

# ... Coleção UAB–UFSCar

..... Engenharia Ambiental

..... Economia e ambiente

: Marta Cristina Marjotta-Maistro

## : Economia e Administração

: conceitos básicos



# **Economia e Administração**

conceitos básicos

**Reitor**

Targino de Araújo Filho

**Vice-Reitor**

Adilson J. A. de Oliveira

**Pró-Reitora de Graduação**

Claudia Raimundo Reyes

**Secretária Geral de Educação a Distância - SEaD**

Aline Maria de Medeiros Rodrigues Reali

**Coordenação SEaD-UFSCar**

Daniel Mill

Glauber Lúcio Alves Santiago

Marcia Rozenfeld G. de Oliveira

Sandra Abib

**Coordenação UAB-UFSCar**

Daniel Mill

Sandra Abib

**Coordenador do Curso de Engenharia Ambiental**

Ruy de Sousa Júnior

**UAB-UFSCar**

Universidade Federal de São Carlos

Rodovia Washington Luís, km 235

13565-905 - São Carlos, SP, Brasil

Telefax (16) 3351-8420

[www.uab.ufscar.br](http://www.uab.ufscar.br)

[uab@ufscar.br](mailto:uab@ufscar.br)

**EdUFSCar****Conselho Editorial**

Ana Claudia Lessinger

José Eduardo dos Santos

Marco Giulietti

Nivaldo Nale

Oswaldo Mário Serra Truzzi (Presidente)

Roseli Rodrigues de Mello

Rubismar Stolf

Sergio Pripas

Vanice Maria Oliveira Sargentini

**EdUFSCar**

Universidade Federal de São Carlos

Rodovia Washington Luís, km 235

13565-905 - São Carlos, SP, Brasil

Telefax (16) 3351-8137

[www.editora.ufscar.br](http://www.editora.ufscar.br)

[edufscar@ufscar.br](mailto:edufscar@ufscar.br)

**Marta Cristina Marjotta-Maistro**

# **Economia e Administração**

conceitos básicos

São Carlos



**EdUFSCar**

2015

© 2013, Marta Cristina Marjotta-Maistro

### **Concepção Pedagógica**

Daniel Mill

### **Supervisão**

Douglas Henrique Perez Pino

### **Revisão Linguística**

Clarissa Galvão Bengtson

Daniel William Ferreira de Camargo

Kamilla Vinha Carlos

Paula Sayuri Yanagiwara

Rebeca Aparecida Mega

### **Diagramação**

Izís Cavalcanti

Juan Toro

Vagner Serikawa

### **Capa e Projeto Gráfico**

Luís Gustavo Sousa Sguissardi

#### **Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária da UFSCar**

M344e

Marjotta-Maistro, Marta Cristina.  
Economia e administração : conceitos básicos / Marta  
Cristina Marjotta-Maistro. -- São Carlos : EdUFSCar, 2013.  
97 p. -- (Coleção UAB-UFSCar).

ISBN – 978-85-7600-322-9

1. Economia. 2. Administração. 3. Teoria da administração.  
4. Conceitos. I. Título.

CDD – 330 (20<sup>a</sup>)  
CDU – 33

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	9
---------------------------	---

## **UNIDADE 1: Introdução à economia**

1.1	Primeiras palavras.....	13
1.2	Problematizando o tema .....	13
1.3	Representação do sistema econômico e as relações entre os seus agentes.....	13
1.4	O Sistema Financeiro Nacional (SFN) e os mercados financeiros ...	20
1.4.1	O Sistema Financeiro Nacional (SFN) .....	20
1.4.2	Os mercados financeiros .....	26
1.4.2.1	Mercado monetário .....	26
1.4.2.2	Mercado de capitais .....	32
1.4.2.3	Mercado de câmbio .....	37
1.4.2.4	Mercado de crédito .....	39
1.5	Implantação e avaliação de projetos.....	44
1.6	Estudos complementares .....	48
1.6.1	Referências .....	48

## **UNIDADE 2: Variáveis e políticas macroeconômicas**

2.1	Primeiras palavras.....	51
2.2	Problematizando o tema .....	51

2.3	Agregados macroeconômicos e como medi-los .....	51
2.4	Política monetária: definição e instrumentos .....	56
2.4.1	Definição de inflação e suas consequências .....	57
2.4.1.1	Índices e indexadores .....	58
2.4.2	Política monetária e títulos públicos .....	60
2.5	Definição e formas de execução da política fiscal .....	63
2.5.1	Contas e deficit públicos .....	64
2.5.1.1	Como tributar de maneira justa .....	65
2.6	Política cambial e os impactos sobre a Economia.....	66
2.7	Estudos complementares .....	69
2.7.1	Referências .....	69

### **UNIDADE 3: Introdução à administração**

3.1	Primeiras palavras.....	73
3.2	Problematizando o tema .....	73
3.3	Aspectos essenciais da administração.....	73
3.4	As principais áreas das empresas .....	77
3.5	Pontos fundamentais da teoria geral da administração .....	81
3.5.1	Abordagem clássica.....	81
3.5.2	Enfoque comportamental.....	83
3.5.3	Pensamento sistêmico.....	84

3.6	Estudos complementares .....	84
3.6.1	Referências .....	84

## **UNIDADE 4: Abordagens contemporâneas na administração**

4.1	Primeiras palavras.....	87
4.2	Problematizando o tema .....	87
4.3	Abordagens contemporâneas.....	87
4.3.1	Aprendizagem organizacional ( <i>learning organizations</i> ) .....	87
4.3.2	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	87
4.3.3	<i>Benchmarking</i> .....	88
4.3.4	<i>Empowerment</i> .....	89
4.3.5	Estrutura e gestão horizontal e em rede .....	89
4.3.6	Noções de gestão pela qualidade total .....	90
4.3.7	Organização, Sistemas e Métodos (OSM) .....	93
4.3.8	Reengenharia.....	94
4.3.9	Terceirização ( <i>Outsourcing</i> ).....	94
4.4	Estudos complementares .....	94
4.4.1	Referências .....	95



## APRESENTAÇÃO

Este livro está dividido em quatro unidades (1, 2, 3 e 4), sendo que as duas primeiras tratam de tópicos relativos à Economia e as duas seguintes apresentam questões relacionadas à Administração.

As unidades que abordam Economia possuem um enfoque na macroeconomia. A Unidade 1 procura responder a questões como: O que é e como funciona a economia? Quais seus principais mercados e variáveis financeiras? Como implantar e avaliar um projeto nesse contexto?

Esclarecidas essas questões e compreendido o modo como as relações econômicas se dão, passa-se, na Unidade 2, a outras questões, que despertam o interesse da sociedade. São elas: Quais as principais políticas econômicas adotadas pelo governo e como são postas em prática? Será que a inflação e o deficit público interferem na vida dos cidadãos? E a taxa de juros, o câmbio? Dado o desempenho alcançado na economia de um país, como ele pode ser medido?

As unidades 3 e 4 abrangem tópicos relacionados à Administração no mundo dos negócios. Com os temas abordados na Unidade 3, o leitor encontrará subsídios que lhe permitirão refletir sobre as seguintes questões: O que significa administrar e quais são os níveis e as principais funções da administração? Quais as áreas das empresas e seus aspectos norteadores? Como evoluiu a teoria geral da administração?

Por fim, na Unidade 4, o leitor vai se deparar com as principais abordagens contemporâneas na administração, ou seja, vai conhecer as estratégias administrativas que as empresas têm adotado para se manterem competitivas no mercado.

Portanto, este livro apresenta conceitos básicos nas áreas de Economia e Administração que possibilitam ao leitor ter um entendimento do funcionamento dos mercados e das formas de gerenciá-los. Os enfoques são a macroeconomia, um dos ramos da Economia, e os aspectos gerais da Administração. É um livro indicado a estudantes de graduação em diferentes áreas, dada a facilidade de sua leitura, que apresenta um conteúdo de caráter introdutório, bem como a todos os profissionais interessados em conhecer ou aprofundar seus conhecimentos em Economia e Administração.



# **UNIDADE 1**

Introdução à economia



## 1.1 Primeiras palavras

Nesta unidade, inicia-se a apresentação dos conceitos relacionados à economia, com enfoque na macroeconomia. Assim sendo, os tópicos abordados são: conceito de economia, micro e macro; representação do sistema econômico e seus agentes; curva (fronteira) de possibilidade de produção, custo de oportunidade; funções do governo; sistema financeiro nacional; mercados financeiros: mercado monetário, mercado de capitais, mercado de câmbio e mercado de crédito; e implantação e avaliação de projetos.

## 1.2 Problematizando o tema

O objetivo principal é responder às seguintes questões: O que é economia? Quais são os agentes que fazem parte do sistema econômico e como eles se relacionam? Como funciona a economia? Quais seus principais mercados e variáveis financeiras? Qual o papel do governo? Como se implanta e avalia um projeto?

## 1.3 Representação do sistema econômico e as relações entre os seus agentes

Para poder entender o funcionamento da economia em um país, é preciso, primeiramente, ter em mente o que seria Economia. Segundo Pinho & Vasconcelos (2004), Economia é a administração de recursos escassos com o objetivo de produzir bens e serviços. Do ponto de vista da sociedade, trata de como os indivíduos alcançam o nível de bem-estar.

Para melhor entender a complexidade desse conceito e estudar as relações econômicas entre os indivíduos, aqui chamados de agentes, tem-se a divisão da economia em dois ramos. São eles: a macroeconomia e a microeconomia.

A macroeconomia estuda o funcionamento da economia em seu conjunto. Seu objetivo é obter uma visão simplificada de economia, mas que permita conhecer o nível de atividade econômica e atuar sobre ele. Exemplos de variáveis macroeconômicas: produto interno bruto, nível de emprego, nível geral de preços (inflação), taxa de juros – no Brasil, representada pelo Sistema Especial de Liquidação e Custódia de Títulos Públicos (Selic).

A microeconomia, por sua vez, estuda o comportamento das empresas em face da sua oferta, dos custos, das estratégias etc.

As relações entre os indivíduos inseridos na Economia de um país são representadas por meio de um sistema, denominado sistema econômico. Em outras palavras, sistema econômico pode ser definido como o conjunto de relações

técnicas, básicas e institucionais que caracterizam a organização econômica de uma sociedade.

Basicamente, esse sistema responde a três perguntas:

### 1. O que produzir?

Nesta questão, procura-se definir a melhor forma de usar os fatores de produção disponíveis na sociedade (mão de obra, capital, terra), combinando-os por meio da curva de possibilidade de produção (que será vista mais adiante).

### 2. Como produzir?

Aqui, a resposta vai mostrar a forma como se organiza a produção por parte das empresas nacionais ou multinacionais, ou ambas. Exemplo: o como realizar o refino de petróleo e a posterior distribuição de combustíveis.

### 3. Para quem produzir?

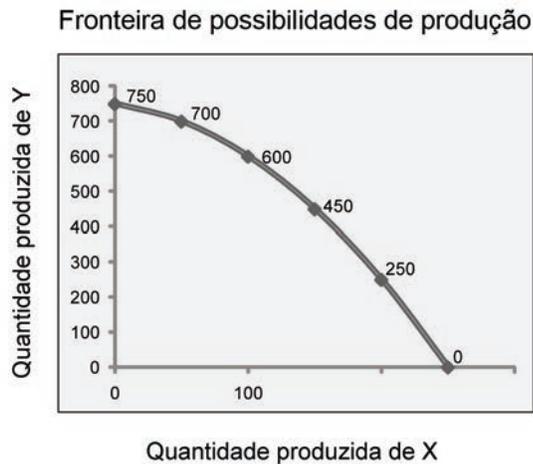
Define-se, então, qual será o mercado consumidor a ser atendido pela produção.

Deve-se destacar que, nas sociedades modernas, a economia se baseia na troca de dinheiro por alguma mercadoria e que a prática das trocas de mercadorias, que era conhecida como escambo, não mais ocorre.

Com a especialização e a divisão do trabalho, passou a ocorrer, então, a troca de bens por dinheiro.

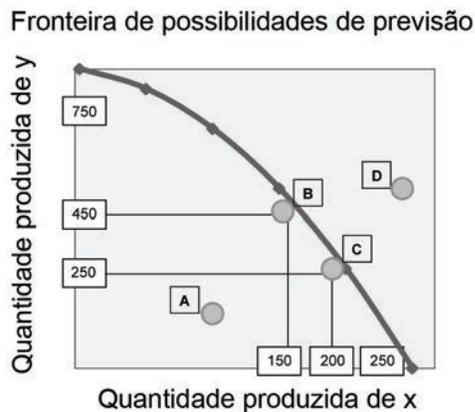
Voltando à questão de *o que produzir*, a curva de possibilidade de produção ou Fronteira de Possibilidades de Produção (FPP) são representadas por um gráfico que mostra as várias combinações de produto que a economia pode produzir potencialmente, dados os fatores de produção e a tecnologia disponíveis. Em outras palavras, é a fronteira máxima que a economia pode produzir, considerando-se os recursos produtivos limitados (escassez de recursos). Assim, a FPP mostra as alternativas de produção da sociedade, supondo os recursos plenamente empregados.

As figuras 1 e 2 explicam detalhadamente esse conceito.



**Figura 1** Representação da FPP.

Fonte: Vasconcelos (2002).



**Figura 2** Situações possíveis de produção.

Fonte: Vasconcelos (2002).

Na Figura 1, está representada a produção de dois bens, utilizando em conjunto todos os fatores de produção, isto é, produzem-se os bens X e Y na melhor combinação dos recursos disponíveis. Caso se deseje obter mais de um produto, tem-se que abrir mão da produção do outro, ou seja, havendo um *trade-off*.

Na Figura 2, estão representadas as possíveis situações de produção em uma economia.

Se a economia estivesse operando no ponto A, estaria com capacidade ociosa e poderia aumentar a produção de ambos os bens, sem ser necessário deslocar recursos da produção do bem X para a do bem Y.

Nos pontos B e C, não há como produzir mais de um bem sem reduzir a produção do outro. Já estão estabelecidas as combinações de produto, chegando a um nível de produto eficiente, caracterizado pelo pleno emprego dos recursos existentes. Se se produzir mais de um bem, tem-se que deixar de produzir o outro bem.

No ponto D, considera-se o nível impossível de produção, pois é uma posição fora da curva de possibilidades.

Quando se tem que abrir mão da produção de um bem para conseguir outro (passando do ponto B para o ponto C), há um custo de oportunidade. Custo de oportunidade pode ser entendido como o grau de sacrifício que se faz ao optar pela produção de um bem, em termos da produção alternativa sacrificada. O custo de alguma coisa é aquilo de que você desiste para obtê-la.

Observe na Figura 2 que, no ponto B, produzem-se 450 unidades de Y e 150 unidades de X. Já no ponto C, produzem-se 50 unidades a mais de X, deixando-se de produzir 200 unidades de Y. Portanto, o custo de oportunidade de 200 unidades de Y é igual ao de 50 unidades de X.

Percebe-se, assim, que a representação da FPP é uma abstração teórica, como o é também a noção de sistema econômico, que permite analisar as possíveis situações em que se encontre a utilização dos recursos existentes na sociedade. Nesse aspecto, é interessante notar que, com o esgotamento dos recursos naturais disponíveis, a sociedade terá que expandir essa curva para continuar em um mesmo nível de produção ou repensar na forma como tem realizado as combinações de recursos e geração de produtos.

Na representação do sistema econômico, existem várias partes que se encaixam, formando, assim, o todo. Essas partes serão descritas a seguir.

A atividade econômica é caracterizada pela produção de uma ampla gama de bens e serviços para a satisfação humana e pelo fluxo de bens e serviços.

Como agentes econômicos, consideram-se as empresas, as famílias, o setor público e o setor externo. Esses agentes são agrupados em três setores: o primário (as atividades agrícolas), o secundário (as atividades industriais) e o terciário (os serviços).

As empresas podem ser classificadas de acordo com a origem dos investimentos nelas contidos: ou são nacionais, ou são multinacionais. Se o critério de classificação for a natureza jurídica, tem-se a empresa individual, que pertence a um só indivíduo e é dirigida por ele; a empresa social, que são as limitadas (em que o capital da empresa é dividido em cotas); as sociedades anônimas (são as que possuem ações negociadas em bolsas de valores); e as cooperativas (que são geridas e buscam as necessidades comuns).

As sociedades anônimas são a forma de organização mais comum. Existe a separação entre propriedade, que é dos acionistas, e direção, que é exercida pelo conselho administrativo.

O financiamento das empresas para a realização de investimentos produtivos pode ser feito por meio do autofinanciamento, de empréstimos, de créditos e de lançamento de obrigações (debêntures) ou ações.

As famílias têm o principal papel no consumo dos bens e serviços e fornecem fatores de produção para as empresas. Famílias e empresas são agentes privados.

O setor público (ou governo) é representado pelas administrações locais, estaduais e central e também atua como empresário (quando se consideram as estatais). Entre as responsabilidades do setor público, estão: coordenar e regular o mercado e estabelecer políticas econômicas com diferentes objetivos, tais como o crescimento e a alocação de recursos e processos de privatização.

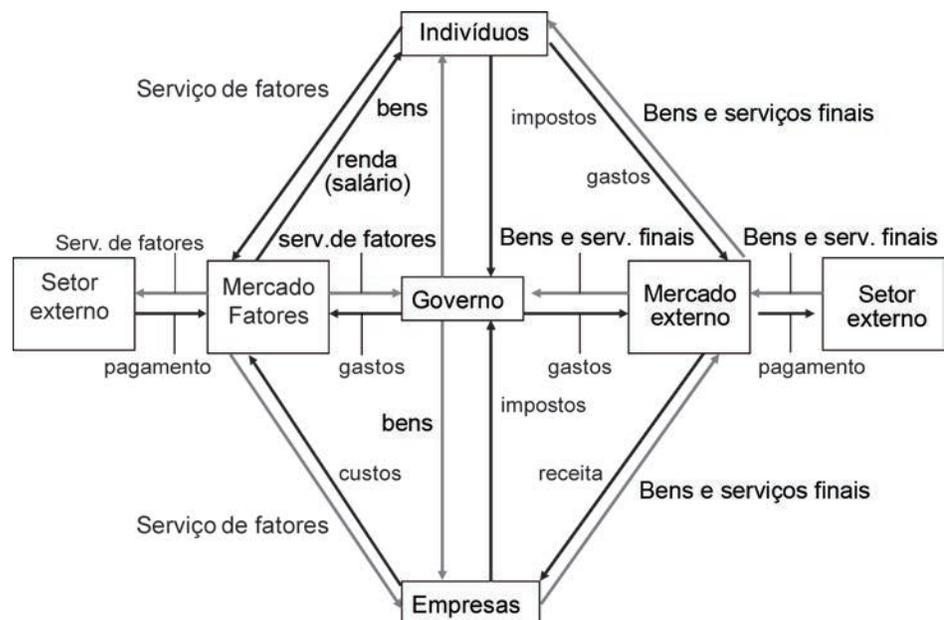
O sistema econômico pode ser de mercado ou centralizado.

Quando se trata de uma economia de mercado, a representação mais clara do seu funcionamento são as bolsas de valores. Nesse ambiente, são confrontados os potenciais compradores e vendedores das ações das empresas e, assim, forma-se o preço de mercado. Os preços da economia propiciam as relações de troca por dinheiro, e somente em virtude da fixação do preço é que se tem a viabilidade de um sistema capitalista. Portanto, é o mercado que guia a economia.

Em um sistema em que a economia seja centralizada, é uma agência de planejamento que responde às três perguntas colocadas anteriormente, por meio de um plano de metas – o mercado não coordena o funcionamento econômico.

Por fim, existe o setor externo, com o qual a economia nacional poderá intercambiar mercadorias e capitais.

A Figura 3 mostra, esquematicamente, como ocorrem as relações entre os agentes, explicitando também como a renda circula pela economia, o que é conhecido como fluxo circular da renda.



**Figura 3** Representação da relação entre os agentes econômicos e o fluxo circular da renda.

Fonte: Fonseca (2007).

As empresas (tomando como ponto de partida e seguindo as setas mais claras) enviam bens e serviços finais para serem comercializados no mercado de produtos. Esses bens ou serviços podem ser destinados tanto para o setor (mercado) externo quanto para os indivíduos residentes no mercado interno. Tais indivíduos, por sua vez, fornecem mão de obra (ou fator de produção trabalho) no mercado de fatores, em que as empresas (interna e exteriormente) contratam os empregados mediante o pagamento de salários.

