

# A motivação para o poder\*

O objetivo deste trabalho é focalizar:

- 1) os aspectos psicológicos da dinâmica do poder,
- 2) algumas táticas usadas na área administrativa; e
- 3) suas ressonâncias na esfera biológica.

**Edela Lanzer Pereira de Souza**

Doutora e Livre-Docente  
em Psicologia Organizacional  
do Programa de Pós-Graduação  
em Administração da UFRGS.

\* Estudo possível graças ao patrocínio da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos.

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre poder, tradicionalmente, são oriundos da área de Sociologia e Ciências Política. É assunto que tem interessado mais aos governantes do que ao homem comum. No entanto, esse mesmo homem comum, não só está à mercê dos que exercem poder, como ele próprio o exerce, ainda que não o reconheça claramente. Em outras palavras, todos os indivíduos têm motivação para o poder, em maior ou menor grau, e assim o exercem.

Não será tratado aqui o poder derivado das atividades e departamentos organizacionais. Para isso recomenda-se a leitura de Mueller (1970), Swingle (1976), Correa (1977), Salancik & Pfeffer (1977) e Freitas (1981).

## PODER COMO BUSCA DE REALIZAÇÃO

Foi Alfred Adler, discípulo dissidente de Freud, quem primeiro estudou psicologicamente a necessidade de poder. Para ele, o ser humano estabelece, nos primeiros anos da infância, um plano de vida que supere as suas restrições iniciais. Escolhe um modelo que lhe desperte respeito como pessoa dotada de poder. Poder, portanto, é sentir-se forte.

Afirma o autor (Adler, 1940), textualmente: "Em última análise, ter um objetivo é aspirar ser igual a Deus. Mas, ser igual a Deus é, de certo, o último dos objetivos – o objetivo dos objetivos, se for lícito usarmos a expressão. (...) na realidade, a criança, no seu processo de desenvolvimento, toma, em substituição, um objetivo mais concreto e imediato. Procura a pessoa mais forte do seu meio é fá-la o seu modelo e o seu alvo. Poderá tratar-se do próprio pai (...) da própria mãe (...) do soldado (...) do médico ou do professor. Porque o (modelo) desperta-lhe o sentimento de respeito como pessoa dotada de poder"

Em outra obra, Adler (1953), acentua a universalidade do seu modelo motivacional, quando afirma: "Permita-se-me, pois, falar de um objetivo humano geral. Da observação precisa se deriva que a premissa fundamental para a melhor compreensão de qualquer movimento psíquico é que ele tende a um objetivo de superioridade. (...) Seja que alguém queira ser artista ou o primeiro em sua profissão, que alguém queira ser o amo absoluto em sua casa, dialogue com Deus ou fale mal dos demais, que considere sua dor a maior de todas, que se lance em perseguição de ideais inalcançáveis ou derrube antigos ídolos, antigos limites e antigas normas, qualquer que seja seu caminho, sempre é conduzido por seu afã de superioridade, por seu afã de sentir-se semelhante a Deus. No amor, cada um por sua parte, quer sentir seu próprio poder superior ao de seu par."

O autor ainda esclarece que os indivíduos adotam táticas diversas, para atingir seus objetivos e compensar seus defeitos: o caminho reto e prepotente ou o caminho dos circunlóquios e prudência.

## AS FACETAS DO PODER

Poder é tradicionalmente definido como "capa-

cidade de influência". Tem poder quem consegue dominar, controlar, coibir, persuadir, seduzir alguém.

Essa influência não se reduz apenas ao plano intelectual e da ação, mas pode se estender ainda ao plano dos sentimentos. Assim, uma pessoa tem poder, se desperta em outra, emoções de amor, ódio, medo, etc.

Tradicionalmente, também, a tônica tem sidoposta no poderoso influenciador. No entanto, é preciso não esquecer o reverso da medalha, onde se encontra que "poder é liberdade de escolha" – ou seja: deixar-se ou não influir.

Dessa forma, não são só os fortes que têm poder. Os fracos exercem tirania sobre os fortes, através de mecanismos de desvalia que despertam sentimentos de compaixão e/ou culpa. Quem assume papel de vítima acaba sempre perseguindo os outros com suas queixas, incompetências, pedidos de ajuda, ressentimentos e ameaças de remorso. Berne (1974) e Steiner (1976) analisam minunciosamente os jogos de poder e impotência que as pessoas usam, para exercer controles.

Essa mesma dicotomia dominador-dominado também pode ocorrer internamente, com mais freqüência nas pessoas neurotizadas. Estas se encontram divididas entre um "eu" incapaz, "coitadinho" e um "eu" exigente, algoz, que exige perfeição. Perls (1972), assim o descreve:

"A pessoa está fragmentada em controlador e controlado. Esse conflito interior (...) nunca é solvido, porque ambos lutam por sobrevivência. Esta é a base do célebre jogo da tortura, (...) porque o controlador faz demandas perfeccionistas impossíveis"

Por seu turno, o controlado frustra as exigências, falhando, desperdiçando tempo, adiando, levando a melhor com suas artimanhas.

Bennis (1976) também relata suas dificuldades, enquanto reitor de uma universidade americana. Embora seus companheiros o apoiassem abertamente, uma "conspiração inconsciente" os impedia de realizar os objetivos acordados.

O exercício do poder, no entanto, nem sempre é egoísta. Este é mais encontrado nas pessoas imaturas, em estágios de baixo desenvolvimento social, que lançam mão de manipulação ou da força para obter vantagens pessoais. As pessoas em estágios mais maduros exercem o poder socializado, tendo em vista o bem-estar e o crescimento dos outros. McClelland (1979) assim descreve:

"A face negativa ou pessoal do poder se caracteriza pelo modelo domínio-submissão: se eu ganho tu perdes. É primitivo no sentido de que as estratégias empregadas são adotadas cedo na vida, antes da criança ser suficientemente socializada para aprender técnicas de influência mais sutis".

Essas pessoas têm fantasias de conquistas e, na vida real, são agressivas, gostam de adquirir objetos de prestígio, beber muito e dar conselhos não solicitados.

O poder socializado, ao contrário, não é defensivo não é uma compensação para mascarar fraquezas. Ele se caracteriza pela preocupação com o estabelecimento de objetivos grupais e a procura de meios

para atingi-los, bem como o fortalecimento dos membros do grupo. McClelland (1970) esclarece: "Isso demonstra o paradoxo, em última análise, da liderança social e do poder social: para ser um líder efetivo, é preciso transformar os chamados seguidores em líderes"

As pessoas que exercem esse tipo de poder, sentem ambivalência e dúvida quanto à sua força pessoal, pois temem que sua vitória represente uma perda para alguém. Na realidade caminham sobre um fio de navalha: por um lado, se não tomam iniciativas e não são persuasivas, deixam de exercer liderança; por outro lado, se as assumem demais, descambam para o autoritarismo.

Outra faceta interessante de examinar é o poder feminino. McClelland (1975) encontrou em suas pesquisas que as mulheres são mais rápidas em reconhecer sua interdependência e estão mais interessadas nas situações nas quais a interdependência é importante. Derivam grande poder do fato de se doarem, serem úteis, e ajudarem aos outros. Já os homens usam com maior freqüência o poder assertivo e competitivo – modos esses todos reforçados pela cultura.

## AS TÁTICAS DO PODER NA ADMINISTRAÇÃO

Se poder é "capacidade de influência" e se também pode ser definido como "liberdade de escolha", segue-se que o administrador é altamente dependente dos seus subordinados, colegas clientes, fornecedores, além de superiores hierárquicos. Poucos estudos têm sido feitos sobre as táticas que o administrador usa para exercer poder. Bem mais conhecido é o trabalho de Franch e Raven (1969), que identificaram as cinco bases de poder, conforme seja apoiado na legislação, na recompensa, na punição, na especialização ou na referência (identificação).

Kotter (1977), a partir daí, descreve quatro táticas de poder exercidas pelos gerentes.

A primeira consiste na criação de um senso de obrigação e dívida nos subordinados. Para alcançar isso, o gerente presta favores, contando com o retorno agradecido.

O segundo meio de alcançar poder é construir uma imagem de competência, a qual é alimentada por realizações vizíveis. A importância profissional é disseminada através de publicações, participação em congressos, discussão de assuntos da própria especialidade – e omissão nos assuntos mais conhecidos.

Um terceiro método, usado pelos gerentes, é estimular a identificação com eles, nos subordinados, tanto no plano consciente, como inconsciente. Aí reside a força do líder carismático. Kotter (1977) descreve:

"Os gerentes desenvolvem poder baseado na visão idealizada que os outros têm dele, de, diversos modos. Eles procuram parecer e comportar-se da maneira que os outros respeitam. Eles circulam e se tornam visíveis aos empregados e fazem preleções sobre objetivos organizacionais, valores e ideais. Eles até selecionam as pessoas suscetíveis a esse tipo de influê-

ncia, quando fazem contratação e promoção de pessoal"

A última tática, é fomentar nos outros a idéia de dependência, para obter ajuda e evitar a dor. Isso o gerente consegue através do controle de decisões, finanças, informações, equipamento, espaço físico e empregados. Ao mesmo tempo ele cuidadosamente cultiva a imagem de seu poder, através de decoração ostensiva e contato com pessoas de prestígio.

Korda (1976) também faz um relato pormenorizado de como um executivo usa o espaço físico, o tempo e as pessoas, para ressaltar o seu poder.

Mais reveladores no entanto, foram os achados de Martin e Sims (1971), mais tarde retomados por Mc Murry (1978) e Huber (1981), que perguntaram aos administradores: "Como pode o poder ser exercido mais eficazmente? Quais são alguns dos estratagemas políticos que o administrador precisa empregar, para levar adiante sua responsabilidade e carreira?"

Os pesquisadores encontraram nove táticas, a seguir descritas:

- a. o administrador é muito cauteloso em aceitar conselhos e só o faz quando deseja, para não ficar sob pressão, nem revelar-se vacilante ou inconsistente;
- b. ele cultiva alianças, protegidos e padrinhos, pois isso abre os caminhos da comunicação e da progressão;
- c. ele garante espaços de manobra, não se comprometendo definitivamente com uma posição ou programa, viabilizando saídas de escape;
- d. o administrador controla a informação, decidindo quem pode saber o quê e quando;
- e. ele é perito em fazer concessões, muitas vezes mais aparentes do que reais;
- f. manipula o tempo, quando pressionado contra sua vontade, isto é, inicia a ação, mas não a termina, protela;
- g. desenvolve a auto-dramatização, isto é, seleciona vestuário, postura e voz para convencer;
- h. revela decisão e confiança, através da aparência e dos atos. Se isso não for possível numa reunião, por exemplo, é preferível adiar a reunião.

Por último, alguns respondentes declararam que é importante evitar sentimentos e amizades sociais, pois a privacidade e a marginalidade garantem melhor a posição de chefe.

No estudo de perfis de executivos, Maccoby (1977), McClelland (1975, 1977) e Rogers (1978) também encontraram que a inibição emocional é característica freqüente. Os empresários são pessoas não muito efusivas, nem íntimas, não revelam seus sentimentos, não contam seus sonhos, nem mesmo à família.

Para Zaleznik e de Vries (1981) essas características, no entanto, são rationalizações para defender egos vulneráveis.

Na mesma linha, Rollo May (1981), psicólogo contemporâneo, afirma:

"Uma boa parte da vida humana pode ser considerada como o conflito entre poder, por um lado (isto é, formas eficazes de influir sobre outros, realizando assim, em realizações interpessoais, o sentido da própria significação pessoal), e impotência, por outro"

O autor ainda chama atenção para a dificulda-

de de encarar tanto poder (pelos conotações maléficas que costumam lhe ser atribuídas), como a própria impotência.

## PODER E DISTÚRBIOS CÁRDIO-VASCULARES

Os administradores muitas vezes pagam um preço alto pelo seu sucesso (Steiner, 1978). A incidência de acidentes circulatórios na classe executiva é notória.

Embora seja comum acreditar que os altos escalões são os que mais se desgastam com as tensões do poder, autoridade e responsabilidade, isto não foi confirmado nas pesquisas de Ivancevich; Matteson e Preston (1982), que encontraram o gerente do escalão intermediário como o mais "estressado" na hierarquia organizacional.

Outros dois estudos científicos são notórios.

O primeiro já realizado há alguns anos (Dunbar, 1948), investigou as características de personalidade de pessoas hospitalizadas com problemas cardíacos e de hipertensão.

A anamnese dos pacientes revelou que sempre havia uma problemática de poder envolvida no passado e no presente: conflitos de autoridade, ambivalência no desempenho de papéis domínio-submissão.

As pessoas hipertensas revelaram muita sensibilidade à crítica e medo de não alcançarem os padrões exigidos, pois tinham grande necessidade de serem perfeitas. Preferiam, por isso, ocupações abaixo de sua real capacidade. Tinham problemas com seus superiores e revelavam uma tensão generalizada. Embora fossem ambiciosas e tivessem objetivos, nem sempre os alcançavam, por causa de momentos de fraqueza ou emoção.

Dunbar (1948) assim descreve:

"Pacientes com moléstias de hipertensão cardiovascular apresentam uma personalidade caracterizada por um considerável grau de auto-controle a reserva. Isso é muitas vezes rompido por uma reatividade emocional e calor humano, melhor descritos com uma tendência a erupções vulcânicas de irritabilidade, humor ou sentimento."

Mais da metade desses pacientes consumiam café, cigarros e álcool excessivamente. Revelavam conflitos no binômio auto-afirmação e passividade, especialmente por medo à crítica. Seu comportamento se caracteriza, externamente, pelo desejo de agradar, combinado com rebeldia crônica. A expressão verbal típica é: "Eu sempre tenho de ceder, mas depois fico furioso".

Os pacientes com oclusão coronária também consumiam muito café e fumo. Trabalhavam excessivamente e eram mártires dos seus princípios. Enquanto os hipertensos são mais voltados para os valores dos outros, os cardíacos são mais escravos dos seus próprios.

Dunbar (1948) assim os caracteriza:

"Eles têm um ar geral de auto-suficiência e tendem a dominar nas relações sociais, através de superior habilidade de argumentação. Raras vezes se permitem liberdade de expressão emocional, mas falam sobre si

mesmos e descrevem seus sentimentos, à medida em que podem encontrar uma fórmula ou precedente respeitável, tais como Schopenhauer ou a Bíblia, por exemplo."

Essas pessoas aceitam o princípio de hierarquia, identificam-se com as figuras de autoridade e procuram tornar-se superautoridades. Ao contrário dos hipertensos, não são ambivalentes e decidem-se facilmente.

Os dois quadros clínicos não são mutuamente excludentes, podendo encontrar-se no mesmo paciente. É difícil, ainda, identificar o que é devido à hereditariedade e o que é aprendido desde muito cedo no ambiente familiar. O estilo dos membros da família pode servir de modelo aos filhos.

Outra pesquisa médica mais recente, merecedora de consideração, é a de Friedman e Rosenman (1975). Concluíram que, embora possa haver causas hereditárias ou influências do estilo de alimentação, as moléstias cardio-vasculares são, acima de tudo, devidas a um estilo de personalidade, que os autores denominaram de Tipo A. Essa pessoa, pelo seu estilo de vida, "fabrica" triglicerídos e colesterol, que vão prejudicar o desempenho cardíaco e circulatório, não ocorrendo o mesmo com as pessoas do Tipo B.

As características dos indivíduos Tipo A são as que segue:

- a. sentem-se constantemente pressionados pelo relógio, procurando sempre fazer mais, em menos tempo. Acumulam-se de trabalho e impõem a si mesmos prazos por demais curtos para a execução. Dessa forma, são impacientes, estão sempre apressados e acabam investindo muito pouco em criatividade (pois a repetição de expedientes é mais econômica), tornando-se estereotipados;
- b. são obcecados por números e avaliam as atividades e coisas, quantitativamente. Sentem-se atraídos por mais e mais dinheiro. Suas próprias realizações são medidas em termos de algarismos;
- c. Tipo A, embora aparentemente confiante e seguro de si, encobre muita insegurança de *status*. É importante, para ele, o respeito e a admiração dos outros, valorizando sobremaneira a estima dos seus superiores. Não gosta, no entanto, de bajulações, pois detesta a hipocrisia e ele próprio é o maior crítico de suas realizações;
- d. outra característica importante no Tipo A é a sua necessidade de competição e agressividade. Assim como luta contra o tempo, sente-se estimulado a desafiar concorrentes, especialmente se forem de Tipo A. Irrita-se com muita facilidade, sempre pronto à expressão de sentimentos hostis. Sua voz costuma ser enérgica.

Esses achados correspondem claramente aos achados de Dunbar (1948) antes descritos.

Vale acrescentar ainda que o Tipo A é enfaticamente produzido e estimulado pela nossa sociedade ocidental. Por isso mesmo, a maior parte da população deste hemisfério, especialmente a masculina, se enquadra nesse tipo.

Friedman e Rosenman (1975) também descrevem as características do indivíduo Tipo B, praticamente opostas ao Tipo A. Chamam atenção, no entan-

- to que os tipos raramente são puros, mais se apresentando com dois extremos num espectro:
- a. o Tipo B é paciente, criativo e amistoso;
  - b. não sente necessidade de falar de suas realizações, a não ser que as circunstâncias o exijam. É mais interessado em ser do que em ter;
  - c. dedica-se aos jogos para relaxar e divertir-se e não para exibir-se e mostrar superioridade;
  - d. É capaz de relaxar sem sentir culpa e trabalhar sem agitação

Os autores ainda fazem algumas recomendações para cultivar o Tipo B, atenuando os hábitos, em geral arraigados, do Tipo A.

A primeira recomendação é conhecer-se, auto-avaliar-se honestamente. O Tipo A tende a mascarar e negar suas características, minimizando-as, achando que não são tão nocivas. Nega a gravidade do seu estudo.

A segunda recomendação é aprender a relaxar, a descontrair-se, a *take it easy*. Na nossa gíria há uma expressão preciosa que diz muito bem como agir: “levar com sangue doce”

Para isso, é preciso libertar-se da pressão do relógio o que, por sua vez, se consegue através de dois mecanismos: organizar o trabalho e estruturar o tempo. Um método eficaz é dividir as tarefas e hierarquizar sua premência, bem como alocá-las em cronogramas realísticos. Grande parte das pessoas – especialmente as do Tipo A – infelizmente se habituaram a produzir mais sob pressão e têm dificuldade em se organizar de maneira mais racional.

Também recomenda-se o cultivo das Belas Artes e da Filosofia. Meditar sobre a Verdade, o Belo e o Bom traz questionamentos salutares ao estilo de vida que se leva.

Nos Estados Unidos e Europa (Buntinx, 1977) vários programas têm sido instituídos para distensiar executivos, passando pela gama de ouvir concertos, pintar, esculpir e fazer poesia. A esse respeito, encontrou-se que versejar é um excelente recurso para aliviar tensão, pois a energia é derivada para um trabalho criativo, estético, gratificante e intelectual.

No rol dos conselhos não poderiam faltar as recomendações mais tradicionais de praticar esportes não-competitivos, cultivar *hobbies*, freqüentar teatros e danças, fazer jardinagem etc. Desafortunadamente essas atividades de lazer seduzem mais às pessoas do Tipo B, do que às do Tipo A, que são as mais necessitadas.

## UMA NOVA TIPOLOGIA DE PODER

A partir de entrevistas e testagens, com adultos do sexo masculino e feminino, McClelland (1975) identificou quatro formas de poder, a seguir descritas.

**O poder dependente**, conforme seu nome sugere, decorre de outrem com poder mais alto, com quem o sujeito se relaciona. A pessoa é poderosa, porque está identificada com alguém poderoso. Este é o caso dos religiosos e místicos, cujo poder se deriva de Deus ou de forças superiores. É um poder que não se exerce

agressivamente sobre os outros, mas que constrói um eu mais forte. As pessoas que aqui se enquadram gostam de literatura e filmes de natureza agressiva e sexual, exercendo essas ações vicariamente, por fantasia, através de outros.

Originalmente, este é o primeiro poder que a criança sente e exerce, por simbiose com a mãe. É dela que deriva sua força, contando com sua proteção e sugando-lhe o seio. Na linguagem psicanalítica, esse é um estágio oral, porque o sujeito introjeta e suga o poder que vem de outrem.

**O poder autônomo**, como seu nome indica, deriva de força do próprio sujeito, que cultiva esse poder para o seu próprio fortalecimento e não para exercê-lo sobre outros. As pessoas que se enquadram nessa categoria cultivam o auto-aprimoramento e auto-controle; desenvolvem as capacidades corporais, fazendo exercícios físicos, e as capacidades intelectuais, estudando. Seu poder está na independência e não-submissão. São organizados e gostam de colecionar coisas.

Do ponto de vista psicanalítico, estão na fase anal, porque valorizam a autonomia, são perfeccionistas e obsessivos. Lembram a criança que se desliga da mãe e quer se governar sozinha. Nesta classe McClelland encontrou muitos profissionais de Psicologia, especialmente aqueles que seguem as escolas de auto-determinação.

**O poder competitivo** é o tradicionalmente conhecido e que se constitui na influência que alguém exerce sobre outrem. As pessoas dessa categoria preocupam-se em controlar, sobrepujar, vencer, derrotar. Cultivam a força pessoal para exercê-la sobre os outros e são muito assertivos. Estão sempre estabelecendo comparações e cultivam os símbolos de status: carros, jóias, títulos. Apreciam esportes de competição.

