

E O DESAFIO CONTINUA

Devido as exportações estarem em queda e o consumo interno abaixo do esperado, o mercado siderúrgico tem intensificado a busca por novas oportunidades



No final de agosto, o Instituto Aço Brasil anunciou que reviu os números de projeção para o fechamento de 2013. Segundo a instituição, a produção de aço bruto deverá atingir 34,5 milhões de toneladas, aproximadamente o mesmo número de 2012. As exportações do aço brasileiro devem chegar a 8,5 milhões de toneladas (queda de 13% em relação ao ano passado) e as importações poderão atingir 3,2 milhões de toneladas (baixa de 14,4%). As vendas internas estão estimadas em 22,8 milhões de toneladas, o que significa 5,3% a mais do que no ano passado, enquanto o consumo aparente promete subir para 26 milhões de toneladas (+3,2%).

Para 2014, o Instituto Aço Brasil espera que o consumo aparente de produtos siderúrgicos alcance o patamar de 27 milhões de toneladas (3,8% acima de 2013).

Ainda que as projeções mostrem a perda da competitividade dos produtos brasileiros e o excedente de oferta de aço no mercado internacional (que superou o patamar de 580 milhões de toneladas), as siderúrgicas brasileiras

continuam trabalhando e empenhadas em defender território, como mostra a entrevista realizada com o diretor comercial da Soluções Usiminas, Hector Aguilera.

Revista Brasileira do Aço – Quais são as expectativas da siderurgia nacional para o segundo semestre de 2013?

Hector Aguilera – Normalmente, o segundo semestre é mais robusto que o primeiro. Temos previsão de incrementar as vendas em vários segmentos: automotivo, autopeças, máquinas agrícolas e mineração. No mercado da distribuição e construção civil vemos um mercado similar aos primeiros seis meses.

Revista Brasileira do Aço – O setor tem feito investimentos? Justifique.

Hector Aguilera – O Grupo Usiminas tem projetos de modernização de suas linhas produtivas e aumento do conteúdo tecnológico de seu portfólio. Em particular, a Soluções Usiminas finalizou investimentos em várias plantas, e agora esperamos colher os frutos com crescimento na participação de mercado em diversos segmentos: tubos de



Hector Aguilera
Diretor Comercial da Soluções Usiminas

condução, mineração, estruturas metálicas e implementos rodoviários, linhas de *blanks* para atendimento ao mercado de montadoras e autopeças, *slitter* e chapa para atendimento de vários setores industriais e distribuição.

Revista Brasileira do Aço – Como a Usiminas tem trabalhado o setor automotivo? Está em crescimento ou estagnado?

Hector Aguilera – A Usiminas é o principal fornecedor da indústria automotiva nacional. Nos últimos anos, as usinas do grupo inauguraram um novo laminador de tiras a quente e uma nova linha de galvanização por imersão a quente, capazes de ofertar produtos de alta tecnologia. Em complemento, a Soluções Usiminas tem acompanhado esta evolução também com novos investimentos para somar mais tecnologia e qualidade para os clientes.

A força deste sistema industrial integrado – Usiminas/Soluções Usiminas – tem sido um diferencial relevante de mercado, por meio de processos produtivos mais modernos, maior capacidade de atendimento e serviços. Nesse contexto, o Grupo Usiminas recebe premiações de diversas montadoras e eleito para o fornecimento de novas plantas automotivas no Brasil.

É um sinal de que o mercado reconhece este trabalho de melhoria contínua, o que resulta na ampliação de novas possibilidades de parcerias.

Revista Brasileira do Aço – No caso da Soluções Usiminas, quais são os maiores desafios de 2013? Explicar.

Hector Aguilera – O maior desafio da Soluções Usiminas é sempre melhorar a produtividade das nossas plantas para incrementar a competitividade nos mercados que atendemos. Além de continuar fortalecendo o modelo de controle da

gestão que temos incorporado desde início de 2012.

Revista Brasileira do Aço –

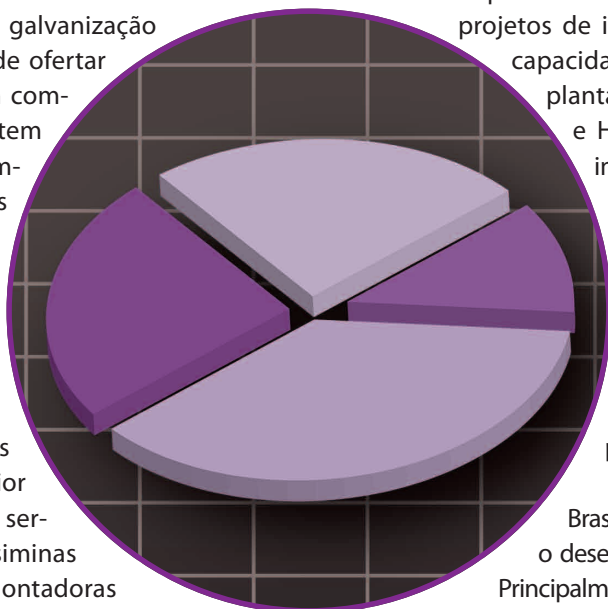
Quais são as projeções da empresa para 2014? Haverá investimentos? Quais?