Os salários se configuram como um dos componentes de custos para as empresas (seguindo o sentido da seta mais escura) e de renda para os indivíduos. Essa renda será gasta na compra dos produtos ou serviços fornecidos pelas empresas (domésticas e externas) e passará a ser a receita tais empresas. Percebe-se, assim, que o ciclo se fecha.

O governo também tem o papel de fornecedor de bens e serviços, os chamados bens/serviços públicos, e o restante da sociedade, sejam as empresas, sejam os indivíduos, paga impostos de modo que o governo possa ter receita para cobrir os seus gastos.

Em se tratando do agente governo, ele possui três importantes funções: a alocativa, a redistributiva e a estabilizadora.

### **Função alocativa**

Essa função é caracterizada pelo processo no qual o uso dos recursos totais da economia é dividido entre bens públicos e bens privados. Está associada

à provisão de determinados bens e serviços não oferecidos adequadamente por meio do sistema de mercado.

A diferença entre bem público e bem privado surge quanto à natureza dos benefícios auferidos pela utilização dos dois tipos de bem. Os benefícios dos bens públicos não são limitados ao seu consumidor, antes se tornam disponíveis também para outros cidadãos da comunidade – o consumo de tais bens é considerado não rival.

### **Função redistributiva**

Essa função está associada ao ajustamento no perfil da distribuição pessoal da renda. Na ausência de uma política fiscal que modifique esse perfil, a distribuição de renda depende da distribuição da propriedade dos fatores de produção.

Alguns métodos para a redistribuição de renda, por meio de instrumentos fiscais, são os impostos seletivos, que possibilitam a transferência de renda combinada com tributação progressiva, e os impostos gerais, que incidem sobre renda e consumo.

Já como instrumentos de políticas distributivas, ter-se-ia:

- Transferências: redistribuição direta da renda, tributando (de maneira progressiva) em maior medida os indivíduos pertencentes às camadas de renda mais alta e subsidiando os indivíduos de baixa renda.
- Impostos: usados em programas sociais e serviços públicos.
- Imposição de alíquotas de impostos mais altas sobre os bens considerados de luxo e consumidos pelas classes de renda mais alta.

O oposto da tributação progressiva é a regressiva, ou seja, a elevada participação dos impostos indiretos no financiamento do gasto público, implicando uma carga relativamente maior para os indivíduos de classes de renda inferiores.

### **Função estabilizadora**

Essa função está associada à manipulação dos níveis de preço e emprego da economia por meio da aplicação e execução de medidas de política econômica.

Como instrumentos de política econômica, tem-se a política fiscal, a política monetária e a política cambial (que serão discutidas na Unidade 2).

## 1.4 O Sistema Financeiro Nacional (SFN) e os mercados financeiros<sup>1</sup>

### 1.4.1 O Sistema Financeiro Nacional (SFN)

O SFN pode ser definido, segundo Fortuna (2002), de três formas:

A primeira delas seria como conjunto de instituições que estabelecem, dirigem e controlam todo o mecanismo do fluxo monetário entre os agentes econômicos, ou seja, entre poupadores ou investidores. A sua principal característica são a aproximação e a intermediação dos fluxos monetários, a fim de personalizar e otimizar esses recursos.

É importante salientar que o processo de intermediação financeira se desenvolve e se diversifica à medida que a economia cresce; com isso, ocorre a diferenciação entre as pessoas que poupam e as que investem. Nesse processo, as unidades econômicas passam a apresentar, em maior grau, balanços em desequilíbrio, havendo, assim, a necessidade de canais que viabilizem os fluxos financeiros.

Outra maneira de definir o SFN é como sendo um fundo no qual as unidades deficitárias retiram recursos enquanto as superavitárias os depositam – na medida em que essas transações envolvem tempo, o Sistema Financeiro Nacional representa o elo entre o presente e o futuro.

Por fim, o SFN também pode ser compreendido como um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores.

Mas onde se processam as transações? No mercado financeiro.

No mercado financeiro, um agente econômico qualquer – um indivíduo, uma empresa ou o governo – sem perspectiva de aplicação em algum empreendimento próprio, da poupança<sup>2</sup> que é capaz de gerar, é posto em contato com outro, cujas perspectivas de investimento superam as respectivas disponibilidades de poupança.

Em que mercados as transações ocorrem?

Nos mercados financeiros, que são divididos em quatro tipos, de acordo com suas características próprias. São eles: mercado monetário, mercado de capitais, mercado de câmbio e mercado de crédito (que serão discutidos adiante).

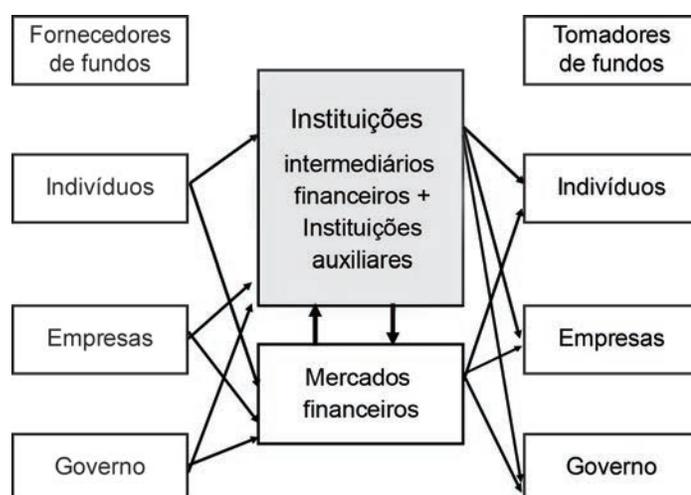
As instituições financeiras que participam do SFN podem ser divididas em dois tipos:

---

1 Este item tem como referências principais Fortuna (2002) e Pinho & Vasconcelos (2004).  
2 O termo poupança não se refere à conta, mas a valores monetários sem um fim específico.

- Intermediários financeiros: são aqueles que emitem seus próprios passivos, ou seja, captam poupança diretamente do público, por sua própria iniciativa e responsabilidade e, possivelmente, aplicam esses recursos nas empresas, por meio de empréstimos e financiamentos. Exemplos desse tipo de instituição: os bancos comerciais, de investimento e de desenvolvimento, as caixas econômicas, as sociedades de crédito imobiliário (SCI) e as associações de poupança e empréstimo (APE).
- Instituições auxiliares: são aquelas que põem em contato poupadores e investidores, facilitando o acesso destes àqueles. Exemplos: as bolsas de valores, que propiciam liquidez aos títulos emitidos pelas empresas (ações), e as sociedades corretoras e distribuidoras, que se constituem do elemento de ligação entre poupadores e investidores, atuando na colocação de papéis das empresas à disposição da sociedade.

A Figura 4 mostra, esquematicamente, as relações no Sistema Financeiro Nacional:



**Figura 4** Relações entre os agentes do SFN.

Fonte: elaboração da autora.

O SFN, na forma como se encontra, passou por alguns momentos até a constituição atual. A evolução do Sistema Financeiro Nacional pode ser visualizada por meio de quatro períodos (FORTUNA, 2002):

- 1º período: com a vinda da família real para o Brasil, abrem-se os portos e estabelecem-se acordos comerciais. Há a criação do Banco do Brasil (1808) e de vários outros bancos, como o do Ceará, o da Bahia e o do Maranhão.
- 2º período (1914/45): expansão da atividade financeira, ocorrendo um aumento do número de agências e de depósitos nos bancos.

- 3º período (1945/65): consolidação dos intermediários financeiros, criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), dos bancos da Amazônia e do Nordeste e crescimento das companhias de crédito, financiamento e investimento.
- 4º período: esse período é caracterizado por reformas. Até 1964, o mercado financeiro consistia basicamente no mercado bancário, especializado em empréstimos de curto prazo. Várias leis possibilitaram a estruturação do atual SFN, entre elas a Lei Nacional de Habitação (Banco Nacional de Habitação e do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo), a Lei 4.595/64 ou Lei da Reforma do SFN (Conselho Monetário Nacional e Banco Central), a Lei 4.728/65 ou Lei do Mercado de Capitais e a Lei 6.385/76 ou Lei da CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

A estrutura atual do SFN é formada por dois subsistemas, ou seja, o Subsistema Normativo, composto das autoridades monetárias e autoridades de apoio, e o Subsistema de Intermediação, composto das instituições financeiras bancárias e não bancárias, instituições auxiliares e instituições não financeiras.

As autoridades monetárias são:

- Conselho Monetário Nacional (CMN): órgão superior do SFN composto do ministro da Fazenda, do ministro do Planejamento e do presidente do Banco Central. É responsável pela fixação das diretrizes de políticas monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e cambial do país e também por autorizar as emissões de papel-moeda, determinar as taxas de recolhimento de moeda na forma compulsória pelas instituições bancárias e regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições financeiras do país.
- Banco Central do Brasil (Bacen): responsável por fiscalizar as instituições financeiras, conceder autorização às instituições financeiras para funcionamento, instalação, fusão e incorporação, realizar e controlar as operações de redesconto e de empréstimos (liquidez) no âmbito das instituições financeiras bancárias, executar a emissão do dinheiro e controlar a liquidez do mercado, efetuar o controle do crédito e de capitais estrangeiros e receber os depósitos compulsórios dos bancos, efetuar as operações de compra e venda de títulos públicos e federais e supervisionar os serviços de compensação de cheques entre instituições financeiras.

O Bacen, portanto, é o Banco dos bancos (por causa da responsabilidade pelos depósitos compulsórios), o gestor do Sistema Financeiro (pela fiscalização), o executor da Política Monetária (pois emite e controla o dinheiro) e

também o banqueiro do governo (uma vez que emite títulos públicos para financiar o governo federal).

As autoridades de apoio são compostas de:

- Comissão de Valores Mobiliários (CVM): criada em 1976, é uma entidade autárquica em regime especial vinculada ao Ministério da Fazenda, com personalidade jurídica e patrimônio próprios e dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo, estabilidade de seus dirigentes e autonomia financeira e orçamentária (FORTUNA, 2002). É voltada para o desenvolvimento, para a disciplina e para a fiscalização do mercado de valores mobiliários (ações, por exemplo) não emitidos pelo Tesouro Nacional. É responsável também pela organização, pelo funcionamento e pelas operações das bolsas de valores e de mercadorias e futuros.
- Banco do Brasil (BB): com função de autoridade monetária até janeiro de 1986, o que o colocava na posição de banco corresponsável pela emissão de moeda, é o principal executor das políticas de crédito rural oficial e responsável por administrar a Câmara de Compensação de cheques e outros papéis. Realiza operações de compra e venda de moeda estrangeira, seguidas as condições estabelecidas pelo CMN.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): responsável pela política de investimentos de longo prazo do governo federal, é a principal instituição financeira de fomento do País. Tem por objetivo impulsionar o desenvolvimento econômico e social, fortalecer o setor empresarial, promover o crescimento e a diversificação das exportações e incentivar o mercado de capitais.
- Caixa Econômica Federal (CEF): responsável pela operacionalização das políticas do governo federal para habitação e saneamento básico, captação de recursos em caderneta de poupança, em depósitos judiciais e a prazo e no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).
- Conselho de Recursos do SFN (CRSFN): responsável por julgar, em segunda e última instância, os recursos interpostos das decisões relativas à aplicação de penalidades administrativas pelo Bacen e CVM.

O subsistema de intermediação do SFN é composto das seguintes instituições:

a) Instituições financeiras bancárias:

- Bancos comerciais: propiciam o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazo,

o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas, captam depósitos à vista e a prazo fixo e obtêm recursos das instituições oficiais para repasse aos clientes.

- Bancos múltiplos: são o banco comercial, o banco de desenvolvimento e investimento, a sociedade de crédito, o financiamento e investimento e a sociedade de crédito imobiliário.
- Caixas econômicas: integram o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo e o Sistema Financeiro de Habitação.

b) Instituições financeiras não bancárias:

- Bancos de investimento: canalizam recursos de médio e longo prazo para suprimento de capital fixo ou de giro das empresas, dilatam o prazo das operações de empréstimo e financiamento, sobretudo para fortalecer o processo de capitalização das empresas, por meio da compra de máquinas e equipamentos e da subscrição de debêntures e ações.
- Bancos de desenvolvimento: por exemplo, o nacional (BNDES), o regional (BNEB, Basa) e o estadual (Badesp, BDMG), têm como objetivo estimular o desenvolvimento social.
- Sociedades de crédito e investimento: atuam basicamente no financiamento de bens duráveis às pessoas físicas, pelo mecanismo de Crédito Direto ao Consumidor (CDC).
- Sociedade de arrendamento mercantil (*leasing*): a operação de *leasing* se assemelha a uma locação, tendo o cliente, ao fim do contrato, a opção de renová-la ou de adquirir o equipamento.
- Cooperativas de crédito: permitem uma melhor comercialização de produtos rurais e criam facilidades para o escoamento das safras agrícolas para os centros consumidores. Nascem da associação de funcionários, e suas operações ficam restritas aos cooperados.
- Sociedades de crédito imobiliário: são especializadas em operações de financiamento imobiliário e constituídas sob a forma de sociedade anônima.
- Associações de poupança e empréstimo: são fundações, cooperativas e outras formas associativas para a construção ou aquisição da casa própria sem finalidade de lucro.

### c) Instituições auxiliares

- Bolsas:<sup>3</sup> são associações civis sem finalidade lucrativa, cujo patrimônio é constituído de títulos patrimoniais adquiridos por seus membros, as sociedades corretoras. As bolsas podem ser:
  - de valores: local físico de negociação de títulos e valores mobiliários de pessoas jurídicas públicas e privadas (Bovespa, Mercado de Capitais);
  - de futuros: local físico onde são negociados os contratos futuros de títulos, moedas, taxas e *commodities* (BM&F, Mercado Futuro);
  - de mercadorias: local físico onde se comercializam produtos (Bolsa de Cereais).
- Sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários (CCVM): são instituições típicas do mercado acionário, operando com compra, venda e distribuição de títulos e valores mobiliários (inclusive ouro) por conta de terceiros – elas fazem a intermediação com as bolsas de valores, de futuros e de mercadorias.
- Sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários (DTVM): suas atividades têm uma faixa operacional mais restrita do que a das corretoras, já que elas não têm acesso às bolsas; realizam a subscrição de forma isolada ou em consórcio de emissão de títulos e valores mobiliários para revenda.

### d) Instituições não financeiras

- Sociedades de fomento: concedem financiamento de capital fixo e de giro associado a projetos no país, dependendo de autorização do Bacen, praticam o repasse de recursos captados no país e no exterior (fundos constitucionais e orçamentos federal, estadual e municipal).
- Seguradoras.

Um agente que sempre está associado ao âmbito financeiro é a *factoring*. *Factoring* tem caráter comercial, ou seja, caracteriza-se pela venda de um direito de crédito, feita diretamente pelo detentor desse crédito (o sacador), a uma instituição compradora (o *factor*), que fornece os recursos ao sacador, mediante um deságio sobre o valor de face desse direito de crédito, que pode ser, por exemplo, uma duplicata ou um cheque. É, portanto, uma atividade de prestação de serviço comercial associada à compra de direitos de um contrato de venda mercantil, desenvolvida por uma empresa de caráter comercial. Em setembro

---

3 Hoje, existe a fusão da Bovespa com a BM&F.

de 1998, a atividade de *factoring* deixou de ser tutelada pelas regras do mercado financeiro. Atualmente, é uma atividade essencialmente mercantil, em que o pré-requisito é o registro na Junta Comercial. As instituições que exercem essa atividade, por não serem instituições financeiras ou auxiliares, não estão sujeitas à fiscalização direta ou à regulamentação da CVM ou do Bacen, sendo denominadas de sociedades de fomento mercantil.

## 1.4.2 Os mercados financeiros

A seguir, serão apresentadas as características dos quatro mercados que compõem o mercado financeiro: mercado monetário, mercado de capitais, mercado de câmbio e mercado de crédito.

### 1.4.2.1 Mercado monetário

Considerado como sendo o local onde se realizam as operações de curto prazo, nele são financiados os desenhos momentâneos das instituições financeiras e as necessidades de política monetária e rolagem da dívida do governo – sua liquidez é regulada pelas autoridades monetárias.

O produto mais vendido nesse mercado é o dinheiro ou quase dinheiro (moeda ou quase moeda); são negociados papéis emitidos pelo Tesouro Nacional e pelo Banco Central e títulos públicos emitidos pelos governos estaduais e municipais, cujas negociações são controladas e custodiadas pelo Selic (Sistema Especial de Liquidação e Custódia de Títulos [Públicos]) ou pela Cetip (Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos [Privados]).

Moeda é definida como o conjunto de ativos de uma economia que as pessoas usam regularmente para comprar bens e serviços de outras pessoas. A moeda inclui apenas aqueles tipos de riqueza que são aceitos de forma regular por vendedores em troca de bens e serviços.

As principais funções da moeda são: intermediário de trocas, medida de valor, reserva de valor, instrumento de poder liberatório, padrão de pagamentos diferidos e instrumento de poder. Em uma economia com inflação elevada, persistente e instável, a moeda oficial do país perde as funções de medida de valor, de reserva de valor e deixa de ser um padrão de pagamentos diferidos, podendo, ainda, manter as funções de intermediário de trocas e instrumento de poder liberatório.

Quase moedas são ativos que possuem as características de medida de valor e reserva de valor, mas que não são utilizados como intermediário de trocas. Exemplo: títulos federais emitidos pelo governo.

As características essenciais da moeda são:

- indestrutibilidade e inalterabilidade;
- homogeneidade;
- divisibilidade (em múltiplos e submúltiplos);
- transferibilidade;
- facilidade para manuseio e transporte.

A evolução histórica da moeda ocorreu em consequência da busca pelas características anteriormente apresentadas.

Inicialmente, eram usadas as moedas-mercadoria, isto é, mercadorias raras, com valor de troca, que atendiam a uma necessidade comum e geral, por causa de seu valor de uso. A dificuldade existira em cumprir várias características desejadas da moeda. Exemplo de moeda-mercadoria: o boi, que não é durável, não é homogêneo, não é divisível.

Na sequência, tentou-se o uso de moedas metálicas, com a utilização do cobre, bronze, ferro, ouro e prata, que tinham alto valor de troca e baixo valor de uso.

A moeda-papel surgiu em consequência das dificuldades e riscos no transporte de moedas metálicas. Assim, surgiram as casas de custódia, onde se depositavam o ouro e a prata e, em troca, recebia-se um Certificado de Depósito. Esse certificado passou a ser transferível, dando origem à moeda-papel, com as seguintes características: era totalmente lastreada em ouro e prata e possuía garantia de plena conversibilidade a qualquer momento.

A moeda fiduciária no momento em que as casas de custódia passaram a emitir certificados que não tinham lastro em ouro e prata; tais certificados eram as moedas fiduciárias (papel-moeda). Assim, tinha-se: lastro em ouro e prata inferior ao total de papel-moeda e, portanto, a impossibilidade de todos os depositantes trocarem as moedas fiduciárias (certificados) por metais preciosos.

A moeda bancária ou moeda escritural são os depósitos à vista nos bancos, movimentados por cheques. É escritural ou ainda conhecida como moeda invisível, porque os depósitos são lançados a crédito e débito. Em cima dos depósitos à vista, os bancos mantêm uma parcela em caixa, uma porção depositada na caixa de compensação do Banco do Brasil, para liquidar títulos em compensação contra eles, uma porção de depósitos compulsórios no Bacen e uma parte destinada ao empréstimo para o público (que é a base do multiplicador bancário, o que será visto adiante).

Assim, hoje, tem-se na economia o papel-moeda e a moeda bancária ou escritural. Mas como se define a quantidade de moeda que existe no país? A primeira resposta seria pela quantidade de moeda corrente — as notas de papel em circulação e as moedas de metal. E os saldos em conta-corrente aos quais se tem acesso com cheques? E as poupanças? E os depósitos em renda fixa?

Para que a resposta seja completa, é necessário apresentar o conceito de Meios de Pagamento (MP). MP é o total de haveres possuídos pelo setor não bancário que podem ser utilizados, a qualquer momento, para a liquidação de dívidas em moeda nacional. São divididos em diferentes categorias, considerando, principalmente, a sua liquidez (facilidade com que são transferidos de um agente para outro na economia).