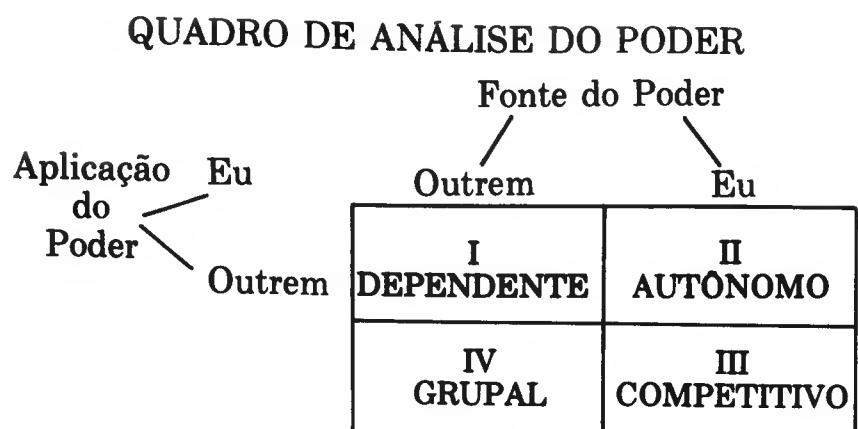
Na linguagem psicanalítica, enquadram-se na fase fálica, pois exibem suas posses e sua força. As profissões mais freqüentes encontradas nessa categoria, por McClelland foram: políticos, jornalistas, professores e advogados criminais.

Finalmente, **o poder grupal** se exerce sobre os outros em nome de uma entidade coletiva, redundando num desprendimento, pelo bem comum. Os indivíduos exercem poder em nome do dever e se preocupam com a coletividade, com o social. Essas pessoas pertencem a muitas organizações e assumem postos diretivos. Aí foram encontrados administradores em maior número. O risco dessa forma de poder é o messianismo, em que o eu acaba sacrificado pela comunidade.

Na teoria psicanalítica, esse é o estágio genital, mais avançado, em que a pessoa é capaz de doação, companheirismo e mutualidade.

Embora as quatro formas de poder representem um crescimento evolutivo, não são mutuamente excludentes. As pessoas podem fazer uso de vários tipos de poder, conforme as circunstâncias.

McClelland (1975) sintetiza a tipologia num quadro matricial que retrata a fonte e a aplicação do poder (ver fig.).



## CONCLUSÕES

Variados são os caminhos que a necessidade de poder percorre e múltiplas são as suas formas de expressão. Ora ela se revela na ação, ora ela se disfarça num sintoma orgânico; ora ela é mantida de forma hostil, ora se refugia num veículo social.

O estilo de poder adotado prende-se muito à experiência de vida do sujeito: anos de infância, esquema corporal, relações paternas, sucessos e frustrações.

A necessidade de poder não deve ser reprimida, mas sim reconhecida e canalizada para formas de expressão mais construtivas, não patológicas.

Para finalizar, é oportuno lembrar Selva (1975) que dedicou sua vida ao estudo do stress, suas origens e consequências. Esse cientista-filósofo reconhece que é difícil "amar ao seu semelhante como a si mesmo", porque o ser humano é biologicamente egoísta. No entanto, ele necessita de aprovação social. Daí a recomendação:

"É mais importante trabalhar no sentido de aperfeiçoar-se e assim garantir sua utilidade, seja qual for seu destino. (...) Em outras palavras, seu valor está à medida em que é capaz de colher o amor dos seus semelhantes."

## BIBLIOGRAFIA

- ADLER**, Alfred - *A ciência de viver*. Rio, José Olympio, 1940.
- ADLER**, Alfred - *Práctica y teoría de la psicología del individuo*. Buenos Aires, Paidos, 1953.
- BENNIS**, Warren - *The unconscious conspiracy: Why leaders can't lead*. N. York, AMACOM, 1976.
- BERNE**, Eric - *Os jogos da vida*. Rio, Artenova, 1974.
- BUNTINX**, Henry - O administrador, sua pessoa, sua cultura e seu "stress". São Paulo, IDORT, jul./ago., 1977.
- CORREA**, Joaquim Sérgio de Oliveira - *O exercício do poder na administração*. Rio, Documentário, 1977.
- DUNBAR**, Flanders - *Psychosomatic diagnosis*. N. York, Hoeber, 1984.
- FREITAS**, Renan Springer - Ambiente e poder organizacional: notas de pesquisa sobre uma empresa estatal. São Paulo. *Revista de Administração*, IA-USP, 16(3): 95-103, jul./set. 1981.
- FRENCH**, J. e **RAVEN**, B. - As bases do poder social. In: **CARTWRIGHT**, Dorwin e **ZANDER**, Alvin. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo, Herder, 1969.
- FRIEDMAN**, Meyer & **ROSEMANN**, Ray - *Type a behavior and your heart*. Greenwich, Fawcett Crest, 1975.
- HUBER**, V.L. - *The sources, uses and conservation of managerial power*. N. York, AMACOM, 1981.
- IVANCEVICH**, J.M.; **MATTESON**, M.T. & **PRESTON**, C. - Occupational stress, type a behavior, and physical well being. *Academy of Management Jr.*, 25(2): 373-391, jun. 1982.
- KORDA**, M. - O poder: como conquistá-lo, como utilizá-lo. São Paulo, *Exame*, 11 jul. 1976. (ed. especial).
- KOTTER**, J. - Power. Dependence and effective management. Cambridge, *Harvard Business Rev.*, jul./Aug., 1977:127-128.
- MACCOBY**, Michael. *Perfil de águia*. Rio, DIFEL, 1977.
- MARTIN**, N.H. & **SIMS**, J.H. - Power tactics. In KOLB, D. et. al. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- MAY**, Rolle - *Poder e inocência*. Rio, Zahar, 1981.
- McCLELLAND**, David - The two faces of power. *Journal of International Affairs*. 24(1):29-47, 1970.
- McCLELLAND**, David. *Power: The Inner Experience*, N. York, Irvington, 1975.
- McCLELLAND**, D. e **BUR-** NHAM, D. - O poder é a grande motivação dos bons gerentes. São Paulo, *Exame*, 27 abr. 1977.
- McMURRY**, R.N. - O poder e o executivo ambicioso. São Paulo, *Bibl. Harvard de Administração de Empresas*. 5(20) 1978.
- MUELLER**, R. K. - *Risk, survival, and power*. American Management Association, 1970.
- PERLS**, Frederick. - *Gestalt therapy verbatim*. N. York, Bantam, 1972.
- ROGERS**, C. - *Sobre o poder pessoal*. São Paulo, Martins Fontes, 1978.
- SALANCIK**, Gerald R. and **PFEFFER**, Jeffre - Who gets power - and how they hold on to it - a strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3):2-21, 1977.
- SELYE**, Hans - *Stress without distress*. N. York, Singnet, 1975.
- STEINER**, Claude - *Os papéis que vivemos na vida*. Rio, Artenova, 1976.
- STEINER**, Jerome - Qual o preço do sucesso? S. Paulo, *Biblioteca Harvard de Adm. de Empresas*. 5(14) 1978.
- WINGLE**. - *The management of power*. N. York, Wiley, 1976.
- ZALEZNIK**, A. e **DE VRIES**, M. - *O poder e a mente empresarial*. São Paulo, Pioneira, 1981.

# **Pré-requisitos estratégicos e o papel do setor de planejamento**

Tentaremos neste artigo descrever alguns exemplos de grupos japoneses como forma de explicar Estratégia como sistema de administração para enfrentar os desafios da época turbulenta que atravessamos.

**Luis Gaj**  
Prof. do Depto.  
de Administração  
da FEA-USP

## INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Se pretendemos implantar Administração Estratégica em uma organização devemos nos certificar da existência de condições necessárias. Em que consistem essas condições e como explicar o surgimento de Administração Estratégica? Igor Ansoff escreveu sobre a evolução dos sistemas gerenciais para explicar, pela evolução da turbulência ambiental a necessidade de mudança de sistemas gerenciais de melhor adaptabilidade aos vários estados ambientais. Toda-via, além dos fatores ambientais que condicionam o uso de sistemas de administração em mutação, outros fatores internos que podem ser considerados como de estágio de desenvolvimento interno ou de comportamento, devem ser analisados para permitir o planejamento da melhor seqüência a ser elaborada para o processo estratégico.

Quais pré-requisitos importantes de caráter interno são necessários para que a implantação seja facilitada, essa lista servirá também como instrumento de diagnóstico do atual comportamento.

Estabelecido que é possível tirar-se conclusões das experiências japonesas quanto à relação intuição/planejamento com sucesso, e que o conhecimento dos fatores internos que influem pode ajudar, é elaborada uma postura estratégica que implica numa seqüência lógica de preparação para mudança.

Definida a necessidade e a seqüência, falta ser estabelecido qual é o papel do setor de planejamento, não como executor do trabalho estratégico, e sim como coordenador e como secretário do processo.

Segundo o roteiro descrito, este trabalho pretende contribuir com novas abordagens, extraídas da realidade organizacional, para uma melhor utilização das técnicas de Administração Estratégica na sua aplicabilidade prática.

## Relatos de Casos do Japão

Antes de iniciar os relatos poderemos fazer a pergunta de por que a Administração Estratégica desenvolveu-se nos últimos anos.

Será que se trata de mais um modismo? ou realmente surgiu porque necessidades específicas vieram provocar a sua implantação em grande quantidade de empresas, especialmente nos EUA e Europa? Por que foi desenvolvido o enfoque estratégico?

Até recentemente, inúmeros autores citavam o Japão como país exemplo de grande sucesso das empresas, produto de firmes lideranças e de estratégias implícitas que não precisavam planejar de forma estruturada. Em 26 de outubro de 1983, Ichi Nakamura, Presidente do Instituto Japonês de Planejamento, criado em início de 1982, nos dá outro panorama. Ele nos fala dos problemas que estão vivendo vários grandes grupos japoneses. Relata 5 casos:

DAIEY  
MITSUKOSHI  
NIPPON-GAKI  
SONY  
YAMAHA

### DAIEY

- Lojas - caindo de US\$ 41 milhões de lucro em 81, para US\$ 27 milhões de lucro em 82.
- Motivo: diversificação agressiva no passado em Armazéns, Hotéis, Lojas de Roupas, Lojas de Departamentos.

### MITSUKOSHI

Fecha  
Balanco  
Fev/83

- a maior cadeia de lojas de departamentos
- caindo de US\$ 45 milhões de lucro em 81 para US\$ 31 milhões de lucro em 82, e US\$ 21 milhões de prejuízo em 83.

### NIPPON-GAKI

fecha  
balanço  
Abril.

- Lojas de instrumentos musicais, líder do grupo Yamaha acelerado declínio dos resultados US\$ 29 milhões em 81, US\$ 23 milhões em 82, US\$ 13 milhões em 83.
- devido a diversificações agressivas em equipamentos para o lar, divertimentos (Indústria do Lazer) e abertura de subsidiárias.

### SONY

- Hoje internacional, equipamento de som, acústico, TV a cores etc. déficit nas subsidiárias
- lucro de US\$ 197 milhões em 81
- lucro de US\$ 174 milhões em 82

### YAMAHA

- Resultado negativo pesado de US\$ 45 milhões em 83 contra US\$ 30 milhões de lucro em 82 (devido a redução da exportação para os EUA)

Esta situação gerou no Japão uma grande preocupação de planejar; e, grupos como SEIKO e HONDA que já tinham planos estratégicos formais, tornaram-se exemplo para uma grande adesão aos sistemas estratégicos. Muitas vezes, é preciso sofrer-se intimamente para perceber-se que outros estão agindo diferentemente e com sucesso, para passar-se a imitá-los.

Entretanto, nem sempre houve, especialmente nos EUA e Europa, plena satisfação com o conteúdo que foi dado à estratégia, ou com os resultados alcançados na sua implantação. Todavia, nada impede que se procure saber sobre concorrentes e clientes, que se pense em diversificar produtos e mercados, que se tente encontrar formas de administrar negócios complexos, ou ainda, que se busque custos competitivos. A busca do aprimoramento nas metodologias de aplicação não impede a validade do direcionamento estratégico.

Como fazer para evitar-se casos mencionados por NAKAMURA, especialmente quando o ambiente é recessivo?

Se observarmos o conjunto de empresas em situação de recessão, situação estável e situação de expansão, teremos hipoteticamente:

EMPRESAS	SITUAÇÃO RECESSIVA	SITUAÇÃO NORMAL	SITUAÇÃO DE CRESCIMENTO
Em declínio	40%	20%	20%
Estáveis	40%	60%	40%
Em crescimento	20%	20%	40%

Qual é a situação em que se encontra a organização específica que estamos observando? Quais as transformações ou mudanças que se exigem para se conseguir a estabilidade ou o crescimento? Ou, ainda, colocando de outra forma, quais são as características que mudam quando se adota um processo estratégico explícito de desenvolvimento?

Estratégias implícitas de sucesso independem da existência de um processo e podem ser intuitivas, baseadas na sensibilidade e na habilidade do empresário.

Estratégias explícitas, realizadas no contexto de organizações com complexidades crescentes, exigem posturas diferenciadas, que denominamos de pré-requisitos.

Tanto no caso de estratégias implícitas ou explícitas, é fácil afirmar-se que as empresas estáveis ou em crescimento são empresas que tiveram decisões estratégicas acertadas no passado. As estratégias certas adotadas levaram ao sucesso de hoje, assim como estratégias corretas hoje, levarão ao sucesso do amanhã.

## PRÉ-REQUISITOS PARA ESTRATÉGIA

FATORES	ORGANIZAÇÃO SEM ESTRATÉGIA EXPLÍCITA	ORGANIZAÇÃO COM ESTRATÉGIA EXPLÍCITA
Tipo de Estrutura Direção Princípios Enfase Análise Executivos Abordagem Desenv. Pessoal	com STAFF de ELITE DEFINIDA, FORMADA no PROCESSO INTERNA PAPEIS SISTEMAS TREINAMENTO	para LINHA para PARTICIPATIVA para FLEXÍVEL AÇÃO, SUBSTÂNCIA INTERNA/EXTERNA para IDÉIAS COMPLEXAS para SISTEMAS INTEGRADOS para CAPACITAÇÃO



A escala horizontal mostra os seguintes valores: 1, 2, 3, 4, 5. O ponto 1 está alinhado com a coluna 'ORGANIZAÇÃO SEM ESTRATÉGIA EXPLÍCITA'. O ponto 5 está alinhado com a coluna 'ORGANIZAÇÃO COM ESTRATÉGIA EXPLÍCITA'.

Da mesma forma, podemos dizer que as características modificadas são requisitos e demonstram o estado estratégico. Uma forma de avaliar o estado estratégico é elaborar uma escala de 1 a 5 na figura acima e perguntar para cada pré-requisito, o estado em que se encontra determinada organização. Dependendo da somatória dos pontos poderemos avaliar condições eficazes na introdução da estratégia ou ainda quais os itens que devem merecer maior destaque inicial.

A seguir, vamos analisar e justificar, brevemente, cada um dos pré-requisitos. No caso do Tipo de Estrutura, as organizações com órgãos de assessoria divorciados da linha criam rivalidades internas, insegurança e luta pelo poder e podem levar à desmotivação, especialmente daqueles envolvidos na finalidade da organização.

Por exemplo: a estratégia não é tarefa de um órgão especializado, é uma função da organização e todos os seus órgãos devem ter a sua influência, parti-

cipação e reflexos. Para isto ser possível, asse deve integrar-se na linha.

Quando a Direção é de Elite, com decisões de cima para baixo, é difícil a integração dos quadros. À medida que as organizações se tornam mais complexas e difíceis de administrar e o ambiente mais turbulento, a falta de integração dos quadros e o natural isolamento das elites conduzem a decisões que nem sempre são adequadas ao desenvolvimento estratégico.

Este é um dos motivos pelos quais os japoneses reduziram o número de níveis hierárquicos. No livro "Vencendo a Crise" um dos atributos das empresas inovadoras e de alto padrão são formas simples e equipes diretivas pequenas para evitar que isto aconteça.

Organizações em Flexibilidade tem dificuldade na realização de programas estratégicos. No máximo estarão adquirindo técnicas para se fazer estratégias, como processos com formulários a serem preenchidos e discutidos, porém a falta de Flexibilidade levará às soluções já escolhidas previamente ou à fadiga do planejamento.

Enquanto a grande ênfase era no sistema de planejamento, a preocupação estava centrada no Processo, à medida que estratégia é vista como ação destinada a melhor posicionamento no mercado, produtos competitivos, vantagem sinérgica, portfólio estratégico, garantia de desempenho imediato e de longo prazo, a ênfase passa a recair na Substância e na Ação.

Preocupações internas sempre existem, e devem existir, porém devem ser rapidamente equacionadas e convenientemente tratadas para permitir a saída delas e a volta da empresa para fora. As empresas demasiadamente voltadas para dentro na sua administração acabam distanciando-se do ambiente e perdendo sua capacidade de adaptação a mudanças. Obsolescência, produtos superados, atendimento inadequado, são características de empresas que estão voltadas para dentro. Estratégias adequadas são decorrências do equilíbrio de ênfase Interna / Externa.

A grande função dos executivos é dada como sendo cumprir objetivos. E até a existência de objetivos é muito importante como vetor motivacional. O papel de cada um está associado com prestígio e realização. Se cada um cumprir o seu Papel a organização será bem-sucedida. Porém, a complexidade das organizações e negociações não permite a cada um ficar apenas no seu Papel. A restrição do Papel limita o uso de potencialidades. Por isso recomenda-se treinamento para lidar com Idéias Complexas que exigem simulação, elaboração de cenários, trabalho de grupos, uso de salas comuns e outras medidas destinadas a ação rápida, resposta adequada às mudanças das exigências ambientais.

Solução de problemas específicos, como por exemplo, Sistemas de Informações, treinamento da Gerência, são tratados isoladamente um do outro, e surgem por solicitação departamental. Em lugar disto, a estratégia exige que os Sistemas estejam coordenados e a serviço de uma causa clara, e que não sejam uma finalidade em si mesmos. Por isto, os Sistemas devem ser Integrados à Estratégia. Devem fazer parte

de uma visão ampla dessa organização e devem estar a serviço desta visão mais ampla.

O Desenvolvimento Pessoal também tem alterado o caráter de simples Treinamento para um trabalho de Capacitação que compreende não apenas o indivíduo, mas também a organização e sua cultura, as habilidades e condições de dar respostas rápidas aos novos desafios.

Como vemos, os pré-requisitos estratégicos constituem-se na sua essência, numa mudança múltipla que está voltada a comportamentos organizados de forma diferenciada. Esta mudança pode ser resumida como sendo uma Postura Estratégica que atinge aspectos Internos e Externos da organização.

## POSTURA ESTRATÉGICA

Os Pré-Requisitos compõem-se de forma diferenciada em cada organização e precisam de maior ou menor esforço para ser atingida a Postura Estratégica.

Elaborando uma seqüência do que representa do ponto de vista exclusivamente comportamental, esta postura tem como início a consciência da necessidade de mudança. Antes, todavia, é preciso verificar se realmente a mudança será útil, pois no caso de uma organização encontrar-se em ambiente tranquilo e sem mais preocupações, a mudança pode ser desnecessária. Estratégia explícita implica mudança e, portanto, iniciar o processo é reconhecer a sua vantagem.

A seguir deverá ser avaliado o Estado Estratégico, atribuindo nota de 1 a 5 a cada um dos Pré-Requisitos da tabela apresentada, e desta forma detectando onde a mudança é prioritária e qual será o programa a empreender. No processo de transformação para uma posição fortalecida no mercado e no seu ambiente em geral, há necessidade de grande Participação, de Criatividade e Inovação das equipes. Isto será conseguido através do processo de Capacitação.

A grande dúvida em Estratégia é a escolha entre Alternativas. Para auxiliar, técnicas de elaboração de Cenários são muito freqüentes. Índices de inflação, ORTN, variação cambial e outros, são previstos por vários setores, especialmente no início de cada ano, para cálculos das previsões orçamentais. Todavia, o importante não é elaborar Cenários, porém deter-se a analisar como estes Cenários alternativos afetarão a empresa. Importante é criar condições para tomada de decisões claras e adequadas ao futuro, com uma visão ampla.

Uma forma de se conseguir decisões adequadas para o futuro é gerando Comportamento e Organizações Flexíveis, Inovadoras, não demasiadamente vinculadas a princípios rígidos.

Em contrapartida, encontramos o processo de Resistência, muitas vezes arraigado pelo sucesso do passado. Deve haver a necessária compreensão para Resistência, uma vez que ela não é simplesmente produto de posições rígidas, como pode parecer. A Resistência é produto da experiência com o que deu certo no passado e o processo de sua erradicação está associado comprovar que o que deu certo no passado pode não ser mais válido para o presente e muito menos para o futuro.

A seguir figura que resume a seqüência na Postura Estratégica.

