

O NOVO PERFIL DO MERCADO DE CONSUMO BRASILEIRO:  
EM ENSAIO SOBRE A CAPACIDADE DE INDUÇÃO DO ESTADO

THE NEW PROFILE FOR THE BRAZILIAN CONSUMER MARKET: RESEARCH ON THE  
STATE INDUCTION CAPACITY

Ronaldo Rangel

Doutor em Economia pela Universidad de la Havana, Doutorando em Economia aplicada pela Unicamp (Universidade Estadual de Campinas).

Fundação Getulio Vargas (IDE) – Rua Barão de Itambi, 60, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ - CEP: 22231-000.

RESUMO

Este artigo pretende discutir o papel indutor do Estado na formação do novo perfil do mercado de consumo brasileiro. Apresenta as características do Estado logístico estabelecido como resposta ao declínio de estruturas tradicionais de Estado, impondo novas formas de análise e observação para estabelecimento de estratégias organizacionais.

Palavras-chave: Estado logístico, mercado de consumo, indução.

ABSTRACT

This paper pursues the discussion of the inductive role of the State in shaping up the new profile of the Brazilian market consumer. It presents the characteristics of the established logistical State as a response to the decline of the long overdue traditional structures of State, imposing new forms of analysis and observation to the development of the organizational strategies.

Key-words: logistical State, consumer market, induction.

INTRODUÇÃO

É consenso que o mercado de consumo brasileiro vive um momento atípico, provocado pela atual incorporação das chamadas classes C e D ao consumo interno do país o que, inclusive, tem sido a força motriz de expansão do PIB nos anos recentes.

Nesses termos, as empresas brasileiras se estruturaram para atender a esse novo segmento específico de mercado consumidor, que, por óbvio, possui características próprias de consumo, bem como expectativas e sensibilidade peculiar quanto à qualidade do produto, atendimento, serviços pós-vendas etc.



Frente às diferenças de necessidades e desejos que, ao fim e ao cabo, estabelecem o perfil deste novo nicho de consumidores as empresas estabeleceram estratégias visando aumentar sua participação de mercado ou, no mínimo, para elevar seus resultados.

Entretanto, essencialmente, toda estratégia pressupõe encontrar uma posição sustentável em longo prazo, o que em grande medida diz respeito a compreender corretamente a dinâmica e a dimensão do mercado, não só em termos presentes, como também no futuro. Em outras palavras, as organizações devem possuir a capacidade de predizer com certeza suficiente como as movimentações de mercado se darão e como elas afetarão suas posições competitivas. Observar o mercado, suas características e tendências são, então, elementos fundamentais para o êxito empresarial.

Assim, argumentamos que o novo perfil do mercado de consumo brasileiro não se estabeleceu de forma natural, pela mera expansão da renda ou somente pela melhora das condições econômicas gerais. Muito pelo contrário, creditamos seu desenho atual à ação indutora do Estado que por intermédio da geração de crédito seletivo destinado as chamadas classes populares, elevação de transferências por via de programas de renda mínima ou de segurança alimentar e priorização tributária a produtos e serviços, construiu o novo grupo de consumidores que emerge de classes de menor renda do país.

Pelo exposto, as necessárias análises de mercado para fins de construção de estratégias (notadamente aquelas cujos efeitos são sentidos em longo prazo), não podem desconsiderar o importante papel desempenhado pelo Estado, principalmente quanto à sua capacidade de manter políticas que garantam a dimensão existente atualmente no nosso mercado de consumo.

Dessa forma, entendemos que as tradicionais técnicas de observação do mercado precisam ser revisitadas e, com certeza, complementadas por modelos de análise de políticas públicas, já que a estrutura do mercado hoje está intimamente relacionada à lógica constitutiva e aos interesses do Estado brasileiro em sua configuração atual.

## DISCUSSÃO

Usualmente, as empresas realizam o exame do mercado por meio de técnicas de análise de conjuntura e a partir delas buscam estabelecer tendências. Suas decisões não são tomadas por mero *feeling* e sim apoiadas por técnicas e métodos consagrados, em muitos casos modeláveis, tais como: os métodos multicritérios de análise de decisão (MMAD) (Gomes *et al.*, 2004) ou a *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 1980).



