

**MOMENTOS DA CRISE ECONÔMICA: 1929 A 2010
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**MOMENTS OF THE ECONOMIC CRISIS: 1929 TO 2010
AN EXPLORATORY STUDY**

*Francisco Sacramento*¹

RESUMO: Algumas questões nortearam o desenvolvimento deste artigo: por qual motivo as crises financeiras se repetem continuamente? Existem razões determinantes dessa frequência? A conduta de diferentes participantes em distintos processos econômicos é capaz de promover a presença desses acontecimentos? Existem fatores repetitivos visíveis? Em que medida as eventuais disfunções organizacionais estão relacionadas à sua presença? Para tentar equacionar essas questões, discutidas e obter as devidas respostas foram analisados diferentes cenários relacionados ao tema e os seus vínculos relações de causa e efeito. Assumimos, como teoria de base, as avaliações levadas a efeito por Parker (2009) e as reflexões de pesquisadores e gestores de diferentes organizações. Dados e informações que levaram a estabelecer a necessidade de sugerir alterações no comportamento de seus atores com o objetivo de reduzir a frequência e ímpeto desses acontecimentos.

ABSTRACT: Some issues have guided the development of this article: why do financial crises recur continuously? Are there any determining reasons for this frequency? Is the conduct of different participants in different economic processes capable of promoting the presence of these events? Are there repeatable factors visible? To what extent are possible organizational dysfunctions related to their presence? In order to try to equate these questions, discussed and obtain the appropriate responses, different scenarios related to the theme and their links were analyzed. We take as base theory the evaluations carried out by Parker (2009) and the reflections of researchers and managers of different organizations. Data and information that led to the need to suggest changes in the behavior of its actors in order to reduce the frequency and impetus of these events.

PALAVRAS-CHAVE: Mudanças, crise, comportamento, decisões, globalização.

KEYWORDS: Change, crisis, behavior, decisions, globalization.

1. INTRODUÇÃO

Entre os objetivos e justificativas, que estão no cerne desta investigação, os quais conduziram ao desenvolvimento de uma análise contínua da Crise Financeira

¹ Francisco Sacramento. Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo, pósgraduado e graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Membro da Academia de Letras de Araçariçama e Região – cadeira 36 Guilherme de Almeida - email: sacramento_adm@yahoo.com.br

Internacional, que surgiu formalmente a partir de setembro de 2008², está efetivamente o objetivo de contribuir e agregar valor ao conhecimento sobre esse tema, razão pela qual vários artigos foram publicados no Jornal da Economia de São Roque³ com a finalidade de discutir de maneira desmistificada as realidades que circundaram e envolveram este acontecimento, que não é absolutamente novo, dentro dos cenários Nacional e Internacional.

A partir dessa proposta foram desenvolvidas: a) revisões bibliográficas; b) pesquisas de campo; c) entrevistas realizadas desde o início deste estudo exploratório, e; d) observações de caráter empírico. A fundamentação teórica está apoiada em diferentes livros, tendo como teoria de base o trabalho de Parker (2009). Sobre este aspecto deve ser considerado que muitas publicações a respeito deste assunto foram editadas nos últimos meses e dada a dinâmica das mudanças dos cenários existentes, os noticiários de jornais e revistas transformaram-se em valiosa fonte de informações fato que nos levou a montar uma hemeroteca, a qual inclui publicações diárias, semanais, quinzenais e mensais de jornais (Diário do Comércio e Indústria - DCI; Folha de São Paulo; O Estado de São Paulo), e de revistas (Afinal; Carta Capital; Época; Época Negócios; Exame; Harvard Business Review, Isto É Dinheiro). Cabe ressaltar, que, embora muitos desses textos não estejam cercados de rigor científico, eles possuem o mérito de promover discussões e reflexões, até profundas, sobre as realidades existentes, suas causas e consequências pois entre seus autores estão gestores e pesquisadores de renome nas áreas em que atuam.

Cenário atual

As realidades presentes no cenário do mundo dos negócios, desde meados de 2008, conduziram muitos observadores a tentar entender o que e porque muitos estão passando por uma etapa de suas vidas profissionais e pessoais cercadas de interrogações, incertezas e inseguranças. Para o leitor menos acostumado novas e palavras e expressões – Bric, commodities⁴, depressão⁵, G-20⁶, hedge⁷, mercado de

² Existem discussões a respeito da data de seu nascimento que parece ser anterior àquela que está aqui mencionada.