Hector Aguilera – Para 2014, temos perspectivas moderadas e alinhadas com o crescimento da economia brasileira. Porém, aumentaremos ainda mais a nossa participação no mercado, principalmente contra as importações, maximizando a capacidade atual das nossas linhas. Temos vários projetos de investimentos para ampliação da capacidade de processamento em nossas plantas de Santa Luzia, MG, Serra, PE, e Humaitá, RS. Temos investimentos importantes em TI para acompanhar processos industriais, comerciais e de *supply chain*. E novos meios de conectividade com os nossos clientes por intermédio de nossa Extranet.

Revista Brasileira do Aço – Qual sua opinião para os próximos anos da siderurgia?

Hector Aguilera – A siderurgia no Brasil tem vários riscos que podem afetar o desempenho durante os próximos anos. Principalmente o comércio desleal de países com excedentes de capacidade, a exemplo da China e Índia, mas não só de produtos siderúrgicos, como também de bens de capital destinados ao consumo (importações indiretas de aço).

Acreditamos que a concorrência entre empresas é sempre saudável, mas competir contra países com políticas predatórias de mercado é muito complicado. A necessidade de continuar investindo em melhoria contínua de produtividade e a ampliação da carteira de produtos que melhorem o desempenho da cadeia de valor serão a chave para a consolidação das empresas do setor. ✍



Expediente

Diretoria Executiva

Presidente

Carlos Jorge Loureiro

Vice-presidente

José Eustáquio de Lima

Diretor administrativo e financeiro

Miguel Jorge Locatelli

Diretor para assuntos extraordinários

Carlos Henrique Rotella

Conselho Diretor

Alberto Piñeira Graña, Raphael Carmagnani,

Cláudio Sidnei Moura, Heuler de Alemida,

René Kahler Junior

Superintendente

Gilson Santos Bertozzo

Conselheiro Editorial

Oberdan Neves Oliveira

Revista Brasileira do Aço

11 2272-2121 revista@inda.org.br

Editora Isis Moretti (Mtb 36.471)

isis@liberdadeideias.com.br

Projeto gráfico, diagramação e editoração www.criatura.com.br

Impressão Pigma

Distribuição exclusiva para Associados ao Inda. Os artigos e opiniões publicados não refletem necessariamente a opinião da revista Brasileira do Aço e são de inteira responsabilidade de seus autores.

Vendas da rede batem recorde

A venda de aços planos em agosto teve crescimento de 9,6% quando comparada a julho, atingindo o montante de 424,1 mil toneladas – recorde histórico para o período. Também registrou alta de 12% diante a agosto do ano passado (378,8 mil ton.). No acumulado do ano, o saldo é positivo: elevação de 1,8% no que diz respeito ao mesmo período de 2012, com volume de 2.954,9 mil toneladas.

Na compra, o mês de agosto apontou alta de 2,2% perante a julho, com volume total de 422,7 mil toneladas. Frente a agosto do ano passado (377,5 mil ton.), apresentou acréscimo de 12%. Entre janeiro e agosto de 2013, as compras da rede associada contabilizaram um aumento de 9,7% em relação ao mesmo período de 2012, com volume total de 3.140,3 mil toneladas.

Assim, os estoques de agosto tiveram leve recuo de 0,1% em seus volumes, atingindo 1.129,5 mil toneladas. O giro dos estoques caiu para 2,7 meses.

A importação de aços planos³, realizada pelo mercado brasileiro, fechou agosto com alta de 15,1% referente ao mês anterior, com 211,7 mil toneladas contra 183,9 mil toneladas. Entre janeiro e agosto desse ano, as importações sofreram recuo de 13,1% no comparativo com os primeiros oito meses de 2013.

Para setembro, a projeção da rede é que compra e venda tenham retração em torno de 5%.