De toda sorte, a qualquer que seja o método utilizado são adicionadas análises qualitativas, normalmente por meio de técnicas normativas (Santos *et al.*, 2004), que visam incorporar as percepções (por óbvio, subjetivas) dos formuladores de estratégias quanto ao ambiente em suas decisões.

É evidente que quando do uso da normatização, os estrategistas das organizações levam em conta a identificação da atuação dos atores externos que com ela estão envolvidos, incluindo, a comunidade e a sociedade civil (Porter & Kramer, 2006), assim como consideram quais são (ou serão) as prioridades de atuação política, ou melhor, dizendo quais são as potenciais ações do governo que possam vir a lhes afetar.

Para tanto, usualmente, se valem da análise do chamado Planejamento Estratégico e Situacional formulado por entes da esfera pública. O Planejamento Situacional é um método de planejamento técnico-político destinado ao setor público que foi desenvolvido originalmente pelo chileno Carlos Matus, quando ministro do governo Allende, que mescla técnicas típicas do planejamento estratégico com foco no mercado, com estratégias características do jogo político, econômico e de movimentos sociais (Iida, 1993). O Planejamento Situacional é, portanto, uma ferramenta de cunho político, resultante da capacidade que um governo dispõe para lidar com conflitos e/ou alianças, quer para conferir representatividade em sua ação, quer para garantir a legitimidade de sua agenda.

Ocorre que o Planejamento Situacional somente pode ser compreendido à luz das inter-relações políticas existentes em dado momento. Sabe-se que as inter-relações entre esferas do Estado constitui um sistema complexo sujeito aos intrincados mecanismos de mediação e aos diversos tipos de incertezas decorrentes de demandas e interesses (lícitos ou não) dos atores envolvidos.

No livro “A gramática política do Brasil: clientelismo, corporativismos e insulamento burocrático”, o cientista político Edson Nunes (2010) demonstra a evolução da estrutura do Estado como consequência das práticas de poder hegemônicas da sociedade brasileira em cada um de seus estágios históricos. De forma resumida, apresenta três caracterizações do Estado: clientelista, corporativista e insular.

Para o autor o Estado clientelista tem sua origem no resquício das estruturas familiares agrário-exportadoras do fim do Império e no coronelismo que emerge nos primórdios da República. O corporativismo estatal surge das demandas pela universalidade de procedimentos da burguesia urbana que pontificaram os anos 1930 e 1940 e o insulamento é consequência do Estado tecnocrático estabelecido nas conturbadas décadas de 1960 e 1970.



Independente de se poder aceitar que réstias dessas características ainda possam ser encontradas em algumas instâncias do Estado Brasileiro é certo que a atual “gramática política” incorpora novas características decorrentes da necessidade de responder, por um lado, à fragmentação do *Welfare State*<sup>1</sup> e, por outro, ao insucesso do neoliberalismo propugnado pelo *Consenso de Washington*<sup>2</sup> (Nogueira-Batista, 1995).

Tal resposta, no caso brasileiro, foi o estabelecimento de um paradigma de Estado que podemos chamar de “Estado logístico”, cujo papel preponderante é o de apoiar e organizar o mercado interno, bem como o de promover a distribuição de renda. Para tanto, reconhece a iniciativa privada e as instâncias populares como formas de representação legítima, transferindo a elas responsabilidades decisórias onde o próprio Estado tem limitações para atuar.

Por óbvio, o Estado logístico não se exime de ir onde o mercado é frágil, entretanto, nestes casos, sua atuação se faz pelo apoio e fortalecimento do núcleo produtor, percebido como maduro e capaz para promover iniciativas próprias, o qual não pode manter dependência estrutural com o Estado, sendo que, pelo contrário, dele deve esperar somente a garantia da perenidade do marco regulatório e a responsabilidade pela estabilidade macroeconômica.