## SEQÜÊNCIA NA POSTURA ESTRATÉGICA

- Estratégia implica mudança (consciência)
- Estado Estratégico ao nível do Desenvolvimento (avaliar de 1 a 5 cada item do quadro anterior)
- Capacitação como forma de lidar com Estratégia
- Técnica de Cenários (porém cenários a serviço de ação estratégica construir Pontos Fortes)
- Comportamentos flexíveis
- Lidar com Resistência (produto de experiência-provar que o que deu certo no passado nem sempre daria certo no presente e menos no futuro)

## PAPEL DO SETOR DE PLANEJAMENTO

O segundo principal item desta apresentação é o Papel do Setor de Planejamento. Existem duas posturas: fazer o Planejamento ou Secretariar o Processo.

Sendo coerentes com o enfoque de Linha como responsável, nossa posição é a de simplesmente "Secretariar o Processo", podendo também complementar esta postura com a preocupação com 7 tarefas ou problemas principais (todavia, estas preocupações não devem ser exclusivamente do setor de Planejamento):

### Obter Criatividade nas Atividades Estratégicas

É possível de se conseguir pela formação de grupos estratégicos, e deve envolver a estrutura nos vários níveis da organização. Estas estratégias devem ser auto-renováveis e sinérgicas, sendo muito importante quando se trata de negócios de família. Para ser possível a criatividade deve merecer estímulos, apreciação e resposta.

Estímulos para aderir ao processo de criatividade, atenção e apreciação adequada das propostas e por último resposta dos responsáveis pelo processo decisório, realimentando assim, pelo interesse demonstrado, a continuidade das tarefas criativas nos vários grupos e níveis da organização.

### Delinear cuidadosamente os Programas, Tarefas e Fluxos de Trabalho

Onde se encontram os engarrafamentos que prejudicam a implantação? A sua identificação permite o respectivo delineamento dos programas que incluem uma adequada monitorização com definição de responsabilidades.

### Envolver o Gabinete do Presidente como fator de Estímulo do Processo

O setor de Planejamento, e os Diretores por ele

responsáveis, recebem do Presidente a “tarefa” de fazer planos estratégicos. Isto não é suficiente. Além de outorgar a outras funções específicas, a organização precisa “sentir” o Presidente participando e interessado em desenvolver estrategicamente a organização por ele liderada.

Isto será o estímulo para seus seguidores. Todavia, é necessário um certo equilíbrio da participação do Presidente. Sua excessiva participação pode paralisar a criatividade e todos esperarem a palavra do Presidente para manifestarem-se.

### **Amarrar Estratégias com Necessidade Resposta e com Controle**

Estratégias arrojadas envolvem riscos, estratégias distantes da necessidade de Resposta e muito Criativas, possuem o custo do pioneirismo e quando representam parte considerável do Portfólio podem trazer distúrbios ao todo.

Estratégias exigem uma visão clara da realidade e da necessidade e devem estar amarradas com processo de Controle para serem implantadas e acompanhadas depois de escolhidas.

### **Ampliar aplicação ao Grupo de Empresas, ao Nível de Gerências Envolvidas, ao Plano de Capacitação e à Administração de Conflitos**

O início pode ser a criação de confiança no processo, até quase experimentalmente, como se fosse um treinamento com os diretores e para estes entenderem e se familiarizarem com a linguagem, e, também, o início pode ser dedicado a criar condições preliminares, especialmente Recursos, para a organização se desenvolver estrategicamente. Uma vez que esta fase está superada, é necessário irradiar o trabalho através do Setor de Planejamento, ao grupo de empresas, especialmente aos grupos de gerentes responsáveis pela UEN's (Unidades Estratégicas de Negócios) que são parte do processo de Capacitar Gerência e Organização para lidar com os novos desafios.

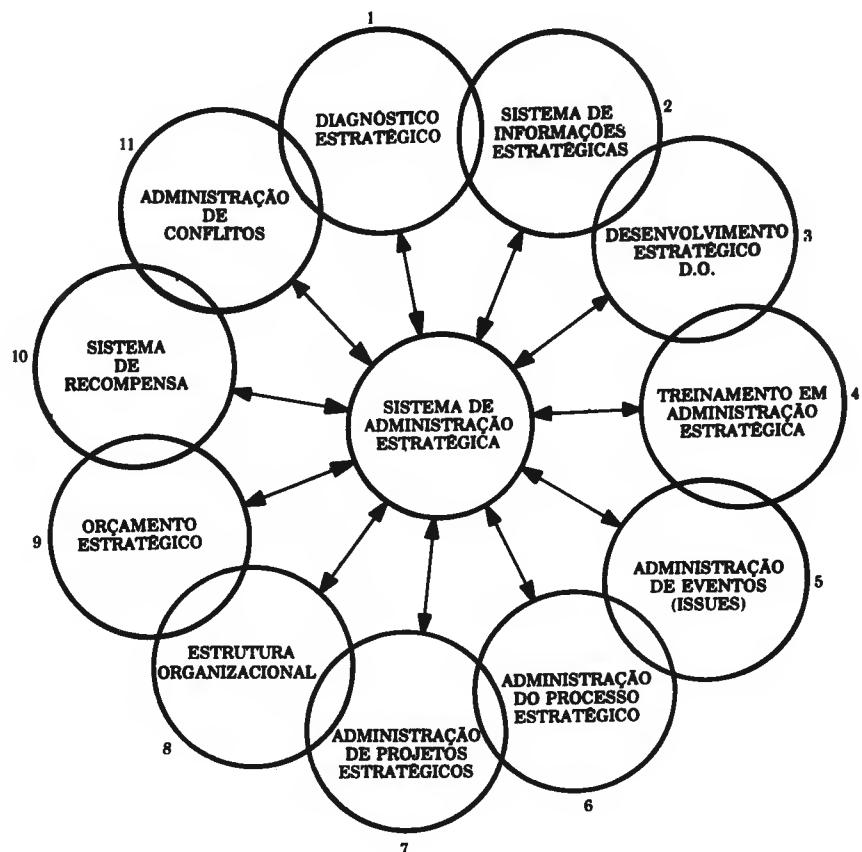
Naturalmente existem conflitos interpessoais nas organizações e possuem uma importância muito grande sobre motivação e desempenho, e por isso devem merecer atenção e tratamento adequado por pessoas qualificadas.

### **Ver o Sistema Estratégico como um Conjunto de 11 Elementos**

O Sistema Estratégico não pode ser interpretado como um sistema de Planejamento de Recursos, ou como uma forma de elaborar projetos de investimentos. Ele exige dos homens que secretariam o processo e também dos elementos chaves da organização, a visão de um Sistema Integrado de vários módulos como segue:

*Pré-requisitos estratégicos e o papel do setor de planejamento*

## **SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**



**OBS:** Este gráfico recebeu a denominação de “VISÃO MARGARIDA” da ESTRATÉGIA

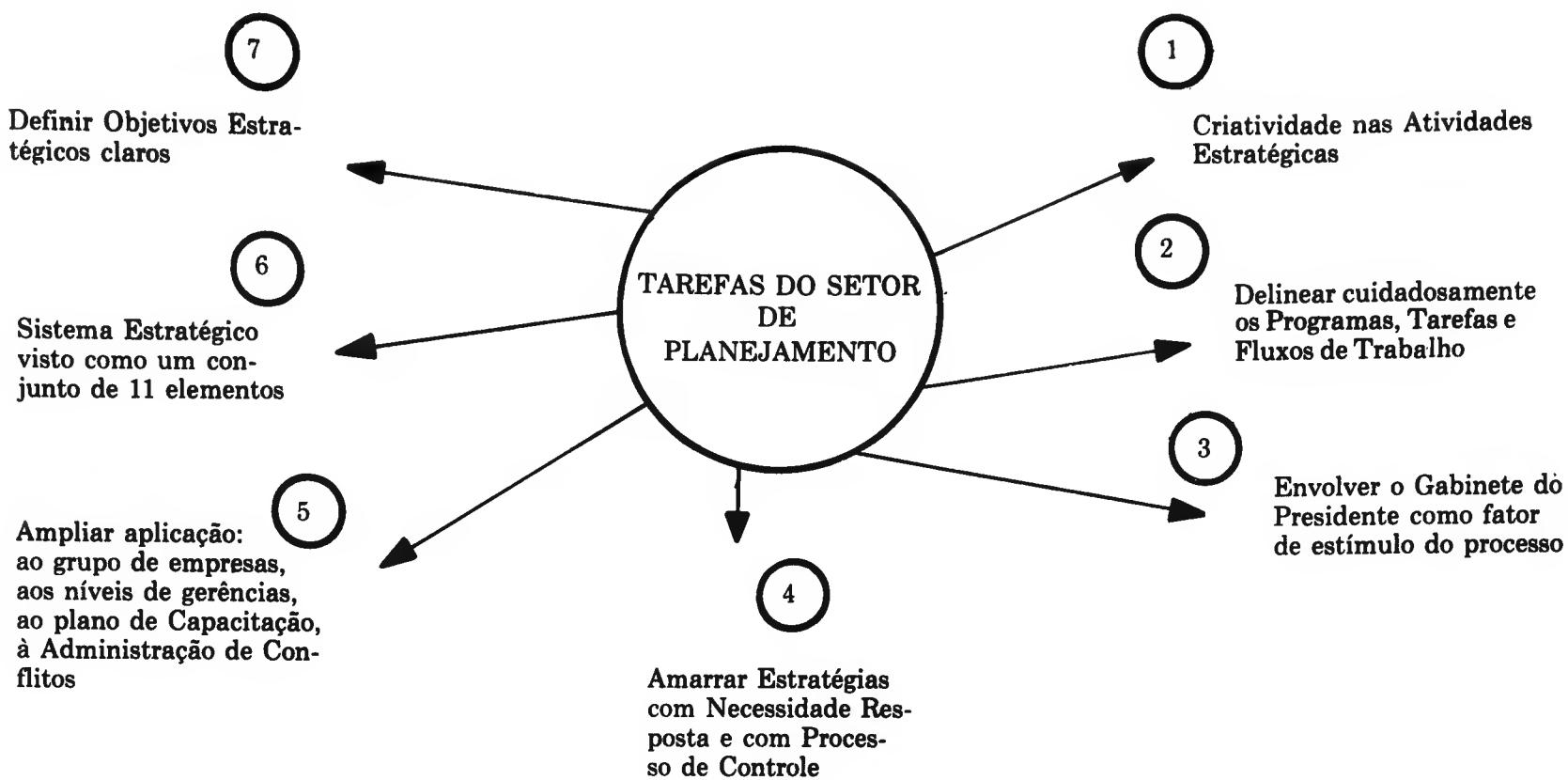
### **Definir Objetivos Estratégicos**

Por último, o setor de Planejamento deve cuidar que sejam definidos os Objetivos Estratégicos de forma clara e flexível durante o ano. Como exemplo, enumeramos a seguir quais poderiam ser estes Objetivos Estratégicos.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Elaborar estratégia corporativa - Portfólio UEN's (Unidades Estratégicas de Negócios) e AEN's (Áreas Estratégicas de Negócios).
- Participação (liderança) de mercado Vantagem competitiva que sustente a situação.
- Vantagem competitiva é mais do que custo:  
Preço relativo  
Qualidade relativa  
Diferenciação
- Como diferenciar? Valor atribuído pelo comprador (P&D)
- Como criar vantagem de custo, preço e qualidade relativa?
- Lidar com risco e incerteza Análise de risco
- Aplicar recursos limitados para garantir resultados futuros: entre operacionais e estratégicos.

A seguir quadro resumo das 7 Tarefas ou Preocupações do Setor de Planejamento (porém não só deste setor).



## CONCLUSÕES

Os Pré-Requisitos para Estratégia estão em primeiro lugar nas Condições Ambientais. Isto fica demonstrado nos casos relatados do Japão.

Por isso deve-se fazer Estratégias Explícitas somente quando o Ambiente Turbulento assim o exigir. A partir das exigências do Ambiente e iniciando a pensar estrategicamente, avalie a sua Postura (de 1 a 5) em cada fator, para os Pré-Requisitos. Isto lhe permitirá tomar Consciência da necessidade de mudança de Postura e iniciar o processo que conduzirá a sua organização ao fortalecimento perante seus concorrentes.

Os cenários devem ser usados, não como uma finalidade em si, mas pela forma como afetam a organização.

As Resistências e outros impedimentos devem ser abordados com Flexibilidade e diretamente.

O Setor de Planejamento, junto com os Diretores principais e o próprio Gabinete da Presidência, tem preocupações importantes e tarefas essenciais a cumprir, iniciando pela Criatividade e terminando com os Objetivos (7 Tarefas ou Preocupações).

Esta exposição não pretende ser um guia ou um receituário, apenas uma abordagem sobre alguns dos aspectos fundamentais da Administração Estratégica.

## BIBLIOGRAFIA

**LORANCHE Peter** - Cinco problemas principais para fazer funcionar o planejamento estratégico" palestra na 3<sup>a</sup> Conferência de Administração Estratégica. Paris, outubro/83.

**NAKAMURA Ichi** - Painel: Making strategic planning work - 3<sup>a</sup> Conferência de Administração Estratégica. Paris, outubro/83.

**PETERS Thomas & WATER-**

**MAN JR. Robert H.** - Vencendo a Crise - S. Paulo, Harper e Row do Brasil Ltda., 1983.  
Ensaio sobre Processo de atuação estratégica - Sistema de administração estratégica - Luis Gaj.

# A questão tecnológica na indústria de bens de consumo essenciais

A partir de dados coletados através da Pesquisa Nacional de Desempenho Industrial, o autor do artigo propõe sugestões para a análise , privilegiando algumas “variáveis” pesquisadas da questão tecnológica na indústria de bens de consumo essenciais. O texto não pretende ser conclusivo. Trata-se, na verdade, de uma primeira aproximação ao estudo da gestão de unidades produtivas, da categoria eleita, tendo como o ponto focal a posse, o desenvolvimento e o controle da tecnologia no processo de produção.

**José Henrique de Faria**

Economista, Mestre em Administração (UFRGS) e Doutorando em Administração (FEA/USP).

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo examinar a situação da indústria de bens de consumo essenciais, no que se refere à questão tecnológica, a partir de alguns aspectos substantivos:

- a) obtenção da tecnologia;
- b) desenvolvimento tecnológico e racionalização do processo de produção;
- c) emprego da tecnologia;
- d) processo produtivo;
- e) comercialização dos produtos.

Os dados utilizados no texto foram retirados da Pesquisa Nacional de Desempenho Industrial, realizada pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial. Trata-se de dados primários, obtidos através de amostra intencional.

Assume-se, desde já, um certo abandono formal da perspectiva histórica à medida que a questão examinada será levantada no interior da organização industrial em um momento determinado.

Considera-se, aqui, a categoria de bens de consumo essenciais aquela composta dos seguintes gêneros: têxtil; vestuário, calçados e artefatos de tecidos; produtos alimentares; bebidas; perfumaria, sabão e vela; e calçados.

Com relação ao conceito de tecnologia adotado, convém ressaltar que, ao contrário de Silva (1972) que distingue tecnologia de *Know How*, admite-se aqui que tecnologia<sup>1</sup> é o conhecimento objetivo e específico do processo de produção – envolvendo, naturalmente, as técnicas de gestão – e do produto. Tal conhecimento deve ser exato e detalhado e sua obtenção pode ser tanto através de estudo sistemático, experimentação e pesquisa – via utilização de métodos científicos – quanto de experiência adquirida em condições concretas de utilização, aplicação e desenvolvimento desse conhecimento.

Isto posto, cumpre examinar a questão tecnológica da indústria de bens de consumo essenciais.

## OBTENÇÃO DA TECNOLOGIA INDUSTRIAL

A perspectiva que se busca esclarecer neste item, refere-se basicamente ao fornecimento da tecnologia e ao seu desenvolvimento pela própria empresa, por institutos de pesquisa e empresas de engenharia e por empresas do exterior. A separação deve-se à tentativa de verificar o peso relativo da obtenção da tecnologia desenvolvida no exterior, da tecnologia embutida em mercadorias (obtida dos fornecedores), basicamente em máquinas e equipamentos, e indicada pelo cliente (na produção sob encomenda, por exemplo) e da tecnologia desenvolvida pela empresa e institutos.

Não há referência explícita aqui à transferência tecnológica, de qualquer forma abordada em outros textos (Figueiredo, 1972; Velhinho, 1979), pois que se assume que a transferência ocorre apenas à medida que os demandantes da tecnologia tenham competência tecno-científica em um nível tal que possam assimilar a tecnologia objeto da demanda. Assim, nem toda a tecnologia obtida pelas empresas pesquisadas

pode ser entendida como tecnologia trae ferida a tais empresas.

Observa-se, neste sentido, que nos cinco tipos de tecnologia examinados, a significativa maioria das empresas pesquisadas respondeu que desenvolve sua própria tecnologia. Assim é que, como indicam os dados constantes da Tabela 1, no que se refere ao desenho dos produtos, 81,4% das empresas desenvolveram elas mesmas tal tipo de tecnologia, sendo que 21,5% a adquiriram de fornecedores. Convém observar que este tipo de tecnologia desenvolvida no exterior e por institutos de pesquisa e empresas de engenharia é relativamente pequeno.

Tabela 1

### INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO ESSENCIAIS OBTENÇÃO DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL BRASIL/1981

TIPOS DE TECNOLOGIA	TECNOLOGIAS DESENVOLVIDAS			TECNOLOGIA FORNECIDA
	PELA EMPRESA	POR INST. DE PESQUISA/EMPRESA DE ENGENHARIA	NO EXTERIOR	POR CLIENTES E FORNECEDORES
Desenho dos Produtos	81,4	3,3	6,0	21,5
Desenho do Ferramental	57,5	6,9	6,7	38,3
Fluxos de Fabricação	82,5	5,5	4,1	13,7
Projetos de Instalações Industriais	66,5	16,5	4,5	22,0
Projetos de Lay Out da Fábrica	76,0	13,0	2,3	16,3

Fonte: DCI/SIND

No que se refere ao desenho do ferramental utilizado na produção, nota-se que 57,5% das empresas desenvolveram este tipo de tecnologia internamente. É significativo também o volume de empresas (38,3%) que obteve tal tecnologia de clientes e fornecedores. Igualmente para este tipo, é pequeno o número de empresas que possuem tecnologia desenvolvida no exterior (6,7%) e por institutos de pesquisa e empresas de engenharia (6,9%).

Para o tipo de tecnologia designado por fluxos de fabricação, observa-se a grande predominância (82,5%) do seu desenvolvimento no âmbito interno das empresas pesquisadas, aparecendo a obtenção via clientes e fornecedores com 13,7% das respostas.

Já para os projetos e instalações industriais, 66,5% das empresas pesquisadas desenvolveram tal tecnologia internamente. Em se tratando, no entanto, de um tipo de tecnologia que requer maior nível específico de conhecimento, o desenvolvimento feito através de institutos de pesquisa e empresas de engenharia é mais significativo (16,5%) que os demais tipos. A tecnologia relativa a projetos e instalações industriais obtida, pelas empresas pesquisadas, de seus fornecedores (tecnologia embutida) e clientes é também significativa (22%).

Finalmente, a tecnologia relativa a projetos de lay out da fábrica, pelos mesmos motivos do tipo anteriormente analisado, apresenta configuração semelhante, onde o desenvolvimento feito pela empresa (76%) é o mais contundente, sendo significativo o

desenvolvimento feito por instituto de pesquisa e empresas de engenharia (13%) e obtido de clientes e fornecedores (16,3%).

As sugestões que se pode fazer, até aqui, são as seguintes:

- a grande maioria das empresas desenvolvem sua própria tecnologia, baseada principalmente na experiência (tentativa e erro) em condições concretas de utilização, aplicação e desenvolvimento dos conhecimentos relativos a: desenho do produto; desenho do ferramental; fluxos de fabricação; projetos de instalações industriais; projetos de *lay out* da fábrica;
- quanto maior o grau de sofisticação da tecnologia desenvolvida, maior a participação dos institutos de pesquisa e empresas de engenharia;
- a tecnologia industrial desenvolvida no exterior para as empresas é relativamente pequena;
- a obtenção de tecnologia de fornecedores e clientes é significativa devido a tecnologia embutida. Isto é mais evidente em desenho do ferramental e do produto e nos projetos de instalações industriais (neste caso, são os "serviços" que acompanham a venda da maquinaria).

## DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E RACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Examinada a questão da obtenção da tecnologia industrial, surgem algumas outras que merecem exame:

- as empresas possuem alguns itens básicos da tecnologia relativa ao processo de produção? Se possuem, em nível de atualização e de metodologia?
- em que áreas do processo de produção existem necessidades de melhoria?
- que tipos de contactos as empresas têm mantido com institutos de pesquisa no sentido de buscar soluções para os problemas existentes no processo de produção?
- dos quais utilizam serviços de assistência técnica e prestação de serviços no processo de produção, que tipos de entidades foram contactadas?

A pesquisa junto às empresas revelou, no primeiro caso, para os vários itens básicos da tecnologia no processo de produção, um quadro de respostas relativamente heterogêneo. Com efeito, a Tabela 2 mostra que não existe controle de compras de material (9%), de qualidade na recepção de matéria-prima (12%), de entrada e saída de estoques de matéria-prima (9,1%) e de qualidade de produtos finais (8,4%) apenas em um número pequeno de empresas. Os problemas mais graves situam-se em *lay out* ou arranjo físico, que não existe em 34,8% das empresas pesquisadas, em manual de fluxos e métodos, não existente em 52,2% das empresas e em desenvolvimento de novos produtos, que não é prática em 42,4% das empresas pesquisadas.

