolva a Diplomacia Corporativa, ou seja, alguém responsável por representar os interesses de uma empresa perante governos, outras empresas e demais stakeholders em seu país no exterior, tanto stakeholders internos (da empresa) como externos.

5. O que faz o diplomata corporativo?

Compete ao diplomata corporativo, no exercício de suas funções: 1) identificar e analisar stakeholders da empresa, 2) planejar o relacionamento da empresa com os stakeholders, 3) desenvolver relacionamento, representando sua empresa, e 4) controlar os resultados deste trabalho. Como o exercício da profissão, geralmente, implica responsabilidade internacionais, recomenda-se formação e experiência em Relações Internacionais, idiomas e gestão empresarial.

6. Qual a importância da Diplomacia Corporativa?

A importância atual da Diplomacia Corporativa está no crescente protagonismo das corporações empresariais no cenário mundial. Utilizando-se diferentes modelos de gestão empresarial (empresas internacionais, multinacionais, globais e transnacionais) e gestão de relacionamento com clientes (CRM, do inglês Customer Relationship Management) e

stakeholders (SRM, Stakeholders Relationship Management), a diplomacia corporativa atua junto a diplomacia de governos diante do cenário. A demanda por profissionais qualificados reflete a importância atual da Diplomacia Corporativa no mundo.

7. Como é o ensino da Diplomacia Corporativa?

Ensino e pesquisa da Diplomacia Corporativa fazem parte da matriz curricular e do projeto pedagógico dos (melhores) cursos de Relações Internacionais. É, atualmente, uma especialização dentro da área de RI.



ECONOMIA

Cléber da Costa Figueiredo, Paula Sauer, Raphael Almeida Videira e Fernando Coelho

Fala Professor **ESPM**

Quanto custa comer fora de casa?

Cléber da Costa Figueiredo

Comer fora de casa está cada dia mais caro. Com a instabilidade econômica, o paulistano precisou cortar despesas. Reduzir as saídas com a família para os deleites da gula foi uma delas.

O setor gastronômico é influenciado diretamente pelo sobe e desce dos preços dos alimentos. Observa-se que São Paulo é uma cidade que pertence ao circuito gastronômico mundial. Eventos como o São Paulo Restaurant Week fazem parte da agenda daqueles que ainda têm prazer em comer fora, mas precisam controlar a grana.

Vamos tomar como exemplo o evento citado acima. Há dez anos, em março de 2009, um almoço, neste evento, custava R\$ 25,00. Já um jantar, R\$ 39,00.



De lá para cá, o preço do cardápio completo do almoço sofreu, de março de 2009 a março de 2019, um aumento de 88%, que foi maior do que a inflação acumulada no mesmo período, medida pelo IPCA, da ordem de 77%. Embora o preço do jantar também tenha sido atualizado, o reajuste acumulado para o jantar foi de 51%, que andou mais devagar que a inflação acumulada no mesmo período.

O que pode levar a uma falsa impressão de depreciação do preço do jantar é o fato dele ter se atualizado menos que a inflação, quando, na verdade, sua precificação inicial foi construída acima do valor que o consumidor gostaria de pagar por um cardápio completo, dentre aqueles que são servidos no evento.

A dúvida do consumidor pode ser: sair na hora do almoço ou do jantar? Comer fora de casa pode abocanhar uma parcela maior do que o consumidor estaria disposto a pagar por essa mordomia. Então qual o vilão para o aumento do preço?

Uma explicação, para o aumento do preço do comer fora de casa, pode estar alicerçada no valor da cesta básica que cresceu um pouco mais do que a inflação, neste mesmo período.

Se for observado o percentual acumulado do valor da cesta básica (índice de custo de vida), calculado pelo DIEESE, que leva em consideração o preço da carne, arroz, feijão, leite, frutas entre treze outros gêneros alimentícios, no mesmo período, veremos que o acumulado foi de 80%.

Por outro lado, vale lembrar que boa parte do que é servido em eventos como o Restaurant Week, ou em outros estabelecimentos de mesmo padrão dos restaurantes participantes desse evento, tem preço superior aos gêneros alimentícios que compõem a cesta básica.

Camarões, lulas, ostras e outros mariscos acabam inflacionando o preço do cardápio completo de um restaurante. E não são só eles, mas toda a variedade de queijos e outros ingredientes que são exclusividades de muitos restaurantes.

Já que a 25ª edição do evento está prestes a acontecer, a dica para os amantes da gastronomia é aproveitar o jantar que, embora custe alguns reais a mais do que o almoço, está depreciado em relação à inflação acumulada no período.

De qualquer forma, cabe ao consumidor perceber até que ponto seu orçamento se ajusta ao deleite de sair para comer fora, ou então, entender que há um patamar máximo de preço que ele está disposto a gastar e um patamar mínimo cuja credibilidade do serviço não será colocada em prova. Difícil, por enquanto, são as definições desses limites.

Desmonetização: será o fim do dinheiro?

Paula Sauer

O dinheiro como conhecemos hoje, é uma das inúmeras facetas desse meio universal de trocas; No passado, havia menos produtos e serviços e quando se precisava de algo, era feito o escambo, em outras palavras, uma troca.

O dinheiro que já foi representado por conchas, gado, tecido, sal entre outras coisas, a partir do século IIIV a.C, passa a ser concebido por moedas metálicas, essas não eram perecíveis, de fácil transporte e divisíveis. Por segurança, era uma prática deixar as moedas guardadas com os ourives, que em troca, entregavam um recibo ao portador.

Aos poucos esses recibos passaram a ser utilizados para efetuar pagamento, dando assim, origem as moedas de papel.

Como meio de pagamento, apesar de relevante no Brasil, vem a partir da bancarização e advento das “fintechs”, dando espaço para os cartões, transferências eletrônicas, carteiras digitais, acessórios de pagamento, criptomoedas entre outros meios onde gastamos “sem sentir”. Será o fim do dinheiro como o conhecemos?

Segundo o relatório “O futuro do dinheiro”, da Thompson Intelligence que analisa tendências, o dinheiro está se tornando cada vez mais sem atrito, quase invisível. As inovações nos meios de pagamento definiram uma nova era, mudando a maneira como as pessoas experimentam e interagem com o dinheiro, e é especialmente interessante, quando se analisa o comportamento financeiro.

