

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv4n1c8>

SÓ TECNOLOGIA NÃO BASTA¹ Just technology is not enough

WILSON APARECIDO FREITAS – wilson.freitas@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Curitiba, PR, Brasil

MARIA ALEXANDRA VIEGAS CORTEZ DA CUNHA – alexandra.cunha@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 20/09/2012 | Aprovação: 06/12/2013

Resumo

O gestor de uma empresa de comunicação visual aposta na tecnologia de informação como solução para fazer a empresa se manter e crescer. Até que ponto essa aposta é razoável? Pode-se depositar na TI essa responsabilidade?

Este caso de ensino pode ser utilizado para a discussão e o aprendizado dos seguintes temas: TI como vantagem competitiva, como pensar e aplicar a TI no ambiente organizacional de modo a gerar vantagens à competição; e Empreendedorismo. O empreendedorismo de maneira planejada e estruturada; os desafios do empreendedorismo; os desafios na profissionalização da administração.

Palavras-chave: Tecnologia de informação, Empreendedorismo, Comunicação visual, Gestão, Estratégia.

Abstract

The manager of a visual communication company is betting on IT as being the solution for maintaining the company and making it grow. Up to what point is this bet reasonable? Can IT be given this responsibility?

This teaching case can be used for discussing and learning the following topics: IT as competitive advantage, how to think about and apply IT in the organizational environment in such a way as to generate competition advantages; and entrepreneurship. Entrepreneurship in a planned and structured way; the challenges of entrepreneurship; and challenges for professionalizing administration.

Keywords: Information Technology; Entrepreneurship; Visual Communication; Management; Strategy.

¹ Este caso é baseado em uma situação real, mas os nomes de pessoas foram trocados de modo a manter o anonimato.

O começo

Eram quase 11 horas da manhã de 23 de janeiro de 2001 quando Paulo Dutra assinou o contrato de compra de 50% das cotas SKY Comunicação Visual. Para ele, era uma realização pessoal, e o sonho de ter um negócio próprio e se livrar do patrão estava mais perto.

No final de semana anterior, Paulo havia refletido sobre o quanto sua experiência de três anos como gerente do departamento de Tecnologia da Informação (TI) poderia trazer de benefícios para a organização; o quanto ela poderia crescer e tornar-se rápida, eficiente e moderna. Para ele, administrar não poderia ser difícil, pois considerava que sua formação em Sistemas de Informação e sua prévia experiência em gestão eram suficientes. Ele acreditava que conhecimentos de finanças, marketing e vendas poderiam ser adquiridos ao longo do tempo. Estava confiante; seguiria o que aprendera em alguns livros de negócios e colocaria em prática a experiência adquirida no mundo corporativo. Já tinha visto executivos tomarem decisões acertadas e erradas, e poderia muito bem aproveitar toda essa vivência no seu próprio negócio.

A SKY Comunicação Visual era uma microempresa, com sede em Londrina, no norte do estado do Paraná. Estava sendo administrada pelo antigo dono, Leonardo Castro. Na opinião de Paulo, Leonardo, agora seu sócio, administrava a empresa de maneira amadora, informal e descuidada. Por exemplo, não havia registros de vendas, contas a pagar, contas a receber, registros contábeis e muito menos um cadastro de clientes minimamente confiável. Tudo indicava que os concorrentes locais tinham o mesmo estilo caseiro de administração.

O portfólio de produtos ia da fabricação de um simples adesivo de vinil recortado, passando por faixas, banners, letreiros comerciais (front lights e back lights), até à montagem de totens de tamanho médio.

A empresa tinha uma carteira de clientes pequena, com alguns clientes grandes e algumas vendas eventuais por cotação de preços e licitação. Paulo, entretanto, considerava que o mercado era promissor e que um pouco de investimento em tecnologia e infraestrutura faria a diferença. Paulo havia constatado que a empresa tinha um faturamento pequeno, em torno de R\$ 12.000,00 mensais. Enfim, o necessário para pagar os dois funcionários, aluguel, as despesas operacionais e um pró-labore justo.

Paulo estava certo de que a estrutura e a forma como a empresa vinha sendo gerida pelo antigo dono, Leonardo Castro, não lhe proporcionava condições de crescimento. Paulo queria mudar essa situação. A divisão de funções entre os dois sócios tinha sido acordada da seguinte forma: com 50% das cotas da sociedade limitada e com a responsabilidade de cuidar da parte administrativo-financeira, Paulo trataria do caixa, compras, pagamentos, investimentos, planejamento e gestão dos funcionários. Leonardo ficaria responsável pelas áreas comercial e de produção, mas sem muitos poderes. Seu papel ficaria limitado a vender, produzir e entregar.

Ao comprar as cotas da empresa, Paulo queria pôr em prática seu plano de independência profissional e financeira. Como o negócio não podia remunerá-lo com a quantia que obtinha como gerente de faturamento, decidiu manter-se no emprego atual. Esperaria até que a empresa, reorganizada, desse um retorno financeiro suficiente para possibilitar um pagamento próximo ao que já tinha.