Em igual sentido, o Estado logístico não se furta em atuar em espaços sociais onde sua capacidade de ação é restrita. Em tais situações, se faz presente pela mediação dos interesses entre os atores valendo-se do apoio de ONGs, OSCIPs, sindicatos, redes sociais e outras instituições intermediárias da sociedade civil, provendo informação e permitindo o acesso a recursos para que lidem com os problemas que os atingem.

Como se percebe, o Estado logístico é promotor de “intervenções indiretas”, ou seja, não é o “garantidor” do dinamismo interno e, por isso, ora atua com base em preceitos de cunho liberal, ora em princípios desenvolvimentistas. Desse modo, embora toda sua atuação econômica e social esteja atrelada ao interesse e à necessidade de priorizar o mercado interno, à geração de renda e emprego e à sinergia entre os setores produtivos, visando assim à redução dos desníveis existentes (inclusive em termos de consumo), sua ação é claramente limitada ao papel de *indutor*.

---

<sup>1</sup> Conceitualmente o *Welfare State* (Estado do Bem Estar Social) corresponde a um Estado intervencionista a quem cabe o papel de criar as condições para a continuidade do ciclo de investimento.

<sup>2</sup> O Consenso de Washington corresponde à construção de uma matriz neoliberal apresentada aos países da América Latina em novembro de 1989, para a qual a adesão era exigida em troca do refinanciamento das dívidas daqueles países.

Como indutor, o Estado logístico presume que o crescimento não gera necessariamente distribuição e assume que é por meio da distribuição de renda que ele acontece. Para tanto se foca em apoiar (ou induzir) a ampliação de mercados de produto e serviços em que o país já é competitivo e, principalmente, em induzir a constituição de um mercado de consumo relevante. Não sem motivo, estabelece estruturas tributárias discricionárias, créditos seletivos, transferências governamentais etc., que estimulem o consumo, ao mesmo tempo em que alarga o aparato de defesa da concorrência, dos direitos dos consumidores e de controle fiscal e de formalização da atividade econômica.

São essas condições – exitosas no caso brasileiro – que nos anos recentes possibilitaram a expansão do consumo das famílias, o acesso das classes C e D a bens e serviços anteriormente inatingíveis, o que, por seu turno, permitiu crescimento de nosso PIB.

Nestes termos, a despeito de contra-argumentos ou críticas que possam ser elencadas quanto às suas formulações aqui apresentadas, não há como deixar de aceitar a influência que o Estado brasileiro, hoje, exerce no mercado interno, menos ainda que tal influência não ocorre, como no passado, por intervenção, regulamentação ou pela provisão direta de recursos e sim pela mera indução, quer seja da oferta promovida pela iniciativa privada, quer seja, do consumo. Assim, a correta interpretação do papel do Estado logístico e, principalmente, dos limites e das possibilidades em manter sua atuação, passa a ser, necessariamente, elemento objetivo para processos decisórios e de definição de estratégias implementada pelas organizações.

A eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, bem pode ser considerada como a remoção eleitoral das propostas de cunho neoliberal, adotadas no Brasil desde a posse de Fernando Henrique Cardoso. O governo Lula, embora mantendo a visão de seu antecessor sobre a economia de mercado e suas especificidades no caso brasileiro, demonstrou possuir uma observação distinta em termos do papel do Estado e, principalmente, de como se valer de suas funcionalidades para cumprir compromissos com seus eleitores e partidários. Alguns de seus posicionamentos podem ser questionáveis, porém jamais considerados ilegítimos.