Enquanto pagamentos sem dinheiro, e sem contato efetuados através do celular, ou wearables aumentam a conveniência e minimizando a dor do pagamento, suas consequências negativas incluem aumento de gastos, tomada de decisões por impulso e até piora na alimentação diz Jaeha Yoo, para ela, os acessórios dão ao consumidor a impressão de que os gastos não são reais e consumir fica ainda mais prazeroso.

Por outro lado, ter uma conexão física e tangível com o dinheiro gasto gera valores benéficos: a troca de dinheiro aumenta a ocitocina, a aversão à perda torna as pessoas relutantes em se separar do dinheiro e o manuseio reduz a ansiedade”, diz Yoo.

Observando esse “espírito”, é importante criar soluções que levem em consideração o valor do dinheiro, proporcionando afinidade com as finanças. Algumas inovações foram propostas com o objetivo de controlar gastos na era digital, em um deles os usuários precisavam pressionar a superfície do dispositivo para confirmar o pagamento, “sentir seu dinheiro ir embora”, seria um nudge? O dispositivo não te impede de consumir, mas ao manuseá-lo, um “cutucãozinho” te faz pensar se nesse momento, gastar é a melhor escolha.

Risco Econômico: Um ensaio teórico

Raphael Almeida Videira

A tomada de decisão por parte do empresário, seja em âmbito doméstico ou internacional, envolve uma série de fatores que podem ser desmembrados em políticos, regulatório,

sociais, culturais, econômicos, entre outros. Os fatores estão interligados e são afetados por ações do governo e outros atores econômicos.

Tomando como base apenas o âmbito econômico, a incerteza que reside nas variáveis que compõem um cenário formulado para um país pode impactar diretamente o crescimento da economia, o que irá prejudicar empresas, famílias e o próprio setor público. Para realizar a construção de um cenário econômico é importante que os formuladores abordem aspectos de política econômica doméstica e considerem as variáveis relacionadas ao mercado internacional.

Considerando as hipóteses levantadas anteriormente, onde o formulador de um cenário leva em conta o ambiente doméstico e o internacional, além de impactos potenciais de outros fatores (político, social, etc), é interessante perceber como estas relações ocorrem no país.

Tais relações podem estar relacionadas a dois grandes grupos de variáveis que são impactadas pelo grau de incerteza referente ao cenário econômico dos mais diversos nos países. O primeiro grupo está relacionado com as variáveis relacionadas aos mercados monetários e financeiros, cujo efeito é disperso e potencializado na economia de forma mais rápida. As variáveis consideradas aqui estão relacionadas com o preço dos ativos na bolsa de valores, a taxa de câmbio e a taxa de juros na economia. Já o segundo grupo está relacionado ao chamado lado real da economia, onde as principais variáveis que são afetadas é o produto interno bruto, o emprego e a renda.

É muito comum que os dois grupos de variáveis estejam relacionados quando existe um grande nível de incerteza com relação às diretrizes de política econômica do país. Um dos canais de transmissão do grau de incerteza dos investidores é dado pelo recebimento de investimentos externos. Caso os investidores estejam mais cautelosos com relação à política econômica, o país receberá menos investimentos o que impactará diretamente e de forma imediata os níveis do mercado financeiro e, no médio prazo, irá impactar o lado real da economia.

A taxa de câmbio, com o menor recebimento de investimentos externos, sofrerá um processo de desvalorização e que pode impactar a aquisição de máquinas e equipamentos necessários à modernização do parque industrial. Isso pode fazer com que as empresas existentes no país percam competitividade no mercado externo por obsolescência e custos mais elevados, e pode acarretar em uma redução no produto interno bruto do país e um aumento na taxa de desemprego.

Já com relação ao preço das ações, com um menor fluxo de capitais circulando pela bolsa de valores, a tendência é de queda sobre o preço das ações e, conseqüentemente,

sobre o valor das empresas. Esse efeito possui um impacto importante na produção, que é a redução na captação de investimentos, já que seu valor de mercado é menor, e o impacto no produto interno bruto será negativo.

Desta forma, a decisão de investimento das empresas deve considerar o mais amplo espectro de variáveis é fundamental para a análise mais correta e completa, e não apenas a análise do conjunto de variáveis econômicas. A complexidade das interações entre os mais diversos grupos de variáveis é de vital importância para que o objetivo de auxiliar a empresa em seus projetos de investimento seja realizado com o menor grau de incerteza possível.

Tudo ao mais constante: e agora?

Raphael Almeida Videira

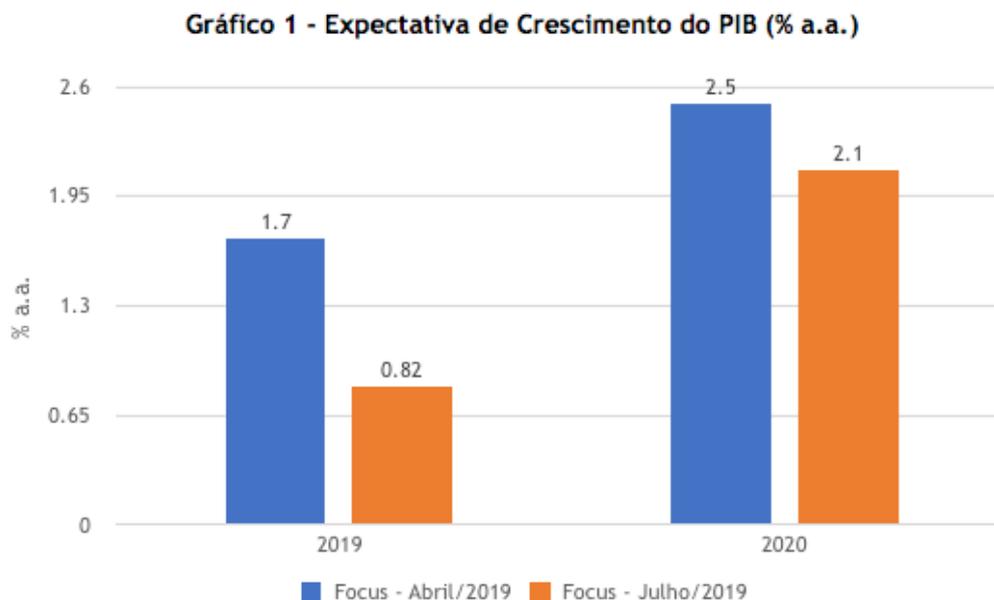
A ciência econômica utiliza alguns termos de outras linguagens para explicar determinadas situações. *Ceteris Paribus* ou *Coeteris Paribus* é um termo em Latim que significa “todo o resto constante” e é extremamente utilizado para expressar uma condição de estática comparativa, por exemplo, em que é avaliado o comportamento de uma variável, com as demais mantidas constantes. Com esta idéia em mente, este artigo pretende ilustrar a atuação do Banco Central Brasileiro e os impactos de sua medida frente aos problemas de crescimento econômico do país, tomando como base o cenário econômico internacional.