No que se refere a *lay out* e manual de fluxos e métodos, é conveniente lembrar que estes tipos de

**Tabela 2  
INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO ESSENCIAIS  
PROCESSO DE PRODUÇÃO: LAY-OUT, CONTROLE E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS BRASIL/1981**

Itens	Alternativas	Não existe	Existe		(Em %)
			Parcialmente atualizado ou sem métodos modernos	Totalmente atualizado ou com métodos modernos	
<i>Lay Out ou Arranjo Físico</i>		34,8	40,9	24,7	
Manual de Fluxos e Métodos		52,2	33,2	14,6	
Controle de Compras de Matérias-Primas		9,0	38,0	53,0	
Controle de Qualidade na Recepção de Matérias-Primas		12,0	57,7	29,4	
Controle da Entrada/saída de Estoque de Matérias-Primas		9,1	80,1	10,8	
Controle de Qualidade Produtos Finais		8,4	62,6	28,9	
Desenvolvimento de Novos Produtos*		42,4	35,8	21,8	

Fonte: CDI/SIND

\* Para esta questão, "parcialmente atualizado" indica a existência de desenvolvimento de novos produtos de forma não sistemática, enquanto "totalmente atualizado" indica que existe desenvolvimento de forma sistemática.

práticas no processo de produção aparecem na proposta de Taylor (1976), engenheiro que no início do século introduziu a chamada gerência científica na *Midvale Steel Company*, nos Estados Unidos. A gerência taylorista, considerando o desenvolvimento das técnicas de gestão do processo de produção, é elementar na prática capitalista. É lícito afirmar, portanto, que o nível de desenvolvimento da gerência científica, em significativo número de empresas, é baixo. Isto sugere que, em muitos casos, considerável número de empresas encontram-se em estágio "pré-taylorista": a ausência de fluxos e métodos – elemento do controle do processo de trabalho da proposta de Taylor – em 52,2% das empresas é um indicador bastante consistente, embora único.

Outra questão importante é o nível de atualização e de metodologia. De fato, exceção feita ao controle de compras de matérias-primas, existente com métodos em 53% das empresas<sup>2</sup>, a maior parte delas possuem controles básicos inerentes à tecnologia do processo de produção parcialmente atualizado ou sem métodos modernos – com destaque para controle de estoque de matéria-prima (80,1%) e para controle de qualidade de produto final (62,6%).

As sugestões que se podem fazer, neste aspecto, são:

- inexistência de condições físicas e metodológicas que possam otimizar o processo de produção da maioria das empresas, que operam mesmo em condições pré-tayloristas;
- inexistência de ações visando o desenvolvimento de novos produtos na maior parte das empresas. Quando estas ações existem, em sua maior parte isto se dá de forma ocasional, não sistemática;
- baixo grau de modernização dos métodos de con-

- trole de qualidade e estoques de matérias-primas e de qualidade de produtos finais; e
- d) nível relativamente adequado de controle de compras. Pode-se afirmar, porém, que este controle perde o significado se não há controles de mesmo nível nos demais itens do processo de produção.

No segundo caso, ou seja, no que se refere às necessidades de melhorias, observa-se que a maior parte das empresas pesquisadas (51,2%) apontou a área de processo de produção, propriamente dita, como a mais carente de melhoria. Isto é compatível com a forma como as empresas são geridas, ou seja, sem conhecimento adequado do processo ou pelo menos, com *lay-out* e manual de fluxos e métodos parcialmente atualizados, além de uma atenção dada às compras de matérias-primas sem correspondência no restante do processo de produção.

A Tabela 3 mostra, também, que há necessidade de melhoria no controle de qualidade (46,1%) que, como se observou, é realizado sem métodos modernos na maioria das empresas. Entretanto, é conveniente chamar a atenção para o fato de que neste item, 70% das empresas indicaram não existir qualquer controle ou existir controles de qualidade (de matéria-prima e de produto final) sem métodos modernos. Assim, para 70% das empresas existem problemas neste item<sup>3</sup>, embora apenas 46% reconheçam explicitamente que necessitam de melhorias.

**Tabela 3**  
**INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO  
 ESSENCIAIS PROCESSO DE PRODUÇÃO: NECESSIDADES DE MELHORIAS BRASIL/1981**

O ESTABELECIMENTO NECESSITA DE MELHORIAS	%
Na Área de Controle de Qualidade	46,1
Em Economia de Energia	44,4
Em Controle de Poluição	19,8
Na Área de Processo de Produção	51,2
No Produto	34,8
Na Área de Estocagem e/ou Embalagem	35,5
Em Outras Áreas	15,5

Fonte: CDI/SIND

Há, também, preocupação em melhorar a eficiência na utilização de energia, ou seja, em economizar energia relativa ao volume de produção (44,4%). Os níveis de necessidade de melhoria em controle de poluição (19,8%) e em estoque e embalagem (35,5%) é menos intenso. Considerando o quadro geral de resposta das empresas para os vários itens pesquisados, não é possível concluir que não haja necessidade real de melhoria nestes itens em função das empresas já terem desenvolvido e introduzido aí melhorias adequadas. É mais provável, ao contrário, que não haja um razoável nível de preocupação com tais itens, porque estes atendem às funções mais imediatas, independentemente das possibilidades concretas de otimização.

O que se pode sugerir, neste particular, é que:

a) há necessidade de melhoria no processo de produ-

- ção devido a deficiências nas técnicas de gestão de tal processo;
- b) embora reconheçam implicitamente que existem melhores métodos de controle de qualidade de produtos e matérias-primas, parte considerável dos entrevistados na pesquisa (cerca de 25%) não admite que haja necessidade de melhoria nestas áreas; e
- c) áreas sem modernização metodológica e tecnológica, mas que atendem às funções imediatas para as quais existem, não são encaradas a partir das possibilidades concretas de otimização.

No terceiro caso, isto é, no que diz respeito aos contactos que as empresas pesquisadas mantêm com institutos de pesquisa, observa-se que, mesmo necessitando de melhorias e admitindo problemas no processo de produção, apenas 36,3% das empresas tiveram algum tipo de contacto com tais institutos.

Como mostram os dados constantes da Tabela 4, das empresas que contactaram com institutos de pesquisa, 9,5% o fizeram de forma impessoal, contra 26,9% que mantiveram contactos pessoais. Isto significa, em síntese, que ou as empresas ignoram a existência de institutos de pesquisa, que possam assessorá-las, ou o interesse efetivo das empresas em recorrer a institutos de pesquisa, no sentido de resolver problemas de desenvolvimento e racionalização do processo de produção, é relativamente baixo. A questão, que fica para ser respondida, portanto, é se isto é devido à falta de crédito na atuação de tais institutos ou se se trata de falta de conhecimento do trabalho por eles desenvolvido.

**Tabela 4**  
**INDÚSTRIA DE BENS E DE CONSUMO  
 ESSENCIAIS PROCESSO DE PRODUÇÃO:  
 DESENVOLVIMENTO E RACIONALIZAÇÃO  
 DO PROCESSO DE PRODUÇÃO BRASIL/1981**

CONTACTOS COM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA	%
Exclusivamente Pessoal	14,7
Pessoal e por Cartas, Catálogos e Telefone	12,2
Exclusivamente Impessoal (só através de Cartas, Catálogos e Telefone)	9,5
Não Houve Contactos	63,7

Fonte: CDI/SIND

No quarto caso, referente ao tipo de entidade utilizada para prestação de serviços e de assistência técnica no processo de produção, o quadro é também elucidativo. Apenas 32,9% das empresas pesquisadas utilizam-se destes serviços, não obstante os problemas por elas apontados, referidos anteriormente.

A Tabela 5 mostra, além do que se comentou, que a assistência técnica e a prestação de serviços são realizadas por empresas de consultoria a 13,4% das empresas pesquisadas, por institutos de pesquisa tecnológica a 9,8% e igualmente por institutos e empresas de consultoria a 9,8% das empresas.

A sugestão, aqui, é a mesma do caso anterior, ou seja, embora admitam problemas e necessidades

de melhorias no processo de produção, apenas uma reduzida parcela das empresas utiliza serviços de assistência técnica especializada.

Tabela 5

**INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO  
ESSENCIAIS PROCESSO DE PRODUÇÃO:  
UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA  
TÉCNICA OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
BRASIL/1981**

ENTIDADE UTILIZADA	%
Instituto de Pesquisa Tecnológica	9,8
Empresas de Consultoria	13,4
Institutos e Empresas	9,8
Não Utilizam	67,1

Fonte: CDI/SIND

A problemática tecnológica fica mais transparente. Como esperar, de fato, algum progresso substantivo na tecnologia relativa ao processo de produção, diante da tímida utilização, pelas empresas, dos trabalhos de organizações especializadas e da inexistência de áreas de P & D em grande parte das empresas?

É necessário, no entanto, aprofundar mais a análise. Para tal, convém examinar alguns indicadores econômicos de emprego de tecnologia.

## EMPREGO DE TECNOLOGIA

Antes de analisar propriamente os indicadores, é conveniente defini-los e os seus componentes, tal como foram considerados na pesquisa<sup>4</sup>. Neste sentido, assume-se que:

- a) valor da transformação industrial (CTI): é dado pela somatória das vendas líquidas e serviços sem impostos indiretos, da variação de estoques de produtos e subprodutos da empresa e da variação de estoques de produtos e subprodutos em fabricação, descontados os insumos adquiridos de terceiros e consumidos no exercício, sem impostos indiretos e os serviços de natureza industrial prestados por terceiros;
- b) taxa de crescimento dos investimentos operacionais: é a comparação do valor dos investimentos feitos pela empresa em atividades diretamente ligadas a produção em um período, com o valor destes mesmos investimentos realizados no período imediatamente anterior. Para evitar a distorção devida à inflação o valor dos investimentos operacionais no exercício é tomado a preços do ano anterior;
- c) trabalho por unidade de VTI: resulta da divisão do valor dos salários e encargos sociais no exercício pelo VTI do mesmo período;
- d) capital por unidade de VTI: corresponde ao resultado da divisão da somatória do valor do estoque líquido de capital do ano corrente ao valor dos contratos de *leasing* industrial (corrigidos e depreciados), pelo VTI do ano corrente (antes de deflacionado);
- e) P & D por VTI: é o resultado da divisão das despe-

sas com pesquisa e desenvolvimento (inclusive inovações e adaptações) no ano corrente (período i) pelo VTI no ano corrente (período i) antes de deflacionado. Pelo fato do resultado da operação ser pequeno, o valor é multiplicado por mil, (para obter o índice);

- f) gastos com formação profissional de empregados por unidade de VTI: usa-se o mesmo critério do item "e";
- g) valor da produção: é o resultado da somatória da venda líquida de produtos de fabricação própria sem impostos indiretos, com venda de serviços industriais prestados a terceiros sem impostos indiretos e com variação nos estoques de produtos elaborados e em elaboração;
- h) valor das máquinas e equipamentos: é o valor das máquinas e equipamentos referente ao ativo fixo operacional do ano corrente, corrigido e depreciado (período i), adicionado ao valor dos contratos de *leasing* industrial, corrigido e depreciado (período i).

É necessário mencionar, ainda, que os índices médios são obtidos da média dos índices, ou seja, procurou-se evitar distorções calculando o índice médio pela média de seus componentes ou pela divisão do índice pelo "n" dado. Assim, os índices foram calculados para cada uma das empresas pesquisadas e, a partir daí, obteve-se o índice médio. O objetivo deste procedimento foi o de obter uma ponderação implícita<sup>5</sup>.

Os dados da Tabela 6 mostram que a taxa de variação dos investimentos destinados às atividades diretamente ligadas à produção foi, de uma forma geral, significativa. A taxa mais alta foi a da Indústria Têxtil (1,33) e a mais baixa da Indústria de Bebidas (0,24). Isto indica, tomando-se o caso extremo da Indústria de Bebidas, queda considerável nas inversões. Com uma retração em torno dos 35% nos investimentos operacionais para a categoria de Bens de Consumo Essenciais, a hipótese de uma obstaculização do desenvolvimento tecnológico pela retração das inversões torna-se sustentável. É preciso considerar, ainda, que à época não existiam sinais mais substantivos da crise econômica que eclodiu em meados de 1981.

A retração ganha mais impacto quando analisada a relação entre trabalho e capital por unidade de Valor de Transformação Industrial – VTI em todos os gêneros da categoria de Bens de Consumo Essenciais. Tal reforço indica que as empresas são, em diversos graus, intensivas de capital. Embora a categoria compreenda gêneros industriais tidos como grandes empregadores de mão-de-obra – especialmente a Indústria Têxtil e de Calçados – o que se observa é que enquanto há, em média, 0,35 de valor em salários e encargos sociais para cada 1,00 de VTI, há 0,85 de valor em estoque líquido de capital e contrato de *leasing* industrial para cada 1,00 de VTI, para toda a categoria em análise. Exceção feita à Indústria de Calçados, pode-se sugerir, também aqui, que a relação de emprego de capital e de trabalho no âmbito do processo produtivo é sensível ao desenvolvimento tecnológico. Convém salientar, ainda, que no valor dos gastos com salários e encargos sociais estão computadas todas as despesas da empresa e não apenas a realizada

Tabela 6

**INDUSTRIA DE BENS DE CONSUMO ESSENCIAIS  
INDICADORES DE EMPREGO DE TECNOLOGIA - INDICE MEDIO  
BRASIL/1980**

Fator	Indústria					
	Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos	Produtos Alimentares		Perfumaria, Sabão e Vela	Calçados	
Taxa de Crescimento dos Investimentos Operacionais	1,33	0,58	0,42	0,24	0,60	0,71
Trabalho por Unidade de Valor de Transformação Industrial	0,35	0,43	0,29	0,32	0,27	0,45
Capital por Unidade de Valor de Transformação Industrial.	0,71	0,73	1,15	1,26	0,79	0,51
P & D por Unidade de Valor de Transformação Industrial (X 1.000)	0,74	1,38	3,43	4,82	1,59	(4,4)
Gastos com Formação Profissional por Unidade de Valor de Transformação Industrial (X 1.000)	0,72	0,73	0,29	0,90	0,19	106,3

Fonte: CDI/SIND

com o pessoal da linha de produção. Esta observação é importante à medida que se considera todo o aparato organizativo da empresa em relação ao VTI. Não há, pois, uma relação "disfarçada" entre capital e trabalho, dado que este último engloba todos os níveis de hierarquia.

Para reforçar ainda mais a argumentação, nota-se que a preocupação com Pesquisa & Desenvolvimento (P & D) é relativamente pequena. Para uma categoria de indústria que opera com produtos de consumo essencial, os gastos com P & D, especialmente a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, é tímida. A Indústria Têxtil, por exemplo, gasta 0,74 unidades de valor para cada 1.000 unidades de VTI. A Indústria de Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecido gasta 1,38 para cada 1.000. A Indústria de Alimentos gasta com P & D 3,43 para cada 1.000 de VTI. É uma categoria industrial aparentemente tradicional.

No que se refere a Gastos com Formação Profissional, outro item da tecnologia – mais especificamente, novas técnicas no processo de trabalho – a relação é ainda menor.

Considerando, no entanto, as críticas formuladas por Argyris (1979) e por Likert (1975), no que se refere à administração de empresas americanas, já na década de 1960, percebe-se a pouca atenção dada pelas empresas a P & D e aperfeiçoamento do pessoal. Geralmente, estes itens recebem atenção quanto a eficiência do produto e sua margem bruta de contribuição são negativas ou quando caem, e quando a eficiência das máquinas e equipamentos e da mão-de-obra chegam a um nível crítico. Quando isto ocorre, entretanto, o tempo torna-se um elemento escasso para ações de recuperação da produtividade. Treinamento e P & D, como apontam Argyris e Likert, são atividades constantes das empresas. Incentivadas esporadi-

camente, particularmente em períodos de crise, tais atividades não respondem adequadamente.

As sugestões que se podem fazer neste item, são:

- a) nível tímido de investimentos nas atividades produtivas;
- b) no âmbito da categoria, a relação entre valor de
- c) o volume de gastos com P & D é relativamente baixo;
- d) o volume de gastos com formação profissional é bastante crítico.

## PROCESSO PRODUTIVO

Os problemas apontados pelas empresas, a nível do processo produtivo, a rigor são poucos relevantes para a questão do desenvolvimento tecnológico. Não é possível identificar neste item, obstáculos intransponíveis ao avanço da tecnologia.

Com efeito, apenas 34,3% das empresas possuem perdas significativas no processo de produção devido a problemas com máquinas e equipamentos, o que justifica de certa forma, os índices de eficiência. Não obstante, o processo de produção não é encarado, senão para 43,9% das empresas, como mais moderno que o dos concorrentes, o que contribui para reforçar o argumento de que se trata de uma categoria industrial tradicional.

O que chama a atenção, contudo, é o fato de 55,3% das empresas apontarem necessidades de mão-de-obra, na área de produção, mais especializada, com um volume de gastos diminutos na formação profissional. Aparentemente, a necessidade imediata de extração de mais valor cria certa resistência em dispor do tempo de trabalho útil para aperfeiçoamento, o

que, de qualquer forma, trata-se de uma estratégia gerencial. Se 75,6% das empresas, como mostram os dados do Gráfico 1, procuram manter o pessoal técnico

co para atingir o processo produtivo, o que as impede de aumentar os gastos relativos à formação profissional? É uma questão em aberto<sup>6</sup>.

**Perdas Significativas no processo de produção devido a problemas com máquinas e equipamentos.**

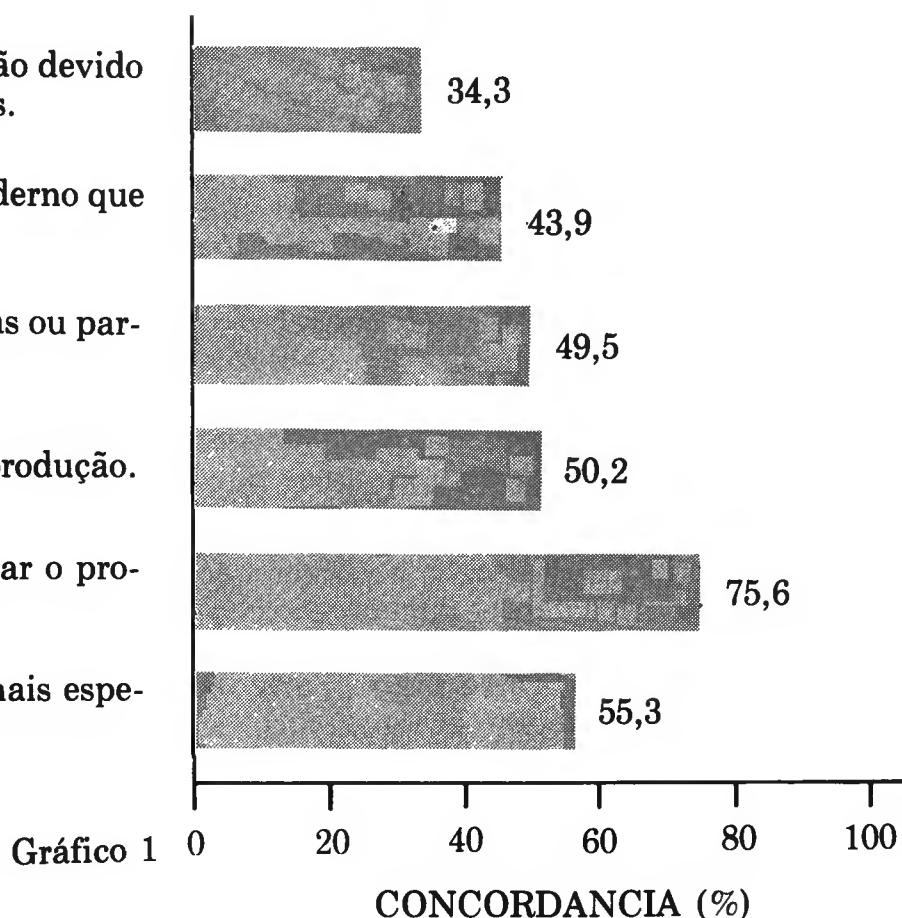
O processo de produção utilizado é mais moderno que o dos principais concorrentes.

Existe possibilidade de padronização de peças ou partes utilizadas na produção.

Limitação de espaço físico para aumentar a produção.

Procura manter pessoal técnico para otimizar o processo produtivo.

Necessidade de mão-de-obra na produção mais especializada do que possui.



### INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO ESSENCIAIS PERFIL DE PROBLEMAS SETORIAIS PROBLEMAS RELACIONADOS COM PROCESSO PRODUTIVO 1981

Fonte: CDI/SIND

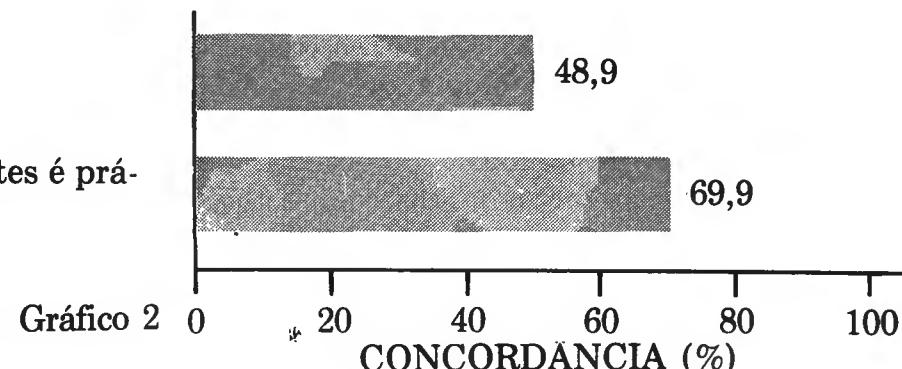
### COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS

Finalmente, a questão tecnológica pode ser examinada no âmbito mesmo da comercialização dos produtos. Neste sentido, dois itens podem ser destacados: a tecnologia de elaboração dos produtos e o desenvolvimento dos produtos.

Produtos fabricados são elaborados com tecnologia sofisticada.

A cópia de linhas de produtos dos concorrentes é prática comum no gênero.

Como pode ser observado no Gráfico 2, 48,9% dos empresários admitem que os produtos são elaborados com tecnologia sofisticada. Se isto é verdade, é de se supor que a concorrência é acirrada e que, em consequência, empresas que operam com tecnologia não-sofisticada devem encontrar dificuldades na colocação de seus produtos no mercado. Seguindo esta linha de raciocínio, não há dúvida de que se está frente a um complicador.



### INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO ESSENCIAIS PERFIL DE PROBLEMAS SETORIAIS PROBLEMAS RELACIONADOS COM A COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS 1981

Fonte: CDI/SIND

A questão fica ainda mais intrincada à medida que 69,9% dos empresários admitem ser prática comum no seu gênero industrial haver cópia de linha de produto dos concorrentes. Isto, aliado ao nível de

gastos com P & D, não oferece muitas perspectivas otimistas com relação ao desenvolvimento tecnológico.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao longo do texto procurou-se apresentar de forma explícita ou implícita algumas sugestões. A reunião destas sugestões específicas a cada um dos itens pode permitir algumas considerações gerais.

Este artigo teve apenas a pretensão de apontar algumas questões que possibilitessem apreender e entender um pouco mais o aspecto tecnológico no âmbito da Indústria de Bens de Consumo Essenciais. As sugestões apresentadas são, neste sentido, apenas constatações feitas em torno de um quadro de referência bastante restrito. Em sendo assim e a título de indagação mesmo do que foi analisado, segue uma lista de hipóteses que convém sejam pesquisadas com mais rigor, de modo a esclarecer determinadas relações:

- a) considerando que a industrialização no Brasil não se deu de forma gradativa e internamente, ao contrário, foi relativamente rápida e importada, os investimentos em tecnologia não fazem parte da cultura dos médios empresários, que dirigem 96,34% das empresas industriais no Brasil, responsáveis por apenas 18,02% da receita operacional gerada na indústria de transformação<sup>7</sup>;
- b) a gestão das empresas está assentada em bases semelhantes à orientação da "gerência científica" proposta por Taylor (nos EUA), Fayol (na França), Stakanov (na URSS) e seus seguidores no início do século, embora as relações sociais concretas não sejam as mesmas da época (evoluíram) e manifestam-se em outra formação social;
- c) a estrutura objetiva em que está forjada a industrialização no Brasil é obstaculizadora das aplicações em risco, com as empresas preferindo aplicar mais em aquisição do que em pesquisa e desenvolvimento;
- d) a falta de uma postura fiscalizadora mais crítica dos consumidores na defesa de seus interesses específicos implica ausência ou baixo grau de iver-sões em P & D.

Tais hipóteses, obviamente, devem ser melhor elaboradas em termos de metodologia de pesquisa. Mesmo assim, não esgotam o tema. Para um País que pretende enfrentar seus problemas econômicos, de maneira a desenvolver suas forças produtivas, a clássica função de produção é irrelevante. Não há dúvida que é necessária maior ênfase à questão tecnológica, especialmente no que se refere ao seu desenvolvimento interno: isto é ainda mais fundamental em uma economia periférica e dependente, como já se teve oportunidade de sugerir em um artigo recente (Faria, 1983).

## NOTAS

1. O conceito emitido aqui é aquele admitido na pesquisa e tem validade para as organizações fabris no âmbito do processo produtivo. Não obstante a ressalva que faz René Lourau (*Análise Institucional*. Petrópolis, Vozes, 1975) sobre a função da organização, o conceito de tecnologia adotado não pode, a princípio, ser generalizado para outros tipos de atividades.
2. Convém observar o grau de importância dada ao controle de entrada de matéria-prima contra o de qualidade de produtos finais.
3. De qualquer forma, vale salientar que se cerca de 60% das empresas pesquisadas admitem que não operam com métodos modernos e, portanto, reconhecem que existem formas mais atualizadas de operar, não se pode deixar de considerar que há uma admissão implícita de que as operações poderiam ser realizadas de uma melhor maneira do que aquelas que estão sendo utilizadas.
4. Vide a este respeito, BRASIL. Ministério da Indústria e do Comércio, Conselho de Desenvolvimento Industrial, Sistema Integrado de Informações Industriais. *Análise dos setores industriais: estrutura, desempenho, problemas*. Brasília, 1982.
5. A expressão, obviamente, não é de uso corrente. O sentido que se deseja dar é o de que cada valor é ponderado pelo seu peso junto ao valor com o qual tem relação direta, de forma que a resultante de cada operação, que comporá posteriormente a operação final, traga embutida em si mesma o peso de suas relações originais.
6. A experiência na área de treinamento para pequenas e médias empresas, indica exatamente o que se apontou na pesquisa: alguns empresários necessitam de pessoal mais especializado mas aplicam muito pouco em treinamento. A justificativa, via regra, é a de que *um operário treinando é um operário não produzindo*. Alguns empresários desejam receber a mão-de-obra já formada e acreditam ser este um papel do Estado. Em geral, tais empresários não admitem formar mão-de-obra para entregá-la gratuitamente aos cocorrentes. Este registro não permite nada de mais substantivo, mas revela as contradições dos discursos.
7. Ver sobre este assunto, BRASIL, Ministério da Indústria e do Comércio, Conselho de Desenvolvimento Industrial, Sistema Integrado de Informações Industriais. *Distribuição do número de empresas e da receita: uma avaliação da indústria de transformação no Brasil - 1980*. Brasília, 1983. (Mimeo).

## BIBLIOGRAFIA

**ARGYRIS, C. A.** - *Integração indivíduo-organização*. São Paulo, Atlas, 1979.

**FARIA, José Henrique de** - Tecnologia, desenvolvimento econômico e gestão do trabalho. *RAUSP*. São Paulo, 18(4): 101-103, out. dez. 1983.

**FIGUEIREDO, Nuno Fidelino de** - *A transferência de tecn-*

*logia no desenvolvimento industrial do Brasil*. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1972.

**LIKERT, Rensis** - *Organização humana*. São Paulo, Atlas, 1975.

**TAYLOR, F. W** - *Princípios de administração científica*. São Paulo, Atlas, 1976.

**SILVA, L. C. C.** - *Industrial*

technology in Brasil: ideology, methodology and action. *Industrial Research Development News*. New York, 7(2):31-35, 1972.

**VELHINHO, Paul** - Considerações sobre criação e transferência de tecnologia na indústria brasileira. *A Defesa Nacional*. 66/686):67-85, nov-dez., 1979.

**AGUARDE  
EM MAIO**

**boletim de  
ADMINISTRAÇÃO**

# As três dimensões das subculturas das empresas

O Artigo propõe ampliar a visão abstrata das organizações abordadas como o conjunto de sistemas hierarquizados, introduzindo a análise do elemento humano com auxílio de três variáveis referentes às subculturas desenvolvidas pelos participantes no seu ambiente de trabalho. Essas três variáveis estão presentes na literatura da Administração, porém, com diferentes conceituações e de forma não integrada, o que dificulta administradores, executivos, consultores e estudiosos entenderem as particularidades que diferenciam as organizações entre si.

**Cyro Bernardes**  
Prof. Livre-Docente  
do Depto.  
de Administração  
da FEA-USP

## INTRODUÇÃO

Não há dúvida que a compreensão dos fenômenos organizacionais foi facilitada quando a Administração emprestou da Biologia a abordagem sistemática. Todavia, o novo enfoque pouco auxiliou os gerentes e executivos interessados em resolver seus problemas de tornar produtivos os recursos escassos que dispunham.

Percebida essa deficiência foi, então, desenvolvida uma nova metodologia conhecida por hierarquização de sistemas, não mais derivada de uma ciência, a Biologia, e sim apoiada nas funções, estruturas e processos empresariais. Entretanto, uma outra falha foi evidenciada, a "impessoalidade" dos construtos. Assim, não obstante explicar fenômenos organizacionais e prescrever medidas administrativas, deixava de levar em conta as peculiaridades das várias tecnologias empregadas e as crenças, normas e modos de agir dos participantes dos diversos tipos de empresas. Com isso deixou de oferecer meios de esclarecer as diferenças intra e entre organizações.

Tratando-se de problema desafiador, procuramos estudar o assunto com vistas à busca de soluções. O resultado de nossos esforços foi um modelo constituído por três variáveis relacionadas com as ações dos indivíduos que participam das empresas. Por serem variáveis admitem quantificações e, em consequência, tratamentos estatísticos facilitadores da compreensão das variações intra e entre organizações.

Dessa maneira, as três dimensões identificadas "humanizam" os modelos de sistemas hierarquizados. Mas, isso não foi tudo. A pesquisa da literatura mostrou que as variáveis eram afins aos componentes do que os autores chamam de subcultura organizacional. Assim sendo, sugerimos que as três dimensões, na forma de um conjunto, identificasse a subcultura de empresas ou órgãos estatais.

Essa é a proposta que o trabalho objetiva expor, submetendo-a ao exame e a crítica dos estudiosos da administração.

## O PROBLEMA CRIADO PELA HIERARQUIZAÇÃO DE SISTEMAS

A primeira concepção de sistemas – oriunda da Biologia e da Filosofia – foi trazida para a Administração em uma tentativa de estabelecer princípios gerais válidos para qualquer tipo de organização (Maciel, 1974). Ocorre que as empresas são criações artificiais do Homem, cada qual com suas peculiaridades e mutáveis de acordo com as circunstâncias, bem diferentes, pois, dos seres vivos quanto à perfeição intrínseca, similaridade entre indivíduos de mesma espécie e obediência a leis funcionais fixas. A transposição por analogia trouxe viéses que alguns estudiosos da Administração tentaram minorar, por exemplo, introduzindo a idéia de que as organizações são formadas por subsistemas imbricados. Assim, clássicos como Katz e Kahn propuseram os subsistemas de produção, apoio, manutenção etc., enquanto que Kast e Rosenzweig sugeriram o técnico, o psico-social e o adminis-

trativo. Como é comum em Administração, muitos outros autores os repetiram, introduzindo maiores ou menores alterações. Entretanto, nenhum deles desceu ao cerne do problema; a inexistência de uma abordagem sistêmica própria às microssociedades produtivas criadas e mantidas pelo Homem.

Um grande passo foi dado quando complementou-se os princípios da abordagem sistêmica "clássica" (derivada da Biologia) com o novo enfoque denominado *hierarquização de sistemas* (Mesarovic et alii, 1970). Caracteriza-se por ser dedutivo a partir de axiomas intuídos como verdadeiros e válidos para as condições peculiares das organizações, em particular com referência ao processo administrativo de planejamento, coordenação e controle. São estudos que prosseguiram na Faculdade de Economia e Administração da USP, dando origem a artigos dissertações e teses, bem como servido de base para capítulos de alguns livros (Bernardes, 1984).

Hierarquizar é um modo de organizar, partes, de acordo com critérios. Dentro dessa concepção, uma proposta de hierarquização de sistemas adotou cinco modos diferentes e, em consequência, descreveu cinco tipos de ordenações, sendo um geral e os outros quatro dele derivados. Neste trabalho não cabe o exame dessas cinco hierarquizações de sistemas, primeiro porque já foram descritas em várias publicações, e segundo em razão de ser necessário utilizar muitas páginas para expô-las, mesmo de forma resumida (Bernardes, 1984). Por conseguinte, partiremos da suposição de que são conhecidas e, assim, sendo, mostraremos apenas as limitações da metodologia dos sistemas hierarquizados.

Em primeiro lugar, não obstante Mesarovic e colaboradores tenham proposto um novo enfoque sistêmico para estudo global das organizações produtivas, basearam-se, mais que tudo, nos preceitos de Simon – o autor americano rotulado de behaviorista – já superados pelo estruturalismo e até pelas abordagens clássicas de sistemas. O resultado foi o viés de levar em conta somente o processo da tomada da decisão e a coordenação entre unidades decisórias em conflito, pondo de lado todos os outros aspectos administrativos. Conseqüentemente, os estudos posteriores lastreados nesses autores sofreram das mesmas limitações.

Em segundo lugar, o desenvolvimento matemático proposto por Mesarovic e colaboradores exige a racionalidade e homogeneidade (que não existe na sua plenitude dentro das empresas), com o fim de tornar efetivas as suas prescrições normativas impostas de "cima para baixo". Aliás, racionalidade e poder são características do behaviorismo, criticado exatamente pelo seu "Homem Administrativo" ser o executivo de cúpula na organização burocrática (Motta, 1974). Por isso, os modelos de sistemas hierarquizados não consideram as diferenças intra e entre as empresas, e, sobretudo, as peculiaridades dos participantes que trabalham em níveis gerenciais e de transformações. De uma certa forma regrediram ao modelo da organização sem pessoas. Entretanto, muitos dos estudos que seguiram ao dos autores mencionados não foram tão radicais, isto, em parte porque não adota-

ram o tratamento matemático por julgá-lo prematuro tendo em vista o atual estágio de desenvolvimento da Administração e, em parte, por terem percebido a falha da impessoalidade dos modelos.

Pelo exposto conclui-se que é chegado o momento de complementar as propostas de hierarquização de sistemas com a inclusão de variáveis que levem em conta as diferenças individuais e, ao mesmo tempo, permitam avaliá-las por meio de tratamento estatístico.

## AS VARIÁVEIS NA LITERATURA DA ADMINISTRAÇÃO

A existência de variações entre e intra organizações é tão óbvia que, na Administração, já se tornou clichê a diferença de atitudes perante o trabalho, a empresa e os próprios companheiros, do pessoal de vendas em relação ao de produção e ao de contabilidade, ou então, a diferença entre repartições públicas e entidades de direito privado. Por isso, é de se esperar que muitos autores tenham abordado a variedade entre participantes das organizações. Tal hipótese exige verificações, motivo pelo qual levamos a efeito uma pesquisa que, mesmo sem grande profundidade, confirmou a suposição.

A primeira dificuldade com que nos deparamos foi a grande diversidade dos aspectos administrativos, impossíveis de serem comparados a menos que reduzidos em número por agregação em classes. Evidentemente, estas deveriam ter uma base comum e a existência de critérios para a categorização. Parece-nos que essa base seria o Homem – elemento fundamental de todas as organizações – e, o critério, as múltiplas formas pelas quais ele se associa. Assim sendo, partimos do princípio que, nas empresas, o participante é, antes de tudo, um transformador de insumos em bens e serviços e, com naturalidade, chegamos à conclusão que o quadro de referência associativo deveria ser uma aplicação da chamada hierarquização de sistemas em ordens.

Trata-se de um modelo de múltiplos níveis, sendo o primeiro deles representado pelos próprios participantes (operários, vendedor, gerente, diretor etc) que, reunidos, constituem o segundo nível, o agrupamento de pessoas na forma de unidade administrativa (setor de rendas, seção de vendas etc). A agregação das várias unidades administrativas forma um Departamento, ou então, uma Diretoria, na verdade função administrativa, a exemplo da Produção, Marketing, Finanças e outras mais, situadas em um terceiro nível. O conjunto das funções nada mais é que a própria empresa, esta no quarto nível. Continuando nessa síntese de partes que formam o todo, chega-se à sociedade global, o quinto e último nível a ser considerado (Bernardes, 1979).

Resolvido esse primeiro problema surgiu uma pergunta motivada pelos diferentes pontos de vista em que, na literatura, são enfocados os assuntos administrativos: será possível a identificação de variáveis comuns dentro das várias óticas dos autores? A resposta é sim, pois a análise das idéias destes, e não dos conceitos por eles enunciados, permitiu inferir que,

fundamentalmente, visualizaram três variáveis: a relacionada com o trabalho em si, a decorrente das normas reguladoras dos comportamentos e a resultante da expressão maior ou menor de sentimentos e emoções. Denominamos estas variáveis de, respectivamente, *tecnológica, institucional e expressiva*.

Essa inferência ficará evidenciada pela exposição do exame que fizemos na literatura, tendo por referencial a aplicação de sistemas hierarquizados já mencionada. Assim, iniciando pelo nível mais elevado, a sociedade, nota-se que os autores, ao tratarem os assuntos administrativos, não levam muito em conta os aspectos sociais mais amplos do ambiente. Por essa omissão, voltamo-nos para duas ciências – a Antropologia e a Sociologia – que abordam um tema relacionado com as organizações, a *cultura*. Dessa maneira, Malinowski (1965), no seu enfoque funcional da cultura (no sentido de ter esta uma função para a sociedade), explica que o Homem constrói artefatos e estabelece normas sociais para garantir a cooperação mútua, ambos necessários para a sua sobrevivência. Ora, a invenção fabrico e manejo de instrumentos constitui-se no que é comumente conhecido pelo nome de cultura material de um povo. Já as normas sociais são institucionalizadas no decorrer dos tempos, estabilizando-se na forma de hábitos, costumes e leis, os quais, juntamente com as crenças e valores compõem a chamada cultura não material. Esta última é uma variável institucional (a interiorização de regras sedimentadas no tempo) e a primeira, uma variável tecnologia (a produção de bens ou serviços).

Ao fazer prognósticos do que irá acontecer nas organizações por força das mudanças que estão ocorrendo na sociedade, Basil & Cook (1974) propõem três dimensões para as análises do que está influindo nas empresas; a *tecnológica*, considerada sob o aspecto de novos produtos e processos, a *institucional-estrutural*, referente às alterações nas camadas populacionais e nas ações dos agentes governamentais e a *social-comportamental*, relacionada com as modificações nos modos de viver e agir dentro da sociedade. Nota-se aqui a referência a duas dimensões afins às variáveis da cultura e, a introdução de mais uma, a relativa ao comportamento.

No nível logo abaixo, o das organizações, Etzioni (1974) classifica-as como base nas três formas do controle social; a *troca de bens*, a *coerção* e os *valores normativos*. Com isso distingue três classes de organizações; as *utilitárias* (produtoras de bens e serviços), as *coercitivas* (custodiando pessoas e mantendo a disciplina, a exemplo de prisões e asilos), e as *normativas* (com ênfase na concordância, como sucede em paróquias religiosas e nos partidos políticos). As formas de controle existem concomitantemente e o que ocorre é a maior ou menor incidência de cada uma delas. Com isso destaca-se um fato novo; a percepção de que existem variáveis, cuja importância de uma sobre as demais caracteriza o tipo de organização, ou seja, a tecnologia determina a organização dita “utilitária”, a instituição a “coercitiva” e a expressão a “normativa” (termo esse a nosso ver inadequado).

Ainda visualizando a organização como um todo, já citamos os “clássicos” Kast & Rosenzweig

(1970) e os seus subsistemas denominados *técnico*, *psico-social* e *administrativo*, derivados da concepção de sistema sócio-técnico do Grupo de Tavistock. Debaixo dessa ótica, o indivíduo participa, concomitantemente, dos três subsistemas, razão pela qual seria melhor chamar estes últimos de estruturas ou dimensões. Essa idéia de participação conjunta vem ao encontro de nossa proposta de variáveis indicadoras dos aspectos do indivíduo que trabalha, que são afins aos três subsistemas enumerados.

Ao nível da função administrativa, Lawrence & Lorsch (1973) pesquisaram a diversidade entre os Departamentos de Vendas, Compras e Pesquisas de várias empresas. Mostraram, assim, a diferenciação das percepções dos empregados quanto a: tarefa, formalismo das estruturas e relacionamentos pessoais, bem como quanto ao horizonte de tempo e finalidades de suas unidades administrativas em relação às da empresa.

Claramente percebe-se que as três primeiras variáveis são semelhantes as já mencionadas, chamando a atenção a introdução de mais duas, o tempo e as finalidades. Estas últimas foram por nós descartadas por não parecerem relevantes, se comparadas com as outras três.

Ao nível de agrupamentos as contribuições são, na sua maioria, de pesquisadores do comportamento, especialmente sociólogos. Entre estes destacamos Homans (1950) e a sua concepção de sistema interno (definido por um grupo cujos membros desempenham atividades, interagem e expressam sentimentos), modelado por influência de um sistema externo (definido como sendo o meio ambiente). Várias considerações cabem aqui. Primeiramente, surge a afirmação de que os membros de um grupo expressam sentimentos (satisfação, tristeza, raiva, amor). Em segundo lugar destaca-se a variação admitida para essas três dimensões e o seu mútuo relacionamento. Finalmente, a interdependência dessas três dimensões com as correspondentes do seu meio, o sistema externo. Uma pergunta surge: não obstante a Sociologia dar grande importância à institucionalização de normas, Homans não a considerou? O exame dos seus escritos mostra que não foi deixada de lado, pois a "interação" refere-se, em parte, ao estabelecimento de estruturas entre os membros, bem como haver clara referência à autonomia, no sentido de grau de liberdade para o estabelecimento de rotinas de procedimentos, estas denominadas "padronização". Todavia não foi indicada a maneira de medir essas variáveis, mesmo porque não há evidência que a sua maior ou menor incidência poderia caracterizar diferentes tipos de grupos.