Para ajudá-lo na empreitada, Paulo decidiu chamar seu irmão, Carlos Eduardo, que trabalhava em uma empresa de construção civil e dispôs-se a enfrentar o desafio. Foi definido um salário de R\$ 1.600,00 para Carlos Eduardo. Esse era um salário que a empresa tinha condições de pagar, sem prejudicar a sua situação financeira. A ideia era, no futuro, sugerir ao irmão participação na sociedade.

O contexto

Aos 34 anos de idade, Paulo considerava-se experiente por ter trabalhado com tecnologia em duas grandes multinacionais de telecomunicações. A primeira, uma empresa japonesa, onde

trabalhou por oito anos. Lá começou como desenvolvedor de sistemas e chegou a coordenador dos sistemas de faturamento da companhia. A segunda, uma empresa portuguesa, em que trabalhou por seis anos e meio, onde iniciou como especialista sênior de tecnologia e chegou a gerente de projetos de implantação de grandes sistemas de TI.

Como seus cargos de coordenação e gerência de projetos lhe exigiram lidar equipes subordinadas, acreditava ter boas habilidades de relacionamento interpessoal, gestão de pessoas, finanças e planejamento. Eventualmente sofria com alguma ansiedade por lidar com pessoas menos objetivas e proativas, mas, de modo geral, lidava bem com a situação.

Paulo ainda se sentia confortável com sua competência técnica, pois, além de todos esses anos de experiência prática de trabalho, havia feito um bom curso superior em Sistemas de Informação e uma pós-graduação em Engenharia de Software que lhe conferiam boas credenciais.

O ano de 2001 havia sido produtivo e lucrativo para Paulo. Com as economias adquiridas, fruto dos últimos cinco anos de trabalho, decidiu investir na SKY. Comprar 50% das cotas da SKY significava, para ele, investir 80% de tudo o que havia economizado no período.

A SKY era uma empresa de pequeno porte do setor de comunicação visual. Fundada quatro anos antes, a empresa encontrava-se estável no mercado, mas sem perspectivas de melhoria. Para o mercado de Londrina, a empresa encontrava-se entre as 10 maiores da cidade, estava em uma velha casa alugada em um local não comercial e operava com dois funcionários, além do dono.

Antes de assinar o contrato de sociedade, Paulo conversou com várias pessoas sobre o mercado de comunicação visual. Concluiu que seria uma excelente oportunidade para fazer um negócio novo e lucrativo. Ao levantar os dados financeiros da empresa, pôde perceber que, apesar do baixo faturamento e da gestão improvisada e sem planejamento, ela apresentava resultado positivo e grandes possibilidades de crescimento. Na visita ao contador da empresa, foi apresentado ao relatório de faturamento versus despesa. A empresa possuía algum desarranjo no fluxo de caixa, porém apresentava um equilíbrio nas contas, o que a mantinha operacional (Anexo 4).

O saldo bancário da empresa refletia bem o resultado operacional. O fluxo de caixa sempre foi em torno do ponto de equilíbrio. Sem dinheiro em caixa, porém sem dívidas significativas, não havia grandes motivos de preocupação.

Quanto ao mercado, Paulo previa boas perspectivas para o ano seguinte. Seria um ano de eleições presidenciais e legislativas estaduais e federais. A ocasião poderia gerar novos negócios, os candidatos precisariam de faixas, banners, carros adesivados. A SKY Comunicação Visual teria oportunidade de oferecer seus produtos.

O momento parecia, assim, excelente para buscar melhorias operacionais, informatização, redução de custos, prospecção de fornecedores e otimização dos processos. Paulo considerava que um conjunto de medidas e ações como controle forte, organização, boa gestão e um pouco de investimento em tecnologia seriam suficientes para resolver o maior problema financeiro da empresa: capital de giro.

A ação

O ano de 2002 começou com muitas ideias e planos. Logo de início, estabeleceram-se controles financeiros básicos. Foi instalado um software de gestão financeira que possuía os módulos de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e cadastro de cliente. O processo implantado previa que tudo deveria passar pelo sistema, tudo deveria ser registrado e controlado. Apesar do baixo investimento, de apenas R\$ 380,00 para a compra do software e a manutenção do computador do administrativo, pôde-se perceber rápida melhora na administração e controles financeiros. Junto com essa, outras medidas administrativas foram tomadas.

- No final de fevereiro, a empresa mudou de local. A antiga sede, uma casa alugada em um bairro da cidade, foi substituída por outra em localização central. Houve um acréscimo de 20% no valor do aluguel, que agora passara para R\$ 1.100,00, mas era um ponto comercial, com infraestrutura

mais apropriada e estacionamento para os clientes.

- Com a mudança de sede, o estoque de matéria-prima foi organizado. O que antes era um monte de vinil plástico amontoado, agora era uma sequência de cones coloridos, separados por código e tipo.
- Também em fevereiro, dois dos três computadores antigos que existiam na empresa foram revitalizados, e o terceiro foi substituído por um novo.
- Para garantir que não haveria paradas na produção, a máquina de plotagem passou por uma revisão logo no início do março, que a tornou mais rápida, silenciosa e aumentou sua vida útil.
- Em abril, foi feito um empréstimo de R\$ 15.000,00 para suprir a demanda de capital de giro.
- Juntamente com o empréstimo, para garantir a segurança patrimonial, um seguro contra roubo e danos elétricos foi adquirido a um custo de R\$ 290,00 ao mês.