As projeções para o crescimento da economia mundial para o ano de 2019 enfrentaram nova rodada de revisões, segundo dados divulgados pelo FMI1 no mês passado. Os resultados mostraram a potencial desaceleração da economia mundial de 3,3% (de acordo com o mesmo relatório, porém publicado em abril de 2019) para 3,2%. As projeções de crescimento para o ano de 2020 também seguem a mesma tendência de redução, de 3,6% para 3,5% em comparação ao mesmo relatório no período anterior.

Tais revisões foram realizadas em um cenário de agravamento das tensões comerciais entre a China e os Estados Unidos, com ambos os países impondo e elevando as tarifas de importações para produtos comercializados entre si. Além deste fator absolutamente importante para as relações comerciais, outros fatores nesta mesma esfera são apontados como determinantes para a redução de tais projeções como as incertezas sobre o NAFTA e o Brexit.

Com este panorama de incerteza sobre a economia mundial, as projeções para a economia brasileira acompanham as revisões negativas para o crescimento do produto,

porém em uma magnitude bem mais forte, especialmente para o ano de 2019, conforme ilustrado pelo gráfico abaixo.



Fonte: Relatório Focus – Banco Central do Brasil

A projeção de crescimento da economia brasileira foi afetada claramente pela redução do crescimento econômico global e fatores já expostos anteriormente, bem como por fatores domésticos que aumentaram ainda mais a incerteza sobre o bom desempenho da economia brasileira, como a questão da reforma da previdência que ainda não foi completamente resolvida e é uma condição necessária para a estabilidade da trajetória da dívida pública brasileira.

Concentrando a análise apenas na investigação sobre a atuação do Banco Central, os últimos meses mostraram uma preocupação da autoridade monetária com a capacidade ociosa da economia, incluindo a questão da taxa de desemprego. Neste ano, o Banco Central acabou por reduzir a taxa SELIC para 6% a.a. com o objetivo de estimular a atividade econômica, já que a inflação está devidamente controlada e dentro da meta estabelecida.

Se a sinalização das ações do Banco Central está clara, porque a economia ainda não retomou a sua trajetória de crescimento? Na verdade, o caminho trilhado pelo Banco Central para estimular a economia está no caminho certo, porém existe um ponto importante a ser discutido. Quando ocorrerá a retomada? *Ceteris paribus* ou *coeteris paribus*, existe uma defasagem temporal entre a decisão de política monetária e o seu efeito no PIB da economia de até 5 trimestres entre a redução de juros e o efeito no PIB. Logo, e partindo deste pressuposto, seria razoável esperar mais reduções na taxa e,

talvez, em magnitudes mais fortes para o estímulo ao crescimento econômico e para a redução da incerteza gerada no ambiente de negócios.

Transformação social através da economia criativa

Fernando Coelho

O termo “Economia Criativa” já faz parte da realidade de empresas e governos. Criado para nomear modelos de negócios e de gestão para atividades, produtos ou serviços desenvolvidos a partir do capital intelectual, da criatividade ou do conhecimento de indivíduos, a economia criativa inclui as indústrias criativas, artes, cultura e patrimônio e se estende para incluir atividades que dependem de criatividade para entregar inovação e competitividade.

Os números que envolvem a economia criativa no Brasil não são nada desprezíveis. De acordo com pesquisa realizada pelo Ministério da Cultura e pela consultoria PWC, a economia criativa responde por mais de 1 milhão de empregos e mais duzentos mil pequenos negócios, respondendo por uma fatia de 2,64% do PIB nacional e representando quase R\$ 40 bilhões em impostos federais, anualmente. Para 2021, espera-se que o PIB da economia criativa alcance os US\$ 43,7 bilhões.

Além da evidente importância da economia criativa, torna-se necessário compreender também o impacto que esta possui sobre a sociedade. Para John Newbiggin, conselheiro da agência britânica Creative England, “a economia criativa precisa ser discutida em todos os países, mas com ênfase no Brasil. Aqui há diversas questões pendentes que necessitam ser abordadas nas grandes cidades e em relação ao desemprego dos jovens. O engajamento criativo e a valorização das indústrias criativas podem incentivar os recém-formados a desenvolver novas competências e a gerar novas ideias, o que os faria repensar a forma de executar e gerenciar as empresas e, quem sabe, até mesmo o governo.”

A economia criativa proporciona enormes possibilidades para transformação das empresas e da sociedade, seja em um âmbito mais local, seja no âmbito nacional. No que tange à sociedade, iniciativas que visam o aumento do nível de conhecimento e consciência da comunidade em relação às suas potencialidades e a participação desta em ações locais podem dinamizar o desenvolvimento de negócios criativos e, assim, melhorar as suas condições socioeconômicas. Nesse sentido, as tecnologias sociais representam o

meio a partir do qual a solução para um problema social é implementada. As tecnologias sociais, definidas como o conjunto de técnicas e metodologias desenvolvidas e aplicadas a partir da interação com a população, representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida.

A transformação social por meio das tecnologias sociais criativa tem nobres exemplos. Na cidade de Porto Alegre, a Agência de Inovação Social (UrbsNova), desenvolve uma série de parcerias para desenvolver soluções que beneficiem, social e economicamente, as partes envolvidas. Um desses projetos é o Plano de Economia Criativa (PEC), que tem como objetivo preservar os prédios com valor arquitetônico ou afetivo, direcionando-os para negócios criativos, como forma de dar sustentabilidade econômica e manter o ambiente urbano característico dessas regiões. Já na cidade do Rio de Janeiro, foram identificadas na comunidade da Mangueira mais de 20 importantes empreendimentos que, além de promoverem a cidadania na comunidade, também geram emprego e renda. O ponto em comum entre os projetos do Rio e de Porto Alegre é adoção de tecnologias sociais que se pautam pela simplicidade, baixo custo e fácil aplicabilidade para alcançar os impactos sociais desejados.