Dentro, ainda, desse nível, o psiquiatra canadense, Eric Bernstein (naturalizado americano como Berne) adiantou mais um passo no entendimento dos grupos sociais. Observou a dinâmica dos agrupamentos em organizações e, baseando-se em suas experiências com grupos terapêuticos, postulou que as pessoas em pequenas associações desenvolvem uma subcultura particular caracterizada por três aspectos. O primeiro deles corresponde ao lado técnico das atividades decorrentes do comportamento racionais intuiti-

vos e dedutivos. O segundo diz respeito às normas criadas com o fim do trabalho ser realizado em conjunto e, finalmente, o terceiro refere-se à expressão de sentimentos surgidos das tarefas e interações sociais (Berne, 1973). De uma certa forma, os dois primeiros aspectos correspondem, respectivamente, aos componentes da cultura conhecidos em Antropologia por "material", e "não material", expandidos com um terceiro, a expressão de sentimentos. Além das três variáveis afins, das que por nós foram propostas, deve-se destacar a idéia de emergência de uma cultura grupal (melhor seria subcultura). A existência de uma subcultura nas empresas, ramificação da cultura da sociedade mais ampla, ainda não está muito difundida, parecendo que Pfiffner & Sherwood (1961) foram os pioneiros nessa transposição.

Apoiada na postulação de Berne, a autora Souza (1978 e 1983) propõe a mediação do clima sentido em uma empresa por meio de quantificação dessas três variáveis, tendo por base o questionário de motivação de Litwin & Kolb. Tem-se, assim, um instrumental para avaliar a incidência dessas três dimensões o que, sem dúvida, enriquece nossa proposição.

Aspecto importante dos agrupamentos é a coordenação, um assunto abordado pela hierarquização de sistemas. Uma proposta coerente com as três variáveis enunciadas é o modelo contingencial de liderança devido a Flieder, que considera a influência da tarefa, da posição e das relações pessoais. Outra postulação é a de Reddin (1975) na sua teoria 3 D, complementando as pesquisas da Universidade de Ohio e as propostas do "grid" de Blake & Mouton. Esse autor mostra os gerentes possuindo estilos orientados, independentemente, para as tarefas e para os relacionamentos, referindo-se indiretamente, à instituição quando afirma ser possível o chefe burocrata ter eficácia se, no estilo denominado "separado", dedicar-se às normas e aos procedimentos.

Ao nível do participante as pesquisas de Scott Mayers (1973), baseadas nos critérios propostos por Herzberg, mostraram as tendências de alguns empregados obterem satisfações pela realização da tarefa, enquanto que outros preferem boas condições ambientais. Facilmente verifica-se que estas são de duas categorias: as relativas aos aspectos institucionais (posição, salário, estabilidade) e as pertinentes aos relacionamentos sociais (amizade com os chefes e com os colegas).

Finalmente, Zaccarelli (1967) examina as pressões que o participante está sujeito na realização do seu trabalho, e conclui existir uma "pressão técnica" decorrente do maior ou menor interesse pela atividade, uma "pressão social" originada pelos próprios companheiros e uma "pressão formal" que provém da organização através da chefia. No seu estudo fica bem claro que essas pressões variam, tanto assim que a redução de uma obriga o aumento de outra com o fim do trabalho a ser realizado. Também destaca a interrelação delas, a ponto de chamar "pressão tecno-social" e "pressão formal-social" à ação conjunta de duas variáveis.

Em resumo, os vários autores citados tendem a destacar três variáveis: a *tecnológica*, referente ao

desempenho de atividades, a *institucional* determinada pela obediência aos costumes e regulamentos, e a *expressiva* relacionada com emoções decorrentes do trabalho e relacionamento com os companheiros. É evidente que as denominações dadas variam, bem como as concepções precisas de cada variável, aliás o que era de se esperar, pois chegaram a elas por caminhos diferentes.

## CONCEITO E CAMPO DE APLICAÇÕES DAS TRÊS DIMENSÕES

Tendo em vista a diversidade apontada acima, é chegado o momento de conceituar essas três dimensões, tornando claro o seu significado a fim de permitir a medida dos valores que as variáveis assumem.

*Tecnologia:* para nós representa as atividades de transformação levadas a efeito por pessoas com auxílio de instrumentos (máquinas, ferramenta etc), de conhecimentos e habilidades, bem como de processos específicos. Dessa forma, é diferente a tecnologia empregada para elaborar a folha de pagamento por computador da que utiliza máquinas calculadoras manuais. Da mesma forma, a sua incidência varia, sendo grande em fábricas e mínima em prisões e reformatórios.

*Instituição:* para nós é o conjunto de normas reguladoras de procedimentos e relações sociais, bem como das crenças e valores interiorizados pelos indivíduos e das posições por eles ocupadas em sociedades.

*Expressão:* para nós é a manifestação de sentimentos e emoções decorrentes do trabalho, da obediência às normas institucionalizadas e das interações sociais. Tais expressões podem ser reprimidas pelo indivíduo, não serem percebidas ou então ocultadas, mas continuam existindo.

As partes componentes de um modelo devem possuir características marcantes, a fim de permitir a clara distinção entre si. Também, se for viável, devem ser no menor número possível para facilitar a sua operacionalização. As três dimensões propostas satisfazem ambas as condições.

Por outro lado, o campo de aplicação de um modelo deve ser definido, pois, em caso contrário arrisca-se a utilizá-lo em situações nas quais deixa de ser válido. Surpreendentemente, o campo de aplicação das variáveis propostas é muito amplo, indo desde a sociedade global até o participante considerado como trabalhador isolado, ou seja, nos cinco níveis da hierarquização por ordens. Isso é possível em razão de existir em todos eles um mesmo elemento, o Homem. Assim, o torneiro mecânico, como participante, situa-se no primeiro nível, mas, trabalhando na Seção de Tornos está no segundo e, ao mesmo tempo subordinado da Diretoria de Produção, no terceiro nível. Por motivo de ser um empregado ele pertence à fábrica de Auto-Peças, isto é, ao quarto nível, e como cidadão ao quinto, o da sociedade. Tem-se, assim, uma seqüência de agregações de agrupamentos formados por pessoas, cada nível representado por maior número delas, a exemplo das ramificações de uma árvore.

## AS TRÊS DIMENSÕES COMO REPRESENTAÇÃO DA CULTURA

O exame mais acurado dos conceitos antropológicos da cultura, por exemplo, o proposto por Tylor, mostra que são meras descrições de um conjunto de aspectos dispareus, capazes de mostrar diferenças entre povos, mas não de avaliá-las quantitativamente. Pareceu-nos que a adjudicação das três dimensões à idéia de cultura permitiria sanar, pelo menos em parte, as falhas apontadas. Assim, a dimensão tecnológica seria identificada à “cultura material”, e a institucional à “não material”. Faltaria a dimensão expressiva que, extraordinariamente, não é mencionada pelos antropólogos. Na verdade, essa omissão é aparente, pois são bem conhecidos os estudos antropológicos a respeito da expressão de sentimentos por ocasião de rituais. Já a Psicologia a aborda com destaque e, sendo esta ciência a raiz da Psiquiatria, é natural que Berne tenha incluído a emoção no seu modelo cultural de grupo. Por isso, a nós parece não ser descabido incluir essa dimensão no conceito de cultura.

Uma cultura admite subculturas na forma de ramificações de um mesmo tronco. Assim sendo, é natural que também seja proposta a adjudicação das três dimensões à idéia de subculturas e, por extensão, aos ramos menores, ou seja, às “sub subculturas”. Dessa maneira, ficaria clara a diferença entre as subculturas de uma escola e de uma fábrica, pois na primeira a expressão é uma variável de maior incidência que na segunda. Também viabilizaria a medida das variações das “sub subculturas”, por exemplo, entre a Seção de Vendas e a Produção de mesma empresa, isto é, seria uma forma de quantificar o grau de diferenciação mostrada por Lawrence & Lorsch (1973). É evidente que a nível de agrupamento, assemelhar-se-ia às propostas de Berne (1973), adotadas por Souza (1983), diferindo de ambos por ser mais abrangente.

Em resumo, propomos que o conjunto das três dimensões seja definido por uma palavra, a *cultura*. Consequentemente, as suas ramificações (a subcultura e as sucessivas “sub subculturas” que fossem identificadas) seriam sucessivos subconjuntos dessas mesmas três dimensões. Inversamente, o que os autores chamam de cultura organizacional, a exemplo de Pfiffner & Sherwood (1961), seriam decomponíveis e mensuráveis de acordo com essas três dimensões.

## MEDIDAS E REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS TRÊS DIMENSÕES

O modelo teria pouca utilidade caso não permitisse a mensuração das variáveis, pois são as suas diferenças que visualizam as diversidades intra e entre organizações. Pensando em termos de cultura é natural que a Antropologia e a Sociologia ofereçam métodos para medi-las. O primeiro deles é o chamado estudo de campo, segundo o qual estudiosos convivem durante certo tempo com os membros da sociedade em exame, entrevistando-os para avaliar suas características culturais. O método permite a comparação de populações diferentes sob mesmos critérios, porém,

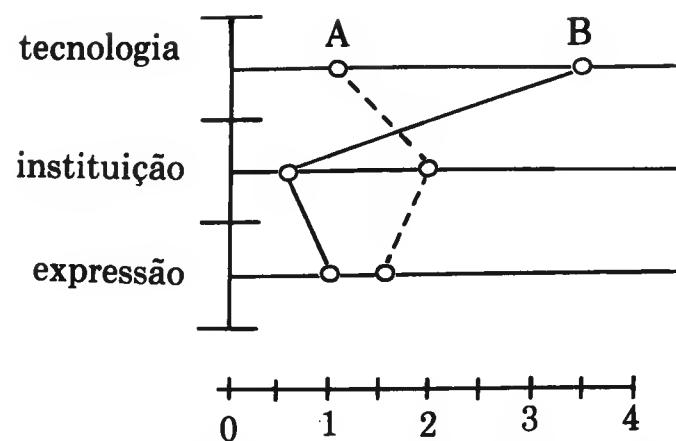
introduz o viés dos pontos de vista serem pessoais, como verificado pelas discrepâncias entre descrições de mesma sociedade feitas por vários cientistas. O segundo, denominado método intercultural, destina-se a avaliar as diferenças de culturas entre sociedades por meio de "notas" dadas a dimensões consideradas fundamentais. A escolha de tais dimensões constitui um problema, mas que fica solucionado pela adoção das três variáveis propostas.

Uma sugestão é de que a segunda sistemática complemente a primeira. Assim, o passo inicial será elaborar escalas correspondentes às três variáveis, com o fim de atribuir notas representativas das intensidades com que se manifestam. Aliás, metodologia semelhante foi empregada por Souza, (1978) para medir o clima organizacional. É fácil intuir que o questionário deve levar em conta os diferentes componentes de cada uma das variáveis, sugerindo-se que seja utilizado o conceito de complexo cultural – o aglomerado de traços culturais. Dessa maneira, serão discriminados, os vários tipos de tecnologias e processos empregados, os conteúdos diversificados das crenças, normas e valores e, finalmente, as muitas emoções e sentimentos susceptíveis de expressão.

Outro ponto importante é a avaliação dos ramos em que a cultura se divide. Por isso é necessário que a aplicação dos questionários permita distinguir o que os participantes interiorizaram como sendo suas culturas, o que é pertinente caracterização das subculturas da organização, bem como o que define a "sub subcultura" da área funcional e das muitas unidades administrativas.

Finalmente, deve-se mencionar os critérios para a escolha de entrevistados. Sendo os padrões da cultura as características modais de uma sociedade, é natural que as pesquisas sejam feitas com os indivíduos típicos de cada agrupamento, excluindo-se, portanto, os desviantes. Isso introduz o problema da identificação de uns e de outros. No entanto, um cuidado deve-se ter; a percepção de grupos de contra cultura, pois a sua existência pode mostrar a presença de quistos, ou então, de uma linha de frente das mudanças culturais que se esboçam.

A quantificação das variáveis permitirá a sua visualização por meio de gráficos. Tratando-se de três dimensões, a primeira idéia é a de identificá-las às coordenadas cartesianas, cuja representação espacial



é feita por meios da perspectiva cavaleira. Uma segunda forma de esquematização é o diagrama de barras que, em posição vertical mostra o perfil da subcultura pesquisada. A figura mostra essas duas alternativas de representação gráfica.

Representação das variáveis culturais, exemplificada para duas situações.

## ALGUMAS APlicações DO MODELO

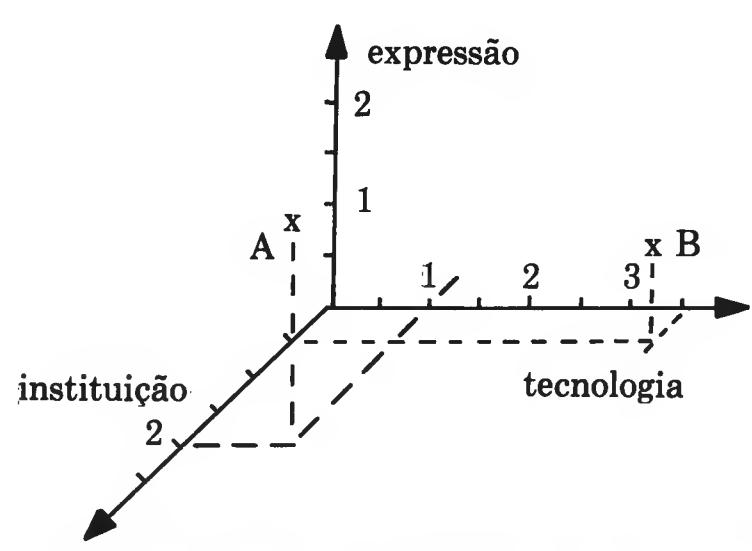
A hierarquização em ordens, cuja aplicação aos vários níveis organizacionais serviu de paradigma para o exame da literatura, é a base para as outras quatro formas de classificar tipos de sistemas. Assim sendo, nada mais natural que o modelo tridimensional da cultura complemente, também, a hierarquização de sistemas por precedências, intervenções, coordenação e decisão (Bernardes, 1979).

Outras aplicações decorrem das várias citações de autores consultados. Dessa forma, além de quantificar as diferenças intra e entre organizações, a nossa proposta poderá servir, por exemplo, para medir estilos gerenciais com o uso de questionários semelhantes aos utilizados por Reddin (1975) em sua Teoria 3 D.

Fica, assim, claro que as três dimensões culturais, a tecnológica, a institucional e a expressiva, abrem amplas perspectivas para a explicação de fenômenos organizacionais, avaliação de aspectos administrativos e prescrições visando a mudança.

## CONCLUSÃO

Como explanado, os mais recentes enfoques sistêmicos das organizações não contemplam as variações causadas pelas diferenças culturais dos participantes. Por outro lado, a literatura da Administração leva em consideração pelo menos três variáveis explicativas da diversidade intra e entre organizações, porém, de forma não homogênea. Este trabalho propõe a consolidação dessas abordagens e, ao mesmo tempo, a complementação das cinco formas de hierarquizar sistemas, introduzindo as componentes culturais do Homem. Pareceu-nos que esta proposta abre caminho a muitas discussões e pesquisas, razão pela qual as contribuições dos leitores serão muito bem recebidas.



As três dimensões das subculturas das empresas

## BIBLIOGRAFIA

**BASIL**, Douglas & COOK, Curtiss - *O empresário diante das transformações*. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.

**BERNARDES**, Cyro - Sistemas hierarquizados e suas aplicações à administração. *Revista de Administração*. São Paulo, Instituto de Administração FEA/USP, 14(4): 91-107, out./dez., 1979.

— As novas aplicações de sistemas hierarquizados desenvolvidas na Faculdade de Economia e Administração da USP. In *Reunião Nacional da ANPAD*. 8ª, São Paulo, 1984.

**BERNE**, Eric - *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Ballantine Books, 1973.

**ETZIONI**, Amitai - *Análise comparativa de organizações complexas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.

**HOMANS**, George C. - *The human group*. New York, Harcourt, 1950.

**KAST**, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. - *Organization and management*. New York, McGraw-Hill, 1970.

**LAWRENCE**, Paul & LORSCH, Jay. - *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973.

**MACIEL**, Jarbas - *Elementos da teoria geral de sistemas*. Petrópolis, Vozes, 1974.

**MALINOWSKI**, Bronislaw - *Uma teoria científica da cultura*. Rio de Janeiro, Zahar, 1965.

**MESAROVIC**, M. D.; MACKO, D. & TAKAHARA, Y - *Theory of hierarchical, multi-level systems*. New York, Academic Press, 1970.

**MOTTA**, Fernando C. Prestes - *Teoria geral da administração*. São Paulo, Pioneira, 1984.

**PFIFFNER**, John M. & SHERWOOD Frank P. - *Adminis-*

*trative organization*. New York, Prentice Hall, 1961.

**REDDIN**, William - *Eficiência gerencial*. São Paulo, Atlas, 1975.

**SCOTT MYERS**. "Quem são os seus trabalhadores motivados?" In HAMPTON, David (org.) *Conceito de comportamento na administração*. São Paulo, Pedagógica, 1973.

**SOUZA**, Edela L. Pereira - *Clima e cultura organizacionais*. São Paulo, Blücher, 1978.

— *Clima e estrutura de trabalho*. *Revista de Administração*, São Paulo, Instituto de Administração FEA/USP, 18(3):68-71, jul./set., 1983.

**ZACCARELLI**, Sergio Baptista - *Contribuição para o estudo da departamentalização administrativa*. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração - USP, 1967. Tese de concurso de cátedra.

ASSINE A

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Tel: (011) 212-3080

*A Revista de Administração é ótima.  
Seus articulistas, nomes de peso.  
As matérias publicadas, excelentes.  
Pena que muita gente não possa conhecê-los.*

*Por que não reunir artigos de temática semelhante,  
ou por que não aprofundar tais assuntos  
e publicá-los sob a forma de livro?  
E aquelas apostilas que os alunos utilizam,  
por que não transformá-las em livros?  
Aí, sim, muito mais gente teria acesso  
a tão precioso material!  
Somos especialistas em publicar livros.  
Fale com a gente.*

---

 EDICON - Editora e Consultoria Ltda.  
Rua Itapeva, 85/87 - Fone: 289-7477 - 01332 São Paulo SP

---

Talvez você já nos conheça. Estamos publicando o Informativo SPE - Sociedade de Planejamento Empresarial e, em 1983, normalizamos tabelas e figuras, fizemos a composição e os fotolitos de "Análise dos Setores Industriais 80/81", organizados por professores da FEA e editados pelo CDI do Ministério da Indústria e Comércio.

Herbert

# estudos econômicos

VOLUME 14 - NÚMERO 2 - 1984

- Renato Baumann Neves  
*Exportações industriais e sua importância para a formação da poupança e do fluxo de renda internos*
- Pedro Cezar Dutra Fonseca  
*A política econômica governamental e os ciclos: reflexões sobre a crise atual*
- Carlos A. Longo  
*Deficiências da atual tributação dos rendimentos de capital*
- Richard P. Harber Jr.  
*Comparação da renda per capita e do índice de qualidade de vida material como medidas de desenvolvimento*
- Fernando Naves Blumenschein  
*Uma análise da proteção efetiva na agricultura do Estado de São Paulo*
- Gabriel L. S. P. da Silva  
*Contribuição da pesquisa e extensão rural para a produtividade agrícola: o caso de São Paulo*
- Clóvis de Faro & Alberto de Mello e Souza  
*Crédito educativo: a modalidade de prestações proporcionais à renda*
- Philip Musgrave  
*Dispêndio Familiar com Saúde na América Latina*
- Luisa Montuschi  
*A greve como instrumento de política salarial dos sindicatos o caso argentino*

*A Revista Estudos Econômicos é uma publicação quadrienal do Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.*

*Destinada a acompanhar e divulgar os principais estudos e pesquisas na área econômica, a REE visa ser um veículo de divulgação e aprofundamento dos principais temas de Economia Brasileira. A REE, também, é publicadora oficial dos trabalhos apresentados anualmente no Encontro da ANPEC.*

*Tendo em vista o aprimoramento da sua qualidade gráfica, a REE sofreu uma série de modificações no início de 1981, buscando ocupar um espaço entre as publicações mais conceituadas no gênero e assim cumprir sua proposta de difundir o debate sobre as mais polêmicas questões econômicas da realidade brasileira.*

## SEJA ASSINANTE DA REE

Preencha o cupom ao lado e remeta-o acompanhado de cheque nominal em favor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas FIPE/USP. Tornando-se assinante da REE você receberá comodamente em sua casa, local de trabalho ou onde preferir três exemplares anuais e mais um exemplar de edição especial e estará sempre bem informado sobre os mais candentes temas econômicos atuais.