³ SACRAMENTO, Francisco - “Entenda a Crise” série semanal de artigos iniciada em 20/11/2008 ⁴ Sigla do bloco de países formado por Brasil, Rússia, Índia e China.

⁴ Termo comumente indicativo de produtos oferecidos à exportação tais como: produtos agrícolas, metais. em massa(..) uso decrescente de recursos e baixo nível de investimentos”. Aulete, Caldas, Dicionário Brasileiro, Mirador, 1976, p. 548.

⁵ Corresponde a um “período de baixa atividade econômica geral, caracterizado por desemprego.

derivativos⁸, recessão⁹,¹⁰, apesar de antigas, passaram a fazer parte do seu cotidiano associadas a um *subprime* número incontável de notícias, a idas e vindas de governos e de políticos defendendo posições similares ou não, propondo alternativas de solução no intuito de equacionar e resolver as situações com as quais o mundo moderno está se defrontando desde o princípio da última crise.

Neste contexto o perceber como diferentes atores e observadores devem entender o atual ambiente, e como podem desenvolver ações capazes de minimizar seus efeitos negativos é uma das principais questões que envolvem a compreensão e ao mesmo tempo a busca de soluções para a tormenta seguida de forte vendaval que se abateu sobre todos. A essa interrogação, seguem-se outras, também importantes tais como: Por que o dinheiro está sumindo, provocando uma crise de liquidez? Por que momentos de consumo acelerado transformaram-se em instantes angustiantes? Qual a razão de Bancos aparentemente sólidos quebrarem ou terem de ser socorridos. Por que as Bolsas de Valores do mundo oscilaram perigosamente? Por quais motivos os governos tentaram, mas nem sempre obtiveram sucesso no controle do valor do dólar? Qual o significado prático de uma recessão e como ela pode afetar as nossas vidas? Por que o Brasil poderá crescer menos e como as empresas distantes do foco da crise serão afetadas? Por que novas crises estão despontando em países do Bloco Europeu como na Grécia, Irlanda, Portugal e Itália? (TAMER, 2010; LAPOUGE, 2009, 2010; ROGOFF, 2010), e finalmente: Existem soluções?

Neste e nos próximos tópicos deste estudo exploratório serão discutidas múltiplas questões, pois elas, entre outras, podem nos ajudar a redirecionar atividades pessoais e profissionais e a encontrar soluções criativas e até duradouras.

No momento atual, é importante saber que ao longo da história da humanidade uma série de fatos como esses aconteceram, os quais, em linhas gerais, sempre foram precedidos por algum tipo de explosão de crescimento. Situações que induziram e

⁶ Criado em 1999, o Grupo dos 20 reúne os ministros das Finanças e os presidentes dos bancos centrais de 19 países e tem a função de buscar soluções e contornar crises financeiras.

⁷ *Hedge* pode ser definido como uma operação realizada no mercado de derivativos com o objetivo de proteção. (SILVA NETO, 2002, p. 28).

⁸ Derivativos são contratos firmados entre partes, com o objetivo de trocar valor, e somente valor, de ativos, índices ou até mesmo commodities. (SILVA NETO, 2002, p. 17)

⁹ Corresponde a um “período de atividade geral econômica reduzida, caracterizado por declínio de vendas, produção, lucros e empregos que não é tão severo ou prolongado como em uma depressão” Aulete, Caldas, Dicionário Brasileiro, Mirador, 1976, p.1468.

¹⁰ Hipotecas de alto risco.

induzem pessoas a “baixarem a sua guarda” e a desconsiderarem em suas análises, a existência de três elementos importantíssimos: risco, incerteza e insegurança. Circunstâncias nas quais fica evidente a presença de um mecanismo de fácil entendimento: a) o dinheiro é barato e a oferta de moeda no mercado aumenta em velocidade crescente; b) o desejo de retorno em níveis elevados, por parte dos investidores, transforma-se em obsessão; c) as Instituições Financeiras agem como intermediárias aplicando os recursos monetários em atividades aparentemente em fase acelerada de crescimento; d) a pressão existente leva à desconsideração efetiva dos riscos e o dinheiro é colocado à disposição de pessoas parcialmente ou totalmente incapazes para pagar os compromissos assumidos. Resultado a “bolha” de crescimento “explode” e as conseqüências de sua “detonação” acabam por afetar a sociedade como um todo.