The background features a dark blue gradient with several overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of blue and purple. Scattered across this background are five circular icons, each containing a different currency symbol: a pound sterling (£), a dollar (\$), a rupee (₹), a euro (€), and another pound sterling (£).

ECONOMIA INTERNACIONAL

Alexandre Uehara, Gunther Rudzitz e Simone Pasianotto

Abenomics: hora das reformas estruturais

Alexandre Uehara

O ano de 2019 é um ano histórico para o Japão, pois a partir de 1 de maio, o príncipe Naruhito assume o lugar do imperador Akihito, que por questões de saúde abdicou o trono em favor de seu filho mais velho. Em comemoração à nova era foi denominada Reiwa (bela harmonia), foi feriado no país no período de 27 de abril a 6 de maio. Esse período de descanso resultou em um crescimento de 30% nas viagens domésticas em relação a 2018, o que deverá contribuir para um bom resultado da economia no 2º trimestre.

Outra boa notícia no mês de maio foi a informação de que houve um crescimento de 0,5% no primeiro trimestre de 2019. Esse resultado foi melhor do que o esperado, pois as estimava-se uma retração da economia em torno de 0,2 %. No entanto, esses fatores não são apontados como suficientes para um crescimento sustentável da economia japonesa, muito pelo contrário, as expectativas são de um desempenho modesto para este ano, pois de acordo com as projeções do Fundo Monetário Internacional, o aumento do produto interno bruto (PIB) deverá ficar em torno de 1,0% em 2019.

Entre as dificuldades para a continuidade do crescimento da economia do Japão, estão o esgotamento do uso de algumas estratégias da política desenvolvida desde a ascensão do primeiro-ministro Shinzo Abe, em 2012, que ficou conhecida como Abenomics, e que foi embasada nas três iniciativas elencada abaixo.

- i) Estímulo fiscal;
- ii) Política monetária expansionista;
- iii) Reformas estruturais.

Começando pelos estímulos fiscais, nota-se que existem restrições para a continuidade da sua utilização, pois a dívida bruta do governo japonês fechou o ano de 2018 em 237,1% do PIB, sendo a maior entre os países desenvolvidos. Para combater esse endividamento, o governo Abe planeja um aumento do imposto sobre consumo de 8% para 10%, porém, a falta de dinamismo econômico tem levado a um constante adiamento dessa medida

O dilema é que se por um lado o aumento do imposto é positivo para tentar combater o problema da dívida pública, por outro essa medida impacta negativamente no consumo. Eventualmente, o anúncio do aumento do imposto possa proporcionar um aquecimento nas vendas pela antecipação de compras, mas, provavelmente, seguiria um período de queda acentuada nos gastos pela população.

O segundo ponto a ser analisado é o da política monetária expansionista que tem sido aplicada para combater à deflação, uma situação que é negativa para a economia, pois estimula as pessoas a adiarem o consumo para aproveitarem os preços mais baixos no futuro. O mercado interno representa cerca de 60% do PIB do Japão, por isso manter o consumo é importante já que um dos corolários da redução nas vendas é a redução dos salários pagos pelas empresas, que conduz a diminuição do poder de compra dos consumidores e conseqüentemente, menor crescimento da economia. Para continuar estimulando o consumo o presidente do banco central do Japão, Haruhiko Kuroda, confirmou recentemente a manutenção da política de juros negativos, que foi estabelecida desde janeiro de 2016, pelo menos até 2020.

Um outro fator para o crescimento econômico são as exportações, mas os resultados do comércio exterior do Japão não têm sido animadores. O enfraquecimento do crescimento da China e as tensões comerciais sino-americanas têm refletido em um declínio das exportações japonesas. De acordo com os dados da Japan External Trade Organization (JETRO), entre janeiro a março de 2019 as vendas para os países da região da Ásia, que representa 52,4% do total das exportações japonesas, caíram 4% em relação ao mesmo período de 2018. As vendas para China, que sozinha representou cerca de 17,8% do total das exportações japonesas, caíram 8,3% nessa mesma comparação ente 2018 e 2019.

O terceiro eixo de iniciativas se relaciona às reformas estruturais. Algumas foram expostas em 2014 pelo primeiro ministro Abe, como cortes de impostos corporativos, liberalização da agricultura, reforma do mercado de trabalho e iniciativas para revisar a regulamentação dos setores de energia, meio ambiente e saúde.

Como se viu acima, após seis anos de uso dos instrumentos relacionados aos estímulos fiscais e à política monetária apresentam limitações. Por essa razão tem se afirmado que é hora de se aprofundar as reformas estruturais, elas ganham ainda mais importância na estratégia Abenomics, e são apontadas como fundamentais para dar maior competitividade da economia japonesa e sustentabilidade ao crescimento econômico do Japão. As expectativas pelo sucesso dessas políticas econômicas, não se restringem aos cidadãos japoneses, pois se trata do terceiro maior PIB mundial, com isso, as repercussões podem e deverão ter reflexos também no âmbito internacional.

Importância e desempenho dos BRICS: passado e futuro

Alexandre Uehara

Entre os dias 13 e 14 de novembro o país sediará a 11ª Cúpula do grupo formado por cinco economias emergentes, que são Brasil, Rússia, Índia e China e África do Sul (BRICS). A sigla foi criada em 2001 pelo economista Jim O'Neil da consultoria Goldman Sachs, para se referir às economias que no seu estudo de cenários, "Building Better Global Economic BRICs", projetava que aumentariam sua importância na economia global.

O BRIC era apenas agrupamento conceitual de países até 2006, quando os países assumiram a sigla como forma de identificação e passaram a realizar reuniões informais conjuntas, paralelamente as reuniões do Assembleia Geral das Nações Unidas. A partir de 2011 a África do Sul foi incorporada ao grupo, o que levou a atualização do anagrama para BRICS.