Lembramos que a primeira equipe econômica de Lula era, em grande medida, composta por intelectuais, empresários e professores egressos de instituições de primeira linha, os quais pouco ou nada tinham a ver com o Partido dos Trabalhadores<sup>3</sup>. Por certo, ao convidá-los o

---

<sup>3</sup>Vale lembrar, por exemplo, que Henrique Meirelles, presidente do Banco Central, acabara de ser eleito deputado pelo PSDB; que o ministro Luiz Furlan deixou a presidência da Sadia (uma das maiores exportadoras do país) para assumir a pasta do Desenvolvimento; que Carlos Lessa, renunciou a Reitoria da UFRJ para assumir a presidência do BNDES e que o Secretário do Tesouro Nacional, Joaquim Levy, havia sido durante o segundo mandato de FHC Secretário-Adjunto de Política Econômica do ministro Pedro Malan. Nenhum deles jamais manteve vínculo com o PT.

presidente tentou reduzir as incertezas quanto ao seu governo, ou, se preferirmos, buscou elevar a confiança dos mercados sobre a condução que daria à economia. Porém, demonstrou entender que qualquer proposta de ação econômica ao ser implementada assumiria o caráter de fenômeno social. Passando, ao mesmo tempo, a determinar e ser influenciada por forças da sociedade. Dito de outra forma, houve a compreensão que qualquer política econômica trata, primeiramente, com *fenômenos de política* para, só em seguida, exercer as *opções econômicas*.

É fato inquestionável que uma política econômica é (ou deveria ser) contextualizada, sendo que sua realização, suas verdades teóricas, seus valores, sua configuração variam segundo as condições sociais que a envolvem. A ação econômica de um governo não é elaborada para o vazio ou para situações hipoteticamente semelhantes e, sim, para o mundo real de situações historicamente definidas onde interferem, sem dúvida, fatos internos, típicos da economia *strictu sensu*, como também questões sociais mais amplas que identificam as expectativas econômicas (do mercado e da população) e um momento político.

Por certo, essa linha de raciocínio pode ser contestada por alguns que afirmarão que tal aproximação entre política e mercado só seria possível se houvesse embutido na ação do governo um *componente maquiavélico*, onde, ao fim e ao cabo, o aspecto determinante fosse o ganho político, a vitória eleitoral ou a constituição de hegemonia. Porém, quem minimiza a importância da relação entre as políticas públicas e o conjunto de interesses ativos (independente de sua natureza), o faz ou por perspicácia, para encobrir a própria relação que existe, ou pela ingenuidade típica dos positivistas que tem a tendência de separar a teoria e o fenômeno.

Seja como for, se a agenda prioritária do governo Fernando Henrique se baseava na manutenção da estabilidade, a do governo Lula repousou no desejo político de atender ao anseio de mobilidade de diversos segmentos da população. Tal fato se evidenciou, quando, em junho de 2002, o então candidato Lula divulgou o documento intitulado Carta ao Povo Brasileiro<sup>4</sup> onde afirmava: “O Brasil quer mudar. Mudar para crescer, incluir, pacificar. Mudar para conquistar o desenvolvimento econômico que hoje não temos e a justiça social que tanto almejamos.” E completa “(...) a volta do crescimento é o único remédio para impedir que se perpetue um círculo vicioso (...) e abrir o caminho de combinar o incremento da atividade econômica com políticas sociais consistentes e criativas.”

---

<sup>4</sup>Disponível em diversos sites, sugerimos: [www.fpa.org.br](http://www.fpa.org.br). Consultado em 29/03/2012.

Fica claro pelo texto da Carta ao Povo Brasileiro que a base da agenda a ser seguida seria a definição de uma política voltada para elevação do mercado em termos domésticos, o que somente seria possível pela ampliação do consumo interno de bens e serviços. Para tanto, tornava-se necessário estabelecer um novo desenho para o Estado que – endividado e sem capacidade efetiva de intervenção – deveria assumir o papel de articulador e mediador e que, por um lado, apoiasse atividades e iniciativas do setor produtivo e, por outro, induzisse o consumo doméstico pelo estabelecimento de uma consistente política nacional de crédito.

No que tange à política de crédito, parafraseando a Carta ao Povo, o governo a estabeleceu como uma “política social consistente e criativa”, ou seja, baseou-a no crédito popular o que, simultaneamente, induziria o consumo, estimulando o mercado interno (uma opção econômica) e atenderia a uma demanda legítima da população de baixa renda (uma opção política).