No total, foram gastos R\$ 2.900,00 com a informatização, sendo R\$ 1.800,00 com a manutenção e aquisição de computadores e R\$ 1.100,00 com a revisão da máquina de plotagem. Também foi estabelecida uma estrutura organizacional na empresa. Antes, o dono e seus dois funcionários eram a empresa. Agora, a estrutura configurava-se na forma do Anexo 1.

Com todas as mudanças, houve um aumento de custos de R\$ 4.390,00. Com a adoção de todas as ações de controle e organização, a conta da empresa foi separada da conta pessoal do antigo dono. Antes, o dinheiro da empresa confundia-se com o do proprietário. Agora, isso não aconteceria mais.

A mudança

Paulo incutiu uma nova visão sobre a gestão da empresa. Basicamente, ele apostou na TI como diferencial competitivo. Como responsável pela gestão financeira e estratégica, ele monitoraria tudo de perto. Seus planos eram ter tudo registrado em um sistema de gestão empresarial para entender e gerenciar o negócio. Com os relatórios, poderia compreender melhor o fluxo de caixa, organizar os pagamentos, controlar os recebimentos, fazer uma melhor composição de preços e acompanhar as vendas e o estoque. Paulo acreditava que bastavam os dados e uma boa ferramenta, e tudo estaria sob controle.

No início, houve resistência da equipe de Comercial e de Operações em manter os controles anteriores, mas, com insistência de Paulo, ficou claro para todos que não haveria volta. Leonardo, o antigo dono e agora sócio, também se mostrou resistente no começo, mas, com o passar de alguns meses, ele acabou entendendo a necessidade de maior controle. Houve investimentos em tecnologia, mais e melhores ferramentas de produção, de plotagem e montagem dos adesivos e painéis e na aquisição de um veículo para a empresa.

Os processos foram alterados para melhorar o controle. Antes, as ordens de produção eram feitas utilizando uma via do pedido. Agora, havia um formulário a ser preenchido para alimentar o sistema. Também foi adotada uma embalagem para os produtos acabados, que antes eram entregues aos clientes enrolados ou dobrados.

Eram emitidos relatórios semanais de vendas. Era possível acompanhar os recebimentos e pagamentos, ver como estavam as despesas operacionais e a inadimplência. Já era possível estabelecer e cobrar alguma meta de venda e faturamento, mas, como não havia histórico de sazonalidade de vendas, a impressão de Paulo era que Leonardo, responsável pelo Comercial, sempre dava um jeito de justificar o não cumprimento das metas.

Com o novo funcionamento, ficaram evidentes outras necessidades administrativas: melhoria na formação de preço, adequação da forma de negociar prazos e condições de pagamento, e incremento dos benefícios aos funcionários. Para Paulo, tudo parecia ser óbvio e imprescindível. E tudo foi feito.

Durante os primeiros 10 meses do ano de 2002, a empresa caminhou conforme o esperado. De fato, as coisas estavam bem melhores do que o planejado. A eleição presidencial havia trazido

uma dúzia de clientes que pagavam em dia e consumiam muito. Como a eleição demandava muito trabalho, apesar de o faturamento ter aumentado, as despesas também aumentaram, inclusive horas extras dos funcionários. Até uma contratação temporária foi necessária para suprir a demanda de trabalho. Os relatórios gerados pelo sistema de gestão empresarial deixavam isso bem claro.

Após a eleição, em outubro de 2002, vieram as vendas de Natal, que mantiveram o faturamento em alta até dezembro.

O ano 2002 havia sido bom; apesar de a empresa não ter gerado caixa e ter consumido todo o empréstimo bancário, o fluxo de caixa ainda estava positivo (Anexo 4). Agora era só enfrentar o próximo ano e as mudanças e desafios que ele traria.

A crise

Ao assistir pela TV à posse do novo presidente, um retirante nordestino que saiu de Caetés, no interior de Pernambuco, e de operário se fez Presidente da República, Paulo nem podia imaginar o quanto seu sonho estava prestes a se transformar em uma dura realidade. A eleição de Luiz Inácio Lula da Silva trouxe, com o ano de 2003, uma grande incerteza para o mercado e para o Brasil.

As dúvidas quanto à forma como seria conduzida a política econômica pelo novo governo fizeram com que a economia do País se retraísse, à espera do que aconteceria. O reflexo foi uma abrupta redução de investimentos pela indústria e comércio. As eleições estaduais e presidencial, que antes haviam trazido grande volume de vendas, agora produziam o efeito contrário. Na SKY, as vendas caíram, de um mês para outro, 50%, e mantiveram-se em baixa durante o ano todo. Esse era um cenário que não havia sido previsto e no qual não havia muito a fazer. Os controles implantados mostravam os números para Paulo, mas não o fizeram perceber a real situação. Uma formação adequada em gestão, planejamento estratégico e finanças poderia tê-lo ajudado a entender a situação. Em fevereiro de 2003, Paulo fez um aporte financeiro de R\$ 4.000,00 para auxiliar nas finanças da empresa. Isso lhe garantiu mais 10% da empresa. No futuro, esse percentual seria doado ao seu irmão, a título de pagamento e motivação para continuar. Também se buscou a redução das despesas. Houve compensação das horas extras que ainda não haviam sido pagas, dispensa do funcionário temporário e, logo em seguida, a dispensa de mais um funcionário.