- M1: representa a soma do papel-moeda em poder do público e dos depósitos à vista;
- M2: é o montante do M1 acrescido dos depósitos especiais remunerados, dos depósitos de poupança, dos títulos emitidos por instituições depositárias (bancos comerciais, por exemplo);
- M3: é o montante do M2 acrescido das quotas de fundo de renda fixa e das operações compromissadas registradas no Selic;
- M4: é o montante do M3 acrescido dos títulos públicos de alta liquidez.

Outro conceito importante relativo à moeda o qual sempre está presente no linguajar corrente da economia é o de Base Monetária (BM). Base monetária são os recursos monetários das autoridades monetárias (vistas em itens anteriores). Pode ser representada por:

- B, que é o saldo do papel-moeda emitido, estando, em parte, em poder do público não bancário (corresponde ao total de moeda legalmente existente na economia, cuja emissão foi autorizada pelo Bacen ou pelo governo), mais as reservas bancárias em depósito no Bacen.

Esse montante de moeda representado pela base monetária pode ser alterado. O que altera a Base? As operações com títulos, com o setor externo, operações de assistência financeira de liquidez, ou seja, toda operação que retire dinheiro (moeda) da economia ou que o coloque nela.

Podem-se também avaliar as formas de criação e destruição de Meios de Pagamento (MP). Uma operação entre o setor não bancário e o setor bancário cria meios de pagamento quando dá origem a um aumento do saldo do papel-moeda em poder do público não bancário e dos depósitos à vista nos bancos. Essas operações são aquelas em que o sistema bancário adquire haveres não monetários

do público não bancário, pagando-lhe em moeda manual ou escritural. Por exemplo: uma empresa que leva ao banco uma duplicata para desconto, recebendo a inscrição de um depósito à vista; o banco que compra títulos da dívida pública possuídos pelo público. A destruição de um MP é o raciocínio inverso.

Dado que, na definição de M1, tem-se a parte correspondente aos depósitos à vista realizados nos bancos, será que os bancos podem alterar a oferta de moeda na economia? Sim, por meio das reservas do sistema financeiro e do multiplicador bancário, o M1 pode ser alterado.

Como os depósitos à vista são mantidos em bancos, o comportamento dos bancos pode influir sobre a quantidade de depósitos à vista na economia e, conseqüentemente, na oferta de moeda.

Supondo um tipo de Sistema Bancário de Cobertura Total, considere que todos os depósitos recebidos pelos bancos não sejam emprestados para os indivíduos: as chamadas Reservas. Se tudo for mantido em reserva, o sistema será denominado de Sistema de Cobertura Total. Supondo um depósito de \$ 100, tem-se ativo do banco igual a \$ 100 e passivo também igual a \$ 100, portanto o banco não realiza empréstimos para os indivíduos e não influi sobre a oferta de moeda.

Supondo um Sistema Bancário de Reservas Fracionárias, nos bancos manter-se-á alguma reserva para que se tenha moeda corrente disponível quando os depositantes quiserem fazer retiradas. No entanto, se o fluxo de novos depósitos for aproximadamente igual ao fluxo de retiradas ou menor que ele, o banco só precisará manter uma fração de seus depósitos como reserva. Assim, supondo que o banco decida manter 10% dos depósitos à vista como reserva, a razão de reserva será de 10%, então ter-se-á:

*No 1º banco comercial:* depósito = \$ 100

- *ativo:*

reservas = \$ 10

empréstimo = \$ 90.

- *passivo:*

depósito = \$ 100.

A oferta de moeda aumentou em \$ 90, passando para \$ 190.

*No 2º banco:* depositam-se os \$ 90, reservam-se 10% e empresta-se o restante

- *ativo:*  
reservas = \$ 9  
empréstimos = \$ 81.
- *passivo:*  
depósito = \$ 90.

No 3º banco: depositam-se os \$ 81, reservam-se 10% e empresta-se o restante

- *ativo:*  
reservas = \$ 8,10  
empréstimos = \$ 72,90.
- *passivo:*  
depósito = \$ 81.

O processo descrito acima continua, considerando que os indivíduos mantêm algum dinheiro depositado nos bancos, que, por sua vez, realizam empréstimos para outros indivíduos. No fim do processo, a oferta total de moeda será de \$ 1.000.

Esse aumento na oferta de moeda total ocorreu devido ao multiplicador bancário (da moeda). Tal multiplicador representa a quantidade de moeda gerada pelo sistema bancário a partir de cada unidade monetária depositada nos bancos. Em outras palavras, quantas vezes mais é possível multiplicar um depósito à vista, dado que existe a reserva bancária?

O multiplicador bancário será afetado por alguns fatores, tais como: quanto mais elevada a razão de reservas, menos o banco poderá emprestar a partir dos depósitos efetuados e menor será o multiplicador da moeda.

Os depósitos compulsórios também (que serão detalhados mais à frente) afetam o nível de moeda da economia, sendo considerados medida de política monetária.

Outras transações que têm a mesma consequência: recolhimento e transferência ao Tesouro Nacional dos tributos arrecadados, negociação com títulos de sua própria emissão ou da emissão do mercado e operação com títulos públicos no mercado primário e secundário e com moeda estrangeira.

Em se tratando de mercado monetário, uma variável bastante importante que afeta o funcionamento desse mercado é a taxa de juros.

A taxa de juros pode ser entendida como o custo de oportunidade do dinheiro (ou moeda), ou seja, o indivíduo que possui moeda poderá abrir mão da sua utilização imediata ao realizar um investimento que lhe pague juros. Portanto, substitui-se a liquidez imediata da moeda em troca da promessa de que haverá mais moeda em um futuro predeterminado.

As principais taxas de juros no mercado financeiro doméstico são:

- Taxa Básica Financeira (TBF): criada em 1995, com o objetivo de alongar o perfil das aplicações em títulos, pela criação de uma taxa de juros superior à Taxa Referencial. Calculada com base na amostra das 30 maiores instituições financeiras por volume de captação de depósitos a prazo (CDB e RDB prefixados de 30 a 35 dias), retiradas as duas maiores e as duas menores taxas da taxa média mensal ponderada pelo volume captado. A base de cálculo é o dia de referência, sendo calculada no dia útil imediatamente posterior. O prazo mínimo das operações ativas e passivas do mercado financeiro com remuneração pela TBF foi fixado em dois meses. Exemplo: a NTN-E (título público) é remunerada pela TBF.
- Taxa Referencial (TR): criada no Plano Collor II, com o intuito de ser uma taxa básica referencial dos juros a serem praticados no mês iniciado, e não como um índice que refletisse a inflação do mês anterior. Seu cálculo tem como base a TBF sobre a qual é aplicada um redutor, definido pelo governo.
- Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP): criada em 1994, com a finalidade de estimular os investimentos nos setores de infraestrutura e consumo, é válida para empréstimos de longo prazo, mas fixa por um período mínimo de três meses. Seu cálculo é feito a partir da média ponderada de títulos da dívida externa federal, com peso de 75% no máximo, e de títulos da dívida pública mobiliária interna federal, com peso de 25% no máximo. Exemplo: a NTN-T é remunerada pela TJLP.

No mercado financeiro internacional, as principais taxas de juros são:

- Libor (London Interbank Offered Rate): taxa interbancária do mercado de Londres, é, normalmente, utilizada pelo mercado financeiro para balizar as taxas de juros das operações entre instituições financeiras internacionais, acrescidas do spread de risco.
- Prime Rate (taxa de juros preferenciais): taxa cobrada pelos bancos dos clientes de primeira linha. A taxa de risco desse mercado é medida pela diferença entre a taxa de juros paga pelos títulos do tesouro americano e a taxa dessas operações.

O papel dos bancos no funcionamento da economia não se limita à alteração da oferta de moeda por meio do multiplicador bancário; essas instituições possuem uma dinâmica própria em termos de movimentação financeira.

O Bacen não tem acesso a tais operações, pois são privativas dos bancos e dos *brokers*, que fazem a ponte entre compradores e vendedores de dinheiro com lastro em títulos privados. O custo do dinheiro de um dia negociado no mercado interbancário é muito próximo do custo de troca das reservas bancárias disponíveis lastreadas em títulos federais que ocorrem no mercado aberto (Selic), podendo inclusive ser uma referência para o custo do Selic no dia seguinte.

Outras operações financeiras realizadas pelos bancos são:

- Certificado de Depósito Interbancário (CDI): são títulos de emissão das instituições financeiras que lastreiam as operações restritas ao mercado interbancário, diferentemente do Certificado de Depósito Bancário. A maioria das operações é negociada por um dia. Suas vantagens são: não haver taxação e tanto sua negociação quanto sua emissão serem rápidas e seguras.
- CDI prefixado ou com taxa flutuante: são negociados por um dia ou por prazos mais longos, opcionalmente 30 dias, sempre via Cetip. Estabelece um padrão de taxa média diária, a CDI over. Essa taxa é a que determina o parâmetro das taxas para as operações de empréstimo de curtíssimo prazo, chamadas de *hot money*.
- CDI pós-fixado: são emitidos com prazo mínimo de um mês, remunerados pela TR ou TJLP; pelo prazo mínimo de dois meses, pela TBF; ou pelo prazo mínimo de um ano, por índice de preços.

#### 1.4.2.2 Mercado de capitais

Esse mercado é constituído de um conjunto de instituições que negociam com títulos e valores mobiliários, objetivando a canalização dos recursos dos agentes compradores para os agentes vendedores. Em outras palavras, o mercado de capitais, representando um sistema de distribuição de valores mobiliários, tem o propósito de viabilizar a capitalização das empresas e de dar liquidez aos títulos emitidos por elas.

A característica das negociações nesse mercado é a de que elas são de médio e longo prazo, em que os recursos dos fluxos financeiros disponíveis por “poupadores”, abundantes de recursos, oferecem aos “necessitados” prazos e custos suportáveis, suprindo, assim, a demanda por recursos.

É constituído das bolsas de valores, sociedades corretoras de valores mobiliários, sociedades distribuidoras, dos bancos de investimento e bancos de desenvolvimento.

Os papéis negociados podem ser:

- **Debêntures:** são títulos de crédito emitidos por sociedades anônimas, para o financiamento de capital de giro e investimentos. Garantem ao comprador uma remuneração certa num prazo certo, não dando, como rege, direito de participação nos bens ou lucros da empresa. Corresponde a um empréstimo que o comprador do título faz à empresa emissora, sendo uma forma de financiamento por meio de empréstimo a longo prazo. Os compradores são credores que esperam receber juros periódicos e reembolso específico do principal (valor nominal da debênture) na data do seu vencimento. São de três tipos: simples (o credor recebe juros e correção monetária), conversível (o credor pode optar por transformar suas debêntures em ações após determinado prazo da emissão) e permutável (o credor pode optar por transformar em ações que não as da empresa emissora).
- **Commercial papers:** são notas promissórias de curto prazo emitidas por uma sociedade tomadora de recursos para o financiamento de capital de giro, a fim de resolver problemas de caixa. Possuem prazo mínimo de 30 dias e máximo de 180 dias para sociedades anônimas de capital fechado e de 360 dias para sociedades anônimas de capital aberto. Podem ser remuneradas por taxas prefixadas, flutuantes e pós-fixadas em TR, TJLP, TBF e índice de preços – neste caso, só para empresas de capital aberto.
- **Ações:** são títulos de participação negociáveis, representando parte do capital social de uma sociedade econômica, que confere ao seu possuidor o direito de participação nos seus resultados. Podem ser consideradas um certificado ou título de propriedade, representativo das partes do capital social de uma sociedade anônima. O acionista é, portanto, proprietário de uma parcela da empresa, correspondente ao número de ações que possui. Podem ser ordinárias ou preferenciais.
  - *Ordinárias:* têm como característica principal o direito ao voto. Como outros direitos, tem-se: adotar e corrigir o estatuto da companhia; eleger a junta de dirigentes; autorizar a fusão com outra companhia, a venda do ativo fixo ou imobilizado, ou a emissão de ações preferenciais, debêntures; mudar a quantia de ações ordinárias. No direito de voto das ações ordinárias, cada ação dá direito a seu possuidor a um voto na eleição de diretores; os votos são assinados e devem ser

depositados na assembleia-geral ordinária. Ocasionalmente, emite-se ação ordinária sem direito a voto, quando os proprietários atuais da empresa desejam levantar capital por meio da venda de ações, mas sem abrir mão do poder de voto.

- *Preferenciais*: têm como característica fundamental a prioridade sobre as ações ordinárias no recebimento de dividendos. Em havendo dissolução da sociedade, a prioridade do recebimento se mantém. A sua parte não tem direito de voto. Em caso de não distribuição de resultados por três exercícios consecutivos, as ações preferenciais adquirem poder de voto.

Como resultado, as ações pagam:

- *Dividendos*: pagos em dinheiro, são estabelecidos pela assembleia de acionistas em função do lucro.
- *Bonificações*: consistem no recebimento gratuito de um número de ações proporcional à quantia já possuída. Resultam do aumento de capital por incorporação de reservas ou lucros em suspenso.

Os valores das ações são visualizados de acordo com as cotações das ações ou preço das empresas. São resultantes das forças de oferta e demanda desses papéis nas negociações diárias realizadas no mercado. Essas forças são influenciadas pelas expectativas dos compradores e vendedores com relação à empresa e às suas perspectivas de geração de resultados.

Quando uma empresa lança ações, significa que ela realizou a abertura do capital, que é um processo no qual a empresa faz um lançamento público de ações por meio da operação de *underwriting* (subscrição). É feita por uma instituição financeira, normalmente um banco de investimento. Tais operações podem ser realizadas em dois mercados:

- *Mercado primário*: a instituição financeira lança no mercado primário, constituído de investidores que subscrevem esses valores pela primeira vez; a empresa capta recursos.
- *Mercado secundário*: as ações já emitidas e pertencentes a uma determinada pessoa física ou jurídica podem ser negociadas. Os atuais acionistas da empresa vendem suas ações. Nesse caso, não ocorre a captação de recursos por parte da empresa, mas pelos acionistas que se desfazem de suas ações.

Nesse processo de abertura de capital pela empresa, existem vantagens e desvantagens. Como vantagens, tem-se a ampliação da base de captação de

recursos financeiros e de seu potencial de crescimento, a liquidez para o patrimônio dos acionistas e uma maior flexibilidade nas decisões estratégicas sobre a estrutura de capitais. Já no campo das desvantagens, podem-se citar a elevação dos custos operacionais como consequência das alterações estruturais, a necessidade de divulgação de informações dos dividendos ao público, a distribuição dos dividendos e a possível interferência dos novos acionistas na gestão da empresa.

No mercado secundário, em que as ações já emitidas e pertencentes a uma determinada pessoa física ou jurídica podem ser negociadas, encontram-se as bolsas de valores.

Bolsa de valores é o local físico de negociação de títulos e valores mobiliários de pessoas jurídicas públicas e privadas (BM&FBovespa, Nasdaq). Suas principais características são: a livre concorrência e pluralidade de participações, a homogeneidade de produto, a transparência na fixação de preços e o acesso idêntico às informações.

Todos os negócios em bolsa são efetuados por meio de sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sendo as comissões praticadas por elas estabelecidas de forma competitiva e todos os negócios executados em nome do cliente final.

Entre os agentes participantes das negociações, estão:

- *especuladores*: são aqueles que visam à obtenção de lucros financeiros sem se preocupar com as ações que estão comprando; são apostadores que, em função da volatilidade do mercado, buscam oportunidades de ganho na compra e venda de ações.
- *investidores*: utilizam o mercado da bolsa para obter rendimento no longo prazo.
- *gestores financeiros*: necessitam desse mercado para realizar a gestão das empresas, ou seja, para captar recursos a baixo custo e investir recursos sem risco, com prazos adequados.

Entre as funções das bolsas de valores, estão: a criação de um mercado contínuo, a alocação de capital escasso, a determinação e publicação de preços dos títulos, e o auxílio em novos investimentos.

No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) é bastante atuante. Criada em 1890, opera sob a supervisão da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Para o seu funcionamento, as negociações requerem a intermediação das sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, credenciadas para executar as ordens de compra e venda de seus clientes em pregão. Para a execução dessas ordens, cada corretora-membro possui operadores dentro do pregão e terminais de computador interligados ao sistema das bolsas.

Pregão é o recinto da negociação entre representantes das sociedades corretoras, são os chamados operadores do pregão. Aqui, são executadas as ordens transmitidas pelas corretoras, que, por sua vez, receberam ordens dos clientes.

Os sistemas de negociação são de dois tipos:

- *Viva-voz*: os representantes das corretoras apregoam suas ofertas em viva-voz, especificando o nome da empresa, o tipo de ação, a quantidade e o preço de compra/venda. Há dois tipos: *call system* (sistema de negociação com tempo limitado) e *trading post* (postos de negociação, os negócios são realizados durante o pregão).
- *Sistemas eletrônicos*: ofertas de compra e venda são feitas por meio de terminais de computador da própria corretora (Megabolsa).

Para facilitar o processo de negociação das ações em bolsas de valores, é necessário que elas estejam garantidas numa central de liquidação e custódia, a Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC). Esse procedimento facilita a transferência de posse e propriedade das ações mediante um sistema de débito e crédito das contas que os clientes possuem.

A liquidação das operações é feita pelas corretoras em duas etapas:

1. Liquidação física: entrega dos títulos negociados, ocorre no segundo dia útil após o pregão; as ações são depositadas na CBLC, que, durante a noite, debita as ações da conta do vendedor e efetua o depósito na conta do comprador.
2. Liquidação financeira: compreende o pagamento do valor total da operação pela corretora representante do vendedor e do respectivo comprador; ocorre no terceiro dia útil após o pregão.

As bolsas de valores também divulgam índices. Esses índices das bolsas procuram medir a lucratividade média de uma carteira consolidada de diversos investidores em ações durante um determinado tempo; tais índices podem ser considerados indicadores de variação de preços ou cotação de mercado utilizados para o acompanhamento do comportamento das principais ações negociadas numa bolsa de valores.

A carteira de ações deve ser composta de ações que representem, da forma mais eficiente possível, o comportamento do mercado. O critério de seleção e o tipo de metodologia utilizada para a formação das carteiras são os fatores que levam a uma personalização do índice.

A BM&FBovespa publica o Índice Bovespa. Esse índice é o valor atual, em moeda corrente, de uma carteira teórica de ações constituída em 2 de janeiro de

1968. Representa o comportamento médio das principais ações transacionadas e o perfil das negociações à vista observadas nos pregões da BM&FBovespa. As ações integrantes da carteira teórica do índice respondem por mais de 80% do número de negócios e do volume financeiro verificados no mercado à vista da BM&FBovespa.

Para finalizar as características do mercado de capitais, outras modalidades de papéis encontradas no mercado de capitais são:

- *Warrants*: título de crédito com a opção de compra futura, com preços preestabelecidos, conversíveis ou não em ações; dão direito aos seus donos de comprar ações ordinárias a um preço predeterminado.
- *Títulos conversíveis*: título de crédito que concede a seu possuidor a opção de troca por outro ativo, como ações ordinárias. Ele, normalmente, tem uma cláusula de chamada que capacita a empresa emissora a forçar os investidores a trocar o título por uma quantidade de ações a um preço específico.

#### 1.4.2.3 Mercado de câmbio

No mercado de câmbio, ocorre a demanda por moedas estrangeiras conversíveis por parte dos importadores, investidores internacionais, devedores que querem amortizar suas dívidas com credores estrangeiros, empresas multinacionais, que necessitam remeter ao exterior capitais e dividendos, e investidores no exterior.

Também se encontra nesse mercado a oferta de moeda estrangeira realizada por parte dos exportadores, dos tomadores de empréstimos e dos turistas estrangeiros. Os tomadores de empréstimos são os importadores, devedores no exterior, investidores do exterior.

As operações de câmbio processam-se com a intermediação das corretoras de câmbio e das instituições financeiras.

A relação entre a moeda nacional e a estrangeira se dá via taxa de câmbio, ou seja, a taxa de câmbio pode ser definida como sendo o preço da moeda estrangeira em moeda nacional; serve para converter uma moeda em outra (R\$/US\$).

Caso ocorra um aumento da taxa de câmbio, precisa-se de mais R\$ por US\$, portanto há uma desvalorização da moeda nacional. No sentido contrário, caso haja uma diminuição da taxa de câmbio, precisa-se de menos R\$ por US\$, ocorrendo, portanto, uma valorização da moeda nacional.