Tal política de crédito foi vigorada a partir de julho de 2003 com a edição da Medida Provisória 130 (que estabeleceu o sistema consignável) e robustecida no ano seguinte com a edição da Medida Provisória 226, que criou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado.

A ampliação e a facilitação do crédito popular formam, portanto, a base da ação de política econômica, ou se preferirmos, os meios de indução escolhidos para viabilizar concomitantemente efeitos multiplicadores de dinamização do mercado interno e a agenda política de inclusão e mobilidade. Sendo que, com efeito, a política de microcrédito, combinada com mecanismos tributários de desoneração do consumo popular, induziu a ampliação do mercado de consumo doméstico, guindado exatamente pela expansão dos níveis de consumo das populações de menor renda. Esse é, então, o novo perfil do mercado brasileiro, que induzido pelo Estado logístico permitiu, simultaneamente, o estabelecimento de apreciáveis níveis de consumo interno e que parte do núcleo produtor doméstico promovesse sua inserção progressiva no âmbito externo.

Contudo, tais aspectos combinados fizeram com que a sociedade brasileira caísse num sofisma de composição<sup>5</sup>, criando uma espécie de imaginário coletivo, pelo qual passou a perceber-se como madura e, em certo sentido, com condição semelhante às nações avançadas. Criou-se a identidade de uma sociedade que gradualmente transita de um estágio de

---

<sup>5</sup>Conceitualmente refere-se a uma falha de raciocínio para análises, pois o que é (ou pode ser) verdade para uma parte não, necessariamente, o é para o todo.

vulnerabilidade interna e de dependência externa, para uma situação de redução de assimetrias<sup>6</sup>.

É nesse contexto de mercado, concomitantemente erguido pela indução do Estado logístico e pelo imaginário coletivo, que as organizações – não sem elevar seus riscos – montam suas estratégias e tomam decisões.

Sabe-se que, para além do preço do produto e da renda, outros fatores influenciam a formação e a sensibilidade da demanda, tais como: o preço dos bens relacionados, a imagem de qualidade, o grau de diferenciação, a preocupação quanto à performance do bem ou serviço etc. Dentre esses fatores, dois merecem ser melhor examinados no caso do atual desenho do mercado de consumo brasileiro.

O primeiro diz respeito às expectativas do consumidor que, obviamente, quando positivas, elevam a propensão ao consumo, sendo certo que o que aqui chamamos de imaginário coletivo melhora as expectativas dos consumidores brasileiros (notadamente os das classes C e D), os quais passam a ter a percepção de mobilidade social. Ocorre que acesso ao consumo não é sinônimo de mobilidade que, em verdade, diz respeito ao surgimento de uma nova posição de estratos (ou de status) sociais. A mobilidade social presume uma situação permanente e sustentável de oportunidades e de melhora nas condições gerais de vida.

Entretanto, a despeito de inequívocos avanços em termos de crescimento da oferta de empregos e renda real de nossa população nos anos recentes, o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2011, elaborado pelo PUNUD/ONU, indica que o país está, entre 187 países examinados, na oitogésima quarta posição no ranking do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH (sendo que possuímos IDH pior que o de diversos vizinhos sul-americanos). O mesmo relatório apresenta, ainda, o Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) que visa identificar as privações que famílias sofrem em termos de educação, saúde e padrão de vida, afirmando que 39,3% das famílias brasileiras encontram-se em situação de dificuldades ou de privação<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>Cabe destacar que o que chamamos de “imaginário coletivo” foi constituído pelo próprio governo, o que se confirma no discurso eleitoral que possibilitou a eleição da presidente Dilma Rousseff. Na campanha seu partido destacou, por exemplo, que o Brasil ganhou a disputa contra “grandes potências” e sediará os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo, ou ainda, que o país não só quitou a dívida com o FMI, como para ele fez empréstimos, quando sabe-se que o citado pagamento refere-se de fato a devolução de Direitos Especiais de Saque que não estavam sendo usados e que o mencionado empréstimo não alterou nossas Reservas, pois contabilmente correspondeu somente a uma mudança de lançamento na conta caixa do Movimento de Capitais Compensatórios.