Sendo o fator econômico o fundamento utilizado por Jim O'Neil para reunir esses países, este artigo utilizando-se de dados estatísticos do Fundo Monetário Internacional, volta a comparar o desempenho das economias dos BRICS ao longo últimos anos. O primeiro aspecto que sobressai é o crescimento econômico da China que se descolou dos demais membros do grupo. Comparando-se os produtos internos brutos (PIB) de 2001 e 2018, nota-se que o maior aumento foi o da economia chinesa, que desde o surgimento do acrônimo cresceu 10 vezes, passando de US\$ 1,34 trilhões para mais de US\$ 13,4 trilhões.

PRODUTO INTERNO BRUTO COMPARAÇÃO DO DOS 5 PAÍSES DOS BRICS

País	2001 (US\$ bilhões)	2018 (US\$ bilhões)	Variação (2018/2001)
China	1.344,10	13.407,40	10,0
Índia	493,9	2.716,70	5,5
Rússia	328,3	1.630,70	5,0
Brasil	560,0	1.868,20	3,3
África do Sul	121,6	368,1	3,0

Fonte: International Monetary Fund. World Economic Outlook Database, April 2019. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wco/2019/01/weodata/index.aspx>. Acesso em 20.Ago. 2019.

A 2ª colocada em desempenho foi a Índia, que no mesmo período passou de US\$ 0,49 trilhões em 2001 para mais de US\$ 2,7 trilhões, aumentando em 5,5 vezes o tamanho do seu PIB. Com isso, passou a ser a segunda maior economia do agrupamento, superando o Brasil a partir de 2014, ano em que a variação da economia brasileira ficou em apenas 0,5% e depois foi seguida de dois anos de resultados negativos, -3,5% em 2015 e -3,3% em 2016.

Comparando-se os valores em dólares, enquanto o PIB da Índia passou US\$ 2,04 trilhões em 2014 para US\$ 2,29 trilhões em 2016, registrando um crescimento de 12,3%. Nos mesmos anos, o PIB do Brasil sofreu uma queda de 26,9%, variando de US\$ 2,47 trilhões para US\$ 1,79 trilhões. A tendência é de aumento da diferença entre essas duas economias, pois de acordo com as estimativas do FMI a Índia poderá continuar crescendo em torno dos 7,7% ao ano até 2024 pelo menos, já o Brasil deverá crescer em torno dos 2,2% ao ano.

A Rússia obteve o terceiro maior desempenho entre os BRICS, com um PIB de US\$ 1,63 trilhões em 2018, obteve um crescimento de 5 vezes em relação a 2001, aproximando-se do tamanho da economia brasileira. Entretanto, de acordo com as perspectivas do FMI o ritmo russo deverá reduzir daqui para frente. Por isso, por enquanto, não deverá tirar a terceira posição do Brasil no grupo. Por fim, a África do Sul, que é a menor economia do grupo, também foi a que cresceu menos, apenas três vezes no mesmo período, atingindo um PIB de US\$ 0,37 trilhões em 2018.

Dentre os cinco membros do BRICS os grandes destaques são a China e a Índia, a primeira vinha mantendo o maior nível de crescimento econômico desde 2001 até 2013, mas, a economia indiana tem apresentado o maior dinamismo econômico dentre os países dos BRICS desde 2014, superando os índices de crescimento chinês. No entanto, a distância entre as economias ainda é grande, em 2018 a diferença entre o PIB chinês (US\$ 13,4 trilhões) e o PIB indiano (US\$ 2,72 trilhões) foi de 4,9 vezes, por isso, estima-se que a posição chinesa manter-se-á por um bom tempo.

Em conclusão, as projeções do FMI apontam que a importância dos BRICS deve continuar crescendo, como afirmava Jim O'Neil no início do século, mesmo o baixo desempenho do Brasil, Rússia e África do Sul entre 2001 a 2018. A razão para isso é que as dez maiores economias desenvolvidas, em geral tiveram no mesmo período, crescimento proporcionalmente menores nos seus produtos internos brutos.

Um futuro cada vez mais incerto para os negócios internacionais

Gunther Rudzit

Os princípios do capitalismo de livre mercado e comércio internacional são a base da ordem econômica internacional desde o início da década de 1990. Essa ordem passou a ter o referencial da lógica do capitalismo norte americano, refletidos nos organismos

internacionais responsáveis pelas agendas econômicas, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC), conhecida popularmente como o “Consenso de Washington”.

O maior exemplo dessa lógica é a ascensão econômica da República Popular da China (RPC). Com a abertura da sua economia ao investimento estrangeiro em 1979, e posteriormente sua entrada na OMC, em 2001, fez com que centenas de milhões de chineses saíssem da extrema miséria.

Contudo, o efeito da admissão da RPC trouxe uma transformação gigantesca na lógica de produção dos manufaturados. Praticamente todos os setores intensivos em mão de obra transferiram suas fábricas para lá, provocando processos de desindustrialização em diversos países. Esta realidade teve efeitos políticos na mesma proporção, uma vez que atingiu principalmente os países desenvolvidos de economias maduras, afetando seus eleitores.

Com a crise econômica de 2008, que teve origem justamente nos Estados Unidos, e repercussões no mundo todo, em especial nos países desenvolvidos, a força do livre capitalismo e livre comércio começou a ser questionada. Questionada não só por países que não seguem completamente estes princípios, mas principalmente nos países desenvolvidos, resultando em movimentos nacionalistas e até mesmo xenófobos. Isto seu deu tendo em vista que os estrangeiros, tanto os imigrantes quanto trabalhadores de outros países, são vistos como que tiraram vantagem desse movimento liberalizante e “roubam” empregos deles. Esta realidade pôde ser vista claramente em vários países europeus e nos EUA.

Por isto mesmo, a eleição de Donald Trump não deveria ser uma surpresa, e muito menos as medidas protecionistas que adotou, em especial, contra a China. A chamada “guerra comercial” não é somente um movimento contra essa perda de postos de trabalho a fim de agradar ao eleitor do presidente, e sim um embate frente à ascensão econômica e política chinesa no mundo, que passou a dar apoio a diversos governos não democráticos. Ou seja, um novo modelo de organização político/econômico passou a competir por influência no mundo, um modelo que já recebeu o apelido de “Consenso de Beijin”, ou seja, a abertura controlada da economia e o controle político estreito de sua população.