Essas alterações (altas ou baixas) da taxa de câmbio influenciam a balança comercial do país, isto é, a exportação, que tende a aumentar com a desvalorização

da moeda, e a importação, que tende a se elevar caso ocorra uma valorização da moeda nacional.

A taxa de câmbio nominal (E) define-se como sendo aquela que expressa unidades monetárias (é o conceito usual do mercado de câmbio). A taxa de câmbio real (e) expressa o poder de compra da moeda nacional envolvida em transações externas.

A taxa de câmbio real pode ser expressa da seguinte forma:

$$e = E \cdot P^*/P,$$

dado que considera os índices de inflação dos países ( $P^*$  = índice de inflação externa e  $P$  = índice de inflação doméstica).

Nesse mercado, o mercado interbancário de câmbio possui sua dinâmica própria. Quando o banco operador compra divisas, deve, ao mesmo tempo, vendê-las. Como resultado dessas operações, a posição de câmbio dos bancos operadores pode se apresentar comprada, vendida ou nivelada; o Bacen estabelece limites para o saldo dessas operações.

Na posição comprada, o banco compra mais dólares do que vende, por exemplo, do exportador; na posição vendida, vende mais dólares do que compra, por exemplo, para um importador; e, na posição zerada, as compras se igualam às vendas.

No fim do dia, a posição deve ficar zerada, isto é, não deve haver excesso nem deficit de moeda estrangeira. Para fechar sua posição, o banco deve vender o excesso ou comprar suas necessidades junto ao Bacen. Essas operações de compra e venda de moeda estrangeira podem ser realizadas junto a outros bancos que operem no mercado.

As compras e vendas no interbancário podem ser para entrega pronta ou futura, geralmente a curto prazo, oscilando entre 30, 60, 90, 120 e 180 dias. As taxas variam em função do prazo de entrega.

As taxas de câmbio em dólar que regulam as operações de diferentes segmentos do mercado de câmbio são:

- *Taxa de Câmbio Comercial (dólar comercial)*: estabelece o parâmetro para as operações oficiais de compra e venda de moeda no comércio exterior.
- *Taxa de Câmbio para Repasse e Cobertura*: estabelece o parâmetro para as operações **de repasse** dos bancos ao Banco Central, quando não encontram aplicações para eventuais excessos na posição comprada, ou

**de cobertura**, quando não encontram compradores para os eventuais excessos na posição vendida.

- *Taxa de Câmbio Interbancário Pronta (dólar pronto)*: estabelece o parâmetro para as operações de compra e venda de moeda entre os bancos no segmento comercial para entrega em 48 horas.
- *Taxa de Câmbio Flutuante (dólar flutuante)*: estabelece o parâmetro para as operações de compra e venda de moeda no segmento de taxa flutuante.
- *Taxa de Câmbio de Mercado de Cabo (dólar-cabo)*: estabelece o parâmetro de compra e venda de moeda que será usado para a transferência direta do exterior e para o exterior.
- *Taxa de Câmbio de Mercado Paralelo (dólar paralelo)*: estabelece o parâmetro de compra e venda de moeda adquirida fora dos meios oficiais via doleiros.
- *Taxa PTAX do Bacen*: é a taxa média de venda (compra) do dólar comercial ponderada em valor e apurada pelo Banco Central ao fim de cada dia, servindo como referência para os negócios com dólar. A cotação divulgada pelo Banco Central, às 19 h de cada dia, é calculada com base no resultado da taxa média, ponderada pelos volumes negociados, das operações no mercado interbancário de câmbio.

#### 1.4.2.4 Mercado de crédito

Esse mercado caracteriza-se pelo repasse de recursos captados dos agentes econômicos superavitários (que têm sobra de recursos) aos agentes econômicos deficitários (que necessitam de recursos), que é feito por intermédio de instituições financeiras bancárias.

Normalmente, são recursos para o curto e médio prazos, com a finalidade de alavancar os negócios no varejo, financiando, desse modo, pessoas físicas e jurídicas.

Existe uma variedade de modalidades de empréstimos disponíveis, que se diferenciam em prazos, taxas, formas de pagamento e garantias, com o limite sendo a criatividade do banco diante das limitações impostas pelo Banco Central.

Os indivíduos que participam desse mercado ou os clientes podem ser assim classificados:

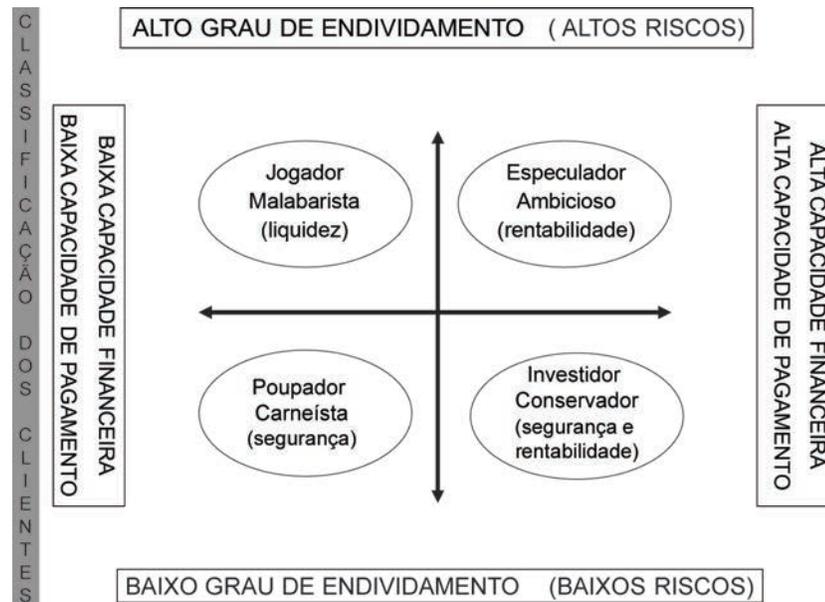
1. Quanto à captação de recursos (aqueles indivíduos que estão fazendo investimentos, ou o modo como o banco obtém recursos), tem-se:

- jogador: valoriza a intuição e concentra a carteira/busca liquidez;
- especulador: valoriza a informação e busca rentabilidade com diversificação;
- investidor: valoriza a informação e busca segurança e rentabilidade, também com diversificação;
- poupador: busca segurança e concentra a carteira.

2. Quanto ao fornecimento de crédito (aqueles indivíduos que estão tomando empréstimos, ou o modo como o banco aplica o dinheiro captado), tem-se:

- malabarista: possui alto grau de endividamento e baixa capacidade para pagar;
- ambicioso: possui também alto grau de endividamento, mas com condições de pagamento;
- conservador: apresenta baixo grau de endividamento com capacidade de pagamento;
- carneísta: apresenta também baixo grau de endividamento, mas com baixa capacidade de pagamento.

A Figura 5 mostra esquematicamente a análise de crédito dos indivíduos.



**Figura 5** Análise de crédito para diferentes tipos de indivíduo.

Fonte: Fortuna (2002).

A formação da taxa de empréstimo (valor a ser cobrado) no mercado de crédito varia, dependendo da modalidade de crédito e da operação e de alguns fatores, tais como:

- a curva de juros futuros do mercado, que informa o custo-base de captação para o prazo de empréstimo;
- os componentes do spread (diferença entre a taxa de empréstimo e a de captação), como os encargos da operação (custos internos mais os custos fiscais), a margem de ganho desejada pelo banco e o risco específico do cliente tomador do empréstimo, com as garantias específicas da operação.

O volume de empréstimos dos bancos está vinculado ao seu patrimônio líquido, incluindo a equivalência patrimonial das instituições financeiras que lhes são coligadas e nas condições do Acordo de Basileia (padrões de solvência e liquidez internacionais definidos em 1988, em acordo assinado na Suíça).

As modalidades de crédito encontradas no mercado são:

- *Hot Money*: empréstimo de curtíssimo prazo, normalmente por um dia ou um pouco mais, no máximo 10 dias. A formação da taxa para o *hot money* é definida pela do CDI do dia da operação, acrescida do custo do PIS sobre o faturamento da operação. Por ser uma operação de curto prazo, tem a vantagem de permitir uma rápida mudança de posição no caso de uma mudança para baixo nas taxas de juros. É conhecida como “seguro dos executivos financeiros contra o desemprego”.
- Contas garantidas: abre-se uma conta de crédito (conta garantida) com um valor-limite que, de maneira geral, é movimentada diretamente pelos cheques emitidos pelo cliente, desde que não haja saldo disponível na conta-corrente de movimentação. A conta é movimentada quando há a necessidade de um saque a descoberto. Existe a vantagem de liquidez para o cliente, mas para o banco, se mal administrada a conta, pode representar perda significativa, tendo em vista a necessidade de deixar recursos de suas reservas de livre movimentação em *stand by*, para atender a uma eventual demanda pelo cliente. As contas garantidas também podem ter o caráter de conta devedora funcionando separadamente da conta-corrente, e os juros são calculados, todos os dias, sobre o saldo devedor juntamente com o IOF.
- Crédito rotativo: os contratos de abertura de crédito rotativo são linhas de crédito abertas com um determinado limite, que a empresa utiliza à medida de suas necessidades ou mediante a apresentação de garantias em duplicata. Os encargos — juros e Imposto sobre Obrigações

Financeiras (IOF) — são cobrados de acordo com a utilização dos recursos, da mesma forma que nas contas garantidas.

- Descontos de títulos (notas promissórias/duplicatas): adiantamento de recursos aos clientes, feito pelo banco, sobre valores referenciados em duplicatas de cobrança ou notas promissórias, de modo a antecipar o fluxo de caixa do cliente. O cliente transfere o risco do recebimento de suas vendas a prazo ao banco e garante o recebimento imediato dos recursos, que, teoricamente, só teria disponíveis no futuro. O desconto de duplicatas é feito sobre títulos com prazo máximo de 60 dias e prazo médio de 30 dias. Os encargos para o cliente são: a taxa de desconto e o IOF. Portanto, o cliente recebe o valor do título menos os encargos e o banco fica com o valor descontado da nota. A operação de desconto dá ao banco o direito de regresso, ou seja, no vencimento, caso o título não seja pago pelo sacado, o cedente assume o pagamento.
- Empréstimos para capital de giro: são as operações tradicionais de empréstimos vinculadas a um contrato específico que estabeleça prazos, taxas, valores e garantias necessário e atendem às necessidades de capital de giro das empresas. O plano de amortização é estabelecido de acordo com os interesses e as necessidades das partes. Esse tipo de empréstimo normalmente é garantido por duplicatas em geral numa relação de 120 a 150% do principal emprestado – nesse caso, as taxas de juros são mais baixas. Quando a garantia envolve outras garantias, como aval e notas promissórias, os juros são mais altos.
- *Vendor finance*: é uma operação de financiamento de vendas baseada no princípio da cessão de crédito que permite a uma empresa vender seu produto a prazo e receber o pagamento à vista. A empresa vendedora transfere seu crédito ao banco, que, em troca de uma taxa de intermediação, financia o comprador e paga à vista ao vendedor, o que assume o risco. A vantagem para a empresa vendedora é a redução da base de cálculo para a cobrança de impostos. Se a própria empresa tivesse financiado a venda, ela teria embutido no preço os custos financeiros, o que aumentaria o valor dos impostos a serem pagos. No *vendor*, o fabricante ou o vendedor estabelecem um “acordo” com o banco, de modo que os créditos sejam concedidos com agilidade, sem a verificação do risco de crédito do tomador final (comprador do produto). Em resumo, é uma modalidade de financiamento de venda para empresas na qual quem contrata o crédito é o vendedor do bem, mas quem paga o crédito é o comprador. Assim, as empresas vendedoras deixam de financiar os clientes, parando, dessa forma, de recorrer aos empréstimos de capital de giro nos bancos ou nos seus recursos próprios. Com isso, ocorre a incidência de IOF, e o prazo do *vendor* é superior ao prazo normal de uma venda a prazo feita pela empresa.

- *Comprar*: operação inversa à do *vendedor*. Ocorre quando pequenas indústrias vendem para grandes lojas comerciais. Em vez de o vendedor (indústria) ser o fiador do contrato, o próprio comprador é que o será. É um instrumento que dilata o prazo de pagamento de compra sem envolver o vendedor. O título a pagar funciona como um lastro para o banco financiar o cliente que lhe pagará em data futura.
- Operação 63 (Resolução nº 63): são empréstimos oferecidos pelas instituições financeiras no mercado interno a partir de captação de moeda estrangeira no exterior, em seu próprio nome, seja por empréstimo tomado lá fora, seja pelo lançamento de bônus/eurobônus. A conversão em reais dos dólares captados no exterior gera o *funding* necessário para os empréstimos nos moldes das operações 63. Quando os recursos são captados em nome de uma instituição jurídica não financeira, apenas com a intermediação de uma instituição financeira, tem-se uma operação 4.131 (Lei 4.131/62).
- Crédito Direto ao Consumidor (CDC): é o financiamento concedido por uma financeira para a aquisição de bens e serviços por seus clientes. Sua maior utilização é para a aquisição de veículos e eletrodomésticos. O bem adquirido, sempre que possível, serve como garantia da operação, ficando vinculado à financeira pela figura jurídica da alienação fiduciária, pela qual o cliente transfere a ela a propriedade do bem adquirido com o dinheiro emprestado até o pagamento total da sua dívida.
- Financiamento imobiliário: financiamento de móveis novos ou usados em que o bem é a própria garantia. O grande financiador imobiliário pelo Sistema Financeiro de Habitação (SFH) é a Caixa Econômica Federal, que o faz utilizando recursos específicos, tais como: FGTS, Orçamento da União, Fundo de Amparo ao Trabalhador e recursos captados pela própria caixa. O SFH é considerado de maior uso pelas classes de mais baixa renda, já o Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), por camadas de maior renda.
- Crédito rural: recursos financeiros destinados à aplicação exclusiva nas atividades agropecuárias. O crédito rural financia: o custeio agrícola e pecuário (recursos para o ciclo operacional das atividades), investimento agrícola e pecuário (compra de tratores e colhedoras) e comercialização (para o beneficiamento e a industrialização dos produtos agropecuários). Nessa modalidade, estão inseridos os Empréstimos do Governo Federal (EGF) e as Aquisições do Governo Federal (AGF). Os EGFs, até a safra 1996/1997 utilizados para financiar a armazenagem, eram concedidos nas modalidades *com opção de venda* (EGF/COV) e *sem opção de venda* (EGF/SOV) – depois, somente SOV. As AGFs ocorrem quando o

produtor deseja garantir o preço mínimo do seu produto via Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).

- Financiamento para investimentos – BNDES: criado em 1952, é uma empresa pública federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que tem como objetivos financiar a longo prazo os empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país e fortalecer a estrutura de capital das empresas privadas e desenvolver o mercado de capitais, a comercialização de máquinas e equipamentos e o financiamento à exportação. Os recursos utilizados advêm do Fundo de Amparo do Trabalhador, PIS-Pasep, recursos próprios e recursos externos. Os tipos de operação realizada são os de financiamento de longo prazo, crédito produtivo popular, transação com valores mobiliários, prestação de garantias financeiras, leasing de equipamentos e financiamento à exportação de bens e serviços.

## 1.5 Implantação e avaliação de projetos

Dado o contexto econômico prevaiente na sociedade, resta saber como é possível implantar um projeto que propicie a oferta de mercadorias e de serviços para essa sociedade.

Como aponta Buarque (1984, p. 25), “o projeto é um conjunto ordenado de antecedentes, pesquisas, suposições e conclusões, que permitem avaliar a conveniência (ou não) de destinar fatores e recursos para o estabelecimento de uma unidade de produção determinada” (BUARQUE, 1984, p. 25).

Considerando o contexto econômico, são as unidades produtivas (as empresas, as fábricas) que cumprem os objetivos de um projeto, sejam eles aumentar a produção de algum bem ou oferecer novos e melhores serviços. Assim, o projeto é um instrumento de planejamento para as empresas que buscam usar de maneira ótima os recursos existentes.

O projeto também poderá ajudar na avaliação das consequências do uso de certos recursos, tendo em vista sempre o desenvolvimento da economia.

Os aspectos micro e macroeconômicos estão relacionados ao desenvolvimento de um projeto, por exemplo: de que modo produzir mais e utilizar mão de obra.

O projeto inicia-se por uma ideia que visa a investir certa quantia de capital na produção. Antes, porém, deve haver um estudo, que inclui várias etapas: os estudos de mercado e de tamanho e localização, a engenharia, a análise de custos e receitas, a avaliação do mérito do projeto e, por fim, a análise da rentabilidade.

Primeiramente, inicia-se um estudo de mercado superficial, avaliando dados gerais do projeto. Com esses dados provisórios, a equipe de engenharia (responsável pela produção e definição de equipamentos) poderá começar os seus estudos para conhecer o nível de custo, a localização e o tamanho do projeto. São determinados preliminarmente os custos e as receitas, a estrutura de financiamento e a rentabilidade da empresa.

Em cada fase de estudo, procura-se reduzir os riscos e as incertezas do projeto. Na verdade, a certeza total dificilmente será alcançada, restando avaliar o quanto de esforço e investimento deve-se direcionar aos estudos do projeto; portanto, pondera-se o custo do estudo do projeto.

A seguir, serão detalhadas as etapas do projeto:

1. Investimentos, receitas e custos operacionais;
2. Estudos do mercado;
3. Engenharia;
4. Tamanho e localização;
5. Análise da rentabilidade e sensibilidade do projeto.

### **Etapas 1: Investimentos, receitas e custos operacionais**

Quando se produz um bem, são necessárias saídas de dinheiro para comprar os equipamentos e realizar a produção – isso são os custos. Quando a produção é vendida, tem-se as entradas de dinheiro – isso são as receitas.

Existem dois tipos de custo: os que ocorrem antes de a empresa começar a funcionar, mais conhecidos como investimentos, e aqueles que ocorrem quando a empresa está em operação, que são os custos operacionais.

Os investimentos são tidos de duas formas: como fixos, que são os necessários para a instalação do projeto, dependendo do nível de produção projetado, e como circulantes, ou seja, dependem do nível efetivo de produção da empresa, sendo calculados para manter a empresa em funcionamento constante, o que garante que não haverá risco de escassez de recurso nem de liquidez (dinheiro).

Quanto às receitas, seu cálculo depende, diretamente, da previsão de quanto será produzido e por quanto será vendido. Assim, é preciso que se saiba o preço do produto no mercado, sendo necessárias as informações do estudo do mercado.

Em relação aos custos operacionais, dependerão, por exemplo, de como os investimentos serão financiados, do custo da mão de obra etc.

Há os custos fixos e os custos variáveis: os custos fixos são aqueles que independem do nível de produção em cada momento (por exemplo: aluguel de um barracão), já os custos variáveis dependem, diretamente, da produção (por exemplo: custo da matéria-prima).

Outra classificação dos custos: unitários e marginais. Os custos unitários são aqueles incorridos por unidade produzida, enquanto os custos marginais são os para a produção de uma unidade adicional do produto.

### **Etapa 2: Estudos do mercado**

O objetivo dessa etapa é estimar o mercado consumidor do produto, bem como as quantidades a serem adquiridas e os preços a serem praticados.

Para a definição do mercado, devem-se considerar a área geográfica onde estão os compradores, a sua situação econômica, a sua faixa etária etc.

Quanto ao preço e à quantidade, devem-se conhecer os concorrentes do produto, ou seja, os ofertantes de produtos similares ou substitutos, e a procura do produto.

Cuidado para não projetar o consumo como superior ou inferior ao real!

### **Etapa 3: Engenharia**

Os principais objetivos da engenharia são determinar o processo de produção, os equipamentos e as instalações e, assim, permitir que sejam calculados os custos de investimento e de operação do projeto.

Com as informações obtidas nessa etapa, é possível subsidiar as outras etapas, ou seja:

- reorientar o estudo de mercado, indicando outros tipos de artigo que se podem produzir;
- orientar decisões quanto ao tamanho e à localização das instalações;
- orientar as maneiras de financiamento do projeto, dado que se obterão informações sobre o tempo necessário para a execução e o funcionamento das instalações.

### **Etapa 4: Tamanho e localização**

Como tamanho, considera-se a capacidade de produção que a empresa terá. Tal capacidade depende da capacidade mínima dos equipamentos utilizados e do potencial que o mercado consumidor possui.