<sup>7</sup>Relatório disponível em [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)



Veja que o Índice de Pobreza Multidimensional desconsidera aspectos relativos à renda, somos levados a concluir que significativa parcela da população brasileira continua excluída de meios básicos definidores da qualidade de vida, pois, independente de ter ou não acesso a diversas formas de consumo, não foi de fato promovida a novos níveis de bem estar social.

Nestes termos, considerando que no Brasil, entre as classes mais baixas, os programas governamentais de transferência de renda e a estrutura de crédito popular são os instrumentos indutores da “mobilidade social”, na eventualidade de interrupção da capacidade do Estado logístico de promovê-los, dois quintos das famílias brasileiras regressarão para as condições que possuíam em um passado não muito distante. Dito de outra forma, o comportamento de consumo induzido que hoje apresentam, não é condição suficiente para extrapolar qualquer assertiva quanto ao seu potencial de consumo futuro.

O segundo fator constitutivo da demanda que deve ser levado em consideração na atual realidade brasileira é o “custo do item em relação ao orçamento” o que é preponderante em um mercado de consumo que se expande por via do crédito.

Sabe-se que no caso brasileiro (notadamente para as classes C e D) o “custo do item” não se refere ao produto em si, mas sim as condições de seu financiamento, ou seja, ao peso da prestação no orçamento das famílias.

Assim, o acesso ao crédito em condições que caibam no orçamento fez com que famílias, até então privadas de adequados níveis de consumo, dele se valessem para inicialmente recompor a obsolescência de produtos que já dispunham. Quitados os compromissos e, ainda, dispondo de crédito, passaram a consumir outros e novos produtos e serviços e, gradativamente, foram sofisticando seus níveis de consumo, não só pelo princípio da racionalidade econômica que leva o demandante a buscar bens superiores<sup>8</sup>, como também por uma dinâmica psicológica que faz o consumidor projetar seus desejos e anseios nos produtos que adquire<sup>9</sup>, sendo que no caso em tela, consumir é entendido como a forma de materializar a mobilidade social (Solomon, 2002).

Tal fenômeno sem dúvida aquece a economia, entretanto, devemos ter claro que o mercado de consumo induzido tem limites pelo simples fato de que as famílias possuem um teto de endividamento ou de comprometimento sobre a renda que é capaz de assumir. Desse modo, a facilitação da concessão de crédito e a busca de satisfação e realização por meio do consumo levam a dois problemas.

---

<sup>8</sup>O fenômeno decorre do efeito elasticidade renda do produto.

<sup>9</sup>Tal comportamento é explicado na Teoria Psicanalítica do Consumidor.

O primeiro é a inadimplência que no caso brasileiro embora não seja alarmante quando considerada em termos do crédito total concedido é, no mínimo, preocupante quando se considera somente o crédito concedido para pessoas e famílias. Assim sendo, a inadimplência que decorre de certa demasia de consumo com relação aos recursos disponíveis, leva não só a interrupção do ciclo de compras dos produtos ofertados por empresas bem estruturadas, mas afeta também os pequenos negócios e diversos setores da economia popular.

O segundo problema é que mesmo as famílias que realizam consumo responsável ou se preferirmos consumo planejado e não possuem inadimplimentos tendem a comprometer por prazos cada vez maiores a parcela da renda que podem dispor com prestações de financiamentos. Dito de forma simplista, um indivíduo que adquire a crédito um eletrodoméstico compromete sua renda por poucos meses, quando financia a compra de um carro popular, compromete sua renda por alguns anos, o que também leva a interrupção do ciclo de compras.

Pelo exposto, o consumo interno induzido pelo Estado logístico, sem dúvida até aqui eficiente, afiança as organizações solidez de participação do mercado no curto prazo, mas não é garantia dos mesmos resultados positivos no longo prazo, já que nessa dimensão temporal a demanda terá características instáveis, dado a incerteza quanto ao número de consumidores aptos a contrair crédito.