DESEMPENHO DOS ASSOCIADOS

ESTOQUE¹ | AGOSTO

2013	2012	Var.%
1.129,5	962,3	17,4%

COMPRAS² | AGOSTO

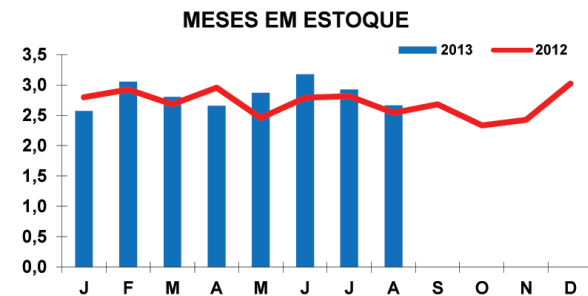
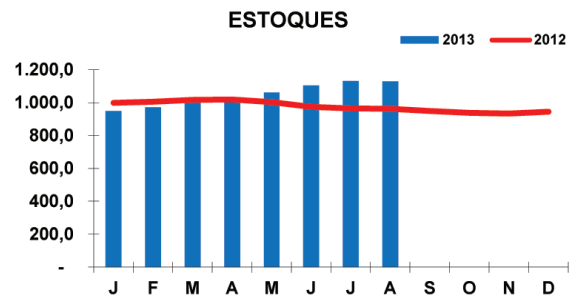
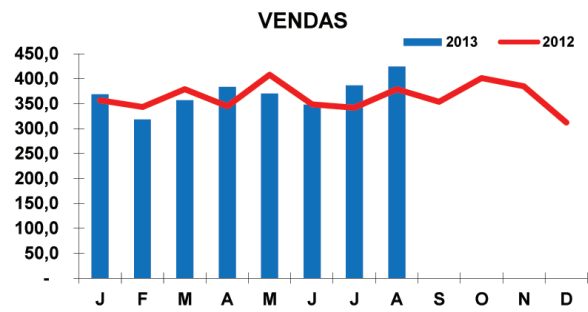
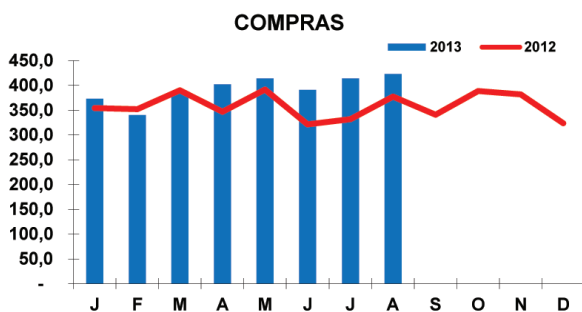
2013	2012	Var.%
422,7	377,5	12,0%

VENDAS¹ | AGOSTO

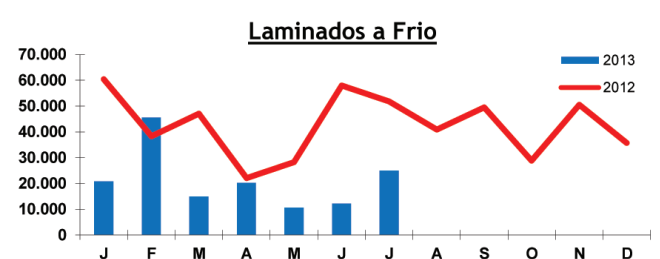
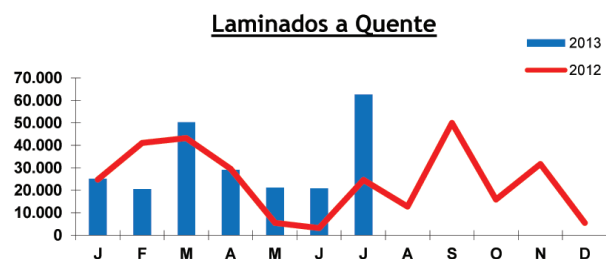
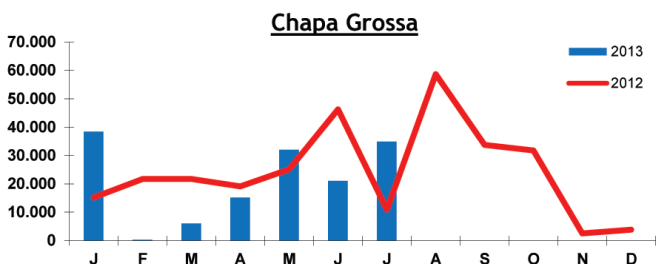
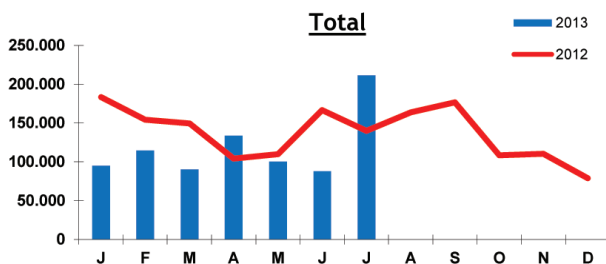
2013	2012	Var.%
424,1	378,8	12,0%

¹ Incluem importações informadas pelos associados | ² Incluem os embarques das usinas para outros setores via distribuição

Unid.:1000 ton.