Nota-se que o tamanho está diretamente ligado ao estudo do mercado e à engenharia. Algumas indústrias podem variar seu tamanho de acordo com o crescimento do mercado a que atendem, como as indústrias têxteis, que

trabalham acrescentando equipamentos. Já outras indústrias não possuem muita flexibilidade na sua produção, como as refinarias de petróleo.

### **Etapa 5: Análise da rentabilidade e sensibilidade do projeto**

A rentabilidade de um projeto vai depender de suas receitas e de seus custos. A receita e o custo, por sua vez, dependem de outras variáveis econômicas, tais como a quantidade produzida, o preço de venda do produto, a quantidade e o preço da matéria-prima, os salários e os custos com o financiamento do projeto.

Se a receita e o custo do projeto variarem, a rentabilidade poderá ser alterada. Essa variação, chamada de sensibilidade do projeto a qualquer variável alterada, informa qual será o comportamento da rentabilidade, e, conhecida a sensibilidade do projeto com relação às principais variáveis, podem-se estimar os riscos do projeto.

Quando se consideram a vida útil do projeto e o custo do capital, outras medidas são usadas para avaliar esse projeto, como o valor presente líquido (que mostra, em valores atuais, o total dos recursos que permanecem para a empresa ao fim de toda a sua vida útil) e a taxa interna de retorno (que iguala o valor atual do fluxo de custos de um projeto ao seu valor atual do fluxo de benefícios).

Cumpridas essas etapas e instalado o projeto, como proceder a sua avaliação?

A avaliação do projeto decorre da necessidade que os organismos públicos de financiamento e de desenvolvimento têm de conhecer todos os impactos dos projetos que incentivam.

O setor público financia de duas formas os projetos do setor privado:

- indiretamente, por meio da isenção de impostos;
- diretamente, por meio do fornecimento de recursos com baixas taxas de juros.

É por meio dos bancos de fomento que os recursos chegarão até o empresário de um novo projeto e que o financiamento terá condições diferenciadas das condições fornecidas por bancos privados. No entanto, são utilizados critérios de seleção dos projetos a serem financiados. No caso do Brasil, existe o BNDES.

Os órgãos públicos avaliam os projetos a partir de sua rentabilidade financeira e de acordo com critérios que afetem a sociedade no que diz respeito aos efeitos de tais projetos sobre:

- o emprego da mão de obra, ou seja, a criação de empregos que dinamizem a economia nacional;

- o uso de recursos naturais, considerando a disponibilidade destes;
- a poupança de divisas, isto é, se os empresários estão adquirindo equipamentos nacionais ou importados.

Portanto, é feita uma análise custo-benefício do projeto a ser implantado.

Quando se trata de projetos que possam alterar o meio ambiente, são necessários estudos específicos de impacto ambiental. Segundo informações do Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2013):

o estudo de impacto ambiental e respectivo relatório de impacto ambiental – EIA/Rima, instituído pela Resolução do Conama (Conselho Nacional do Meio Ambiente) 001/86, constitui a avaliação de impacto ambiental utilizada nos procedimentos de licenciamento ambiental de empreendimentos e atividades consideradas causadoras de significativa degradação ambiental, [...] o escopo do estudo de impacto ambiental compreende, em linhas gerais, as atividades técnicas de diagnóstico ambiental, análise de impactos ambientais, definição de medidas mitigadoras de impactos ambientais, elaboração de programa de acompanhamento e monitoramento ambiental de projetos e atividades impactantes ao meio (BRASIL, 2013).

## 1.6 Estudos complementares

A respeito das questões ambientais, o leitor poderá encontrar informações no site do Ministério do Meio Ambiente: <[www.mma.gov.br](http://www.mma.gov.br)>.

### 1.6.1 Referências

BRASIL. *Estudos ambientais*. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/governanca-ambiental/portal-nacional-de-licenciamento-ambiental/licenciamento-ambiental/estudos-ambientais>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

BUARQUE, C. *Avaliação econômica de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CARVALHO, F. J. C.; SOUZA, F. E. P.; SICSÚ, J.; PAULA, L. F. R.; STUDART, R. *Economia monetária e financeira: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FONSECA, M. G. Medidas da atividade econômica. In: PINHO, D. B.; VASCONCELOS, M. A. S. *Manual de economia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FORTUNA, E. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 15. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

PASSOS, C. R. M.; NOGAMI, O. *Princípios de economia*. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

PINHO, D. B.; VASCONCELOS, M. A. S. *Manual de economia*. São Paulo: Saraiva, 2004.

VASCONCELOS, M. A. S. *Economia: micro e macro*. São Paulo: Atlas, 2002.

# **UNIDADE 2**

Variáveis e políticas macroeconômicas



## 2.1 Primeiras palavras

Tendo conhecido o funcionamento da economia e de seus principais agentes, esta unidade apresenta as variáveis macroeconômicas e discute os instrumentos de política econômica adotados no país. Para tanto, os seguintes tópicos são abordados: os agregados macroeconômicos e o modo como medi-los; a política monetária: definição e instrumentos; a definição de inflação e as suas consequências; os índices e os indexadores; a política monetária e os títulos públicos; a definição e as formas de execução da política fiscal; as contas e os deficit públicos; a teoria da tributação; e a política cambial e os seus impactos sobre a balança comercial.

## 2.2 Problematizando o tema

Com a discussão trazida nesta unidade, pretende-se responder às seguintes questões: Como medimos o desempenho da economia? Quais as principais políticas econômicas adotadas pelo governo e como elas são postas em prática? Será que a inflação e o deficit público interferem na vida dos cidadãos? E a taxa de juros, o câmbio?

## 2.3 Agregados macroeconômicos e como medi-los

Agregados macroeconômicos são construções estatísticas que sintetizam aspectos relevantes da atividade econômica em um período de tempo.

Os principais agregados, derivados das contas nacionais, são: produto, renda e despesa. São derivados de um sistema contábil, formalizado em um conjunto de identidades, portanto, sem relação de causa e efeito.

Os objetivos da contabilidade nacional são:

- Mensurar a atividade econômica e social em seus múltiplos aspectos.
- Sistematizar regras para a produção e a organização contínua de informações relevantes para a economia.
- Fornecer estimativas dos agregados macroeconômicos derivados do sistema de contas nacionais.

Em resumo, por meio da contabilidade social, obtém-se um retrato da realidade econômica e social dos países ou regiões que permite acompanhar como crescem e se desenvolvem ao longo do tempo.

Por que medir o produto de uma economia? Para avaliar o desempenho da economia, no sentido de satisfazer as necessidades da sociedade. Mede-se

o valor total das transações feitas com bens finais (ou de fatores) durante certo período de tempo (um ano, um trimestre etc.).

O Produto Interno Bruto (PIB) de um país ou região representa a produção de todas as unidades produtoras da economia (empresas públicas e privadas produtoras de bens e prestadoras de serviços, trabalhadores autônomos, governo) num dado período (ano ou trimestre) a preços de mercado.

Dois pontos são relevantes: o que são produção e preços de mercado?

Produção, para as contas nacionais, é toda produção de bens e serviços mais a produção por conta própria e a produção de serviços pessoais e domésticos quando remunerados. Produção são as transações econômicas com valor de mercado. A valoração, em termos monetários, permite que se agreguem quantidades heterogêneas.

Excluem-se do cálculo do produto agregado alguns aspectos da atividade econômica, tais como as atividades econômicas não declaradas, com o objetivo de sonegar impostos, ou por serem ilegais; a produção de bens e serviços sem valor de mercado, como os serviços domésticos não remunerados; as transações de compra e venda envolvendo a transferência de bens produzidos em períodos anteriores, por exemplo, a venda de propriedades já construídas; e a exaustão de recursos naturais não renováveis.

Suponha a produção de uma firma, no ano, de 500 unidades, vendidas ao preço unitário de R\$ 2, com o seguinte detalhamento:

- Valor da produção (500 x R\$ 2) = R\$ 1.000
- Despesas operacionais = R\$ 800
- Pagamento de salários = R\$ 500
- Custo de matérias-primas = R\$ 300
- Receita líquida de vendas = R\$ 200

O valor que a firma adiciona ao PIB será o valor adicionado, ou seja, a soma do que cada firma agrega de valor ao seu processo de produção. Assim:

- Valor da produção menos valor da produção intermediária:

$$(R\$ 1.000 - R\$ 300) = R\$ 700$$

Em contas nacionais, para chegar à mensuração do produto agregado, computa-se a soma do valor adicionado de todas as unidades produtoras da economia.

A medida do produto de uma economia obtida por meio do valor adicionado não é a única forma de mensurar o produto. Existem, na realidade, três formas (ou óticas), incluindo a do valor adicionado:

- Ótica do produto = valor da produção – valor dos consumos intermediários (valor adicionado).
- Ótica da renda = soma das remunerações aos fatores de produção.
- Ótica da despesa = soma dos gastos finais na economia, em bens e serviços, nacionais e importados.

Em contas nacionais, o acompanhamento dos fluxos de produção e geração de renda e despesa num período de tempo permite que se calcule o valor adicionado bruto ou produto bruto de uma economia a preço de mercado, pelas três óticas descritas acima (que diferem quanto ao aspecto do processo econômico que enfocam).

Para esses cálculos, há a necessidade de informações relativas a registros contábeis e administrativos, o que implica, no trabalho prático da contabilidade nacional, selecionar e classificar as diversas fontes de informações.

O PIB também pode ser obtido na sua forma per capita, sendo essa uma referência importante como medida-síntese do padrão de vida e de desenvolvimento econômico dos países. É obtido dividindo-se o PIB do ano pela população residente no mesmo período.

No entanto, não é uma representação satisfatória da qualidade de vida e do grau de desenvolvimento do país: como o tempo gasto com lazer não é computado no PIB, se esse diminui, o PIB pode aumentar, mas com o bem-estar reduzido. Se um país sofre uma catástrofe física (como um terremoto), o PIB per capita pode aumentar, mas a qualidade de vida, não.

A medida que se tem usado como referência para avaliar o nível de desenvolvimento de uma economia é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). É uma medida fortemente afetada pela distribuição de renda, que não é considerada na medida do PIB per capita.

Existe uma diferença entre os conceitos de interno e nacional. O Produto Nacional Bruto (PNB) e a Renda Nacional Bruta (RNB) são agregados que consideram o valor adicionado gerado por fatores de produção de propriedade de residentes (levando em conta a nacionalidade do fator de produção).

A produção de estrangeiros no Brasil conta no conceito de interno, mas no de nacional, não; a produção de brasileiros no exterior conta como PIB do país estrangeiro e como PNB do Brasil.

Assim, o valor do PNB nos dá o valor monetário de todos os bens finais produzidos na economia, mas considera as questões de nacionalidade, portanto leva em conta a nacionalidade da riqueza. Já o conceito de Produto Interno Bruto (PIB) é a medida que compreende os limites geográficos.

A Renda Nacional Bruta (RNB) engloba a renda dos setores público e privado e as transferências de recursos entre o país e o resto do mundo. Desse agregado, podemos derivar a Renda Disponível Bruta (RDB), ou seja, aquela que considera o saldo das transferências correntes (Tr) recebidas e enviadas ao exterior. Portanto, tem-se que  $RDB = RNB + Tr$ .

As transferências correntes líquidas recebidas equivalem a toda movimentação de recursos entre agentes econômicos e países, sem a contrapartida do processo de produção.

Poderá haver  $Tr > 0$  ou  $Tr < 0$  caso o país seja recebedor líquido ou pagador líquido.

A RDB pode, ainda, ser subdividida em: Renda Líquida do Governo (RLG) e Renda Privada Disponível (RPD).

A Renda Líquida do Governo (RLG) é a soma dos impostos diretos e indiretos, arrecadados pelo governo, e de outras receitas correntes, exceto as transferências e subsídios pagos pelo governo.

A Renda Privada Disponível (RPD) é a soma dos salários, juros, lucros, aluguéis e das transferências pagas a indivíduos menos os impostos sobre renda e patrimônio, os lucros retidos nas empresas e a reserva para depreciação.

Logo, tem-se:  $RDB = RLG + RPD \Rightarrow RPD = RDB - RLG$ .

Em resumo, o conceito de renda nacional considera as rendas auferidas pelos fatores de produção, em compensação a serviços prestados ao processo de produção. Como as transferências são pagamentos sem a contrapartida do processo de produção, seu saldo deve ser considerado para que se chegue à estimativa da renda disponível, que equivale ao montante que os agentes têm para gastar.

Numa economia fechada (sem contato com o setor externo) e sem governo, as estimativas de renda (ou produto) interna, renda nacional, renda disponível e renda disponível privada são iguais. Numa economia fechada e com governo, só as estimativas de renda (ou produto) interna e renda nacional são idênticas.

Para encontrar o produto líquido da economia, deve-se descontar a depreciação do capital utilizado no esforço de produção em um determinado período. Há bens, como o de capital, que são utilizados no processo de produção, mas que foram produzidos em períodos anteriores e continuarão a ser usados. Nesses casos, apenas uma parcela desses bens, que representa o desgaste do capital, é passada ao produto final. Portanto, para obter o produto agregado líquido, deve-se levar em conta o desgaste físico do seu estoque de capital.

O conceito de líquido se aplica à ótica de mensuração do produto, porque a depreciação representa um custo de produção, e não uma renda de fator.

Por depreciação, entende-se a parte dos equipamentos novos produzidos em um período que vão repor parcela dos equipamentos já desgastados. O valor dessa parcela de máquinas e equipamentos desgastados pelo processo produtivo no período anterior é a depreciação.

Supondo,

- Valor da produção R\$ 1.000
- Despesas operacionais R\$ 810
- Pagamento de salários R\$ 500
- Custo de matérias-primas R\$ 300
- Reserva para depreciação R\$ 10
- Receita líquida de vendas R\$ 190
- PIB R\$ 700

---

PIL = Produto Interno Bruto – depreciação  $\Rightarrow$  R\$ 700 – R\$ 10 = R\$ 690.

Se o setor externo for acrescentado à análise, novos agregados econômicos aparecerão. São eles: RLEE: Renda Líquida Enviada ao Exterior, REE: Renda Enviada ao Exterior e RRE: Renda Recebida do Exterior.

O cálculo do PIB pode ser representado da seguinte forma:

$$\text{PIB} = \text{PNB} + \text{RLEE} = \text{PNB} + (\text{REE} - \text{RRE})$$

Se  $\text{RLEE} > 0 \Rightarrow \text{REE} > \text{RRE} \Rightarrow \text{PIB} > \text{PNB}$ , envia-se mais renda para o exterior do que se recebe do exterior – é o caso do Brasil.

Se  $\text{RLEE} < 0 \Rightarrow \text{REE} < \text{RRE} \Rightarrow \text{PIB} < \text{PNB}$ , recebe-se mais renda do exterior do que se envia para o exterior – é o caso dos EUA.

Outro aspecto que deve ser levado em conta ao avaliar os agregados econômicos diz respeito a se os valores são reais ou nominais. Como avaliar o desempenho de uma economia se a despesa aumentou de um ano para o outro? E será que a economia está gerando uma maior produção de bens e serviços, ou os bens estão sendo vendidos a preços mais elevados? Tais questões nos remetem à preocupação com avaliar os valores dos agregados econômicos quanto a se são reais ou nominais.

Para separar esses efeitos, tem-se o PIB real, pois essa medida avalia a produção corrente aos preços praticados no passado, ou seja, mostra como a produção de bens e serviços da economia de maneira geral muda ao longo do tempo. Já o PIB nominal utiliza os preços correntes para atribuir um valor à produção de bens e serviços.

## 2.4 Política monetária: definição e instrumentos

As políticas econômicas adotadas pelo governo estão no âmbito do cumprimento da função estabilizadora da economia promovida por esse agente, juntamente com as funções alocativa e de redistribuição.

Relembrando, a função estabilizadora está associada à manipulação dos níveis de preço e emprego da economia, sendo estes seus instrumentos de política econômica:

- a *política monetária*, que está associada às alterações na taxa de inflação e de juros;
- a *política fiscal*, que está associada às questões de tributação;
- a *política cambial*, que enfatiza mudanças no câmbio e, conseqüentemente, na balança comercial.

Agora, serão apresentados e discutidos os instrumentos de política monetária.

A política monetária controla a oferta da moeda e a formação das taxas de juros, de modo que garantam a liquidez ideal de cada momento econômico. O executor das políticas é o Bacen, e seus instrumentos são:

- o *depósito compulsório*: é a exigência do Bacen sobre os bancos comerciais. Se o percentual de depósito aumenta, os bancos ficam com menos recursos para empréstimos, o que diminui o multiplicador bancário e a possibilidade de os indivíduos terem mais dinheiro para gastar;
- o *redesconto de liquidez*: ocorre quando um banco comercial fica sem liquidez e precisa de socorro financeiro do Bacen. Nesse caso, o Bacen empresta ao banco comercial e toma, como caução do empréstimo, os títulos que o banco comercial possui;
- o *redesconto seletivo*: é uma das maneiras que o Bacen tem para incentivar certas atividades. Os bancos comerciais fazem empréstimos para determinadas atividades, previamente definidas pelo Bacen, e podem redescotar esses títulos no futuro;

- *a emissão de títulos públicos*: gera aumento da dívida pública, no entanto os títulos públicos permitem ao governo controlar a liquidez da base monetária, um dos alimentos da inflação;
- *as operações no mercado aberto ou open market* (serão detalhadas no item 2.4.2).

A emissão de títulos públicos e as operações de mercado aberto serão discutidas mais à frente.

É importante observar que, de uma forma direta ou indireta, todas as medidas apontadas anteriormente como de política monetária vão afetar a quantidade de moeda em poder do público, que, por sua vez, atinge o nível de consumo, interferindo, por fim, no nível de preços.

### 2.4.1 Definição de inflação e suas consequências

Como a inflação (ou taxa de inflação) é uma das principais variáveis a serem controladas por intermédio da política monetária, suas características serão aqui determinadas.

Por definição (PINHO & VASCONCELOS, 2004), inflação é uma situação de aumentos contínuos e generalizados dos preços dos bens e serviços. Os movimentos inflacionários são dinâmicos e não podem ser confundidos com altas de preços esporádicas; devem ser generalizados, porque a maioria dos preços precisa estar sincronizada dentro de uma escala altista.

As causas da inflação podem ser avaliadas por dois ângulos: excesso de demanda (levando à chamada inflação de demanda) e elevação de custos (acarretando a inflação de oferta).

As consequências da inflação em função da perda de valor da moeda corrente afetam a distribuição de renda e recaem sobre o mercado de capitais, sobre a balança comercial, sobre as expectativas e sobre o pagamento de empréstimos e impostos.

Existe uma corrente teórica, a monetarista, que sustenta que a causa da inflação é sempre um excesso de demanda. Tal excesso é causado pelos deficit orçamentários do governo, que são financiados pela emissão de moedas. Como a economia opera perto de sua capacidade máxima de produção, ocorre aumento dos preços dos bens demandados.

#### 2.4.1.1 Índices e indexadores

Como se mede a variação dos preços de uma economia, ou seja, quais as medidas de inflação?

Essa medida é feita por meio dos índices de preços. Esses índices se referem a um número que permite acompanhar a evolução do preço de um determinado produto (ou uma cesta de produtos) no tempo. A taxa de inflação, tradicionalmente chamada de índice de inflação, expressa a variação de um número-índice.

Existem vários números-índice na economia brasileira, as principais diferenças entre eles são: períodos de levantamento dos preços, cesta de produtos pesquisados, renda familiar considerada e localidade pesquisada.

Para o controle da inflação, o governo lança mão de algumas medidas, tais como o aumento das taxas de juros, diminuindo o consumo ou atraindo para aplicações em títulos (o que propicia enxugar a liquidez e (re)financiar os gastos públicos).

A inflação pode “mascarar” outras variáveis econômicas, ou seja, não demonstrar o real valor dessas variáveis. O que afeta fortemente a renda dos indivíduos é a taxa de juros, que pode ser real ou nominal.

*Taxa de juros real* é a remuneração ao capital aplicado (empréstimos ou investimentos). Demonstra, realmente, a velocidade com que cresce o poder aquisitivo da conta bancária de um indivíduo. Já a *taxa de juros nominal* demonstra a velocidade com que cresce o número de unidades monetárias do seu investimento, sendo que o poder aquisitivo do dinheiro é corroído pela inflação.