No caso em discussão os efeitos da ruptura da questão imobiliária nos Estados Unidos conduziram pessoas e organizações ao questionamento, à indecisão e à insegurança, ou mais propriamente à expectativa e, como resultado, ao pânico financeiro. Acontecimentos que determinaram a desmobilização de investimentos e a sua aplicação para outras alternativas, com menor retorno, mas com um maior grau de segurança, ou ainda em decorrência da necessidade de liberar recursos monetários para suprir as necessidades de liquidez surgidas ao longo do tempo em que a crise proliferou. Linha de pensamento que conduz à questão: não seria um ótimo momento para reconsiderar, reorganizar e construir com mais eficiência?

As interrogações apresentadas deixam evidentes que os erros do passado estão se repetindo (LAPOUGE, 2010, KRUGMAN, 2010) e trazendo em seu bojo conseqüências muito sérias em função do processo de globalização e da velocidade com que os resultados da complexa interligação entre as partes e o todo se multiplica. Em suma, pessoas e organizações correm o risco de morrerem sufocadas porque não conseguem respirar da maneira adequada enquanto tentam encontrar soluções que desejariam ser definitivas, mas a ironia está na permanente capacidade de reprodução de novas crises porque atitudes e comportamentos não sofreram alterações, e porque os fatos determinantes de sua existência têm se repetido ao longo dos últimos 80 anos.

2. Entre 1929 e 2010

A avaliação da sequência histórica dos eventos ocorridos entre 1929 a 2010 destaca o desenvolvimento de uma linha de pensamento que conduz a uma indagação

que tem incomodado a muitos: Quais foram as lições do *CRASH* de 1929 e das outras crises que são capazes de nos preparar ao enfrentamento de novos momentos de anormalidades econômicas, financeiras e sociais?

Apesar dessa e de outras questões terem sido discutida por Parker (2009), de Wolf (2009)¹¹, ou expressas nas reflexões de Greenspan (2008)¹², e de muitos outros gestores, estudiosos e pesquisadores, os quais têm se posicionado, de maneira cáustica ou não, com relação às dúvidas que cercaram e cercam eventos como esse. Nesse contexto, tudo leva a crer que existem situações permanecendo em estado de dormência com toda a potencialidade de produzir a eclosão de novas anomalias econômicas e financeiras.

Assim, além do desejo de retornos dentro de prazos exíguos, associados à valorização expressiva dos investimentos, os quais muitas vezes afetam as ações garantidoras de melhores performances no médio e no longo prazo, podemos relacionar as vantagens e desvantagens da prática do liberalismo nas atividades financeiras, e a presença do paradoxo, resultante da falta de equilíbrio e ponderação no uso do dinheiro de terceiros, e da busca de resultados não levando em consideração os diferentes fatores que cercam as decisões assumidas.

A renúncia fiscal temporária, adotada há pouco tempo no caso brasileiro como uma tentativa de minimizar o efeito da crise (2008/2009), pode, por exemplo, se constituir em um elemento determinante de ineficiência, em função dos efeitos que essa medida é capaz de produzir após o seu término, ou a ausência efetiva da preocupação com distintas questões gerenciais, presentes em um empreendimento representam também condições potencialmente habilitadas a gerar a morte de um negócio em um pequeno espaço de tempo! Assim, a sociedade passou a conviver com situações ao mesmo tempo incoerentes e antagônicas, resultantes de um conjunto de decisões assumidas, que acabaram por se evidenciar, entre outras coisas, tanto pela falta como pelo excesso de moeda existente no mercado!

Outro ponto a ser analisado, relaciona-se ao tão decantado “fio de bigode”. Conta a história, que em muitos momentos da vida de um homem a garantia nada mais era do que a oferecida apenas por sua palavra. “Bons tempos, diriam!” Hoje, quando observamos a presença de uma enxurrada de promessas e de pirâmides financeiras, cada

¹¹ Colunista de Economia do Financial Times.

¹² Ex-**chairman** do FED - Federal Reserve Board (Banco Central Americano).

vez mais nos defrontamos com situações nas quais resultados lastreados na fragilidade real dos argumentos são oferecidos, o que nos leva lembrar do velho dito popular: “Quando o milagre é grande, o santo desconfia”.