Com a queda de 35,20% do faturamento no primeiro trimestre de 2003 e o fim do dinheiro vindo do aporte financeiro de Paulo, vieram os primeiros problemas de fluxo de caixa, saldo negativo e ponto de equilíbrio. As vendas, em baixa mês a mês, eram menores que as despesas. Os relatórios gerados pelo sistema de gestão empresarial eram precisos e cruéis. Algumas tentativas de venda ativa foram feitas, mas sem sucesso.

Seis meses de mandato do novo presidente haviam se passado, e o cenário não tinha perspectiva de melhoras. Um novo empréstimo, de R\$ 10.000,00, foi feito, refinanciando o anterior e ajudando no pagamento das despesas, mas só serviu para amenizar a crise. O dinheiro do empréstimo foi gasto quase que integralmente para consertar a máquina de plotagem, que resolveu quebrar justamente no pior momento da empresa.

Em uma das visitas ao contador da empresa, os números já não eram altos como no ano anterior. Agora, havia um problema de caixa, e Paulo não sabia como resolver a situação (Anexo 4). Com uma dívida de mais de duas vezes o faturamento mensal, empréstimo no banco a ser quitado e o resultado operacional bem abaixo do ponto de equilíbrio, estava na hora de tomar algumas decisões sobre o futuro da empresa. Potencializadas pelo cenário turbulento, pequenas divergências com seu sócio Leonardo haviam se tornado conflito de ideias, postura e ponto de vista.

Leonardo estava desacreditado com a empresa e demonstrava desejo de vender a sua parte. Também tinha adotado uma postura displicente quanto a horário de trabalho e compromisso com as entregas aos clientes. Em várias situações, havia reclamações dos clientes quanto a atrasos nos compromissos e pedidos entregues errados. Paulo e Leonardo também divergiam quanto aos investimentos necessários para a continuidade da Sky. Enquanto Paulo entendia que quase todo o

lucro da empresa deveria ser reinvestido, Leonardo achava que o lucro deveria ser distribuído aos sócios.

A saída

Foi um longo feriado de Sete de Setembro, e Paulo Dutra havia passado um difícil 2003. Experiências boas e ruins haviam sido vividas nos últimos dois anos. Estava na hora de decidir o que fazer com a empresa.

Seu irmão, Carlos Eduardo, mesmo depois de ter ganhado 10% das cotas da empresa, já havia dado sinais de que estava disposto a deixar a parceria. Leonardo, o sócio, havia posto suas cotas à venda, não participava mais da gestão e pouco aparecia na empresa para trabalhar. Os funcionários, preocupados com a situação da empresa, começaram a sair. O clima estava cada vez mais tenso. E não eram só as finanças da empresa que se encontravam em dificuldades. Paulo havia investido parte do seu dinheiro, adquirindo um empréstimo pessoal a ser pago de R\$ 12.000,00.

Para Paulo, era lógico e sensato insistir na empresa. Promover uma readequação nos produtos, estimular seu sócio e irmão a aumentarem as vendas, cortar custos operacionais como aluguel e funcionários, refinar as dívidas bancárias. Tudo, nessa opção, parecia um grande jogo de xadrez, cada movimento deveria ser pensado meticulosamente. Mas não dependia só dele. Outros agentes estavam envolvidos e precisavam ser coordenados para que houvesse algum resultado.

Durante o feriado, Paulo conversou com a família, estudou as alternativas e chegou a uma conclusão.

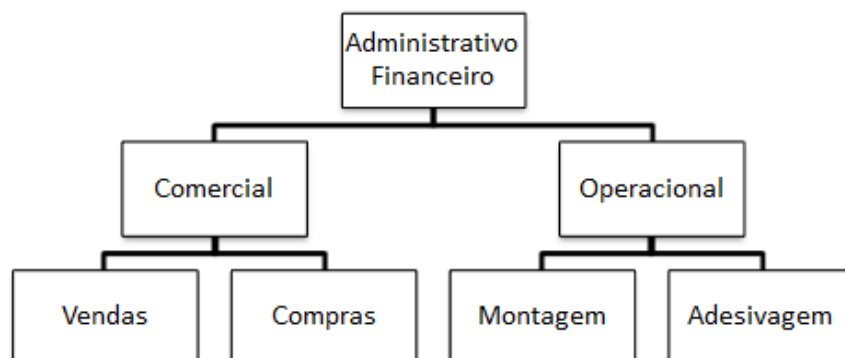
Na segunda-feira de manhã, bem cedo, convocou uma reunião com Carlos Eduardo e Leonardo. Todos estavam sentados em frente à sua mesa quando ele explicou a situação da empresa, o quanto tudo estava difícil para todos e as alternativas: continuar lutando ou vender a empresa e deixar que outro a recuperasse e fizesse crescer.