Um exemplo simples: com uma taxa de juros nominal de 10% e uma inflação de 4%, o rendimento real será de, aproximadamente, 6%. Caso a inflação salte para 15%, o rendimento real será de, aproximadamente, -5%, ou melhor, haverá uma perda ou a taxa de juros real será negativa.<sup>4</sup>

Compreendendo o emaranhado de índices e indexadores que estabelecem bases para ações e decisões e que determinam valores e resultados em seus diferentes segmentos, Fortuna (2002) lista os principais:

**ICV-Dieese:** o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos empresta seu nome ao Índice de Custo de Vida (ICV), que calcula tal índice em duas versões (1 a 5 e 1 a 30 salários mínimos de renda) para a região metropolitana de São Paulo. Existente desde 1955, o Dieese apontava aos sindicatos os índices para as negociações salariais em todo o país.

**IPC-Fipe:** Índice de Preços ao Consumidor, da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (USP). As taxas da Fipe

4 Para um cálculo mais preciso de taxa de juros real, considere a seguinte fórmula:  $ir = [(1 + in)/(1 + j)] - 1$ , em que  $ir$  = taxa de juros real;  $in$  = taxa de juros nominal;  $j$  = taxa de inflação.

costumavam, até o Plano Real, ser utilizadas pelo governo para arbitrar reajustes de salários e impostos quando os índices do IBGE não estavam disponíveis e quando os resultados quadrissemanais tinham grande influência sobre as taxas de juros. Mede a inflação das famílias paulistanas que ganham de 1 a 20 salários mínimos. Pesquisa os preços de 260 produtos, comparando a média com a dos 30 dias anteriores. Tem periodicidade semanal de pesquisa.

**IGP-DI:** Índice (da FGV) que, até o Plano Real, reajustava títulos do setor privado, nos poucos casos de pós-fixação e contratos de fornecimento de bens e serviços entre empresas. É formado por três índices: o Índice de Preços por Atacado (IPA), que representa 60% do índice e acompanha os preços de 431 produtos; o Índice de Preços ao Consumidor (IPC), que representa 30% do índice e apura a inflação de famílias com renda de 1 a 33 salários mínimos, por meio da pesquisa de preços de 388 produtos no eixo Rio-São Paulo; e o Índice Nacional da Construção Civil (INCC), com peso de 10%. É calculado entre os dias 1º e 30 de cada mês. Tem periodicidade decenal de pesquisa.

**IGP-M:** o Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), da FGV, até o Plano Real, atualizava um título do governo, as Notas do Tesouro Nacional (NTN) séries B e C e os títulos privados, como as debêntures e aluguéis comerciais e residenciais. Nesse último caso, somente quando sua variação no período considerado (quadrimestre, semestre ou ano) era inferior à do Índice de Salários Nominais (ISN), teto para os reajustes. Ambos os índices da FGV são composições de outros: o IPC, que mede a evolução de preços ao consumidor no Rio e em São Paulo, o IPA, dos preços por atacado, e o INCC, dos custos da construção civil. Só difere do IGP no período de coleta dos preços, que considera do 21º dia do mês anterior ao 20º do mês de referência. É o parâmetro de inflação do mercado financeiro. Tem periodicidade decenal de pesquisa.

**INPC:** o Índice Nacional de Preços ao Consumidor, do IBGE, pesquisado entre os dias 1º e 30 de cada mês, corrigia os balanços e demonstrações financeiras trimestrais e semestrais das companhias abertas. Como indexador dos salários, sua vida durou até setembro de 1992.

**IPCA:** o Índice de Preços ao Consumidor Ampliado, que se baseia na evolução da cesta de consumo de famílias com renda entre 1 e 40 salários mínimos, pesquisado entre os dias 1º e 30 de cada mês, em 11 regiões metropolitanas (Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Brasília, Goiânia, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre), coletando 200 mil preços de 1.360 produtos, sem expurgos e abrangendo 40% da população urbana e 30% da população total do país, foi o indexador oficial único da economia de dezembro de 1985 até o Plano Cruzado. Tem periodicidade mensal de pesquisa e, em 11 de junho de 1999, foi selecionado para ser o índice oficial de acompanhamento da inflação no país, dentro da metodologia do *Inflation Targeting*.

## 2.4.2 Política monetária e títulos públicos

Como apontado anteriormente, a utilização do mercado aberto ou *open market* é um instrumento de política monetária. Esse mercado pode ser definido como um mercado secundário, ou seja, um mercado onde se negociam títulos já emitidos, em momento anterior. É por meio dele que o Bacen “calibra” o custo do dinheiro, estabelecendo o custo de troca de reservas bancárias.

Os bancos utilizam o *open market* via operações *overnight* para compor, diariamente, o seu caixa, de acordo com a falta ou sobra de reservas bancárias, por meio da compra e venda de títulos federais entre si.

É no Selic – Sistema Especial de Liquidação e Custódia de Títulos Públicos que são liquidadas as operações com os títulos públicos. Esse serviço foi criado em 1980, sob a responsabilidade do Bacen e da Andima – Associação Nacional das Instituições dos Mercados Abertos. O Selic é um grande sistema computadorizado *on-line* ao qual só têm acesso as instituições credenciadas no mercado financeiro. Por meio dele, os negócios têm liquidação imediata. Os operadores das instituições envolvidas, após acertarem os negócios abarcando títulos públicos, transferem essas operações, via terminal, ao Selic.

O computador, imediatamente, transfere o registro do título para o banco comprador e faz o crédito na conta do banco vendedor. Apenas os títulos públicos federais, sejam eles emitidos pelo Tesouro ou pelo Bacen, são registrados no Selic. Os títulos estaduais e municipais são registrados na Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (Cetip).

Cetip é o local onde se custodiam, registram e liquidam financeiramente as operações feitas com todos os papéis privados e os títulos estaduais e municipais. Quando um negócio é realizado por meio de qualquer um dos sistemas da Cetip, a transferência do título só se completa após a checagem dos itens de segurança (senha, por exemplo). As informações do comprador e do vendedor são casadas. Se houver alguma divergência, a operação será rejeitada.

A taxa Over Selic regula as operações diárias com os títulos públicos federais, pois é a sua média diária que reajusta, todos os dias, os preços unitários dos títulos públicos. É o fundamento do custo do dinheiro na economia e é determinada pelos mecanismos de mercado, com base no conceito de oferta e procura por liquidez.

Por meio dessa taxa diária do Selic, as instituições financeiras podem negociar títulos todos os dias. Essa taxa é definida em reuniões do Copom, o Conselho de Política Monetária.

O Copom foi instituído em 20 de junho de 1996. Formalmente, os objetivos desse Conselho são implementar a política monetária, definir a meta da taxa Selic e seu eventual viés e analisar o “relatório de inflação”.

A taxa de juros fixada na reunião do Copom é a meta para a taxa Selic (taxa média dos financiamentos diários, com lastro em títulos federais, apurados no Sistema Especial de Liquidação e Custódia); vigora por todo o período entre reuniões ordinárias do comitê. Se for o caso, o Copom pode, também, definir o viés, que é a prerrogativa dada ao presidente do Bacen para alterar, na direção do viés, a meta para a taxa Selic a qualquer momento entre as reuniões ordinárias.

Devido ao grande volume de negociações, o Selic e a Cetip divulgam, periodicamente, suas taxas de juros, adotadas, em grande medida, pelo mercado, servindo como referencial para uma taxa livre de risco, que funciona como base de formação do preço dos juros pagos no mercado.

Para lançar um título no mercado, isto é, para fazer a primeira venda de um título (no mercado primário), o Bacen realiza o chamado leilão primário ou leilão formal.

Por intermédio de instituições financeiras, que podem ser bancos, corretoras ou distribuidoras, os interessados em adquirir os papéis enviam suas ofertas via computador, podendo ou não serem aceitas pelo Bacen.

Existe um tipo característico de leilão: leilão de oferta firme, que se realiza em dois dias. No primeiro dia, os investidores fazem propostas, especificando o volume de títulos e as taxas que desejam receber para adquiri-los. Dessa etapa, só os *dealers* participam. No segundo dia, com base nos dados do primeiro dia, o Tesouro Nacional decide do volume de títulos que vai ofertar e da taxa de juros que aceita pagar. Dessa etapa, todos participam.

*Dealer* é uma instituição credenciada para atuar como elo entre o Bacen e as demais instituições do Sistema Financeiro Nacional, quando da realização dos leilões.

A instituição não é obrigada a carregar o papel, comprado em leilão primário, até seu vencimento. É prática comum a venda desses títulos a outras instituições, seja de forma definitiva, seja por meio de operações compromissadas (venda com recompra em prazo e preço previamente definidos). Desse modo, cria-se o mercado secundário, que tem, no mercado aberto ou *open market*, o seu instrumento.

Há, nesse processo, para o governo, um mecanismo de financiamento via mercado financeiro, no qual, simplificada, ocorre o seguinte: o Bacen vende títulos públicos às instituições financeiras, a uma determinada taxa de juros; os bancos pagam à vista e vão, diariamente, ao mercado obter os recursos para financiar essas posições, repassando tais títulos aos investidores, com o compromisso de recomprá-los no dia seguinte, e pagando uma taxa diária. Portanto, temos uma operação de *overnight*.

Os emissores de títulos públicos federais são o Tesouro Nacional (TN) e o Banco Central.

Os títulos emitidos pelo Tesouro Nacional são:<sup>5</sup>

- Letras Financeiras do Tesouro (LFT) e Letras do Tesouro Nacional (LTN): criadas em 1998, têm como objetivo prover os recursos necessários à cobertura dos deficit orçamentários ou à realização de operações de crédito por antecipação de receitas.
  - LTN: títulos com rentabilidade definida (taxa fixa) no momento da compra. Você sabe antes quantos reais vai ganhar. Forma de pagamento: no vencimento.
  - LFT: títulos com rentabilidade diária vinculada à taxa de juros básica da economia (taxa média das operações diárias com títulos públicos registrados no Selic ou, simplesmente, taxa Selic). Forma de pagamento: no vencimento.
  - Notas do Tesouro Nacional (NTN): criadas em 1991, têm como objetivo alongar o prazo de financiamento da dívida do TN. A colocação é direta ou por meio de leilões do Bacen. Os juros são isentos de Imposto de Renda. As séries são B, C e F.

Os títulos emitidos pelo Banco Central são:

- Bônus do Banco Central (BBC): título restrito às instituições financeiras. É prefixado, o que causará apreensão se as taxas de juros subirem.
- Notas do Banco Central – NBC (NBC-E, NBC-F e NBC-A): NBC-E e NBC-F: atualização atrelada ao dólar comercial e flutuante; NBC-A: títulos utilizados para o alongamento da dívida atrelada ao câmbio, o rendimento é dividido em dois períodos. No primeiro, com pelo menos um mês, o Bacen pagará variação da taxa de câmbio no mercado livre, além de juros de 6% ao ano. Depois desse período, a NBC-A passa a ser remunerada pela taxa média Selic ao dia, por, no mínimo, dois meses.
- Letras do Banco Central (LBC): títulos idênticos às LFTs, de rendimento igual à taxa média de juros prefixada no *overnight* (taxa formada no mercado para a remuneração de títulos).

Se o Bacen cortar o volume de financiamento, os bancos aumentarão a captação de CDI (Certificado de Depósito Interbancário) ou CDB (Certificado de Depósito Bancário) e, como consequência, puxarão para cima toda a estrutura dos juros.

## 2.5 Definição e formas de execução da política fiscal

A política fiscal consiste em alterar os gastos do governo com bens e com serviços e as alíquotas de impostos.

As medidas dessa política poderão provocar impacto direto, por meio de variação dos gastos públicos em consumo e investimento, ou indiretamente, pela variação das alíquotas de impostos. Exemplo: a redução da alíquota de um imposto eleva a renda disponível do setor privado e o multiplicador da renda da economia.

Tanto gastos quanto receitas, por si mesmos, são veículos de que o governo se utiliza para atingir suas metas de política fiscal.

As diferentes categorias de gastos públicos são: despesas com bens e serviços, pagamento de transferências, aquisição de ativos financeiros e gastos com subsídios.

E as diferentes categorias de receita são: tributos, receitas de venda, venda de ativos reais e financeiros, criação de moeda, receitas de transferência, empréstimos externos e receitas diversas (como as doações).

O Quadro 1 mostra os instrumentos disponíveis de política fiscal e os impactos na inflação, crescimento econômico e distribuição de renda.

**Quadro 1** Instrumentos de política fiscal e seus impactos.

Instrumentos disponíveis	Medidas anti-inflacionárias	Maior crescimento	Melhor distribuição de renda
Controle de suas despesas (política de gastos)	Diminuição dos gastos	Aumento dos gastos	Gastos em setores/regiões mais atrasados
Arrecadação de tributos (política tributária)	Aumento da carga tributária	Diminuição da carga tributária	Impostos progressivos
<b>Resultado</b>	<b>Inibição de consumo e de investimento</b>	<b>Estimulação de consumo e de investimento</b>	<b>Beneficiamento de grupos menos favorecidos</b>

Fonte: Vasconcelos (2002).

Considerando que o governo tem a possibilidade de adotar, simultaneamente, medidas de caráter monetário e fiscal, como se dão as inter-relações e os conflitos entre as políticas fiscal e monetária?

O mais comum na condução da economia é o emprego simultâneo de instrumentos de política fiscal e monetária, conhecido como *policy mix*.

Como exemplo de *policy mix*, há a política acatada por Ronald Reagan, nos EUA: a adoção de uma política fiscal expansionista (com a redução dos impostos), gerando pressão inflacionária (com a produção próxima do pleno

emprego), e a de uma política monetária restritiva, gerando aumento dos juros e queda do nível de renda.

As consequências dessas medidas foram o aumento da dívida externa brasileira, do controle da inflação e da estabilidade da economia americana.

Depois de tomada a decisão quanto aos instrumentos de política econômica que devam ser adotados, o prazo que decorre até que as políticas surtam o efeito desejado é conhecido como defasagem da política econômica. Há dois tipos:

- Defasagem de implantação: tempo que determinada política leva para ser implantada;
- Defasagem de ação: tempo que determinada política adotada leva para ter efeito.

O Quadro 2 resume as defasagens, considerando a adoção de medidas de política monetária e fiscal.

**Quadro 2** Defasagens das políticas monetária e fiscal.

	Na política monetária	Na política fiscal
Implantação	É <i>rápida</i>	É <i>demorada</i> (mudanças no orçamento da União/Legislativo)
Ação	É <i>demorada</i> (via alteração nos níveis de investimento)	É <i>rápida</i>

Fonte: elaboração da autora.

### 2.5.1 Contas e deficit públicos

O setor público (assim como qualquer outro agente econômico, uma empresa ou um trabalhador assalariado) tem uma restrição orçamentária. Para manter-se em equilíbrio ao longo do tempo, deve-se ter o fluxo da arrecadação igual ao fluxo de dispêndios.

Caso contrário, criam-se um superavit ou um deficit no orçamento. No caso de um superavit, pode-se acumular poupança ou emprestar recursos para o setor privado (empresas e/ou indivíduos). No caso de um deficit, ocorre o inverso: o governo gasta mais que arrecada, gerando a necessidade de financiamento (com o setor privado e/ou Banco Central).

Como medida geral de deficit, tem-se:

$$D_t = G_t - R_t, \text{ em que}$$

$D_t$  é deficit público;

$G_t$ , gastos públicos;

$R_t$ , receitas públicas.

A abrangência dessa medida engloba todos os gastos e dispêndios (compra de bens e serviços, transferências, investimentos, pagamento de juros etc.) e todas as receitas financeiras e não financeiras. Inclui todas as esferas do setor público: governo central e respectivas empresas estatais, estados e municípios.

Do conceito geral, desdobram-se outras formas de medir o deficit público.

O conceito de Deficit Primário (DP) pode ser explicado da seguinte forma: é a diferença entre receitas e despesas não financeiras, ou seja, tomando como base a expressão da restrição orçamentária, tem-se que o DP, em determinado período, pode ser representado como:

$$DP_t = (G_{nf} - R_{nf})$$

Trata-se de medida importante por duas razões principais: representa a origem e a fonte de alimentação dos deficit totais e da dívida pública (daí o termo *primário*) e permite a identificação de focos de desequilíbrio, por meio dos fluxos de receitas e despesas.

O deficit total (ou nominal) é outra medida, sendo calculada quando se agrega ao deficit primário o pagamento de juros (despesas financeiras). Portanto, representa a origem e o financiamento do deficit público.

Deficit operacional entende-se como uma medida (bastante requisitada em períodos de inflação elevada) na qual é computado o deficit do governo, descontando-se a parte referente à atualização monetária, ou seja, consideram-se somente os juros reais da dívida pública.

#### 2.5.1.1 Como tributar de maneira justa

Para desempenhar as suas funções, o governo precisa dispor de recursos, e a principal fonte de receita do setor público é a arrecadação tributária.

O programa de estabilidade fiscal do governo é fundamentado na premissa de que o Estado não pode mais viver para além de seus limites, gastando mais do que arrecada.

No entanto, como arrecadar tributos de maneira justa?

As características desejáveis de um sistema de tributação, isto é, para que um sistema tributário aproxime-se do “ideal”, dão-se na medida em que são considerados quatro conceitos, provenientes da teoria da tributação:

1. *Conceito de equidade*: diz que a distribuição do ônus tributário deve ser equitativa entre os indivíduos da sociedade.
2. *Conceito de progressividade*: recomenda que se deve tributar mais aquele que tem renda mais alta.
3. *Conceito de neutralidade*: define que os impostos devem ser idealizados de forma a minimizar possíveis impactos negativos da tributação sobre a eficiência econômica.
4. *Conceito de simplicidade*: demonstra que o sistema tributário deve ser de fácil compreensão para o contribuinte e de fácil arrecadação para o governo.

Alguns exemplos de impostos (fonte de receita para o governo) são: Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS); Imposto sobre Produto Industrializado (IPI); Imposto de Renda sobre Pessoa Física (IRPF) e Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica (IRPJ); Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU); e Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA).

## 2.6 Política cambial e os impactos sobre a Economia

Essa política é baseada na administração da taxa (ou taxas) de câmbio e no controle das operações cambiais.

Podem ser observadas duas situações extremas quanto ao movimento da taxa de câmbio, que são os chamados regimes cambiais:

- Taxa fixa: o governo se compromete a comprar e vender moeda estrangeira (dólar).
- Taxa perfeitamente flexível, com as seguintes variantes:
  - taxas semifixas dentro de faixas (conhecidas como bandas cambiais);
  - flutuação “suja”, devido à intervenção do Bacen no mercado de câmbio.

Caso ocorra a intervenção do Banco Central no mercado de câmbio, ela se dará, via *dealers*, das seguintes formas:

- se a taxa de câmbio cair (a moeda nacional está se valorizando diante da moeda estrangeira): a oferta de moeda estrangeira é maior do que

a procura, então o Bacen entra no mercado e compra o excesso de divisas, o que implica elevação gradual da taxa de câmbio;

- se a taxa de câmbio subir (a moeda nacional está se desvalorizando diante da moeda estrangeira): a oferta de moeda estrangeira está menor do que a sua procura, então o Bacen lança mão de seu estoque de divisas e vende no mercado um determinado montante, aumentando a oferta e fazendo cair a taxa de câmbio.

Os movimentos de alta e de baixa da taxa de câmbio podem trazer impactos sobre a balança comercial, isto é, sobre o volume de mercadorias exportadas e importadas pelo país, mas de que forma?

- Se a moeda nacional se valorizar (real valorizado), tenderá a ocorrer um aumento nas importações.
- Se a moeda nacional se desvalorizar (real desvalorizado), tenderá a ocorrer um aumento nas exportações.

A Figura 6 mostra a variação da taxa de câmbio desde o início do Plano Real.



**Figura 6** Variação da taxa de câmbio – dólar comercial de venda (R\$/US\$).

Fonte: elaboração da autora.

Além do impacto sobre as negociações com mercadorias vindas (e idas) do (para o) exterior, as alterações na taxa de câmbio podem influenciar as decisões de investimento estrangeiro, e, nesse sentido, outra variável que se leva em conta, simultaneamente, é a taxa de juros.

O investidor estrangeiro considera a taxa de juros do país de origem e do país onde será realizado o investimento e a taxa de câmbio deste.

Primeiramente, esse investidor compra R\$ de acordo com a taxa de câmbio inicial ( $E_i$ ), em seguida realiza o investimento no Brasil. No fim da aplicação, troca o resultado da aplicação em R\$ por US\$ segundo a taxa de câmbio final ( $E_f$ ).