Importações de Aços Planos³



³ Produtos: LCG, BQ, BF, CZ, CPP, CAZ e EGV.

Setores que prometem

As cadeias naval e ferroviária estão em expansão... Os segmentos recebem investimentos do Governo Federal com demandas de longo prazo, e a expectativa é que a indústria brasileira participe deste processo de desenvolvimento no fornecimento de produtos em geral



Após um longo período de “abandono” pelo Governo Federal e sem recursos para investimentos, enfim, os mercados naval e ferroviário vivem um novo momento. Com uma reforma política e a criação de programas que direcionarão investimentos em infraestrutura, uma gama de oportunidades está aberta... Os números de 2013 são positivos e geram excelentes expectativas no mercado como um todo.

O setor ferroviário está incluso no PAC Mobilidade – instrumento de incentivo do Governo Federal –, e a previsão de investimentos é de R\$ 52 bilhões para a construção de metrô, monotrilhos, automóveis, trens urbanos, veículos leves sobre trilhos, BRT (sigla em inglês para transporte rápido de ônibus) e corredores de ônibus. Há também o Programa de Investimentos em Logística, que prevê R\$ 91 bilhões na construção e modernização de 10 mil quilômetros de linhas férreas.

Estão em andamento no Brasil 15 obras de BRTs, 13

corredores de ônibus, quatro metrô, dois monotrilhos, um trem urbano e dois VLTs, que beneficiarão capitais e grandes cidades brasileiras.

Outra preocupação do Governo é oferecer instrumentos à indústria nacional para que ela participe deste processo. De acordo com a secretária de Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MIDC –, Heloisa Menezes, há grandes oportunidades através do Plano Brasil Maior, que impulsionará a indústria brasileira com compras públicas diretas. Espera-se que as empresas de bens e serviços participem e sejam bem sucedidas nas licitações previstas.

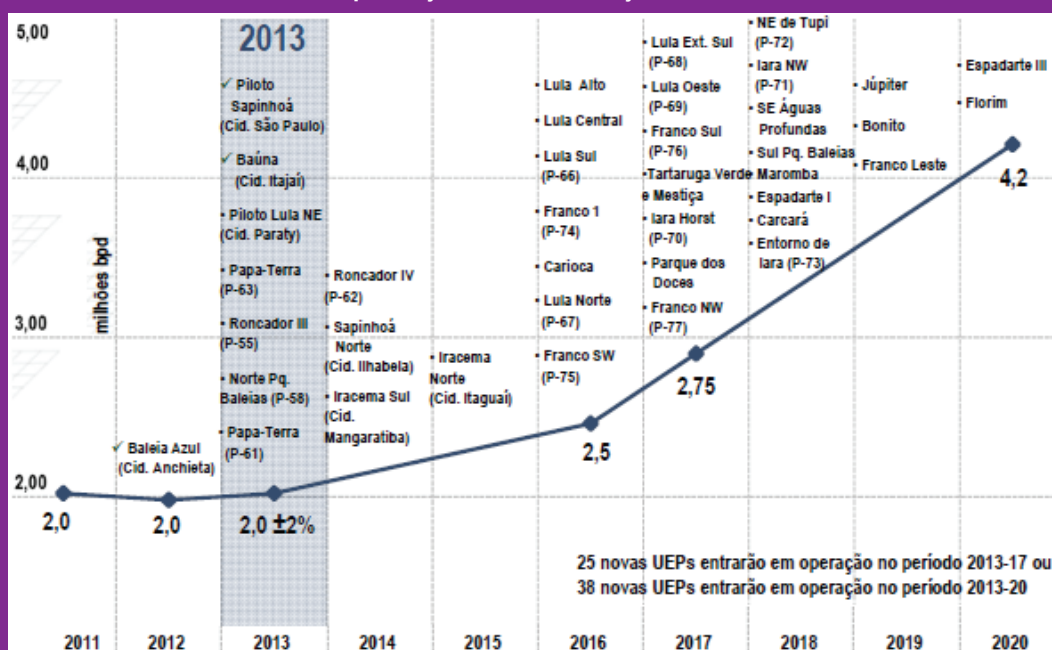
Números que provam

A Associação Brasileira da Indústria Ferroviária – ABIFER – mede o setor através da produção de veículos, vagões de

carga e locomotivas de passageiros – tão embora ainda tenham outros setores fabricantes de materiais permanentes, como componentes (engates, freios, rodantes etc), sinalização, medição, entre outros.