Por fim, depois de muita conversa e diálogo entre eles, Leonardo achava melhor vender a sua parte e deixar a companhia, e Carlos Eduardo estava insatisfeito com seus rendimentos e entendia que o melhor para a empresa era um novo sócio, que colocasse mais dinheiro na empresa.

Paulo ouviu atentamente cada um, suas justificativas e seus pontos de vista, e por fim concluiu:

– Com relação à Sky Comunicação Visual, eu pensei muito, avaliei as alternativas possíveis e decidi que...

Anexo 1 Organograma organizacional 2002



Anexo 2 Indicadores financeiros que influenciaram a gestão da empresa

	2002	2003	2004
Inflação	12,53%	9,3%	7,6%
Salário Mínimo	R\$ 200,00	R\$ 240,00	R\$ 260,00
Taxa Selic *	23,03%	23,37%	16,24%
IGP-M	3,75%	0,61%	0,74%
US Dólar **	R\$ 3,63	R\$ 3,03	R\$ 2,83
IBOVESPA	-18,64%	67,97%	16,39

* Valor anual.

** Taxa de câmbio do último dia do ano equivalente a US\$ 1.00.

Fonte: IBGE – <http://www.ibge.gov.br>

Portal Brasil – <http://www.portalbrasil.net/indices.htm>

BMF&Bovespa – <http://www.bmfbovespa.com.br>

Anexo 3 Indicadores do segmento de comunicação visual em Londrina

	2002	2003	2004
Audiovisuais – Sistemas e Produtos	44	29	31
Comunicação Visual	259	232	217
<i>Design</i>	111	81	81
<i>Displays</i>	2	4	9
Letreiros	21	21	21
Painéis	42	35	32
Programação Visual	16	16	11
Propaganda e Publicidade	403	397	369
Sinalização – Sistemas	1	3	9

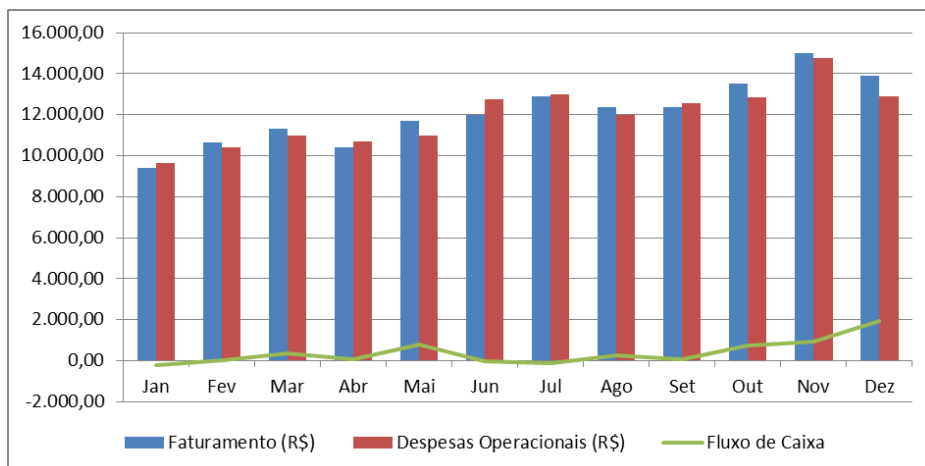
NOTA: Muitas empresas são listadas em mais de uma categoria.

Fonte: ACIL – <http://www.acil.com.br>

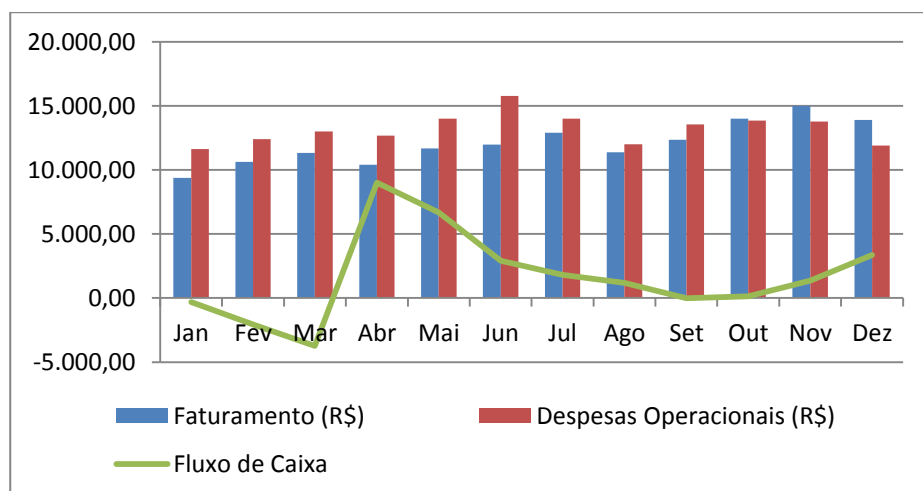
Prefeitura Municipal de Londrina – <http://www.londrina.pr.gov.br>