Desejo ASSINAR  a REE ou RENOVAR  minha assinatura por 1 ano (3 exemplares) ao preço de Cr\$ 15.000 (quinze mil cruzeiros)

Nome completo \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_

Junto com este pedido estou remetendo o cheque nº do Banco nº \_\_\_\_\_ em favor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, no valor de Cr\$ 15.000.



## Marketing em instituições sem finalidade lucrativa: o caso de fundações governamentais no Rio Grande do Sul.

Os autores agradecem o apoio recebido da FINEP para realização de pesquisa que fundamentou este trabalho.

### Fernando Bins Luce

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. Doutor em Administração (Ph. D) pela Michigan State University.

### Astor Eugênio Hexsel

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. Mestre em Administração (MBA) pela Michigan State University.

### INTRODUÇÃO

O propósito dos autores neste trabalho é relatar os resultados de pesquisa exploratória<sup>1</sup> sobre a utilização dos conceitos de marketing em quatro fundações públicas do Estado do Rio Grande do Sul<sup>2</sup>. O tema insere-se no tópico “marketing para organizações sem finalidades lucrativas”, crescentemente abordado, a partir dos anos setenta, no exterior e no Brasil e que se assenta, de uma maneira geral, nas seguintes premissas:

- marketing é relevante em todas as situações onde seja possível a identificação de uma organização, de um grupo de clientes e de produtos e serviços (Kotler);
- o conceito principal é a transação: organização - cliente. O pagamento não é condição necessária

para definir os fenômenos de marketing. O pagamento não é essencial para que um produto ou serviço tenha valor (Kotler);

- como a maior parte dos recursos para manutenção das organizações sem fins lucrativos advém de públicos que não aqueles que utilizam os seus serviços, elas poderão ser obrigadas a prestar serviços e atender mercados que uma organização lucrativa julgaria não econômicos. Da mesma forma, pressões políticas poderão forçar a manutenção de serviços pouco eficientes e estratégias sub-ótimas (Lovecock, Weimberg);
- da mesma forma que as organizações com objetivo de lucro e mesmo considerando menor a pressão exercida pela clientela, as organizações sem fins lucrativos estariam também se movimentando no sentido de adoção dos conceitos mercadológicos,

1 Para uma descrição dos procedimentos metodológicos e dos sujeitos da pesquisa vide anexo.

2 Ao longo do texto essas entidades serão identificadas pelas suas respectivas siglas, a saber: – Fundação de Ciência e Tecnologia – CIEN-TEC; – Fundação Orquestra Sinfônica de Porto Alegre – OSPA; – Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul – FZB; – Fundação Universitária de Cardiologia – FUC/IC.

isto é, em direção a uma orientação “perceptiva”, onde as necessidades, as percepções, as preferências e a satisfação dos diversos públicos seria o foco da ação gerencial (Kotler).

O trabalho está dividido em duas seções. Inicialmente descrevemos os resultados relevantes da investigação, à luz do conhecimento existente, seguindo-se uma seção com especulações e indagações que poderão sugerir oportunidades para temas de futuras pesquisas.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

### O Papel do Mercado

De um modo geral todas as instituições pesquisadas foram constituídas para atingir objetivos sociais que, pela sua natureza, não eram atraentes à iniciativa privada. Não houve propósito de satisfazer determinada demanda através de relacionamento que possibilite a obtenção de lucros para manter a organização auto-sustentável.

Na constituição dessas fundações, o Governo Estadual buscou preencher lacunas no sistema social não atingível pelo setor privado, mas que indiretamente e a longo prazo produziriam reflexos em toda a sociedade. No fundo de todo o processo de constituição dessas entidades, estava o papel didático e inovador do governo, buscando cumprir missões sociais que outras instituições da sociedade não exerciam. O exame dos estatutos e a análise de documentos da constituição dessas entidades leva-nos a concluir que o negócio dessas instituições não foi definido por seus criadores a nível de mercado, ou seja, não se orientou para satisfação de necessidades claramente expressas pelos clientes/consumidores.

A importância do papel do mercado pouco se modificou para estas instituições desde a sua instituição, pois anda hoje a quase totalidade das receitas para cobrir as despesas advém direta ou indiretamente do Estado. Na OSPA e na FZB a participação do governo estadual é superior a 90% do orçamento das instituições. Na CIENTEC, a receita auferida dos clientes é de aproximadamente 30%, entretanto, esta decorre em grande parte de lei estadual que obriga as empresas que prestam serviços a organismos do estado a creditarem 1% do valor deste serviço à CIENTEC, que será resarcido sob a forma de prestação de serviços às empresas. Desta maneira, caracteriza-se uma situação de demanda cativa decorrente de interferência direta do estado. No caso da FUC-IC, a maior parte da receita é proveniente de convênio com o serviço previdenciário estatal que encaminha pacientes à instituição.

As evidências observadas permitem afirmar que nas organizações pesquisadas o papel do mercado, como elemento orientador da condução dos negócios, é secundário, dado que os recursos para manutenção/expansão dos negócios advêm de fontes não localizadas no mercado. Esta constatação se contrapõe a idéia do poder de veto do mercado proposta para organizações com finalidade lucrativa (Staudt, Taylor e Bowersox), onde o mercado atua como censor da ofer-

ta mercadológica através do provimento ou não de recursos para a continuidade dos negócios.

### Cliente como foco

Em nenhuma instituição pesquisada encontramos preocupação específica em definir e identificar a clientela, especialmente com respeito às suas necessidades, seus desejos, seus interesses e suas preferências. Por outro lado havia uma manifestada preocupação com a qualidade do produto/serviço e o volume de produção. Na FZB e na CIENTEC o número de projetos concluídos e publicados é considerado como uma medida de eficiência. A OSPA dispensa à qualidade de suas apresentações bastante atenção. Para a FUC/IC a excelência dos serviços médicos é essencial. Aparentemente há pouca indagação sobre quem deseja/utiliza as ofertas geradas, evidenciando postura acentuadamente voltada para os interesses internos da organização. Assim sendo a eficiência eficácia não é avaliada através da aceitação oferta por parte da clientela.

Apesar destas evidências houve algumas manifestações de atender outras demandas, propósitos estes postos como irrealizáveis pela escassez de recursos. No entanto, esta constatação não deveria constituir-se em excusa para a baixa consideração ao cliente e consequente adequação da oferta a partir de recursos definidos a priori.

A partir das evidências do relacionamento das fundações com sua clientela podemos afirmar que existe a miopia propalada por Levitt, centralizada em uma orientação conscientemente voltada para o produto/serviço em detrimento de uma postura bem mais focalizada nos interesses do cliente.

### Oferta Inadequada

Como era de se esperar, devido à pouca importância do mercado e do cliente para estas organizações, observamos a inexistência de qualquer tentativa em identificar segmentos de mercado e a consequente geração de oferta em relação a estes segmentos. Assim sendo, não foi possível constatar tentativas de adequação produto (serviço) mercado. A oferta mercadológica destas instituições é muito pouco diferenciada. A idéia de produto/serviço ampliado é praticamente desconhecida.

Na opinião dos entrevistados, a oferta inadequada é decorrência da falta generalizada de recursos. Na FZB o aumento de freqüência ao Museu de História Natural estaria sendo impedido pela inadequação das instalações e pela exiguidade do corpo técnico. Para a OSPA, outros grupos de clientes poderiam ser conquistados se fossem apresentados espetáculos do gênero ópera e ballets. Na CIENTEC, a ampliação do conjunto de serviços estaria sendo impossibilitada pela dificuldade de contratação de maior número de técnicos e do espaço físico disponível. Para a FUC/IC espaço físico e instalações de melhor conforto estariam impossibilitando a abordagem de segmentos não previdenciários.

Na opinião dos autores, a baixa disponibilidade de recursos justifica parcialmente o problema da adequação produto serviço-mercado. O foco da questão parece estar centralizado nos problemas de não orientação para o mercado e para o cliente. Assim sendo, o eventual aumento de recursos poderá manter o estado de coisas.

Decisões mais específicas do gerenciamento de produtos, como introduzir, adaptar e eliminar são tomadas basicamente a partir do que a organização considera importante produzir.

As forças externas como o mercado, a concorrência, a tecnologia e surpreendentemente os supridores de recursos possuem uma influência menor. Na OSPA, verificamos que o programa musical é determinado pelo maestro e também em função de certas demandas da Secretaria de Educação e Cultura. Na FUC/IC, a pressão dos médicos e dos fornecedores de equipamentos condicionam as alterações na forma em que os serviços são prestados. Na CIENTEC, pressões internas (técnicos), demandas dos públicos, supridores e utilizadores e também a legislação (controle ambiental, controles de segurança etc) foram citados como elementos influenciadores para introdução de novos produtos. Na FZB, a definição dos projetos a serem executados é dada pelos técnicos e parcialmente pelos supridores de recursos.

## Gerenciamento Mercadológico

Partindo do pressuposto que uma instituição para ser de orientação mercadológica precisa ter um processo formal de gerenciamento de marketing, ou seja, ter as tarefas mercadológicas reunidas sob uma única coordenação, e ser a mesma exercida por posição hierárquica igual às que coordenam as demais áreas funcionais (Hise), procuramos analisar estes procedimentos nas unidades pesquisadas.

Somente na CIENTEC encontramos algumas formas de gerenciamento mercadológico, estando estas porém mais próximas à uma orientação para vendas (*selling*) do que para marketing. Especificamente, havia uma diretoria comercial encarregada de promover a venda dos serviços prestados pela instituição e chefia média responsável por coordenação e assessoramento de algumas atividades de marketing. Na OSPA e na FUC/IC encontramos manifestações de contratar assessor para promover vendas a determinados segmentos específicos. Na FZB não encontramos evidências de necessidade de gerenciamento mercadológico, nem mesmo de vendas.

Em resumo podemos dizer que não há nas instituições pesquisadas posição de coordenação das atividades de analisar as oportunidades de mercado, orientar a definição da oferta mercadológica e gerenciar as atividades de promoção e controle.

## Composto Comunicação

Dos elementos que compõem o composto comunicação, somente Relações Públicas é utilizado pelas instituições pesquisadas. Estas atividades são exerci-

das por profissional com formação em jornalismo e possuem como objetivo básico o relacionamento/utilização dos órgãos de imprensa para divulgação de atividades. De uma maneira genérica, se denominam “assessoria de comunicação social”

Não observamos uso da “equipe de vendas” (divulgadores, visitadores etc.), propaganda e promoção.

## Preço

Dentre as instituições pesquisadas, somente para a CIENTEC o preço e o consequente volume de faturamento gerado é importante para a sobrevivência. Nas demais instituições a política de preços e os resultados advindos da mesma é considerado de menor importância, dado ser inexpressivo o faturamento com o público utilizador de seus serviços. As possibilidades de melhora significativa de receita através de práticas distintas de preço também foram consideradas remotas.

## Distribuição

Somente na OSPA encontramos evidência de utilização da distribuição como instrumento mercadológico, porém sem maiores sucessos. A tentativa de vender ingressos antecipadamente aos programas e em vários locais, não produziu resultados.

Este fato confirma a idéia normativa de que os serviços, sendo intangíveis, não podem ser distribuídos pelos métodos convencionais. A ênfase, geralmente, recai na busca de facilitar a aquisição do direito de usufruir o serviço (no caso específico da OSPA na compra do ingresso).

## COMENTÁRIOS FINAIS

Embora a análise das quatro fundações tenha sido feita em caráter exploratório, ela nos permite uma série de especulações e indagações que poderão ser testadas/avaliadas/ampliadas em pesquisas sobre organizações sem fins lucrativos ligadas ao Governo. Dentre elas, entendemos ser importante as que seguem.

### As organizações sem fins lucrativos ainda não utilizam marketing

Pelas nossas observações ainda não há adoção de marketing pelas instituições pesquisadas. O tema já é razoavelmente conhecido, porém ainda pouco aplicado. Enquadramos as mesmas no modelo evolutivo proposto por Kotler como sendo “organizações incompreensivas”

### Não está claro se as organizações sem fins lucrativos adotarão em curto espaço de tempo os conceitos de marketing

Não observamos, por ocasião da pesquisa, a

existência de forças internas ou externas (mercado, concorrência, tecnologia etc.) que evidenciassem uma perspectiva de rápida adoção dos conceitos de marketing e que possibilissem a evolução das instituições de uma "organização incompreensiva" para uma "organização plenamente perceptiva". Considerando que o mercado é secundário para a sobrevivência das mesmas, outras deverão ser as forças indutoras da utilização da filosofia e instrumentação mercadológica.

### **A adoção de marketing pelas organizações sem fins lucrativos estará condicionada ao surgimento de forças ameaçadoras e de controle.**

Entendemos que a adoção de marketing estará basicamente condicionada pelo aumento de forças ameaçadoras e pelo aumento dos mecanismos de controle social sobre as mesmas. O mecanismo oportunidade/ameaça como elemento propulsor só existe quanto à segunda dimensão. As recompensas pela exploração efetiva das oportunidades ambientais através do uso de marketing não são valorizadas pelas instituições.

### **A observação do ambiente permite formular algumas hipóteses sobre forças que poderão levar instituições sem fins lucrativos a adotarem marketing**

Entendemos que modificações nas seguintes forças ambientais poderão levar à maior utilização de marketing pelas instituições sem fins lucrativos:

- **recessão econômica:** o aprofundamento da recessão poderá provocar menos recursos do Estado a estas instituições e, indiretamente, induzi-las a procurar recursos em suas transações com o mercado;
- **controle social:** a existência de uma sociedade democrática deverá provocar um maior controle sobre os objetivos e o processo de atingimento dos mesmos e, sem dúvida nenhuma, marketing poderá ser bastante útil neste novo contexto;
- **menor interferência governamental na economia:** o eventual aumento dos movimentos de "menos governo" poderá forçar as instituições sem fins lucrativos a se apresentarem como instituições que podem atingir seus objetivos através de seu relacionamento com o mercado.

### **A difusão da tecnologia da área deverá auxiliar no processo de adoção de marketing**

Entendemos que, à medida que se for divulgando através de cursos, artigos etc. o escopo ampliado de marketing que abrange também as organizações sem fins lucrativos o seu uso deverá aumentar. Neste processo, importante será disassociar a idéia de "vendas"

da idéia de marketing. Sentimos nas organizações pesquisadas uma avaliação superposta das duas idéias, o que potencialmente poderá dificultar a utilização integral dos conceitos da área. Outras forças restritivas com as reveladas pelos "clichês" de que marketing é um instrumento para "forçar a barra", induzir o consumo desnecessário e que portanto é anti-ético num país em desenvolvimento, deverão ser vencidas.

## **ANEXO**

### **Procedimentos Metodológicos**

1. As variáveis investigadas foram agrupadas nos seguintes conjuntos:

- análise da missão
- aceitação da idéia de marketing
- gerência mercadológica
- ambiente mercadológico
- adequação produtos/mercados
- composto mercadológico
- organização mercadológica

2. Amostra

O universo da pesquisa foi constituído por fundações estatais no Rio Grande do Sul e a mostra foi selecionada por conveniência, procurando preservar a representatividade dos sujeitos escolhidos. Desta forma, foram selecionadas quatro entidades de acordo com seu interesse em participar da pesquisa e também em proporcionar facilidade e condições de acesso a informações.

3. Coleta de Dados

Considerando o tema pesquisado e as características dos sujeitos da pesquisa optamos pela entrevista pessoal utilizando roteiro estruturado como elemento para obtenção dos dados. Como o número de sujeitos a serem pesquisados era pequeno e o tema de pouco domínio nas organizações pesquisadas, exigindo uma base conceitual por parte dos entrevistadores, decidimos que os dois pesquisadores, em conjunto, realizariam as entrevistas.

Os dados foram obtidos entre novembro de 1982 e fevereiro de 1983.

### **Sujeitos da pesquisa**

#### **Fundação de Ciência e Tecnologia - CIENTEC**

Principal atividade: pesquisa e desenvolvimento

Atividades Específicas: assistência à indústria através de testes laboratoriais, projetos de novos produtos e processos industriais, aferição de padrões técnicos.

Públicos demandadores: diversos órgãos do governo federal, estadual e municipal, setor industrial.

#### **Fundação de Zoobotânica - FZB**

Principal atividade: pesquisa no campo da zoobotânica

Objetivos mais específicos: administração do jardim zoológico, do jardim botânico, do museu de história natural, pesquisas sobre controle ecológico, pesquisa pura no campo das ciências naturais.

Públicos demandadores: público em geral que freqüenta o jardim zoológico, o museu de história natural e o hortobotânico, público científico, órgãos do governo federal, estadual e munici-

pal encarregados do controle do meio ambiente.

#### Orquestra Sinfônica de Porto Alegre - OSPA

Atividade: apresentação de espetáculos de música erudita

Públicos demandadores: público apreciador da música erudita

#### Fundação Universitária de Cardiologia - FUC-IC

Atividade: prestação de assistência médico-hospitalar a pacientes cardíacos

Públicos demandadores: pacientes cardíacos.

### BIBLIOGRAFIA

**CAPON, N.** – Marketing strategy differences between state and privately owned corporations: an exploratory analysis. *Journal of marketing*. vol. 45, Spring, 1981.

**HISE, Richard T.** – Have manufacturing adopted the marketing concept? *Journal of marketing*. July 1965.

**HUNT, S. D.** – The nature and scope of marketing. *Journal of marketing*. Vol. 40, July 1976.

**KOTLER, P.** – *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

**KOTLER, P. & LEVY, S. J.** –

Broadening the concept of marketing – *Journal of marketing*, v. 33, jan. 1969.

**KOTLER, Philip** – *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1980.

**KOTLER, P.** – Strategies for introducing marketing into non profit organizations. *Journal of marketing*, v. 43, 1979.

**KOTLER, P.** – A generic concept of marketing. *Journal of marketing*, v. 36, 1972.

**LEVITT, Theodore** – Marketing Myopia: *Harvard Business Review*, July-August 1960.

**LOVELOCK, C.H.** – Weinberg C. B. Public and nonprofit

marketing comes of age. *Review of marketing*, american marketing association, 1978.

**MAZZON J.A.** – Marketing social: conceitos e perspectivas de utilização no Brasil. *Revista de Administração*, FEA-USP, Out./dez. 1982.

**ROTLISCHILD M.L.** – Marketing communications in non business situations (or why It's so hard to sell brother hood like soap). *Journal of marketing*, vol. 43, Spring, 1979.

**STAUDT, T.A., Taylor, D. e Bowersox, D.** – *A managerial introduction to marketing*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1976.

# Condições e impacto das políticas de marca em empresas nacionais de bens de consumo

**Angela M. R. Schmidt**  
Professora de Marketing da COPPEAD/UFRJ; PhD em Administração de Empresas pelo IESE, Universidade de Navarra; Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ.

**Heloísa Borges Guimarães**  
Gerente de Produto da Rio Gráfica Editora; Mestrado em Administração na COPPEAD/UFRJ.

## AS POLÍTICAS DE MARCA NA LITERATURA DE MARKETING

Segundo a conhecida definição da American Marketing Association (1960), uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencie dos demais concorrentes”

## A FUNÇÃO DA MARCA

A marca tem uma função importantíssima no processo de compra, muitas vezes negligenciada pelos autores. Esta função está ligada aos aspectos psicológicos do comportamento do consumidor, descritos por Bayton (1973).

Quando uma determinada necessidade se faz sentir no indivíduo, ele é compelido a buscar uma satisfação para esta necessidade de forma a reduzir a tensão gerada pela mesma. A este impulso para a ação chama-se motivação. Desta forma, o indivíduo defronta-se, em sua busca, com produtos alternativos, que poderão satisfazer sua necessidade. Qual deles escolher? Os processos de análise e escolha estão associados à etapa denominada cognição. Finalmente, o indivíduo seleciona uma alternativa, e realiza o ato de compra e o ato de consumo, dos quais resulta a aprendizagem, que lhe servirá como referência para a tomada de decisão quando a mesma necessidade voltar a se manifestar. Se o produto escolhido satisfaz à necessidade, deverá ter maior probabilidade de ser escolhido ao se apresentar uma situação similar. Mas como reconhecer o produto? Como distingui-lo dos demais? É esta a função primordial da marca: identificar o produto diante do consumidor.

É claro que a marca será mais importante em alguns casos do que em outros. Quando o consumidor pode constatar os benefícios que o produto oferece, suas qualidades intrínsecas, no ato da compra, a marca perde muito de sua importância. No entanto, quando estas mesmas qualidades e benefícios só podem ser percebidos no consumo ou uso do produto, após a

compra, então a marca assume importância fundamental, como elemento de redução de risco.

O valor relativo do produto e a freqüência de compra são, também, elementos que influem no grau de importância da marca.

Dada esta função da marca, é natural que seu uso seja quase tão antigo quanto o processo de troca. Kotler (1972) observa que os primeiros exemplos conhecidos de uso de marca ocorreram provavelmente nas artes, quando pintores e escultores pintavam ou gravavam seus nomes em seus produtos. A partir do final do século XIX, porém, o uso de marcas expandiu-se consideravelmente, chegando ao ponto em que quase a totalidade dos produtos são hoje vendidos com marca.