Tanto isto se dá que estas medidas protecionistas não foram questionadas internamente pelo partido Democrata, muito menos por outros governos. Houve a convergência de percepção de que o Capitalismo de Estado chinês acaba tirando vantagem das empresas ocidentais, impondo a transferência de tecnologia para aquelas que queiram atuar em seu mercado, ou mesmo, sem garantir a propriedade intelectual em seu território. Há ainda a acusação de que as empresas chinesas acabam atuando em uma estrutura

mundial de espionagem industrial articulada pelo seu governo, como é a acusação feita à Huawei, empresa de tecnologia, dentro do plano denominado “Feito na China 2025”, no qual o governo visa transformar o país no centro da inovação tecnológica do mundo.

Por isto mesmo, a nova tendência é a instabilidade como novo “normal” nas relações internacionais, uma vez que não há um consenso sobre como reformar a ordem econômica internacional.

E esta instabilidade tende a crescer nos próximos anos tendo em vista as mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios com o desenvolvimento da robótica (RB) e da inteligência artificial (IA) alterando as estruturas de produção em vários setores, agravando o problema do desemprego. Conseqüentemente, pode-se esperar que o nacionalismo e o protecionismo tentam a crescer, tendo impactos diretos no comércio internacional, afetando as empresas que já se internacionalizaram ou pretendam fazê-lo.

Juro negativo: o cidadão paga para investir na Europa e no Japão? Isso faz sentido para você?

Simone Pasianotto

Enquanto nós brasileiros ainda estamos nos acostumando com uma nova realidade na renda fixa, balizada à menor taxa básica (Selic) da história, em 5,5% ao ano, investidores na Europa e no Japão já estão habituados às taxas de juros negativas há algum tempo. Em termos práticos, cidadãos desses países que optam por investir em títulos com taxa negativa pagam para investir. Ou seja, aplicar 100 euros em um título público suíço, com taxa de -0,75% ao ano, significa dizer que o investidor perde 75 centavos de euro por ano. Isso sem considerar os efeitos da inflação que, apesar de ser baixa nesses países, também faz o dinheiro perder valor.

Mas isso faz algum sentido? Quem em sã consciência paga para investir seu dinheiro? Na verdade, o objetivo da política monetária que institui a taxa de juros negativo é estimular o consumo e desestimular que o dinheiro fique “parado” no banco. Como esses países estão crescendo em um ritmo mais lento, com a economia e o consumo bastante prostrados, os governos optam por colocar o juro em patamares negativos visando estimular as pessoas a gastar o dinheiro em vez de deixar aplicado em investimentos financeiros. É uma forma de tentar estimular a atividade econômica.

Assim, entendida a lógica pelo lado do governo, o que levaria, em contrapartida, um investidor comprar um título público que rende uma taxa de juro negativa? Basicamente há duas explicações. Primeiro, porque o custo de manter o dinheiro parado na conta corrente é maior do que comprar um título com juro negativo, dado o fato de que os bancos na Europa cobram taxas de manutenção sobre contas paradas. A segunda razão diz respeito à expectativa de que as taxas possam cair mais. Se o juro cair à frente, o preço do título sobe e o investidor teria um ganho financeiro se optasse por resgatar o título naquele momento.

No Japão, taxas de juros negativas são uma realidade desde o início dos anos 2000. Já na Europa, a adoção de uma política monetária com taxa de juros negativa é ainda reflexo da crise financeira de 2008, que freou a atividade econômica global e forçou os principais bancos centrais – dos EUA, Europa e Japão – a reduzir drasticamente os juros básicos de suas economias para minimizar os efeitos da crise. Apesar de os Estados Unidos terem conseguido retomar o crescimento econômico, as economias japonesa e da maioria dos países europeus seguem sua trajetória econômica estagnadas desde então.

O investidor que reside em países com taxas de juros negativas precisa, necessariamente, assumir maiores riscos nas suas aplicações para conseguir obter rendimentos positivos.



POLÍTICA

Denilde Holzacker, Gunther Rudzit e Rodolpho Bernabel

Fala Professor **ESPM**

100 dias de Governo Bolsonaro: crises e polêmicas

Denilde Holz hacker

Desde 1933, com o início da administração do Presidente norte-americano Franklin Delano Roosevelt, tornou-se tradicional o acompanhamento dos 100 dias de um novo governo. Franklin Delano Roosevelt assumiu durante o governo durante a grande crise e declarou, em seu discurso inaugural, o grande esforço governamental para melhorar a economia do país, sendo que em 100 dias foram criadas leis, órgãos e as bases do New Deal.

Não se espera que os novos governos tenham o mesmo grau de atividade, especialmente considerando que a situação de calamidade econômica que os Estados Unidos viviam nos anos 1930. Mas o período é um importante marco para compreender a agenda presidencial, suas principais prioridades e as propostas de ações. Além disso, os 100 dias são vistos como uma espécie de lua-de-mel entre o Executivo e opinião pública, refletindo em uma relação menos conflituosa com os demais poderes.

No caso brasileiro, também existe uma forte expectativa sobre a nova presidência e sua atuação nos seus primeiros meses. O ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, por exemplo, logo no início do seu Governo lançou uma série de medidas para conter à inflação, bem como implementou medidas voltadas para a privatização, liberalização econômica e reforma do Estado. O ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva, que iniciou sua presidência com uma forte desconfiança dos setores econômicos nacional e internacional, alterou a visão sobre seu governo já nos primeiros meses implementando medidas consistentes em termos de política econômica.

O quadro atual de crises na economia, na segurança pública e no funcionamento das instituições políticas também colocam diversos desafios para o início do Governo Bolsonaro. As insatisfações dos eleitores quanto ao sistema político refletiram em uma alta renovação no Congresso e a pressão popular pelas mudanças nas relações entre Executivo e Legislativo.