Poderíamos nos prolongar aqui por um bom tempo, mencionando e discutindo cada item de maneira detalhada, mas isso não seria viável, assim nos resta citar alguns pontos a serem avaliados tais como: a) a existência de abundância de crédito; b) as reais dimensões do processo de globalização e suas conseqüências; o pequeno interesse no conhecimento dos elementos que determinaram a existência de riscos elevados; d) a desconsideração do fato de que mudanças contínuas conduzem a cenários inconstantes; e) a descrença de que pequenos eventos possam multiplicar-se e provocar catástrofes, consideração que nos conduzam aos princípios da Teoria do Caos¹³. (PAIVA, 2001)

3. Efeito Multiplicador

No seio dessas realidades, aqui no Brasil, nos Estados Unidos e no resto do mundo a posse de Barack Obama criou um elevado grau de expectativas, não apenas porque ele assumiu a presidência de um país que detém o maior PIB mundial, mas também porque a crise em consideração provocou uma retração elevada do volume de moeda circulante, a fuga dos capitais aplicados em diversas regiões do globo, além da possibilidade de aumento da especulação financeira e como resultado, a insegurança se estabeleceu ocasionando a redução das vendas, da produção e finalmente a redução contínua de postos de emprego a qual neste momento assume, em algumas regiões, proporções preocupantes.

Como resultado desse cenário hoje, aquilo que é desejado em diferentes rincões do globo, é que as mudanças ocorram de maneira rápida, efetiva e contínua. Não se espera que elas milagrosamente nos conduzam aos patamares de realizações e de euforia que cercaram os últimos momentos da vida econômica e financeira de pessoas e países, mas que estabeleça um nível adequado e equilibrado de fatos e relações.

Esse desejo generalizado, cercado dos olhares desconfiados de analistas competentes e das sempre presentes opiniões dos críticos de plantão, corre um sério risco de que muitos continuem acreditando e depositando seus votos e expectativas de soluções nas mãos de terceiros. Essa postura é efetivamente comum e demonstra não

¹³ Teoria do Caos formulada por Edward Lorenz em 1960.

apenas o caráter de cada qual, mas também a sua maneira de ser, além de constituir-se em um gargalo ao desenvolvimento de novas ações, pois se valoriza a reatividade em contrapartida da proatividade.

Por outro lado, deve-se também considerar que a eleição do presidente de um país do porte dos EUA, a formação de sua equipe econômica e o conjunto de decisões que ela irá sugerir, para apoiá-lo nas deliberações que serão assumidas ao longo de sua gestão, e a construção de novas realidades políticas, econômicas e sociais, constituem-se evidentemente em acontecimentos importantes e que se conduzidos dentro de uma estratégia focada na busca de soluções poderá apoiar o equacionamento de muitos problemas existentes.

Na realidade o que estamos observando é a concretização da “dança das mudanças” que há tempo vem sendo motivo de discussão por muitos, embora nem todos realmente tenham se sensibilizado com o fato de que essas alterações são contínuas e podem produzir efeitos favoráveis ou desfavoráveis dentro do quadro onde se evidenciam múltiplas relações de causas e efeitos.

Nesse contexto o desejável é que cada indivíduo abandone a posição de analista e crítico esperando apenas que o resultado dos esforços e trabalho dos outros propicie a presença do adequado volume de moeda necessária ao atendimento de suas necessidades, para assumir uma atitude madura, eficiente, efetiva e eficaz, como pleiteiam, por exemplo, os autores voltados à busca da qualidade total (DEMING, 1990, 1997; FEIGENBAUM, 1994; ISHIKAWA, 1993; OHNO, 1997; SCHONBERGER, 1988). Proposta que pode enfrentar contra-sensos se considerarmos, por exemplo, que no caso Brasil muitas famílias têm as suas necessidades atendidas pela presença de aposentados em seu seio. Assim, pode parecer que ter um deles por perto é um ótimo negócio. Essa conclusão é efetivamente lamentável e vergonhosa, apesar de ser um retrato da dependência resultante em muitas situações da falta de expectativa gerada pela ausência de preparo e vontade, pela carência de oportunidades, pela ausência de objetivos e em muitas situações pela precariedade da educação que muitos receberam desde o momento de seu nascimento.

Apesar do fato de que esse processo de troca de posturas e atitudes ser longo, é necessário que ele tenha início. Utopia? Não, aqui se discute sobre a real possibilidade das pessoas efetivamente assumirem o comando de suas vidas antes que outras o façam. Trata-se de enfatizar a importância de ser dado o primeiro passo na direção de objetivos claros e realizáveis, e também de destacar o significado da seleção de alternativas em

busca de respostas a diferentes interrogações principalmente àquelas relacionadas à sensação de perda e de direção.