Anexo 4 Faturamento anual

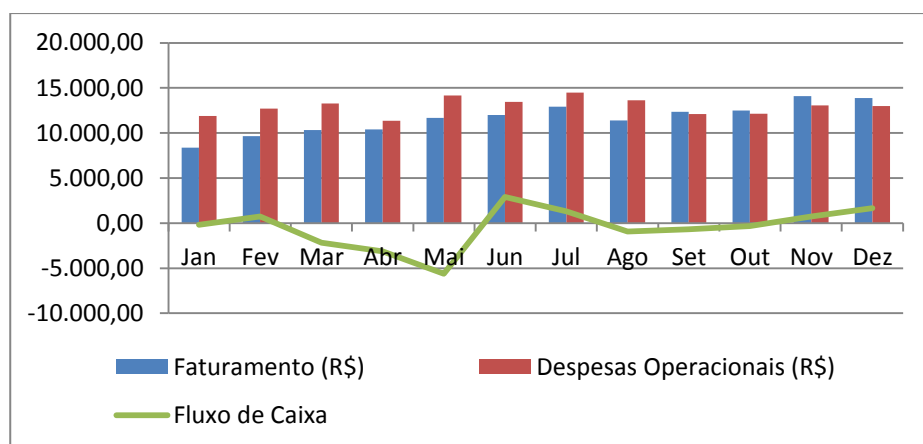
2001



2002



2003



Anexo 5 Cenário econômico-financeiro em 2002

Linha do tempo de acontecimentos importantes em 2002

1 de janeiro	Entram em circulação as notas e moedas de euro em 12 países.
10 de janeiro	Publicação do atual Código Civil brasileiro, baseado em projeto elaborado sob coordenação do jurista Miguel Reale, o qual entrou em vigor um ano após sua publicação.
8 a 24 de fevereiro	Os Jogos Olímpicos de Inverno de 2002 ocorrem em Salt Lake City, Utah.
1 de março	Guerra do Afeganistão: a Operação Anaconda começa.
8 de março	São encerradas as comportas da barragem do Alqueva.
20 de maio	Timor-Leste torna-se um estado independente.
31 de maio	Abertura da Copa do Mundo FIFA de 2002, realizada na Coreia do Sul e Japão.
27 de junho	Lançamento no Brasil da cédula de 20 reais.
30 de junho	A Seleção Brasileira de Futebol conquista pela quinta vez a Copa do Mundo FIFA.
27 de outubro	Luiz Inácio Lula da Silva, do PT, é eleito presidente do Brasil, com mais de 53 milhões de votos.
9 de dezembro	A United Airlines, a segunda maior companhia aérea do mundo, pede concordata.

Fonte: Revista Veja – <http://www.veja.com.br>, na seção de retrospectiva 2002, 2003 e 2004.

A economia brasileira em 2002

O mundo vivia o auge da crise financeira de 2000-2002, ocasionada pela bolha da tecnologia e pelos ataques terroristas de 2001. A incerteza era grande e, aqui no Brasil, as eleições presidenciais (“Efeito Lula”) geravam maior volatilidade ao mercado e, conseqüentemente, um maior risco-país. Nesse período, o risco-país registrou seu maior nível em toda a série histórica, alcançando 2.446 pontos em setembro de 2002. Vale lembrar que, nesse período, o dólar era cotado próximo a R\$ 4,00 e a bolsa brasileira (Bovespa) já acumulava uma perda de -30% nos últimos três anos. Instaurou-se a insegurança e a inflação voltou a assustar brasileiros, batendo recorde no mês de outubro. O Brasil recebeu US\$ 30 bilhões de ajuda do FMI.

Com a disparada do dólar, gasolina e alimentos ficaram mais caros. Tarifas de serviços públicos como telefone ou luz também ficaram mais salgadas, fazendo a estabilidade de preços do Plano Real cair por terra. Especialistas já projetavam uma inflação de dois dígitos em 2002, na casa dos 10%. A última vez que o índice atingiu dois dígitos foi em 1995, quando o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ficou em 22,41%, primeiro ano após a implantação do programa que criou o real em julho de 1994.

O Brasil estourou a meta de inflação do ano, cujo teto era de 5,5%. Era o segundo ano consecutivo em que o País excedia a meta. Em 2001, a inflação pelo IPCA ficou em 7,67%, quase dois pontos acima do teto da meta, refletindo a série de choques que abateu a economia, como o racionamento de energia e a desaceleração econômica mundial. Nos primeiros 10 meses do ano, a inflação medida pelo IPCA atingiu 6,98%, puxada pela alta do dólar e pelo aumento dos preços administrados pelo governo. O dólar deu uma folga, já acumulava uma alta de 50% no ano. Isso queria dizer que os preços não deveriam cair tão cedo. Especialistas acreditavam que, a partir de fevereiro, o consumidor começaria a perceber reajustes para baixo. A última ata do Comitê de Política Monetária (Copom) projetava uma inflação de 6% para 2003. A nova projeção para 2003 ainda poderia estar abaixo do teto da meta para o período, que era de 6,5%, mas estourou a chamada “meta ajustada” de 6%, que estabelece o “alvo” que a política monetária deve mirar.