Através dos números acumulados de janeiro a junho de 2013, a ABIFER avaliou o semestre como dentro das expectativas. “Em termos de volume de veículos, fechamos a produção com 1.438 vagões de carga, 56 locomotivas e 109 de passageiros”, detalhou o presidente da ABIFER, Vicente Abate, que espera o fechamento do ano em 3.000 vagões, 100 locomotivas e entre 350 a 400 carros de passageiros.

Curva de produção Brasil - Produção de Óleo e LGN





Vicente Abate
Presidente da ABIFER

Para 2014, o setor conta com a reação das áreas siderúrgicas e de mineração, para aumentar o número de produção de vagões de carga. “Só agora a mineração está reagindo à crise internacional de 2008/2009. Acreditamos que no próximo ano as mineradoras voltarão a implementar processos de expansão. Nós temos também as safras, que confirmam volumes recordes a cada ano, assim o transporte de containers e de ferrovia deve crescer e ficar em patamares mais altos”, comentou Abate.

Nos últimos dez anos, os associados da ABIFER investiram cerca de R\$ 1,500 bilhão em modernização de fábricas, inovação tecnológica e treinamento de pessoal. “Também ganhamos novas fábricas, pois nas décadas de 1980 e 1990, muitas foram fechadas”, contou Abate.

Tanques cheios... Uma retomada positiva

Nos últimos dez anos, o setor naval ressuscitou. Uma retomada de esforços e investimentos que fizeram a indústria da construção naval voltar a respirar e ser um importante gerador de empregos devido as demandas originadas. Neste período foram construídos: dois estaleiros de grande porte (sete estão em andamento), mais de 100 navios de apoio marítimo no Brasil, sete plataformas de produção de petróleo e entregues quatro navios petroleiros de grande porte.

De acordo com o Sinaval – Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore –, o objetivo é ter um ambiente de trabalho mais dinâmico, com base nos estaleiros brasileiros, formar uma rede competitiva de fornecedores locais com a continuidade dos contratos, abrir uma nova categoria profissional de trabalhadores, impulsionar o desenvolvimento de polos regionais e estimular investimentos.

As empresas do segmento não divulgam seus números, porém, o Sinaval é capaz de medir este mercado através da geração de empregos nos estaleiros, que em junho passado somou 73.505 contratações – número recorde até então. No

final do primeiro trimestre de 2013, estavam em andamento 373 obras. Os estaleiros, com apoio dos Governos Federal, estaduais e municipais participam ativamente de treinamento e qualificação de recursos humanos, com uma estimativa de mais de 40 mil empregos a serem gerados nos próximos três anos.

O Conselho Diretor do Fundo da Marinha Mercante – DCFMM – divulgou que a relação de projetos com prioridade de financiamentos para as áreas naval e offshore, soma R\$ 17,269 bilhões. Os polos de construção naval em operação estão situados no Amazonas, Pará, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e implantação na Bahia e Espírito Santo.

A Petrobrás – setor de óleo e gás – é um grande agente impulsionador destes avanços através do Programa de Modernização e Expansão da Frota – Promef –, com pedidos até 2020. São eles: construção de 38 plataformas de produção, 49 navios-tanque, 28 sondas e 207 embarcações especiais e de apoio. O conteúdo local nas sondas, a partir de 2016, deverá ser de no mínimo 55%. O investimento é de R\$ 10,8 bilhões.

Além disso, há R\$ 432 bilhões destinados para a construção de 100 embarcações para transportar 7,6 milhões de litros de etanol. Serão construídos 20 empurradores e 80 barcaças, que formarão 20 comboios hidroviários. Quando estiver em operação plena, o sistema terá capacidade para até 4 bilhões de litros por ano, substituindo 80 mil viagens de caminhão.

Impulso e desenvolvimento

De acordo com o Presidente do Sinaval, Ariovaldo Rocha, cada navio construído traz tecnologia embarcada nos mais distintos mercados. A engenharia de peças e equipamentos deve possuir uma qualidade inquestionável, devido ao ambiente onde atuarão: o mar. Destaque para a tecnologia na fabricação dos diversos tipos de aço utilizados: da chapa grossa estrutural a várias opções em aço liga. Há também a tecnologia de fabricação dos sistemas de tubulações, dos motores auxiliares, geradores, divisórias navais (a prova de fogo) etc, que são, na maioria, fornecidos por empresas locais. ⚓



Alterações no SPED

Novos módulos começarão a fazer parte do SPED a partir de 2014. Saiba quais são e prepare-se o quanto antes para atender as normas de fiscalização



Rodrigo Miele Rigo
Consultor Tributário

Há seis anos, o Governo Federal instituiu o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED –, como parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal constituindo mais um avanço na informatização da relação entre o fisco e os contribuintes.