4. O Trem Saiu do Trilho

A questão presente em muitas das discussões atuais deixa a sensação de que foi perdida a capacidade de organizar, de planejar, de adotar decisões efetivas com o objetivo de colocar o trem, que corria rapidamente, novamente em seus trilhos. Ele descarrilou, sem que os seus responsáveis tivessem percebido a tempo os sinais do desastre que se aproximava, pois seus olhos estavam turvados pelo desejo insaciável de ganhar cada vez mais, sem haver uma preocupação real e efetiva com as conseqüências dessa postura.

Agora, estão diante de um entre outros dilemas: Essa é a última das crises com a qual vão conviver? Não, e talvez a próxima venha a ocorrer em menos de um ano por conta das conseqüências da atual – por exemplo, ao iniciarmos este estudo ainda não estava muito claro no horizonte a atual situação da Grécia (LAPOUGE, 2009; MELLO, 2010; KRUGMAN, 2010; TAMER, 2010; TRAYNOR, 2010). Assim como, se prevenir, se não existe uma forma infalível de fazê-lo? É simples o futuro não nascerá amanhã. Ele foi gerado no ontem e apenas espera o momento para surgir, basta olhar em volta para percebê-lo. Nessas circunstâncias pergunta-se: qual é o nível de preocupação aceitável? Não estamos deixando constantemente de antecipar, e de adotar medidas preventivas necessárias? Existem evidentes indícios, do deixar para depois, e da velha e inaceitável tendência de assumir posições curativas – nem sempre eficientes – ao contrário de adotar posições preventivas. Não estaríamos apenas esperando o desenvolver de um planejamento correto com o foco nos alvos desejados sem pensá-lo a tempo? (KAPLAN, 1997, 2004, 2006)

Uma boa avaliação inicial envolveria a análise de pontos fortes e fracos e a decisão de assumir medidas efetivas para valorizar os primeiros e eliminar ou minimizar os efeitos dos segundos como forma de manter-se constantemente em posição harmônica embora, possam ocorrer desvios ao longo do caminho (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2000). Outra questão a ser considerada diz respeito à tradicional relação de causa e efeito. Sabemos que ela existe, e que é implacável, mas constantemente percebemos a existência de pessoas e organizações que as esquecem, desprezam ou

mesmo são omissas em relação a essa abordagem, preferindo ignorá-la e esperar que outros se posicionem em relação à mesma.

Outro aspecto a ser considerado, diz respeito à tendência das pessoas, primeiro, se preocuparem em fazer o que lhes é mais agradável, deixando para depois aqueles itens de discussão mais trabalhosos, que exigem maior envolvimento e que nem sempre são agradáveis. Em outras palavras, vale o velho jargão: “Faça primeiro as primeiras coisas”. Fato que conduz como resultado a outra consideração: Por que as questões pendentes não se transformam em objeto das atenções? Assim como existem cadeia de valor, a cadeia de fornecimento, também há a de relacionamentos e interações de tudo e todos com as partes e o todo, e se algo de fora do esperado ocorrer em algum ponto dessa complexa rede muitos vão rapidamente sentir os seus efeitos. Como consequência desse pensar, hoje se discute intensamente a globalização e a adoção de medidas protecionistas que irão prejudicar a rede de interdependência e produzir efeitos nefastos a todo o planeta.

Dentro desse conceito estão inter-relacionadas questões econômicas assim como as voltadas ao meio ambiente, ao processo decisório e ao desprezo de muitos para com as consequências de suas deliberações. Não seria a continuidade das catástrofes naturais, presentes no agora, um dos resultados dessa atitude? Com certeza a resposta é sim. Do bojo dessa crise o que se espera além da sua solução pontual é o nascimento de um homem mais maduro e capaz de observar, pensar, concluir e agir corrigindo desvios que possam ocorrer de maneira efetiva.

5. Os Dois Fatores

Além da ambição de muitos, como já foi abordado, no que diz respeito ao retorno do investimento em um curto espaço de tempo, do efeito multiplicador e da perda de foco, dois fatores estão presentes em diferentes crises que envolveram o planeta Terra: o petróleo e a globalização. Ambos têm sido considerados ora como heróis, ora como vilões. Quais razões? De um lado, no mundo de hoje, existe a dependência desse combustível, como gerador de energia, matéria prima e transporte, de outro, a instabilidade de preços, suas influências sobre o meio ambiente econômico, de inúmeras atividades somadas à convivência com o constante processo de comunicação envolvendo organizações e pessoas colocando todas diante de um emaranhado de cenários que tanto pode produzir efeitos positivos quanto negativos.