A leitura feita em relação aos resultados das eleições gerais de 2018 foi que estava esgotado o modelo de presidencialismo de coalizão, em que, para a implementação de sua agenda, o presidente não deveria distribuir cargos e emendas aos parlamentares e, assim, garantir apoio para implementação da sua agenda política. Já no processo de transição, o presidente Bolsonaro afirmou que implementaria uma “nova política”, sem a intermediação dos líderes partidários. As negociações ocorreriam em torno das agendas temáticas, sendo que as frentes parlamentares seriam as bases das negociações e a

busca dos apoios entre os parlamentares. No entanto, a falta de diálogo com os líderes partidários ampliou a crise entre o Executivo e Legislativo, com chances de comprometer a aprovação da reforma da previdência e o pacote anti-crime, que são projetos prioritários do Executivo. Além disso, é preciso observar que, de um lado, a personalidade do presidente voluntarista e impulsiva, de outro lado, um legislativo sem lideranças expressivas para a condução das negociações, complicam ainda mais a construção de um diálogo entre os poderes. Este quadro poderá ser alterado, assim, que o Governo entender que a negociação com o Legislativo é essencial para a tramitação da agenda econômica, mesmo que o presidente Bolsonaro decida construir uma nova dinâmica na relação Executivo-legislativo é preciso que se faça de forma dialogada e consensual.

Os 100 dias também são um termômetro de como o presidente conduz os trabalhos internos e a construção de sua equipe. Neste quesito, os primeiros meses foram de grandes indefinições e conflitos entre as diferentes alas do Governo Bolsonaro. O envolvimento dos filhos era esperado, considerando que três filhos ocupam cargos eletivos e atuavam ativamente na campanha presidencial. Então, não é uma surpresa que poderiam ter uma grande influência na indicação de nomes para a equipe, por exemplo, ou até opinarem sobre políticas públicas. Entretanto, o que se viu foi a ação de um clã e, que muitas vezes, apenas atrapalharam a condução política e o debate público. Associado ao papel dos filhos presidenciais, a influência do Olavo de Carvalho ampliou as tensões e crises, muitas vezes, desnecessárias aos interesses do país. Se a atuação deste grupo é parte de uma estratégia de proteção familiar, ela foi ineficaz e somente contribuiu para o aumento da desconfiança quanto à capacidade de ação e liderança presidencial.

No balanço dos 100 dias a agenda externa, em geral, associa-se a capacidade do governo de dialogar com atores externos e construir uma rede de apoio internacional. Neste caso, o presidente começou desperdiçando uma oportunidade na sua ida ao Fórum Econômico de Davos em que teria toda a comunidade econômica internacional para ouvi-lo e compreender sua proposta de governo. A inexperiência e suas condições de saúde podem explicar a atuação pouco expressiva em Davos, porém, as viagens presidenciais seguintes indicam um perfil de desconhecimento sobre os compromissos assinados pelo país ao longo dos anos. Algumas ações positivas, como a posição frente à Venezuela ou mesmo a defesa da entrada no Brasil na OCDE, foram ofuscadas por posições polêmicas. Os interesses brasileiros na política externa não podem se subordinar ao embate ideológico presente no Governo, além disso, credibilidade internacional não é fácil ser reconstruída.

Os resultados das sondagens divulgadas mostram que a lua-de-mel não será longa se não tivermos uma mudança de comportamento e a apresentação de ações e resultados dos principais problemas do país.

Quando a Economia volta a ser um instrumento da Política

Gunther Rudzit

No Pós Guerra, quando o fluxo de investimento estrangeiro direto (IED) se intensificou, a maior preocupação das empresas era se o país no qual se investia corria o risco de passar por uma revolução e se tornasse parte do bloco socialista, ou então, um governo mais nacionalista assumisse o poder. O resultado deste processo normalmente era ou a expropriação ou a nacionalização dos ativos. Com o fim da Guerra Fria, e a intensificação da globalização, passou-se a assumir que a lógica econômica se sobrepunha à lógica política ou geopolítica, assim, o temor deste tipo de política praticamente desapareceu.

Contudo, junto com a globalização econômica veio a intensificação da comunicação, primeiro com a internet, e agora com as redes sociais, criando um novo temor para as empresas, o boicote de consumidores.

Em 2007 após vários cachorros e gatos de estimação morrerem na América do Norte, Europa e África do Sul, foi identificado que empresas chinesas de ração animal estavam adulterando seus produtos. Quando começou uma movimentação dos consumidores americanos a fim de boicotarem produtos chineses para animais, o governo de Pequim interveio em duas empresas, prendeu seus administradores e anunciou uma série de medidas para melhorar o controle e a segurança desses produtos.

Em 2008 foi a vez de empresas francesas sofrerem uma campanha por parte da população chinesa de formar um boicote às empresas deste país. Isto se deu depois que manifestantes pró-Tibet tentaram impedir a passagem da tocha olímpica pela França, como um protesto às Olimpíadas que seriam realizadas ainda naquele ano em Pequim. Mesmo contra a orientação do governo, esse movimento teve força por alguns meses, afetando o resultado financeiro de algumas marcas francesas.

Contudo, em 2010 a dinâmica política, ou geopolítica, interferiu radicalmente nas relações comerciais. Neste ano um navio pesqueiro chinês foi apreendido pela guarda costeira japonesa em águas disputadas pelos dois países. A crise escalou rapidamente e com intensidade muito forte, levando as empresas chinesas que exportavam terras raras para o Japão a anunciarem “voluntariamente” que boicotariam o país. Logo após este anúncio, o governo de Tóquio liberou o capitão chinês e dias depois, o economista americano Paul Krugman publicou um artigo afirmando com uma certa surpresa que a China estava perigosamente ansiosa para deflagrar uma guerra comercial, algo impensável em plena era do globalização.

Hoje, a dinâmica política é um fator indispensável para a análise de empresas envolvidas no comércio internacional. Em julho passado, a Petrobras se recusou a abastecer navios iranianos com receio de ser incluída na lista da Agência de Controle de Ativos Estrangeiros nos EUA e sofrer sanções por parte do governo norte americano, que impôs sanções a empresas que negociarem com o governo e empresas iranianas.

Com a escalada da guerra comercial entre EUA e China ganhando novos contornos é de se esperar que medidas como esta sejam adotadas por parte dos dois governos, e por isto, empresas brasileiras precisam cada vez mais estar atentas ao desenvolvimento de medidas iguais, pois, indiretamente, podem ser afetadas, resultando em perdas muito grandes.