“Trata-se de um instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração comercial e fiscal dos empresários e das sociedades empresariais. O SPED visa a integração e o compartilhamento de informações para racionalizar e modernizar a administração tributária brasileira, reduzindo custos e entraves burocráticos”, explicou o consultor tributário, Rodrigo Miele Rigo.

O SPED é composto por quatro módulos: Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), a Escrituração Fiscal Digital (EFD) e a Escrituração Contábil Digital (EDC). No âmbito da Receita Federal do Brasil – RFB –, existem os FCONT e EFD-PIS/COFINS e, atualmente, está em implantação o E-Social (Previdenciário), previsto para entrar em vigor em janeiro de 2014. “Todas as empresas serão afetadas pelo E-Social, independente do porte ou faturamento, passando pelas micro e pequenas empresas que apuram o Imposto de Renda com base de Lucro Presumido e no Lucro Real”, falou Miele.

Outra nova determinação no SPED será o EFD-IRPJ das pessoas jurídicas sujeitas ao Lucro Real, Lucro Presumido, Lucro Arbitrado, Imunes e Isentas. “A Receita Federal, por meio da Instrução Normativa RFB nº 1.353/2013, criou a Escrituração Fiscal Digital do Imposto sobre a Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido da Pessoa Jurídica – EFD-IRPJ. A partir do ano que vem, será transmitida anualmente ao SPED até o último dia útil do mês de junho do ano seguinte ao calendário a que se refira”, detalhou a advogada, Tatiane Gonini Paço. A primeira entrega ocorrerá em junho de 2015.

Além disso, agora, são as empresas de Lucro Presumido que precisam se adequar ao SPED Fiscal, descrito há mais de um ano através do protocolo ICMS 25, publicado no DOU 09/04/2012. O envio da EFD ICMS/IPI começará a partir de janeiro de 2014.

“A RFB e os fiscos estaduais publicaram listas de empresas que estão obrigadas a apresentar a EFD,

ficando aquelas não relacionadas dispensadas de enviar a EFD ao SPED. Alguns Estados criaram regras diferenciadas, então, deve-se consultar o site da RFB e do SEFAZ do seu Estado para verificar o enquadramento ou cronograma de adequação, com prazo definido”, orientou Tatiane.

Sobre a E-Social

A E-Social determina o envio mensal (através de uma plataforma digital) da folha de pagamento, livro de registro do empregado, prontuários de medicina laboral, admissões, férias, demissões, ações judiciais trabalhistas e retenções de contribuição previdenciária. “Os dados da Folha Digitalizada e Registro de Empregados serão armazenados em um cadastro único e compartilhado por várias entidades do Governo: Receita Federal, Ministério do Trabalho, Previdência Social e Justiça do Trabalho. Com essa implementação, vários arquivos mensais e anuais (que são obrigatórios hoje), deixarão de existir”, apontou Miele, dizendo que os primeiros a serem eliminados serão o Manad e Sefip. “O Sefip para fins de recolhimento do FGTS permanece, mas o Caged, Rais e Dirf, entre outros, também estão na lista dos documentos que perderão funcionalidade com o E-Social. Uma das possibilidades que a E-Social traz é o fim do número do PIS, que passaria a ser acessado através do próprio número do Cadastro de Pessoa Física – CPF”, completou.

Segundo Miele, apesar das empresas já estarem familiarizadas com o SPED, toda mudança impõe novas rotinas. Com o E-Social não será diferente, pois todos precisarão ser mais ágeis no levantamento e fornecimento de informações. “Contratações ou demissões serão tratados como eventos do SPED, tal qual a Nota Fiscal Eletrônica. Isso quer dizer que ao contratar ou demitir funcionários, um arquivo XML deverá ser gerado e enviado com assinatura eletrônica aos órgãos responsáveis em tempo real”, detalhou o consultor tributário. “Para tanto, haverá a necessidade de se adquirir novos equipamentos e, provavelmente, contratar mais profissionais e consultoria especializada. Acredito que o custo destes investimentos é um dos motivos pelos quais os empresários têm adiado o início dos preparativos”, concluiu Miele.

Multas pelo descumprimento do prazo na entrega dos demonstrativos ou escriturações digitais estão previstas na Lei nº 12.766/2012, e podem variar de R\$ 500,00 a R\$ 1.500,00 por mês de atraso. ✍

A Receita Federal do Brasil divulgou no site www.esocial.gov.br a versão digital dos layouts do E-Social e informa que os arquivos estão disponíveis em versão inicial, ainda pendentes de aprovação, e que sua divulgação tem caráter informativo aos setores da sociedade interessados. A versão final será disponibilizada em breve, por meio de portaria interministerial a ser editada pelos Ministérios da Fazenda, da Previdência Social e do Trabalho e Emprego.