O presidente eleito, Luiz Inácio Lula da Silva, não acreditava na volta da inflação em 2003. Segundo ele, a alta dos preços foi consequência da especulação com o dólar durante o processo eleitoral. Enquanto isso, o presidente Fernando Henrique Cardoso minimizava o risco de que a inflação do ano contaminasse a inflação do ano seguinte, desde que Lula “atuasse de forma competente”. Apesar do otimismo, cálculos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mostravam que a inflação medida pelo IPCA deu um salto desde agosto, confirmando que a alta, antes restrita aos preços administrados, como combustíveis e energia, passou a ser generalizada. Segundo o instituto, nem mesmo em 1999, ano da desvalorização cambial, houve uma variação tão grande no patamar da inflação.

Anexo 6**Cenário econômico-financeiro em 2003****Linha do tempo de acontecimentos importantes em 2003**

1 de janeiro	Luís Inácio Lula da Silva assume a presidência da República Federativa do Brasil.
2 de janeiro	Chávez visita Lula em Brasília e propõe a integração energética entre países latino-americanos.
11 de janeiro	Entra em vigor o novo Código Civil brasileiro, aprovado pelo Congresso em setembro de 2001
30 de janeiro	França apreende Boeing da Varig por falta de pagamento do contrato de <i>leasing</i> .
25 de fevereiro	A União Europeia chega a acordo sobre o primeiro instrumento de imigração legal, projeto de diretiva comunitária sobre o direito de reunificação familiar de imigrantes.
19 de março	Coligação liderada pelos Estados Unidos inicia guerra no Iraque contra Saddam Hussein.
31 de março	O presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, anuncia o aumento do salário mínimo de R\$ 200,00 para R\$ 240,00.
14 de abril	O Projeto Genoma Humano é finalizado, com 99% do DNA sequenciado a uma precisão de 99,99%.
1 de maio	O presidente dos Estados Unidos da América, George W. Bush, em um discurso, anuncia o fim da maior operação militar de 2003: a invasão do Iraque.
22 de agosto	Explosão no Centro de Lançamento de Alcântara mata 21 cientistas brasileiros.
3 de setembro	Gilberto Gil recebe o Grammy Latino, prêmio de Personalidade do Ano, Miami.
27 de setembro	A Rede Record completa 50 anos, consolidando-se como a emissora mais antiga em atividade no Brasil.
23 de dezembro	Recolhimento da moeda de 1 real de aço inox no Banco Central do Brasil.

A economia brasileira em 2003

O governo Lula assumiu numa situação evidentemente crítica: os credores externos não se dispunham a renovar os empréstimos que venciam, as reservas de dólares do Banco Central caíam para níveis alarmantes, a cotação do dólar mantinha-se pressionada e a inflação, em alta. Findo o ano, a conjuntura era bem diferente: estava fácil para o governo e as grandes empresas obter empréstimos externos, os estrangeiros voltaram a investir na bolsa de São Paulo, as exportações aumentaram muito. Em suma, estavam “sobrando” dólares. Por isso mesmo, a cotação do dólar caiu muito, o que ajudou a derrubar a inflação.

Parcela do governo comemorou essa virada como demonstração do acerto das opções de política macroeconômica: manter e até reforçar as diretrizes anteriores de corte de gastos públicos, aumento de impostos, aumento de juros; renovar o acordo com o FMI; e propor medidas (como a concessão de autonomia ao Banco Central) voltadas a dar garantias aos credores internos e externos de que essa linha de política veio para ficar.

É evidente, no entanto, que fatores externos pesaram muito na virada que derrubou o dólar. Tanto que não foi só no Brasil que isso ocorreu, mas em grande parte dos países subdesenvolvidos. Os investidores internacionais, refazendo-se do susto provocado pelas fraudes contábeis (Enron, WorldCom) que derrubaram as bolsas de valores em 2002, bem como da incerteza em relação aos impactos da invasão do Iraque pelos EUA, voltaram a se dispor a aplicar nos chamados “mercados emergentes” – em busca de retornos mais altos, dado que, nos países ricos, os juros se encontravam em níveis muito baixos. E esses juros baixos ajudaram a reativar as economias ricas, o que reanimou o comércio internacional, ajudando a viabilizar o salto das exportações do Brasil.

Logo, a melhora do ambiente internacional foi crucial para os resultados alcançados pela política econômica no Brasil. Também era evidente que, preso numa armadilha financeira, num primeiro momento, o novo governo brasileiro dificilmente teria como escapar da linha de política macroeconômica que já vinha sendo implementada.

Mas era inquietante constatar que, superada a situação inicial de emergência, o aumento do raio de manobra não estivesse sendo aproveitado para se começar a alterar a política econômica. Parcelas do governo ainda falavam em adotar políticas mais ativas – como o estímulo a setores industriais estratégicos – que pudessem acelerar o crescimento da economia e tornar sua sustentação menos dependente dos humores do mercado financeiro internacional. Mas não estava nada claro se o núcleo da área econômica, dominado por pessoas de orientação liberal, se disporia a abrir o caixa para

viabilizar essas iniciativas “heterodoxas”. Em suma, a ortodoxia na política econômica, que, de início, podia ser apresentada como um “recoo tático” do governo, ameaçava se transformar em opção estratégica.