Os ditames do Estado logístico foram bem atendidos pela agenda de ação proposta durante o governo Lula, induzindo setores produtivos da economia e incluindo ao consumo a chamada “nova classe média”. Contudo, o desafio da presidente Dilma é menos o de avançar nessa direção e mais o de construir e conduzir uma nova agenda que dê sustentabilidade à melhora da renda alcançada e que mantenha a demanda por bens e serviços crescendo, ou seja, que evite que os ganhos de parcelas de brasileiros recém-incorporados ao consumo sejam perdidos.

Para tanto o atual governo precisa desenhar políticas públicas, que correspondam a medidas concretas para: a manutenção da concessão de crédito saudável (controlando a inadimplência); viabilizar recursos públicos destinados à ampliação de programas de transferência de renda; desonerar a produção; e, acima de tudo, conservar o patamar de emprego e da renda.

Para atingir esses objetivos, nada triviais, a nova equipe que governa o Estado logístico brasileiro deve atuar elegendo vários e novos tabuleiros de negociações visando superar certos obstáculos, quer aqueles impostos pela situação econômica internacional, quer aqueles que



ponham em risco a estabilidade econômica doméstica ou que enfraqueçam o núcleo econômico nacional e, mesmo, aqueles de cunho meramente político eleitoral.

Entretanto, os limites para garantir a capacidade indutora do Estado estão se estreitando, mormente, frente ao imperativo de captação de recursos externos para cobrir nossa necessidade de financiamento (obrigando certa notação de *rating*) ou pela necessidade de rolagem da dívida pública (o que exige permanente superávit operacional nas contas públicas), o que em ambos os casos restringe a possibilidade de elevação de gastos do governo visando à manutenção de certos padrões de conduta orçamentária até aqui considerados cristalizados.

Tais restrições apontam para novas mudanças nas funcionalidades do Estado, para a busca por novas alianças, habilidades e, mesmo, no limite, para a redefinição de hierarquias entre o Executivo e o Legislativo. Trata-se de um processo em construção e de resultado incerto, mas que (para bem ou para mal) afetará o país do ponto de vista de sua regulação.

Enquanto o Estado brasileiro se recria na luta para evitar o retorno da nova classe média à situação anterior, as organizações que, normalmente, definem estratégias enfatizando mais o desenvolvimento do potencial futuro do que o desempenho de curto prazo e que, por óbvio, não tem possibilidade de adiar suas decisões quanto a sua participação de mercado, somente podem fazer apostas de maneira a reduzir incertezas quanto à manutenção da capacidade indutora do Estado logístico.

Neste sentido, para as organizações vale a máxima: “A capacidade de compreender o ambiente garante o predizer sobre ele, porém, nada supera a disposição de agir”.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Gomes, L.F.; Araya, M.C. & Carignano, C. 2004. **Tomada de decisão em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão**. Pioneira Thompson Learning, São Paulo.

Iida, I. 1993. Planejamento Estratégico Situacional. **Revista Produção** 3(2):113 - 125.

Nogueira Batista, P. 1995. **O Consenso de Washington: A Visão Neoliberal dos Problemas Latino-Americanos**. Caderno Dívida Externa, São Paulo.

Nunes, E. 2010. **A gramática política do Brasil: clientelismo, corporativismos e insulamento burocrático**. Garamond, Rio de Janeiro.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review** 84(12):78- 92.



Rangel, R. 2002. Classes Médias e Projeto Nacional: elementos para a construção de uma agenda compromissada com o futuro. **Archetypon** **36**:32-47.

Saaty, T.L. 1980. **The Analytic Hierarchy Process**. McGraw-Hill, New York.

Santos, M.M.; Coelho, G.M.; Santos, D.M. & Fellows Filho, L. 2004. Prospecção de tecnologias de futuro: métodos, técnicas e abordagens. **Parcerias Estratégicas** **19**:189-229.

Solomon, M. 2002. **O comportamento do consumidor**. Bookman, Porto Alegre.

<[www.fpa.org.br](http://www.fpa.org.br)> Acesso em 29 de março de 2012.

<[www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)> Acesso em 29 de março de 2012.