Motivação = criatividade = bons resultados

*Improvisação ou inovação colaborativa...
Ações que vêm para somar*

Segundo a supervisora de recursos humanos, Silvana de Cássia Ruberto, inovação colaborativa é a sugestão de um funcionário em realizar a mesma tarefa de forma diferente, melhor, mais rápida ou mais econômica, mantendo ou melhorando a qualidade do produto ou serviço.

Oras... Mas isso é o que toda empresa busca! Porém, a inovação colaborativa (ou a participação de funcionários) dentro de um processo de criação ou evolução, sempre existiu, ainda que não fosse reconhecida, estimulada ou, muito menos, valorizada pelos empregadores.

Nos últimos anos, o tratamento entre empregador e empregados passou por muitas mudanças positivas. Como toda boa relação, exige-se que haja confiança mútua e respeito entre as partes, caso contrário, não será sólida. O ambiente interno precisa ser criativo, informal e motivador. "Desta forma, para que exista prosperidade é necessário haver o diálogo entre aquele que detém o conhecimento técnico e o que possui o poder de decisão. Esse conjunto é um dos fatores predominantes para o sucesso da companhia", comentou Silvana. "Sempre haverá uma influência voluntária da criatividade colaborativa na elaboração de qualquer produto ou segmento, uma vez que o ser humano é, por natureza, explorador, criador e busca o crescimento e reconhecimento, ainda que seja puramente íntimo ou pessoal", completou.

Em outras palavras, deve-se somar os esforços de todos os talentos que uma empresa possui. Mas quem são eles e em qual departamento estão? Essas pessoas não precisam ser necessariamente os gênios que trabalham nos centros de criação. Podem ser funcionários do "chão de fábrica", que por trabalharem motivados são capazes de enxergar as falhas e criar soluções de melhorias para aquilo que está sendo produzido. Os talentos estão espalhados por todos os setores.

"O empreendedor deve reconhecer suas limitações no que tange a determinadas fases do processo de trabalho e valorizar os colaboradores mais criativos e participativos com incentivos ou benefícios, seja uma bonificação, promoção ou apenas uma premiação simbólica por uma boa sugestão que pode ser aproveitada. Com isso, o funcionário se mantém motivado e estimulado a se comprometer cada vez mais com os resultados. Ele 'abraça' o processo e se sente parte de algo importante", afirmou Silvana.

Para o presidente da Gutemberg Consultores, Gutemberg de Macedo, vários são os benefícios quando uma empresa aplica o conceito de inovação colaborativa, sendo alguns deles: maior velocidade na resolução de problemas ou identificação

de oportunidades; utilização da capacidade criativa de todos os colaboradores (maximização do capital intelectual); criação de uma cultura que fomenta a criatividade, a inovação e a colaboração entre os indivíduos; morte da burocracia que sufoca as organizações e impede o fluxo de novas ideias e pensamentos; e simplificação dos processos e democratização do poder na organização como um todo.

"Para manter esse conceito entre os funcionários e obter um saldo positivo é essencial ter clareza estratégica, com todas as pessoas trabalhando na mesma direção e objetivos; conexão com o mundo externo a fim de adquirir novos 'insights' para facilitar o progresso da organização; flexibilidade para se adaptarem às novas exigências do mercado global; reconhecimento e implementação das melhores ideias e a prática da cultura de 'feedback' e 'brainstorming', apontou Macedo, que citou o segmento da siderurgia. "Toda a mudança empresarial provoca ansiedade, não importa o setor.

No siderúrgico, em particular, isso se agrava ainda mais. Por se tratar de uma área com alta intensidade de capital e ciclo de vida longo, que exige um planejamento de longo prazo, a cultura do improvisado tem um conflito evidente. Portanto, tal aplicação deve ser cuidadosamente pensada".

De acordo com Silvana, não existe uma fórmula para o sucesso, principalmente, por se tratar de seres humanos passíveis de falhas e em constantes mudanças. "O que as empresas costumam fazer é reunir um grupo de colaboradores de determinadas áreas ou temas (conflitos ou benefícios, por exemplo), formando-se comissões representativas permanentes, que podem ser escolhidas pelo empregador ou eleita pelos funcionários, que se reúnem constantemente para discutir melhorias e propor mudanças", orientou a supervisora de recursos humanos, alertando que para isso, a companhia deve estar aberta a sugestões e mudanças. ✍