Tome o seguinte exemplo de investimento com variação na taxa de câmbio e de juros:

- Investimento inicial = US\$ 10.000
- $E_i = R\$ 1 = US\$ 1 = US\$ 10.000 = R\$ 10.000$
- $E_f = R\$ 1,10 = US\$ 1$
- Taxa de juros de 20% por determinado período
- Investimento final =  $10.000 * 1,20 = R\$ 12.000$  ou US\$ 10.909,10
- Retorno em US\$ =  $(US\$ 10.909,10 - US\$ 10.000) / US\$ 10.000 = 0,09091 * 100 = 9,091\%$ .

Qual a explicação para que o investidor estrangeiro tenha tido um retorno, em dólares, de 9%?

Apesar de o real ter tido uma desvalorização de 10% (diferença entre a taxa de câmbio final e a inicial da realização do investimento), a taxa de juros foi de 20% no mesmo período.

No entanto, se a variação do câmbio for maior que a taxa de juros, a remuneração do capital estrangeiro poderá ser negativa.

Quais as expectativas com relação à taxa de câmbio na tomada de decisão dos investidores?

1. Retorno esperado, dada uma taxa de câmbio esperada para o fim do período ( $E_e$ ).
2. Variação na taxa de câmbio inicial ( $E_i$ ).
3. Variação na taxa de câmbio final ( $E_f$ ), conhecida como risco cambial.

Pois:

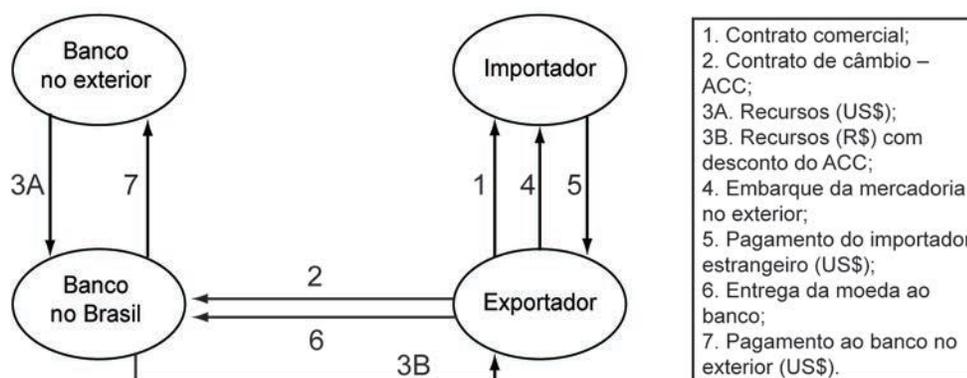
$E_i$ : usada para converter US\$ em R\$

$E_f$ : usada para converter R\$ em US\$

No mercado de câmbio, também são realizadas operações que procuram viabilizar a negociação de mercadorias. É o caso dos Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio (ACCs).

Os exportadores se utilizam dessa operação para a antecipação parcial ou total dos reais equivalentes à quantia em moeda estrangeira comprada a termo desses exportadores pelo banco. É a antecipação do preço da moeda estrangeira que o banco negociador das divisas concede ao exportador amparado por uma linha de crédito externa, intermediada pelo banco negociador, que é autorizado a operar em câmbio. O objetivo dessa modalidade de financiamento é proporcionar recursos antecipados ao exportador para que possa custear diversas fases do processo de produção e comercialização da mercadoria a ser exportada, constituindo, assim, um incentivo à exportação. Os custos do ACC são mais favoráveis que as taxas de mercado.

O ACC poderá ocorrer em duas fases: a primeira é a concessão do adiantamento pelo banco e a segunda é a mercadoria já pronta e embarcada (ACE). A operacionalização do ACC está representada na Figura 7.



**Figura 7** Etapas para a aquisição de ACC.

Fonte: Fortuna (2002).

## 2.7 Estudos complementares

O leitor poderá obter detalhamentos dos índices de inflação apresentados nesta unidade pelos seguintes sites: <[www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)>; <[www.fipe.com.br](http://www.fipe.com.br)>; <[www.fgv.br](http://www.fgv.br)>; <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>.

### 2.7.1 Referências

CARVALHO, F. J. C.; SOUZA, F. E. P.; SICSÚ, J.; PAULA, L. F. R.; STUDART, R. *Economia monetária e financeira: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FEIJÓ, C. A.; RAMOS, R. L. O.; CERQUEIRA, F. C. G.; PALIS, R.; BARBOSA FILHO, N. H. *Contabilidade social – o novo sistema de Contas Nacionais do Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FORTUNA, E. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 15. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. *Finanças públicas – teoria e prática no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PINHO, D. B.; VASCONCELOS, M. A. S. *Manual de economia*. São Paulo: Saraiva, 2004.

VASCONCELOS, M. A. S. *Economia: micro e macro*. São Paulo: Atlas, 2002.

# **UNIDADE 3**

Introdução à administração



### 3.1 Primeiras palavras

A Unidade 3 volta-se para a compreensão de como se administra uma empresa em um ambiente competitivo. Os tópicos estudados são: aspectos essenciais da administração (definição, funções); níveis e fatores que norteiam a empresa; principais áreas das empresas; evolução da teoria geral da administração; e seus principais pensadores.

### 3.2 Problematizando o tema

O objetivo é responder às seguintes indagações: O que significa administrar? Quais os níveis e quais as principais funções da administração? Quais as áreas das empresas e seus aspectos norteadores? Como evoluiu a teoria geral da administração?

### 3.3 Aspectos essenciais da administração

Para melhor compreender como se administra uma empresa, nada melhor que, antes de tudo, definir Administração.

A literatura aponta que o ato de administrar está relacionado à ação, pois envolve a tomada de decisões e a realização de ações que compreendem quatro processos principais: planejamento, organização, execução e controle.

Pode ser definida também como o processo de trabalhar com pessoas e recursos para a realização de objetivos organizacionais. Nesse sentido, deve-se agir de forma *eficaz* e *eficiente* – ser eficaz é atingir os objetivos organizacionais e ser eficiente, atingir os objetivos com perda mínima de recursos, isto é, fazer o melhor uso possível do dinheiro, do tempo, dos materiais e das pessoas.

Fica a seguinte questão: o que os administradores podem fazer para serem eficazes e eficientes? O processo de administração adequadamente executado envolve certas atividades: planejar, organizar, liderar e controlar.

No ato de planejar, devem-se especificar os objetivos a serem atingidos e decidir, antecipadamente, as ações apropriadas a serem executadas, para alcançar esses objetivos. Tal processo de planejamento envolve: análise da situação atual, antecipação do futuro, determinação de objetivos, escolha de estratégias corporativas e de negócios e determinação dos recursos necessários para atingir as metas.

Quando se trata de organizar, o administrador deve reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários para

atingir os objetivos da empresa. Além disso, deve atrair pessoas para a organização, especificar responsabilidades por tarefas, agrupar tarefas em unidades de trabalho, ordenar e alocar recursos e criar condições para que pessoas e coisas trabalhem juntas e, assim, atinjam o sucesso esperado.

A ação de liderar procura estimular as pessoas a serem grandes executoras. É dirigir e motivar os funcionários e comunicar-se com eles, individualmente e em grupos. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção ao cumprimento dos objetivos de equipe e organizacionais. Ocorre em equipes, departamentos, divisões e no topo da totalidade de organizações.

Por fim, mas não isoladamente, controlar significa monitorar o progresso e implementar as mudanças necessárias. Nessa fase, questiona-se: os resultados estão consistentes com os objetivos? Dependendo da resposta, fazem-se ajustes quando necessário. Portanto, para que se tenha uma avaliação precisa dos resultados e se possa controlar todo o processo, devem-se estabelecer padrões de desempenho, monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho, fornecer às pessoas *feedback* sobre seu processo, identificar problemas pela comparação entre os dados de desempenho e os padrões, determinar os recursos necessários para atingir as metas e executar ações para corrigir problemas.

A administração também pode ser entendida por meio dos seus níveis. São eles: administradores estratégicos, táticos e operacionais.

Os administradores estratégicos são os altos executivos de uma organização, responsáveis pela administração geral. Eles se responsabilizam pelas atividades de desenvolvimento dos objetivos e planos da empresa, focalizando questões de longo prazo e enfatizando a sobrevivência, o crescimento e a eficácia geral da organização. São os que recebem os títulos de presidente do conselho, presidente, Chief Executive Officer (CEO – principal administrador estratégico da empresa) e vice-presidente.

Os administradores táticos são aqueles responsáveis por traduzir os objetivos gerais e planos desenvolvidos pelos administradores estratégicos em objetivos e atividades mais específicos. São os chamados gerentes de nível médio, pois estão posicionados entre os administradores estratégicos e operacionais. Os melhores gerentes de nível médio direcionam sua atenção para o relacionamento com pessoas e para o alcance de resultados; são os administradores que “põem a mão na obra”.

Os administradores operacionais são os que supervisionam as operações da organização. Estão diretamente relacionados a funcionários não administrativos, implementando os planos específicos desenvolvidos pelos administradores

táticos. Podem ser considerados o elo entre o pessoal administrativo e o não administrativo. Títulos recebidos: supervisor ou gerente de venda.

Em todos os níveis da administração, são exigidas habilidades dos administradores: conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão, segundo citação de Araújo (2004). São habilidades técnicas, conceituais e de decisões e habilidades humanas.

Habilidades técnicas referem-se aos conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de especialidade.

Habilidades conceituais e de decisões são as que envolvem a capacidade de compreender e liderar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formar estratégias.

Habilidades humanas são as que abrangem a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes e o desenvolvimento de habilidades de entendimento, liderança, condução, motivação e comunicação com outras pessoas.

Ao administrar, o indivíduo se baseia em alguns aspectos que norteiam a empresa. São eles: missão, visão, responsabilidade social da empresa, valores, ética e micro e macroambiente.

A missão consiste na razão de ser da empresa. Aqui, fazem-se as seguintes perguntas: Qual é, realmente, o nosso negócio? Para que a empresa serve? Qual a justificativa de sua existência para a sociedade?

É fundamental que todos os membros da organização conheçam a missão, para poderem prestar melhores serviços e balizar os objetivos.

A visão é o espelho da organização. Não como é, mas como pretende ser, no futuro. Os esforços que pretende fazer junto ao mercado e aos clientes para conquistar e manter uma posição privilegiada estão descritos aqui.

Responsabilidade social da empresa é a extensão do papel da empresa para além de seus objetivos econômicos. As organizações têm um amplo papel de responsabilidades, que vai além da produção de bens e serviços para a obtenção de lucro. Como membros da sociedade, as organizações deveriam participar ativa e responsavelmente da comunicação e do ambiente mais vasto.

Considerando o papel mais amplo da empresa, as doutrinas sobre responsabilidade social dizem que a empresa usa recursos da sociedade, logo tem responsabilidades em relação a ela.

Esse enfoque será bem diferente se forem levadas em consideração só as premissas da doutrina do interesse do acionista: não cabe à empresa resolver problemas sociais; a única responsabilidade que a empresa tem é com relação a seus acionistas.

Os críticos da responsabilidade social argumentam que os administradores são responsáveis, primordialmente, perante os acionistas, que são os donos da empresa. A importância de outros públicos interessados (empregados, consumidores e comunidade local) depende de suas contribuições para a riqueza dos acionistas – numa sociedade capitalista, o desempenho econômico é a responsabilidade social primordial; se as empresas não servem aos acionistas em primeiro lugar, elas falham em servir à comunidade.

No mundo em que vivemos, é preciso equilibrar o social com o econômico para que se tenha uma economia sustentável.

Valores são os julgamentos a respeito do que é desejável e indesejável, oferecendo justificativas para as decisões.

Ética é a disciplina ou o campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações. O objetivo da ética é identificar tanto as regras que deveriam reger o comportamento das pessoas quanto os “bens” que vale a pena buscar.

Os códigos de ética são conjuntos particulares de normas de conduta.

O microambiente da empresa é composto da seguinte forma (participantes): mercados e clientes, concorrência, fornecedores, distribuidores e concessionários, sindicatos de empregados e associações de classe.

Já o macroambiente da empresa é caracterizado pelos seguintes aspectos:

- ecológicos: representados pelos índices de poluição e legislação existente;
- demográficos: representados pela taxa de crescimento, composição etária e distribuição da população;
- econômicos: vistos por meio da taxa de inflação, taxa de juros, PIB e distribuição de renda;
- sociais: descritos pela situação sindical e organizacional, participação e ideologia;
- políticos: atribuídos pelos aspectos relativos à tributação e às novas leis;
- tecnológicos: representados pela aquisição tecnológica e transferência de tecnologia pelo país;
- culturais: caracterizados pelo estilo de vida, estrutura educacional e nível de alfabetização.

### 3.4 As principais áreas das empresas

Sendo a organização composta de diversas áreas que, juntas, ditam a sua vida, não é difícil compreender que o bom funcionamento dessas mesmas áreas é fundamental. Para tanto, elas devem ser coordenadas e controladas, numa perfeita harmonia, em que é preciso que se entendam as respectivas importâncias (ARAÚJO, 2004).

As áreas são:

- Finanças;
- Gestão de pessoas;
- Marketing;
- Operações e logística;
- Organização;
- Tecnologia da informação.

Cada uma delas será comentada a seguir.

O objetivo da área de finanças está baseado no fato de que cada empresa pode ser visualizada como um sistema que multiplica os recursos financeiros nele investidos (BRAGA, 1989 apud ARAÚJO, 2004). Assim sendo, deve-se distinguir a função financeira da contábil: a contabilidade fornecerá dados objetivos que serão interpretados pela administração financeira.

O objetivo da administração financeira é maximizar o lucro, gerenciando os riscos, buscando um equilíbrio de interesses entre empresários e administradores da empresa, projetando valor ótimo para a empresa no mercado. Os profissionais da área típicos são o tesoureiro e o *controller*.

As funções do tesoureiro são: exercer as atividades financeiras da empresa com enfoque mais externo. O tesoureiro é responsável pela administração do caixa e das múltiplas atividades de crédito.

A funções do *controller* são: exercer as atividades contábeis da empresa com enfoque mais interno. O *controller* está constantemente preocupado com a rentabilidade e desenvolve funções de assessoramento.

A área de gestão de pessoas compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de gestão de pessoas e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam tais necessidades em curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e

de sua continuidade sob condições de mudança (ZOUAIN, 2001 apud ARAÚJO, 2004). Possui a característica de ser considerada área interdisciplinar por abranger assuntos das mais variadas áreas do conhecimento que afetam a organização como um todo.

As atividades de gestão de pessoas podem ser classificadas como:

- *Suprimento* ou *agregação*: identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de gestão de pessoas, recrutamento e seleção.
- *Aplicação*: análise e descrição de cargos e planejamento e alocação interna das pessoas da organização.
  - *Compensação* ou *manutenção*: de salários, de benefícios, de carreiras, de higiene e segurança no trabalho e de relações trabalhistas.
  - *Desenvolvimento* ou *capacitação*: treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização, desenvolvimento e mudança organizacionais.
- *Controle* ou *monitoração*: avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de gestão de pessoas.

Por marketing (outra área da empresa), pode-se entender como sendo o processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam, aquilo de que precisam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros (KOTLER, 1974). Portanto, existe uma visão equivocada do marketing: considerar que marketing seja somente propaganda e venda.

A distinção entre venda e marketing é a seguinte: a venda enfoca as necessidades do vendedor; o marketing, as do comprador. A venda está preocupada com as necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do consumidor, por meio do produto e de toda a gama de coisas associadas à criação, à entrega e ao consumo final.

A administração de marketing consiste na análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os compradores-alvo, a fim de atingir os objetivos organizacionais (KOTLER, 1974).

Uma das estratégias de pôr em prática essa administração é a adoção do *Marketing Mix*, que consiste em um conjunto de ferramentas por intermédio das quais se pode obter um melhor ajustamento entre a oferta que a empresa faz ao mercado e a demanda existente (ARAÚJO, 2004). Ele é composto dos seguintes instrumentos, os quatro Ps: produto, preço, praça e promoção.

A área seguinte é a de operações e logística.

O período anterior à década de 1950 é considerado pela literatura como letárgico para essa área, pois é caracterizado por mercados restritos e tranquilos, com pouca concorrência.

Já entre as décadas de 1950 e 1970, o momento é considerado como um período de decolagem e a distribuição física é posta em evidência.

Depois da década de 1970, tem-se o período de semimaturidade. Um novo contexto, caracterizado por alterações nos padrões e atitudes da demanda de consumidores, pressão por custo nas indústrias, avanços da tecnologia de computadores e influências da logística militar (experiência militar).

O conceito de logística empresarial passou a ter mais evidência nos últimos tempos. A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que põem os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (POZO, 2001 apud ARAÚJO, 2004).

As atividades que compõem o fluxo de um produto dentro da atividade logística são: 1) serviço ao cliente, 2) processamento de pedidos, 3) comunicações de distribuição, 4) controle de inventário, 5) previsão de demanda, 6) suprimentos, 7) suporte de peças de reposição e serviço, 8) embalagem, 9) reaproveitamento e remoção de refugo e 10) administração de devoluções.

Sobre a área da organização, a literatura aponta que, antes da década de 1990, existia uma unidade específica denominada O&M (Organização e Métodos) ou, mais modernamente, OSM (Organização, Sistemas e Métodos). Depois da década de 1990, em muitas empresas a unidade foi extinta e suas funções passaram a fazer parte de todas as áreas. Era uma unidade (assessoria, departamento, gerência, superintendência, entre outras nomenclaturas) que tinha a responsabilidade de realizar esses estudos, ou promovê-los em parceria com as demais unidades que são objeto de estudos organizacionais (ARAÚJO, 2004).

Na nova concepção: o ato de organizar implica conhecer a organização de forma abrangente. E essa é uma das significativas alterações na visão atual das organizações (ARAÚJO, 2004).

O mérito da organização foi mostrar a importância de saber como estabelecer um conjunto de etapas que conduzem a análises organizacionais, como:

- as relacionadas com a estrutura organizacional;
- tecnologias de gestão organizacional;
- análise de processos críticos;

- análise da distribuição integrada do trabalho;
- análise de *layout*;
- elaboração e análise de manuais de funcionamento;
- meios e modos de implantar, acompanhar e ajustar os movimentos de mudança na organização.

A área de Tecnologia da Informação (TI) pode ser conceituada como sendo os recursos tecnológicos e computacionais para a geração e o uso da informação (REZENDE & ABREU, 2001 apud ARAÚJO, 2004).

Para manter o fluxo de informações adequado, alguns cuidados são exigidos:

- definir conceitualmente os termos e vocábulos usados na empresa;
- estabelecer o conjunto de informações estratégicas;
- atribuir responsabilidades pelas informações;
- identificar, otimizar e manter o fluxo de informações sempre operantes com agilidade e segurança, independentemente de pessoas ou de situações favoráveis;
- mecanizar os processos manuais;
- organizar o fluxo de informações para apoio às decisões gerenciais.

A importância da gestão de TI é visualizada por meio dos seguintes fatores:

- existe um uso crescente da TI para integrar os processos de negócios com fornecedores e clientes;
- os executivos de negócios esperam um valor maior dos investimentos feitos em TI;
- existem mudanças fundamentais no mercado externo de produtos e serviços em TI.

Nas organizações (empresas), há duas vertentes. Apesar de toda a sua contribuição para o mundo empresarial, algumas empresas ainda enxergam a TI como área funcional, sendo, dessa forma, considerada despesa, e não investimento. Já outras organizações usufruem a TI chegando a realizar mudanças estruturais, por suas facilidades.

## 3.5 Pontos fundamentais da teoria geral da administração

Por teoria, entende-se um conjunto de proposições que servem para explicar a realidade prática. Os princípios e as doutrinas também orientam os administradores.

As teorias modernas de administração organizam-se em escolas (ou enfoques), sendo as principais delas: a escola clássica, a escola comportamental e o pensamento sistêmico. As características mais relevantes de cada escola serão vistas a seguir.

### 3.5.1 Abordagem clássica

Também conhecida como movimento da administração científica, defendia o aumento da produção e, ao mesmo tempo, melhorava as condições de trabalho e proporcionava maiores salários (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI Jr. apud ARAÚJO, 2004). Seus principais autores são Frederick Winslow Taylor (Taylor), Henri Fayol (Fayol), Henry Ford (Ford) e Max Weber.