Anexo 7

Cenário econômico-financeiro em 2004

Linha do tempo de acontecimentos importantes em 2004

19 de janeiro	Criado o Orkut, <i>site</i> de relacionamentos do Google.
8 de fevereiro	George W. Bush admite que Saddam Hussein não possuía armas de destruição em massa, numa entrevista à estação de televisão NBC.
13 de fevereiro	Primeira crise política do presidente Lula no Brasil.
29 de fevereiro	O presidente do Haiti, Jean-Bertrand Aristide, é deposto.
2 de março	Invasão do Iraque: a Organização das Nações Unidas conclui que o Iraque não possui armas de destruição em massa, contrariando George W. Bush e Tony Blair, para justificar a invasão daquele país.
11 de março	Atentado terrorista em Madri, Espanha.
14 de março	José Luis Rodríguez Zapatero do PSOE vence as eleições parlamentares espanholas.
24 de março	Forma-se no Atlântico Sul o Furacão Catarina, que três dias depois viria a atingir parte do litoral do sul brasileiro.
1º de maio	República Checa, Chipre, Eslováquia, Eslovênia, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta e Polônia aderem à União Europeia.
28 de julho	Início da 4ª edição da feira Campus Party.
3 de outubro	Eleições para prefeitos e vereadores de todo o Brasil.
9 de novembro	Lançado o navegador Mozilla Firefox 1.0.
21 de novembro	Lançado nos EUA o Nintendo DS.
26 de dezembro	Um terremoto no Oceano Índico, seguido de <i>tsunamis</i> , provoca a destruição nos países do Sudeste Asiático. Estima-se o número de mortos em 398 mil pessoas.
31 de dezembro	Com 509 metros de altura, o Taipei 101, o 3º prédio mais alto do mundo, é inaugurado, em Taiwan.

A economia brasileira em 2004

Havia quem apostasse que a retomada do crescimento econômico brasileiro seria um "voe de galinha" e não sustentável a longo prazo. A economia cresceu de maneira vigorosa em 2004. De janeiro a setembro, o Produto Interno Bruto (PIB, a soma de todas as riquezas produzidas pelo País no ano) cresceu 5,3% em relação aos nove primeiros meses de 2003. Só no terceiro trimestre do ano a expansão foi de 6,1%, o melhor resultado desde 1996. As previsões eram otimistas e a economia brasileira deveria crescer mais de 5%, o melhor desempenho em 10 anos de real.

O Brasil produziu mais em 2004. E, para suprir as demandas interna e externa, abriu postos de trabalho. O desemprego nos seis principais centros metropolitanos do País caiu para 10,5% da população economicamente ativa em outubro, o nível mais baixo nos últimos três anos. Segundo as contas do IBGE, foram criadas 774 mil novas vagas formais em um ano. Apesar das boas notícias, muitos brasileiros não sentiam ainda os efeitos do crescimento econômico. O rendimento médio do trabalhador acumulava altos e baixos durante o ano. Em outubro, por exemplo, a média dos vencimentos era de R\$ 900,20, contra R\$ 915,30 em setembro. Em relação a outubro do ano passado, houve um discreto aumento real de 2,6%.

Dita pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, a frase "exportar ou morrer" tornou-se uma das bandeiras do governo Lula. Nunca o Brasil exportou tanto quanto em 2004. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, a previsão era fechar o ano com vendas de US\$ 95,3 bilhões no mercado internacional. A disparada das exportações fez a balança comercial pender a favor do Brasil. Somando-se tudo o que se vendeu, menos tudo o que se comprou, o País caminhava para fechar o ano com superávit comercial de US\$ 33 bilhões. Com mais reservas e, portanto, menos vulnerável às oscilações do mercado internacional, a economia brasileira foi vista com menos desconfiança. O risco-país caiu para menos de 400 pontos, atingindo os menores níveis desde 1997, às vésperas da crise asiática.

O agronegócio era responsável por apenas um terço das exportações brasileiras, mas o saldo comercial dos produtos agropecuários deveria atingir US\$ 35 bilhões – superior à totalidade do superávit comercial brasileiro previsto para o ano. Entre os muitos casos de sucesso, destaque para a soja e para a carne.

Quem apostou no dólar em 2004 muito provavelmente teve prejuízo. A Bolsa de Valores de São Paulo não repetiu o excelente desempenho de 2003. Os juros voltaram a subir no final do ano. Iniciou-se um discreto movimento de queda no primeiro semestre, mas acabou terminando 2004 próximo de 17%. A culpa, diziam as autoridades monetárias, era da inflação, que, por sua vez, estava relacionada à retomada do emprego e do crescimento econômico. Juros altos deixavam o crédito mais caro e freavam o consumo. Menos compras significavam menos inflação.

Não faltaram obstáculos para conter o crescimento da economia mundial em 2004. O terrorismo internacional tirou a vida de milhares e a paz de milhões. O dólar despencou no mundo, enfraquecido pela desconfiança de investidores com problemas estruturais da economia americana – como o déficit orçamentário de 550 bilhões de dólares e o buraco recorde de 630 bilhões de dólares dos americanos com o resto do mundo. Nenhum desses problemas deteve a expansão da economia mundial. Em 2004, estimava-se que o produto interno bruto do mundo fechasse o ano com um crescimento de 5%, a maior taxa desde meados da década de 1970. O grande motor foi a China, com expansão de 9%, beneficiando exportadores de produtos básicos como o Brasil