Por exemplo, a sucessão de crises do petróleo ocorridas a partir de 1956, evidenciou em 1973, um primeiro instante de tensões, ocasião em que o então presidente do Egito Gamal Nasser, tomou a decisão de nacionalizar o Canal de Suez, que até então era propriedade de empresas de nacionalidades inglesa e francesa. Naquele ano a OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo interrompeu o fornecimento de petróleo para os Estados Unidos e para países europeus, como consequência da Guerra do *Yom Kippur* que envolveu de um lado Israel e de outro o Egito e a Síria. Essa ação, depois de retomada a normalidade, acabou por promover o aumento do preço desse produto que quase que quadruplicou e promoveu como resultado um significativo desequilíbrio da economia de diferentes países. Motivos que acabaram por acelerar a decisão brasileira da criação do Programa Nacional do Álcool em 1975, pois a dependência do petróleo já era da ordem de 80%.

Esse momento histórico teve outros desdobramentos posteriores como resultado da deposição do Xá Reza Pahlevi no Irã (1979) e posteriormente a Guerra entre Irã e Iraque a partir dos anos 80, os quais acabaram por promover o aumento do petróleo e mais ainda afetaram a cadeia de produção de diferentes organizações em função da forte dependência do mesmo e de seus derivados. Uma nova desestabilização ocorreu a partir de 1991 quando Saddam Hussein atacou o Irã e acabou por destruir diversos campos de prospecção de petróleo, produzindo concomitantemente o desequilíbrio econômico, financeiro e organizacional e um desastre ecológico.

Associando esses acontecimentos às realidades presentes na sociedade como decorrência do intenso processo de interligação promovido pela diária ampliação da globalização, podemos passar a entender de modo mais efetivo não apenas o hoje e o ontem como também a perceber de maneira clara o nível de interdependência dos Sistemas Econômicos Globais, a qual está propiciando a existência de novos panoramas e até a antecipação de eventos futuros, facilmente identificáveis a partir da compreensão daqueles momentos que envolveram etapas da vida passada e presente da humanidade.

6. Considerações Finais

A análise e discussão dos tópicos apresentados ao longo deste estudo exploratório constituem-se em importante ponto de partida ao esforço a ser despendido no processo de adoção de novas formas de agir e de pensar. Em outras palavras, a forte turbulência pela qual a economia passou, indica a importância do rever posturas, atitudes e papéis frente a diferentes incógnitas existentes. Como consequência de um

acervo significativo de acontecimentos como estes, muitas “verdades” divulgadas e defendidas por muitos não estão sobrevivendo ao momento atual.

Reflexões estas que levam a considerar sobre a existência de um intenso questionamento sobre a filosofia de vida adotada a qual pode apresentar contradições entre o desejar e o realizar, e, ao mesmo tempo conduzir a questões como: Qual será a futura realidade? Como a sociedade conviverá com ela?

Em suma, apesar deste estudo exploratório não ser o primeiro a abordar essas cogitações, o que esperamos é que os assuntos aqui apresentados sejam capazes de tecer um paralelo entre o passado e o presente para poder estimular o leitor a construir um processo decisório efetivo e coerente, e que harmonize objetivos com realidades. Contexto onde a ferramenta adequada ao enfrentamento dessas situações é representada pela contínua aquisição de conhecimentos, os quais possibilitarão o alcance de resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Marcelo de Paiva. Ousadia e prudência. **O Estado de São Paulo**. Caderno de Economia & Negócios, 17/11/2008.

AULETE, Caldas. **Dicionário brasileiro**, São Paulo: Mirador, 1976.

BELFORT, Jordan. **O lobo de Wall Street**. São Paulo: Planeta, 2008.

CHADE, Jamil. Países já gastaram US\$ 2,3 tri em planos de estímulo à economia. **O Estado de São Paulo**, 26/11/2008.

CHAMPION, David. **Gestão do risco no novo mundo**. Harvard Business Review. São Paulo: RM Editores, outubro 2009.

DENT JR, Harry S. **A próxima grande depressão – como prosperar em tempos turbulentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron, 1994, 4 volumes.