Taylor transformou o debate sobre eficiência num conjunto de princípios e técnicas.

Para esse autor, o importante era produzir à medida que se acreditava que tudo o que fosse produzido seria consumido. Acreditava-se também que a prosperidade econômica seria conseguida com a maximização da produtividade dos trabalhadores, e isso só seria possível se os trabalhadores fossem eficientes. Já a eficiência dependeria do redesenho do trabalho e da mudança de atitude dos próprios trabalhadores.

Os quatro princípios de Taylor nos quais estão representados os seus princípios de administração são:

- o objetivo da administração seria pagar altos salários e ter baixos custos;
- a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor forma de executar tarefas;
- os empregados deveriam ser treinados e selecionados compativelmente com suas tarefas;
- o ambiente deveria ser cordial e de cooperação entre administração e trabalhadores, garantindo um ambiente psicológico favorável à aplicação dos princípios.

Como técnica de trabalho, Taylor cronometrava o movimento dos trabalhadores e usava um sistema de pagamento por quantidade de peças produzidas, aumentando, assim, a eficiência dos operários.

A ideia fundamental da administração científica é a de que a produtividade resulta da eficiência do trabalho, e não da maximização do esforço muscular.

Fayol definiu as funções do administrador fazendo uma distinção dos responsáveis pela execução das tarefas. As funções são: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Esse autor elaborou os 14 princípios gerais da administração. São eles:

- *Divisão do trabalho*: executando apenas uma parte da tarefa, um trabalhador pode produzir mais e melhor com o mesmo esforço. A especialização é a maneira mais eficiente de usar o esforço humano.
- *Autoridade e responsabilidade*: autoridade é o direito de dar ordens e conseguir obediência; responsabilidade é um corolário de autoridade.
- *Disciplina*: é necessário haver obediência às regras da organização. A melhor maneira de ter bons chefes, regras justas e claras e bons acordos é aplicando as sanções e penalidades com justiça.
- *Unidade de comando*: deve haver somente um chefe para cada empregado.
- *Unidade de direção*: todas as unidades da organização devem seguir em direção aos mesmos objetivos, por meio de um esforço coordenado.
- *Subordinação do interesse individual ao interesse geral*: os interesses da organização devem ter prioridade com relação aos interesses dos empregados.
- *Remuneração do pessoal*: o salário e a compensação para o pessoal devem ser justos, tanto para o pessoal quanto para a organização.
- *Centralização*: deve haver um equilíbrio entre o envolvimento do pessoal, por meio da descentralização, e a autoridade final do administrador, por meio da centralização.
- *Cadeia de comando (linha de autoridade) ou hierárquica*: as organizações devem ter uma via de autoridade e comunicação que vem do alto e vai até os níveis mais baixos, devendo ser seguida pelos administradores e pelos subordinados.
- *Ordem*: pessoas e materiais devem estar em lugares adequados e no tempo certo para o máximo de eficiência, isto é, um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- *Equidade*: é necessário bom-senso e experiência para assegurar um tratamento justo a todo o pessoal.
- *Estabilidade do pessoal*: a rotatividade de mão de obra deve ser diminuída, para manter a eficiência da organização.

- *Iniciativa*: os empregados devem ser encorajados a desenvolver e a implementar planos de melhorias.
- *Espírito de equipe*: a administração deve promover um espírito de unidade e harmonia entre o seu pessoal, para um trabalho em grupo.

Fayol preocupou-se com o trabalho da administração enquanto Taylor cuidou da administração do trabalho, ou seja, as atividades operacionais.

Henry Ford foi o fundador da Ford Motor Company e criador da linha de montagem. Ele iniciou a produção em massa, com a fabricação de produtos não diferenciados e em grande quantidade, produzindo peças padronizadas, que poderiam ser utilizadas em qualquer sistema ou produto final. Tal processo deu origem ao controle de qualidade, com o objetivo de uniformizar as peças. Os trabalhadores deveriam ser especializados, com tarefas fixas. Seus princípios foram adotados nas grandes fábricas.

Os estudos de Max Weber estão ligados ao que se chamou de tipo ideal de burocracia. A burocracia indica uma forma de organização baseada na racionalidade das leis. Seria a forma ideal de fazer a transição da administração de empresas de pequeno porte, administradas sem a utilização de técnicas de natureza científica e com base na experiência pessoal dos donos do negócio, à administração de organizações de grande porte.

Para o autor, as organizações burocráticas funcionam de forma impessoal, de acordo com regras racionais.

### 3.5.2 Enfoque comportamental

Nesse enfoque, considera-se que as pessoas estão em primeiro plano, que são a parte mais importante da empresa; em segundo plano, fica o sistema técnico (as máquinas, os equipamentos, os produtos e as regras). Esse enfoque se divide em dois ramos:

Estudo das pessoas como indivíduos, sendo estes os temas abordados:

- competências: conhecimentos, habilidades, atitudes;
- traços de personalidade.

Estudo das pessoas como membros de grupos, sendo estes os temas abordados:

- motivação;
- liderança;

- dinâmica de grupo;
- comunicação;
- cultura.

O principal componente do enfoque comportamental é a escola das relações humanas. Após a percepção do comportamento dos trabalhadores, chegou-se às seguintes conclusões:

- o bom tratamento dado aos trabalhadores leva ao seu bom desempenho;
- se o grupo de trabalhadores é leal à empresa, os resultados são positivos; caso contrário, negativos;
- os supervisores devem ser intermediários entre os trabalhadores e a administração superior.

### 3.5.3 Pensamento sistêmico

A base desse pensamento é a de que existem elementos que interagem e formam conjuntos para a realização de objetivos.

A teoria geral dos sistemas se apoia em duas ideias básicas: a realidade é feita de elementos que guardam relações entre si; para compreender a realidade, é preciso analisar as inter-relações entre os elementos. Assim, considera-se sistema um todo complexo e organizado, composto de um conjunto de partes.

Um sistema pode ser representado por uma fábrica: tem-se a entrada de matéria-prima, que será transformada (ou processada), e um produto final, na saída.

## 3.6 Estudos complementares

O leitor poderá consultar também a obra de: MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000, que traz informações complementares para esta unidade.

### 3.6.1 Referências

ARAÚJO, L. C. G. *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1974.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

# **UNIDADE 4**

Abordagens contemporâneas  
na administração



## 4.1 Primeiras palavras

Para se manterem competitivas, as empresas precisam adotar as melhores estratégias gerenciais. Nesta unidade, os tópicos estudados procuram mostrar quais as estratégias que podem ser adotadas e suas principais ferramentas. Portanto, discutem-se: aprendizagem organizacional (*learning organizations*); *balanced scorecard*; *benchmarking*; *empowerment*; estrutura e gestão horizontal e em redes; gestão pela qualidade total; organização, sistema e métodos; reengenharia; e terceirização.

## 4.2 Problematizando o tema

O principal objetivo é conhecer as estratégias administrativas que as empresas têm adotado para se manterem economicamente competitivas.

## 4.3 Abordagens contemporâneas

Os movimentos mais recentes, na área administrativa, realizados pelas empresas serão destacados a seguir.

### 4.3.1 Aprendizagem organizacional (*learning organizations*)

Os objetivos dessa abordagem são: o aperfeiçoamento da mentalidade voltada para a transformação por meio de um processo coletivo de adquirir competências e enfrentar novas situações e problemas, em um ambiente dinâmico das organizações. Portanto, as organizações se tornam organizações que aprendem (*learning organizations*).

Os elementos cruciais nessa abordagem são:

- o ser humano, com domínio mental e autocontrole;
- os novos métodos de assimilação do conhecimento;
- a visão sistêmica;
- a partilha do conhecimento;
- o processo de tomada de decisões e aprendizado.

### 4.3.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

É uma abordagem voltada para a administração estratégica e desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em meados de 1990. Essa abordagem

provê uma prescrição sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira.

Tal abordagem pode ser considerada um sistema de gestão que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e a traduzi-las em ações. Ela mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos da empresa e aprendizado e crescimento.

O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, que colete dados e os analise sob o foco de cada perspectiva.

A empresa que pretende implantar o BSC deve seguir estes passos:

1. traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos;
2. estabelecer metas financeiras;
3. deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo;
4. identificar objetivos e medidas para seus processos internos, destacando os processos críticos para a obtenção de desempenho superior de modo a agradar a clientes e acionistas.

As metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos de investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia disponível e nos sistemas de informações gerenciais que vão produzir inovações e melhorias significativas para os processos internos, para os clientes e para os acionistas. Vantagem: procedimento capaz de identificar processos inteiramente novos que trarão benefícios competitivos, e não apenas capaz de avaliar os já existentes.

### 4.3.3 *Benchmarking*

O objetivo do *benchmarking* é o desenvolvimento e crescimento organizacional com o aperfeiçoamento de processos, produtos e/ou serviços, por meio de um modelo de investigação e análise das práticas das melhores empresas.

Pode ser visto como um processo contínuo de medir produtos, serviços e processos, comparando-os com os dos líderes de mercado ou dos concorrentes mais próximos. Isso resulta na identificação e incorporação das melhores práticas que podem conduzir a um desempenho superior – *avaliação competitiva*.

Existem quatro tipos de execução do método de *benchmarking*:

- *interno*: as comparações são feitas dentro da própria organização ou unidades dela mesma;

- *competitivo*: as comparações são feitas com os concorrentes;
- *funcional*: as comparações são feitas com processos similares do mesmo setor industrial; duas empresas da indústria de alimentação que não concorrem entre si;
- *genérico*: as comparações são feitas com processos muito semelhantes de indústrias diferentes.

Os benefícios do método para a organização são: melhoria da qualidade, incorporação das melhores práticas de qualquer indústria, estímulo e motivação para os funcionários em termos de investigação e melhoria e adoção de referenciais externos de desempenho.

Deve-se atentar para os aspectos legais do método, ou seja, o uso de patentes, termos de confidencialidade na contratação de funcionários e regras de conduta que protejam segredos industriais e preservem os interesses comerciais – empresas assim não participam de projetos de *benchmarking*. Também tem de haver cuidados com a propriedade intelectual, e a troca de informações com o intuito de criar cartéis nunca deve acontecer.

#### 4.3.4 *Empowerment*

Esse método focaliza a libertação da capacidade decisória das pessoas para que possam participar ativamente da organização. Estabelece critérios que viabilizem a eficácia das metas organizacionais, por meio de pessoas da própria organização.

Apoia-se em quatro bases: poder e autonomia para as pessoas; motivação e reconhecimento de resultados; desenvolvimento e treinamento contínuos; e liderança na organização por meio de orientação e metas.

#### 4.3.5 Estrutura e gestão horizontal e em rede

Estrutura e gestão horizontal e em rede são uma fórmula que combina elementos estruturais e de processos numa dinâmica que implica a adoção imediata e integrada das tecnologias de informação e de equipes executivas e permanentes de trabalho de ação horizontalizada, sem prejuízo para o comando hierárquico, verticalizado, mas com presença ativa, forte, determinista e decisiva (ARAÚJO, 2004).

Tal movimento é caracterizado pela redução dos níveis hierárquicos, sem uma cadeia de comando visível e com exigências de competência pessoal de altíssimo grau direcionadas à coordenação, em função de seu caráter horizontal.

Ele procura atender às demandas de uma organização que deseja ser competitiva, diferenciar-se positivamente das empresas concorrentes e ter canais amplos e abertos ao seu público consumidor, buscando a fidelização, que é a sua garantia de sucesso contínuo nos negócios.

#### 4.3.6 Noções de gestão pela qualidade total

As constantes preocupações desse método são encantar os clientes para conquistá-los, dizer não ao desperdício, ao retrabalho e ao refugo e buscar o zero-defeito.

A importância de atentar para a qualidade está calcada nos seguintes aspectos:

- qualidade é uma palavra de múltiplos significados na vida das pessoas e no mundo dos negócios;
- para as empresas, é um diferencial competitivo ou uma qualificação mínima para competir – pode ser o caminho para o sucesso ou, na sua falta, para o fracasso;
- para as pessoas, pode significar satisfação ou problemas ao consumir um produto ou serviço.

Como definição, qualidade é (MARTINS, 2008)

Propriedade que determina a essência ou a natureza de um ser ou coisa; característica superior ou atributo distintivo positivo que faz alguém ou algo sobressair em relação aos outros; virtude; característica inerente; grau negativo ou positivo de excelência.

Atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza; excelência, virtude, talento; grau de perfeição, de precisão, de conformidade com certo padrão; conjunto de aspectos sensíveis da percepção resultantes de uma síntese efetuada pelo espírito (MARTINS, 2008, p. 504-505).

Como primeiro referencial da gestão da qualidade, tem-se a delimitação do conceito básico da qualidade.

É importante destacar que qualquer definição de qualidade não deve contrariar a noção intuitiva que se tem dela. Como faz parte do dia a dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão. Nesse sentido, precisa-se ter cuidado com conceitos incorretos que migrem para o processo produtivo da empresa.

O conceito corrente de qualidade traduz valores que os consumidores associam aos produtos ou aos serviços, isto é, qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço. Tem-se direcionado a gestão da qualidade para a criação de uma cultura da qualidade (cultura entendida como o conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, ideias etc.).

Nesse contexto, o enfoque mais usual para a definição de qualidade envolve a ideia de centrar a qualidade no consumidor – e, aqui, a multiplicidade de itens é bastante relevante (itens prioritários, não essenciais etc.).

A meta da gestão da qualidade, então, é focalizar toda a atividade produtiva, do início ao fim, para o atendimento do consumidor, considerando os múltiplos itens. Alguns conceitos foram estruturados abarcando a figura do cliente, por exemplo:

- qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina;
- qualidade é a adequação ao uso;
- qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer.

Ficam as seguintes questões: Mas que condição? Definir aptidão com base em quê?

Considera-se como referencial básico da qualidade a finalidade a que o produto se destina. A função da gestão da qualidade é determinar o modo como o produto ou o serviço melhor se ajustam à finalidade para a qual foram desenvolvidos, a diversidade de itens a serem ajustados (desempenho, durabilidade, apresentação, praticidade ou facilidade de uso, custo, preço, conformidade, confiabilidade) e a satisfação do consumidor aliada – a função da gestão da qualidade – às estratégias da empresa no mercado.

O segundo referencial da gestão da qualidade é a qualidade total.

Esse referencial é uma decorrência natural da qualidade definida enquanto “adequação ao uso”. A qualidade passa a ser característica que atende “totalmente” o consumidor. Busca-se a melhoria contínua sempre pela proximidade com o cliente, a sua fidelidade.

Todos os setores que tiverem alguma participação, direta ou indireta, na produção do produto serão igualmente responsáveis pela qualidade.

Como juntar envolvimento total e atendimento total? Utilizando-se do conceito de melhoria contínua: aumento do grau de ajuste do produto à demanda, em termos de atendimento das necessidades, expectativas, preferências.

Exemplos de desenvolvimento do processo de melhoria que caracterizam a gestão da qualidade e a crescente adequação ao uso:

- Otimização do processo: esforços para minimizar custos, reduzir defeitos, eliminar perdas ou falhas, enfim, racionalizar as atividades produtivas.
- Generalização da noção de perda: ação, procedimento, operação ou atividade que não acrescentem valor ao produto acabado são uma perda. Podem-se considerar perda toda ação, procedimento, operação ou atividade que não contribuam de forma efetiva – direta ou indiretamente – para o aumento do grau de ajuste do produto à demanda, em termos do atendimento a necessidades, expectativas, preferências e conveniências de quem já é consumidor do produto, bem como a falta de ações positivas diante do mercado.

Portanto, gestão da qualidade total é o processo destinado a investir, continuamente, em mecanismos de melhoria, ou seja, de aumento da adequação de produtos e serviços ao fim a que se destinam.

Existe qualidade que não seja total?

A definição de qualidade nem sempre foi a mesma. A evolução do conceito mostra que se saiu de uma situação em que todo esforço em prol da qualidade resumia-se à atividade da inspeção para entrar um ambiente em que a qualidade é definida de forma mais ampla e abrangente. Há, assim, um novo modelo de gestão, o prescrito por Joseph M. Juran – TQM (*Total Quality Management*).

O primeiro livro sobre gestão da qualidade, de Juran, foi publicado em 1951, considerando a adequação ao uso. Teve grande importância na reconstrução da indústria japonesa após a Segunda Guerra Mundial. Esse autor estruturou a gestão da qualidade em três processos: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade, criando, então, a Trilogia da Qualidade (década de 1950).

O controle da qualidade tenta manter os níveis de desempenho planejados em termos de qualidade, atuando para se conservar na *zona original de controle*. Contudo, nem sempre os níveis planejados são atendidos, sendo preciso atuar na forma de melhorar o desempenho.

As atividades que compõem cada um dos processos da Trilogia da Qualidade são as seguintes:

#### Planejamento da qualidade:

- Determinar os clientes.
- Determinar as necessidades dos clientes.
- Desenvolver as características de produto que respondam às necessidades dos clientes.
- Desenvolver os processos capazes de produzir as características dos produtos.
- Transferir os planos para as forças operacionais.

#### Controle da qualidade:

- Avaliar o desempenho real do produto.
- Comparar o desempenho real com as metas do produto.
- Atuar sobre a diferença.

#### Melhoria da qualidade:

- Estabelecer a infraestrutura.
- Identificar os projetos de melhoria.
- Estabelecer as equipes de projeto.
- Fornecer às equipes recursos, treinamentos e motivação para diagnosticar causas, estimular a instauração de remédios e instituir controles a fim de manter ganhos.

### 4.3.7 Organização, Sistemas e Métodos (OSM)

Essa abordagem já foi apresentada na discussão sobre as áreas das empresas. Vale, aqui, destacar o perfil do profissional.

É difícil traçar esse perfil, pois a especialidade quase que inexiste. No entanto, o profissional possui a obrigatoriedade de conhecer as demais áreas da organização não apenas superficialmente.

As características do consultor organizacional, segundo Oliveira (apud ARAÚJO, 2004), são estas:

- abraçar inovações;
- possuir pensamento estratégico e intuitivo e ser um agente de mudanças;
- saber trabalhar em equipe;
- ter capacidade para a resolução de conflitos;
- ter visão abrangente, com focos corretos de abordagem.

A nova tendência nesse método são a estrutura e gestão horizontal e em rede (já discutida).

#### 4.3.8 Reengenharia

Esse método propõe mudanças radicais na forma de organizar e desenvolver o trabalho, primando, sempre, pelo rompimento com as estruturas tradicionais.

Os componentes da reengenharia são as pessoas, a tecnologia de informação e os processos. As palavras-chave são:

- fundamental (redução da organização ao que é fundamental);
- radical (invenção de outras maneiras de fazer o trabalho);
- drástica (destruição do antigo e substituição por algo inteiramente novo);
- processos (reorientação para os processos, e não mais para as tarefas ou os serviços).

O desaparecimento dos departamentos, o achatamento da hierarquia, o trabalho em equipe, uma maior liberdade e autonomia para as pessoas, a volta para a educação integral, o aparecimento de líderes (e não mais o de gerentes controladores) é que compõem o processo de reengenharia.

#### 4.3.9 Terceirização (*Outsourcing*)

Essa abordagem da administração tem o objetivo de transferir das empresas as atividades que não são fundamentais para o desenvolvimento de sua competitividade. No entanto, a delegação de atividades deve vir acompanhada de planejamento, para que se atinja, plenamente, sua finalidade.

Algumas razões para terceirizar atividades: trazer inovações para a empresa, reduzir custos, suprir um aumento da demanda pelo produto e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

### 4.4 Estudos complementares

O leitor também poderá consultar a obra de: OLIVEIRA, O. J. (Org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Cengage Learning, 2009, que traz informações complementares para esta unidade.

#### 4.4.1 Referências

ARAÚJO, L. C. G. *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, R. A. *Gestão da qualidade agroindustrial*. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2003.



## **SOBRE A AUTORA**

### **Marta Cristina Marjotta-Maistro**

É graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (FCL/Unesp), campus de Araraquara. Tem mestrado e doutorado em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo (Esalq/USP). É professora do Departamento de Tecnologia Agroindustrial e Socioeconomia Rural (DTAiSER), no Centro de Ciências Agrárias (CCA) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), nas áreas de logística e marketing para o agronegócio, com foco no setor sucroenergético. É, também, professora do curso de pós-graduação (*lato sensu*) *Master of Technology Administration* (MTA), no DTAiSER/CCA/UFSCar.