A Incompetência como um Risco Político

Rodolpho Bernabel

O mercado financeiro costuma se animar e se decepcionar mais rapidamente do que o restante da sociedade com novos governos. As derrotas do PT na justiça criminal e nas urnas, o início do governo do Presidente Jair Bolsonaro e de um parlamento bastante renovado, a perspectiva de uma onda liberal e uma sociedade civil mais ativa e fiscalizadora de seus líderes políticos ajudou a impulsionar nossa bolsa de valores, que chegou a operar acima da marca histórica dos 100 mil pontos. Mas não contavam com tanta “astúcia”! A bolsa já recuou bastante desde então.

Não vou nem entrar na questão do incrível exército de Brancaloneo que se instalou no ministério das relações exteriores, no ministério da educação e no ministério da mulher, da família e dos direitos humanos. No caso dessas burocracias a lista de trapalhadas é muito longa dada sua tão breve duração. Quero me ater à questão da reforma da previdência e seu exército de um homem só.

Paulo Guedes parece tentar fazer o que pode para aprovar a tão necessária atualização da previdência. Na mais recente tentativa de diálogo público com o congresso caiu numa armadilha provocatória e acabou perdendo a linha; todos pagaremos por isso. Pelo menos, o ministro da economia atua na direção correta da implementação da policy.

O maior problema, no entanto, é bipartite: de um lado, há pouca discussão sobre projetos com os parlamentares, embora encontros entre Executivo e Legislativo venham ocorrendo, como mostra um levantamento feito por Bruno Carazza no [Valor do dia 1/4/2019](#); por outro lado, Bolsonaro não tem conseguido mobilizar sua base de apoio

entre os eleitores para que esses pressionem o Congresso a dar rápido andamento à reforma e, o que é pior, seus assessores informais vêm repetidamente metendo os pés pelas mãos e atrapalhando a condução de todo o processo.

Se nos concentramos na questão institucional da relação Executivo-Legislativo, podemos pensar que a visão de Bolsonaro é um tanto purista, alegando que fez sua parte encaminhando a proposta de reforma ao Congresso e agora lava suas mãos. Dando ao presidente esse benefício da dúvida, acreditando ser Bolsonaro um leitor de Montesquieu, precisamos avisá-lo que o novo equilíbrio político que ele almeja necessita da pressão popular sobre o Parlamento, e que isso é bastante difícil de mobilizar e sustentar por muito tempo, sobretudo quando suas inserções nas mídias sociais, seu mecanismo de comunicação com as bases, têm sido, via de regra, desastrosas.

Talvez Bolsonaro esteja a governar de acordo com sua ética da convicção, como dizia Max Weber, temendo que agir de acordo com a ética da responsabilidade o leve a jogar xadrez com Lula e Temer na prisão, como ele mesmo afirmou. Todavia, é possível manter a ética da convicção articulando um trade-off no Congresso, trocando a aprovação da reforma pela aprovação de projetos de leis caros aos deputados, mas de menor importância para o Executivo, processo esse conhecido como logrolling na ciência política. Essa articulação não só é legal como preserva a ética da convicção e, mais ainda, parece ter sido a única estratégia que restou ao governo.

Em outubro de 2003, ouvi do Professor Luiz Werneck Vianna a citação que reproduzo adiante, à época o professor advertia o governo Lula ainda em seu início: “O tempo em política é como o dinheiro em economia, não admite gastos perdulários”; o tempo do governo Bolsonaro está passando mais rápido.

A importância das instituições, principalmente das boas

Rodolpho Bernabel

As eleições presidenciais na Argentina ocorrerão em 27 de outubro de 2019, mas, do ponto de vista institucional, elas já começaram, e seus efeitos já podem ser sentidos e assim devem continuar. Isso porque tivemos no dia 11 de agosto as eleições primárias, tenho a chapa formada por Alberto Fernández (presidente) e Cristina Kirchner (vice-presidente) sido a mais votada, e ficando em segundo lugar a chapa do atual presidente, Mauricio Macri. E o que vêm a ser tais eleições primárias?

Segundo a regra eleitoral argentina, os candidatos à presidência da república são escolhidos nas chamadas eleições primárias. Esta instituição serve para diminuir o número de candidatos no pleito final, uma vez que apenas aquelas chapas que conquistarem, no mínimo, 1,5% dos votos válidos nas primárias seguirão na disputa. Essa cláusula de barreira parece, em princípio, uma boa instituição, que simplificaria a disputa final. Entretanto, combinada com outras regras, e com a ideologia dos candidatos, as eleições primárias causaram um pequeno terremoto político. Por quê?

Porque na eleição de fato, em outubro, basta uma chapa ter 45% dos votos válidos para ser eleita sem a necessidade de segundo turno. A eleição lá também se resolve no primeiro turno se a chapa que chegar na frente tiver pelo menos 10 pontos percentuais a mais dos votos válidos em relação à segunda colocada. E, no dia 11 de agosto, a chapa Todos (Fernández, Kirchner) obteve em torno de 47% dos votos válidos enquanto a de Mauricio Macri ficou com apenas 32%. Ou seja, se essa proporção for mantida, Alberto Fernández será eleito o próximo presidente da Argentina. E porque tanto barulho?

O medo nos mercados é que a Argentina retroceda ao peronismo, a vertente platina do populismo latino-americano. Não é de se estranhar, portanto, porque há tanta apreensão dos investidores estrangeiros quanto ao risco político em nosso país vizinho. E isso com meses de antecedência do resultado final. Esse problema poderia ser minorado se a regra eleitoral argentina fosse de maioria absoluta, por exemplo, exigindo que uma chapa tenha no mínimo 50% dos votos válidos mais um para que não haja necessidade de um segundo turno. Note que lá uma chapa pode ser eleita mesmo que a maioria dos votos válidos seja dada a outras chapas.

Mas não fique tranquilo, cidadão brasileiro, pensando que este problema institucional específico nós não temos, já que o que não nos falta são regras ruins e políticos piores ainda. As eleições argentinas nos afetam, e muito. Veja por exemplo a dificuldade que teremos com relação ao Mercosul com uma Argentina mais protecionista. E como um mal nunca vem sozinho, o tão celebrado acordo União Europeia-Mercosul também corre risco, já que precisa ser ratificado pelos países individualmente; aliás, essa ratificação é outra instituição complicadora do desenvolvimento econômico.

Fala Professor **ESPM**
eBook - Discussion Paper