FERNANDES, Nalu. Há 79 anos, turbulência global: quinta-feira negra iniciou o crash de 29. **O Estado de São Paulo**, 25/10/2008, Caderno de Economia & Negócios.

FRIEDMAN, George. **Os próximos 100 anos – uma previsão para o século XXI**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

FRIEDMAN, Thomas. Quem poderia imaginar. **O Estado de São Paulo**, 26/10/2008, Caderno de Economia & Negócios.

- GREENSPAN, Alan. **A era da turbulência**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 3 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Mapas estratégicos** – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 10 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Alinhamento – utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. 3 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KLOTZLE, Marcelo Cabus et al. **Finanças internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KOTLER, Philip e CASLIONE, John. **Vencer no caos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- KRUGMAN, Paul. A criação de uma euroconfusão. **O Estado de São Paulo**, 16/02/2010, Caderno de Economia & Negócios.
- _____. Um espelho irlandês. **O Estado de São Paulo**, 09/03/2010, Caderno de Economia & Negócios.
- LACERDA, Ricardo. A crise deve gerar novos negócios. **O Estado de São Paulo**, 17/11/2008, Caderno de Economia & Negócios.
- LAPOUGE, Gilles. O perigo grego. **O Estado de São Paulo**, 02/12/2009, Caderno de Economia & Negócios.
- _____. Os apertos do euro. **O Estado de São Paulo**, 31/01/2010, Caderno de Economia & Negócios.
- _____. Crise, finanças e economia. **O Estado de São Paulo**, 14/03/2010, Caderno de Economia & Negócios.
- MAGALHÃES, João Paulo de Almeida. **O que fazer depois da crise – a contribuição do desenvolvimento keynesiano**. São Paulo: Contexto, 2009.
- MELLO, Patrícia Campus. Mais de US\$ 540 bi para crédito nos EUA. **O Estado de São Paulo**, 22/10/2008, Caderno da Economia & Negócios.
- _____. Crise grega ameaça países ricos. **O Estado de São Paulo**, 14/02/2011, Caderno de Economia & Negócios.
- MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de Produção – além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- NETTO, Andrei. Europa e Ásia buscam saída da crise. **O Estado de São Paulo**, 26/10/2008, Caderno de Economia e Negócios.
- PAIVA, Wagner Peixoto. **A teoria do caos e as organizações**. www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08-2art07, Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n 2, abril/junho de 2001, consulta realizada em 16/04/2010 às 7h00.

PARKER, Selwyn. O Crash de 1929 – **As lições que ficaram da grande depressão**. São Paulo: Globo, 2009.

PASTORE, José. Nunca na história desse país. **O Estado de São Paulo**, 28/10/2008, Caderno de Economia & Negócios.

PAULSON Jr, Henry M. Vamos combater o desafio de uma vez. **O Estado de São Paulo**, 19/11/2009, Caderno de Economia & Negócios.

PEREIRA, Renée e MARIANA, Aragão. Bancos travam o crédito para empresas. **O Estado de São Paulo**, 19/10/2008, Caderno de Economia & Negócios.

PEREIRA, Renée. Turbulência global – Recessão fica visível e mercados desabam. **O Estado de São Paulo**, 25/10/2008, Caderno de Economia & Negócios.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROGOFF, Kenneth. Conseguirá o governo grego escapar do leão? **O Estado de São Paulo**, 04/02/2010, Caderno de Economia & Negócios.

SCHONBERGER, Richard J. **Fabricação classe universal**. São Paulo: Pioneira, 1988.

SILVA NETO, Lauro de Araújo. **Derivativos**. São Paulo Atlas, 2002.

STULZ, René M. Grandes erros na gestão de riscos. **Harvard Business Review**. São Paulo: RM Editores, março 2009.

TAMER, Alberto. Fundo europeu só atrapalha. **O Estado de São Paulo**, 11/03/2010, Caderno de Economia & Negócios..

SWCHOROEDER, Alice. **A bola de neve – Warren Buffett e o negócio da vida**. Rio de Janeiro Sextante, 2008.

TRAYNOR, Ian. Fechado acordo para socorrer a Grécia. **O Estado de São Paulo**, 13/03/2010, Caderno de Economia & Negócios.

TAVAKOLI, Janet. **Caro Sr Buffett**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

WOLF, Martin. **A reconstrução do sistema financeiro global**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.