Silvana de Cássia Ruberto
Supervisora de Recursos Humanos



Sugestões para a prática da inovação colaborativa

- Eliminar barreiras físicas para melhor comunicação entre as pessoas
- Discussões via vídeo conferência para superar barreiras geográficas
- Uso de intranets para comunicação entre todos os colaboradores
- Incentivo à leitura e a pesquisa – curiosidade sobre novas ideias, tecnologias, processos e saberes
- Agenda de cursos
- Disponibilização de arquivos gerais (não confidenciais)

Direção e propósito

Toda a corporação moderna precisa de um planejamento para o seu desenvolvimento, sendo o principal deles, o estratégico



Gilmar Masiero
Professor de Administração da FEA – USP
e Coordenador do ProÁsia

O planejamento estratégico é uma das funções básicas na administração e deve ser exercido na plenitude pelas organizações, instituições públicas e privadas. A premissa é que os principais *stakeholders* (partes interessadas) estejam envolvidos na sua formulação e se comprometam com a implantação. “Traçar um planejamento estratégico faz com que você possa definir as diretrizes, objetivos e como controlar os resultados. É primordial administrar a empresa de acordo com aquilo que se quer no momento. Para isso, é necessário ter dados suficientes, informações gerenciais convenientes para determinar metas e acompanhar resultados”, explicou o diretor da Dova SA, Marcelo Bock.

O plano estratégico sem uma consolidação de ideias não tem valor algum; é preciso haver um consenso na orientação a ser seguida: o que é a organização, região de atuação, objetivos, direção etc. É fundamental que os envolvidos tenham a mesma opinião para os fins e para os meios que serão utilizados para alcançar os ideais pretendidos. “Depois de estabelecido o plano, há um acompanhamento constante para verificar se as ações estão funcionando como o programado. Caso não esteja, pede-se para realizar alguns ajustes”, explicou o professor de administração da FEA – USP e coordenador do ProÁsia, Gilmar Masiero.

Os planos quinquenais

No último século, parte da população mundial tem sido orientada pelos planos quinquenais – implantados pela primeira vez na Rússia (antiga União Soviética) entre 1928 e 1932.

“Acredito que o Brasil e as organizações brasileiras devam olhar com mais atenção para as experiências de desenvolvimento econômico do leste asiático, no qual o planejamento econômico de longo prazo orquestrado pelos governos tem sido uma das principais variáveis explicativas de suas elevadas taxas de crescimento econômico”, orientou Masiero.

Segundo o professor, as firmas que adotam este tipo de planejamento atuam com mais efetividade, expandem melhor e mais rapidamente (mas isso não é uma garantia), quando



comparadas aquelas que não seguem esta metodologia. “O planejamento quinquenal é positivo, pois mesmo que mal feito, é melhor do que a inexistência dele”, opinou o professor, que foi mais longe. “Na minha visão, cinco anos ainda é pouco. Pode até ser o ideal para determinadas situações, porém, é curto em várias outras, como por exemplo, construir uma usina de aço. Nestes casos, é necessário um plano de 30 anos, pois aproximadamente 25 deles são dedicados apenas para obter o retorno dos capitais investidos”, completou.

Embora concorde com a importância dos planos quinquenais utilizados por diversos países do Oriente, o diretor da Dova SA acredita que no Brasil, infelizmente, este tipo de planejamento deve ser revisto constantemente, pois o Governo e economia nacional são instáveis. “Diversas surpresas podem aparecer no decorrer do percurso, por isso, o planejamento não pode ser rígido e, tampouco, engessado. Avaliações periódicas para saber se o caminho está correto são primordiais”, apontou Bock, que traçou dois paralelos. “É comum no nosso País a aplicação dos planos quinquenais, porém, diante dessa realidade, somente as grandes companhias conseguem conduzi-los, pois existem áreas a serem expandidas. Já as empresas pequenas, com menos funcionários, enfrentam mais dificuldades, uma vez que a revisão deste plano, acaba por ser esquecida”, avaliou Bock. ✍

História

Os planos quinquenais foram criados por Josef Stalin, na antiga União Soviética, a fim de estabelecer prioridades para a produção industrial e agrícola do país. Para tanto, determinou-se as metas por setores econômicos, investimentos e produção. O não cumprimento dessas metas era considerado crime contra o Estado.

1º plano quinquenal – 1928 e 1932

A prioridade foi dada à indústria de máquinas, siderurgia e eletrificação

2º plano quinquenal – 1933 a 1937

Continuou a privilegiar as indústrias anteriores, mas desenvolveram-se também as indústrias produtoras de bem de consumo

3º plano quinquenal – 1938 a 1943

Não chegou a ser concluído devido a Segunda Guerra Mundial

Resultados dos planos:

- A produção de aço passou de 4 para 18 milhões de toneladas, entre 1928 e 1940
- A produção de carvão foi de 50 para 160 milhões de toneladas

Fonte: Wikipédia Brasil