## POLÍTICAS DE MARCA

As empresas se defrontam com pelo menos três decisões sobre políticas de marca:

- quantas marcas usar e em que produtos;
- quando usar o nome da empresa como marca;
- se usar a marca do fabricante ou a marca do distribuidor.

Neste trabalho, analisam-se unicamente as duas primeiras decisões de marca.

No que se refere à primeira decisão – quantas marcas usar e em que produtos – quatro políticas estão disponíveis para a empresa, conforme indicado na Figura 1.

MARCAS LINHAS DE PRODUTO	UMA MARCA	VARIAS MARCAS
DENTRO DE UMA LINHA	MARCA ÚNICA	MARCAS MÚLTIPLAS
ENTRE LINHAS	EXTENSÃO DA MARCA	MARCAS INDEPENDENTES

**FIGURA 1**  
**FORMAS ALTERNATIVAS DE ATRIBUIR  
MARCA AOS PRODUTOS DA EMPRESA**

Quanto à segunda decisão – uso do nome da empresa como suporte à linha de produtos – existem apenas duas políticas possíveis: usá-lo ou não usá-lo.

## POLÍTICA DE MARCA ÚNICA

Considerando-se uma determinada linha de produtos de uma empresa, a política de marcas mais comumente utilizada é a de adotar uma mesma marca para toda a linha de produtos.

Na verdade, não há razão, a princípio, para que a empresa aja de forma distinta, já que as vantagens associadas a este procedimento são enormes.

A principal vantagem associada ao uso de uma mesma marca está no fato de que o consumidor identificará cada item daquela linha de produtos como pertencentes à mesma “família”. Assim, a empresa revitaliza sua linha de produtos, ao associar diante do consumidor, um novo item à mesma. O consumidor, por seu lado, não precisará “aprender” as vantagens que lhe ofereceria uma nova marca, transferindo mentalmente as qualidades percebidas naquela linha de produtos ao novo item. Essas expectativas do consumidor deverão ser, naturalmente, atendidas pelo novo item, sob pena de prejudicar a imagem da marca e dos demais produtos da linha.

## POLÍTICA DE MARCAS MÚLTIPLAS

Em alguns casos, porém, a empresa poderá decidir utilizar várias marcas dentro de uma mesma linha de produtos. Diz-se neste caso que ela segue uma política de marcas múltiplas.

Esta política implica em que duas ou mais marcas de uma mesma empresa concorram entre si. A hipótese subjacente é de que “duas ou mais marcas vendidas pela mesma empresa, para a mesma necessidade do consumidor, podem capturar mais vendas e proporcionar maiores lucros do que uma” (Young, 1967).

Uma política de marcas múltiplas está intimamente associada a outros aspectos do programa de marketing, como segmentação e novos produtos. Além disso, o problema de posicionamento da marca torna-se mais agudo do que nunca (Volckaert, 1980).

Afirma-se, em geral, que uma política de marcas múltiplas é mais adequada a mercados de massa, que são, normalmente, mercados maduros. No entanto, como indicar-se-á mais adiante, também pode aplicar-se em mercados pequenos, fragmentados.

No caso dos mercados de massa, é fundamental, naturalmente, que o mercado seja segmentável, isto é, que a mesma necessidade apresente nuances específicas que permitam diferenciar grupos de consumidores dentro do mesmo mercado.

Esta política é utilizada principalmente por empresas que se concentraram em uma única linha de produtos, ou em que a linha principal é tão dominante, que eclipsa as demais. No Brasil, um caso típico seria o da Souza Cruz, no mercado de cigarros.

Entre os motivos que parecem levar as empresas ao uso desta política estão:

- aumentar sua participação no mercado total através do atendimento das necessidades específicas dos segmentos;
- proteger sua posição no mercado dos concorrentes, através do lançamento defensivo de várias marcas;
- expandir o tamanho do mercado, incorporando ao mesmo novos consumidores, que não haviam sido atraídos pelas marcas já existentes;
- obter economias de escala na produção, superiores aos gastos adicionais de marketing requeridos por uma nova marca;
- evitar a concorrência entre os distribuidores, oferecendo marcas distintas.

Em mercados pequenos e fragmentados, o uso de marcas múltiplas pode permitir a uma empresa uma posição excepcional.

Considere-se, por exemplo, um mercado onde o consumidor vê o produto como um símbolo de *status*, de distinção. Nesta situação, nenhuma marca poderá ser produzida em grandes quantidades, sob pena de se tornar popular, e perder a conotação distintiva que o consumidor requer. Para obter vantagens de escala, ou uma maior participação, a empresa necessitará de dispor de várias marcas.

Um outro caso é o daqueles produtos em que o consumidor aprecia a variedade. A empresa poderá buscar oferecer esta variedade ao consumidor através de várias marcas.

Considerações fundamentais, quando a empresa adota uma política de marcas múltiplas são a extensão em que a nova marca irá canibalizar as anteriores, e se existe “espaço” para ela.

Young (1967) sugere que, ao examinar a possibilidade de lançamento de uma segunda ou terceira marca, a empresa procure responder às seguintes perguntas:

- É possível criar um novo conceito para a nova marca, cujo apelo seja dirigido a alguma necessidade específica do consumidor ainda não-satisfeita?
- Será melhor para a empresa utilizar o novo conceito para lançar uma nova marca, ou para reativar uma marca já existente?
- Qual o efeito de canibalização esperado? Que parcela de mercado será perdida pelas marcas da empresa já existentes? Será possível direcionar a canibalização para as marcas dos concorrentes?
- Qual será o retorno sobre o investimento e sobre vendas da nova parcela de mercado da empresa como um todo?

## POLÍTICA DE EXTENSÃO

O artigo clássico de Theodore Gamble (1967) sobre a extensão de marcas define, ainda hoje, o nível de conhecimento disponível sobre esta política de marca: “não existem regras absolutas. A cada caso de sucesso na aplicação da extensão de marca pode-se contrapor um caso – envolvendo os mesmos tipos de produtos – em que um sucesso comparável foi obtido sem o uso de extensão de marca”

A extensão de marca difere do uso de marca única. O uso de marca única na mesma linha de produtos é, por assim dizer, uma decisão trivial. O mes-

mo não ocorre, porém, quando se trata de usar a mesma em duas ou mais linhas de produto que atendem a necessidades distintas do consumidor.

A principal vantagem associada ao uso da extensão de marca é a redução dos custos de marketing.

Conforme Stanton (1967), "uma tese fundamental no branding é que todas as unidades comercializadas sob uma mesma marca devem ter uma qualidade razoavelmente consistente"

Entre as possíveis formas de extensão de marca encontram-se: a extensão a produtos de matéria-prima similar; de uso similar; de tecnologia similar. Em poucos casos, conforme Gamble (1967), as empresas utilizam a extensão de marca entre produtos não-relacionados.

## POLÍTICA DE MARCAS INDEPENDENTES

O uso de marcas independentes, para diferentes linhas de produto, é o procedimento mais comumente seguido pelas empresas. A razão para tal está no fato de que há um certo risco associado ao uso da extensão de marca, como se discutiu anteriormente.

Assim, usam-se marcas independentes quando não se pretende associar uma linha de produtos a outra devido a:

- diferenças de qualidade;
- diferenças de preço;
- diferenças de imagem do produto;
- diferenças substanciais no uso do produto.

## POLÍTICA DE USO DO NOME DA EMPRESA

Como observa Gamble (1967) "deve-se fazer uma distinção entre o suporte de um nome conhecido e seu uso como marca. *Corporate endorsement* de uma marca é um problema totalmente diferente de extensão de marca"

Naturalmente, trata-se de uma prática a ser longamente considerada, antes de ser aplicada, pelos riscos potenciais que pode trazer à imagem da empresa.

## O ESTUDO REALIZADO EM EMPRESAS BRASILEIRAS PRODUTORAS DE BENS CONSUMO NÃO-DURÁVEIS

Com vistas a identificar o impacto da adoção de determinadas políticas de marca no desempenho das empresas, assim como as condições em que as mesmas são utilizadas, realizou-se uma pesquisa entre trinta empresas nacionais privadas, produtoras de bens de consumo não-duráveis, sediadas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

## FUNDAMENTOS E METODOLOGIA DO ESTUDO

Procurou-se relacionar o uso de determinadas

políticas de marca ao desempenho da empresa, às características do mercado em que atua e às estratégias de marketing que segue.

## POLÍTICAS DE MARCA E DESEMPENHO DA EMPRESA

Analisou-se a correlação existente entre o uso de cada uma destas políticas de marca e variáveis que medem o desempenho da empresa: faturamento, participação relativa no mercado, participação no mercado, rentabilidade sobre recursos próprios, rentabilidade de sobre vendas e tempo de existência da empresa.

Como se observou anteriormente, a literatura normativa de marketing associa o uso de políticas de marca ao desempenho das empresas. Como o desempenho é, porém, um conceito que pode ser medido de diferentes formas, utilizaram-se várias medidas, seguindo-se a recomendação de Abell (1980).

## POLÍTICAS DE MARCA E CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

Indica também a literatura que, possivelmente, as características do mercado terão uma influência na escolha de uma política de marcas. Neste estudo, analisam-se duas destas características: o grau de maturidade do mercado e o grau de concentração da indústria.

## POLÍTICAS DE MARCA E ESTRATÉGIA DE MARKETING

O uso de determinadas políticas de marca estaria relacionado a um certo número de estratégias de marketing, particularmente àquelas referentes a intensidade de propaganda e diversificação.

As empresas foram selecionadas através da publicação "Quem é Quem na Economia Brasileira", de Visão. A amostra é do tipo não-probabilístico, o que limita as conclusões do presente estudo. Foram usados questionários estruturados, aplicados através de entrevistas pessoais com executivos responsáveis pela função de marketing nas empresas. O teste de hipóteses foi feito através de análise de correlação. Adotou-se, para efeitos de rejeitar ou não a hipótese nula, um nível de significância de 0,05.

## OS RESULTADOS DO ESTUDO

Os resultados obtidos através da análise de correlação são apresentados a seguir.

## A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS

A teoria normativa de marketing postula a existência de correlação positiva entre o uso de políticas de marca e o desempenho das empresas, quer devido a uma redução de custos de marketing, a um

maior impacto de marketing, ou à obtenção de melhor posição no mercado.

A única política que se mostrou positivamente correlacionada com o desempenho foi a extensão de marca, obtendo-se um índice de correlação de 0.49, ao nível de significância de 0.0001, para a rentabilidade sobre recursos próprios. Este resultado confirma a hipótese alternativa de que existe uma correlação positiva entre o uso de uma estratégia de extensão de marca e a rentabilidade sobre recursos próprios.

As empresas que seguem esta estratégia identificam razões específicas para tal.

De forma geral, observou-se entre as empresas que usam extensão de marca uma ênfase nos motivos “facilidade de introdução de novas linhas” e “melhor aceitação pelo consumidor”. Nenhuma empresa afirmou adotar a extensão de marca como uma forma de reduzir os custos de marketing, pelo menos de forma explícita, o que deixa margem a supor que os executivos entrevistados não têm plena consciência dos benefícios potenciais associados no uso desta estratégia.

No que se refere ao uso de uma política de marcas múltiplas, o fato de não se encontrar qualquer relação com o desempenho pode estar relacionado à forma pela qual algumas empresas utilizam esta política.

A análise qualitativa revelou o caso de uma empresa, por exemplo, que utiliza mais de uma marca em sua principal linha de produtos simplesmente porque duas famílias detêm o controle acionário da empresa, e ambas desejam ver seus nomes utilizados como marca de produto, razões que, obviamente, nada têm a ver com o mercado. Como esta, há outras empresas que, ao utilizarem marcas múltiplas, fazem-no por motivos totalmente alheios às condições de marketing associadas ao *branding*. Outros casos há, porém, de empresas onde o uso de marcas múltiplas está intimamente associado a posicionamentos distintos no mercado; usam-se marcas distintas para oferecer produtos diferenciados a segmentos distintos.

Quanto ao uso do nome da empresa como suporte à linha de produtos, não se encontrou qualquer correlação entre o uso desta política e o desempenho da empresa, assim como não se observaram indícios que permitissem levantar hipóteses que explicassem tais resultados.

## A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E AS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

Obteve-se uma única correlação significativa entre políticas de marca e características do mercado: o uso de uma política de marcas múltiplas está correlacionado com o grau de maturidade do mercado. No entanto, enquanto a literatura normativa de marketing afirma que a relação esperada deveria ser positiva, obteve-se uma correlação negativa – ou seja, tal política é mais usada em mercados jovens do que em mercados maduros! A única explicação plausível que se pode encontrar para tal resultado é que, no Brasil, mercados maduros de consumo não-durável são, em grande parte, controlados pelo governo. Ora, quando o

governo estabelece um teto máximo de preços, o fabricante perde a flexibilidade de diferenciar seus produtos em função do preço, o que pode levá-lo a reduzir a gama de marcas com que trabalha. Observe-se, ainda, que a correlação obtida é fraca, sendo o índice obtido até -0.3575, ao nível de significância de 0.05.

Não se encontrou correlação significativa entre o grau de concentração da indústria e o uso de determinadas políticas de marca.

## A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Os resultados significativos obtidos nesta análise, e que podem ser vistos na Tabela 1, suportam algumas das hipóteses existentes na literatura normativa de marketing.

No que se refere a políticas de marcas múltiplas, encontrou-se uma correlação positiva e significativa entre seu uso e a intensidade da propaganda – isto é, empresas que usam marcas múltiplas gastam mais

**TABELA 1  
CORRELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA EMPRESA**

Estratégias de Marketing	Políticas de Marca		
	Marcas Múltiplas	Extensão De Marca	Nome da Empresa
Intensidade de Propaganda	0.3626 (p=0.049)	0.0732 (p=0.701)	-0.1409 (p=0.458)
Grau de Diversificação	-0.1138 (p=0.549)	0.5714 (p=0.001)	-0.0921 (p=0.629)
Diversificação Horizontal	0.1009 (p=0.596)	0.1021 (p=0.591)	0.1768 (p=0.350)
Diversificação Concêntrica	0.0476 (p=0.803)	0.7217 (p=0.000)	-0.1000 (p=0.599)

em propaganda como percentagem das vendas do que as que não usam esta política. Este resultado confirma a hipótese existente na literatura, embora tenha se obtido apenas uma correlação fraca entre as variáveis.

Quanto a políticas de extensão de marca, duas variáveis mostraram-se positivamente correlacionadas com seu uso: o grau de diversificação, medido pelo número de linhas de produto de que dispõe a empresa, e o uso de diversificação concêntrica, ou seja, de linhas de produto que utilizam a mesma matéria-prima ou a mesma tecnologia. Também neste caso, os resultados confirmam algumas das hipóteses existentes sobre o uso de extensão de marca.

Não se obtiveram resultados significativos com o uso do nome da empresa.

## CONCLUSÕES

Como observou-se na discussão anterior, parte dos resultados obtidos oferece suporte às hipóteses existentes na literatura normativa de marketing.

Entre as políticas de marca foi a extensão de marca a única a se mostrar positivamente corelacionada com o desempenho da empresa. Além disso, esta política mostrou-se fortemente correlacionada com o grau de diversificação da empresa e com o tipo de diversificação (concêntrica).

No que se refere a políticas de marcas múltiplas obtiveram-se apenas correlações fracas com o grau de maturidade do mercado e a intensidade da propaganda. Finalmente, não se confirmaram as

hipóteses relativas ao uso do nome da empresa como suporte à marca.

As razões para a não-confirmação de parte das hipóteses existentes na literatura podem estar ligadas às motivações das empresas nas decisões de marca, à interferência do governo no processo decisório empresarial, alterando as condições competitivas, ou a outros fatores que não foi possível detectar. Deve-se ter em conta, também, as limitações deste estudo e da amostra utilizada.

Sugere-se o desenvolvimento de novos estudos nesta área, de forma a obter evidências empíricas adicionais, que permitam às empresas aplicar estas políticas de forma mais racional. Trata-se de uma área pouco explorada e que merece atenção dos pesquisadores, dada sua importância para o consumidor e seu impacto nos gastos de marketing.

## BIBLIOGRAFIA

**ABELL**, Derek F Alternative strategies for strategy research in marketing. *Working Paper*. Report nº 78-100. Marketing Science Institute, February 1978.

**AMERICAN MARKETING ASSOCIATION**, Committee on Definitions - *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: AMA, 1960.

**BAYTON**, James A. - Motivation, cognition, learning - basic factors in consumer behavior. *Marketing Classics*.

Compilado por B.M. Enis e K.K. Cox 2<sup>a</sup> edição; Boston: Ally & Bacon, 1973, cap. 8.

**GAMBLE**, Theodore - Brand extension. *Plotting marketing strategy*. Compilado por Lee Adler. New York: Simon & Schuster, 1967.

**KOTLER**, Philip - *Marketing management: analysis, planning and control*. 2<sup>a</sup> edição; Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

**STANTON**, William J. - *Funda-*

*mentals of marketing*. 2<sup>a</sup> edição; New York: McGraw-Hill, 1967.

**VOLCKAERT**, Jean - *Gorden's bell - a visual approach to product positionning*. *Marketing Packaging Services*, Nestlé Products. La Tour de Peilz (Suíça), April 1980.

**YOUNG**, Robert W. Multibrand entries. *Plotting Marketing Strategy*. Compilado por Lee Adler. New York: Simon & Schuster, 1967.

# Novas empresas de tecnologia avançada: uma proposta de incentivo.

**Clóvis Sawaia Tofik**

Mestre em engenharia química pela UNICAMP; gerente técnico da PROMOCET.

**Elizabeth Nicolau  
Kyriakos Saad**

Mestranda em administração de empresas da FEA-USP; assistente técnica da PROMOCET

**Eduardo Fernandes  
Pestana Moreira**

Mestrando em economia da UNICAMP; assistente técnico da PROMOCET

**Maria Fernanda  
Freire Luis**

Mestranda em administração de empresas da FEA-USP; gerente de marketing da PROMOCET.

O projeto de criação do Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes propõe viabilizar economicamente o surgimento de pequenas empresas voltadas à geração de produtos resultantes de inovações tecnológicas, respeitando a vocação econômica das regiões e as características de um pólo tecnológico, como será definido.

Este empreendimento será dirigido a pesquisadores que desenvolvem pesquisas tecnológicas, como uma forma de apoio que possibilite a ultrapassagem do estágio de desenvolvimento do estudo piloto para a produção passível de comercialização.

Este projeto foi concebido na PROMOCET – Companhia de Promoção de Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de São Paulo – empresa vinculada à Secretaria de Estado da Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia – SICCT e enquadra-se dentro do Programa “Tecnologia Nacional para as Empresas” idealizado como um instrumento de ação do atual governo do Estado de São Paulo para fomentar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia.

Este projeto foi elaborado pela equipe que assina este trabalho.

## INTRODUÇÃO

Nos países em desenvolvimento como é o caso brasileiro, cabe ao Estado comprometer-se com o processo de desenvolvimento tecnológico seja através das ações de seus órgãos de pesquisa e desenvolvimento, seja destinando recursos significativos e adequados para propiciar a geração e utilização de uma tecnologia nacional, que deve estar adequada às nossas características, recursos e necessidades, e consequentemente, ao mercado.

Para efeitos deste estudo, entende-se por tecnologia “o conjunto organizado de todos os conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos – empregados na produção e comercialização de bens e de serviços, produzida e levada a sua plena utilização pelo setor produtivo, através de um sistemático encadeamento de atividades de pesquisa, desenvolvimento experimental e engenharia” (Longo, 1984).

O programa “Tecnologia Nacional para as Empresas” propõe ações para viabilizar o desenvolvimento e utilização de tecnologias avançadas através de três grupos de atividades básicas:

- 1) Implantação de núcleos de difusão de novas tecnologias nos órgãos vinculados à SICCT  
Esses núcleos são constituídos por grupos de especialistas, materiais, suporte laboratorial, e instalações industriais embrionárias, voltados ao desenvolvimento de tecnologia em função dos interesses econômicos do estado.
- 2) Fortalecimento do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia  
É decorrente da reavaliação e reestruturação dos instrumentos de formulação de política, planos e do sistema de financiamento de ciência e tecnologia.
- 3) Divulgação de informações tecnológicas  
Consiste na sensibilização de setores empreendedores da economia e da comunidade tecnológica, através da disseminação de informações tecnológicas referentes a processos e produtos desenvolvidos nas instituições de pesquisa.

Dentre as atividades de implementação dos núcleos de difusão de tecnologias avançadas e visando

possibilitar a transferência dessas tecnologias (\*) para a comunidade foi concebido o projeto de criação de Centros de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes.

A consecução das iniciativas do programa "Tecnologia Nacional para as Empresas", em especial para o Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes, deverá respeitar as características regionais do Estado de São Paulo a serem estabelecidas em áreas consideradas como pólos tecnológicos.

## PÓLOS TECNOLÓGICOS: CONCEITUAÇÃO E LOCALIZAÇÃO

Entende-se como polo tecnológico o resultado da reunião, dentro de uma mesma região, de institutos de pesquisa, universidades e/ou centros tecnológicos governamentais ou privados que desenvolvem atividades em campos de interesse da tecnologia nacional, seguindo a vocação econômica setorial de cada região, prestando serviços técnicos e conduzindo investigações e projetos, tanto por iniciativa de seus componentes quanto por solicitação de empresas da comunidade e do próprio governo.

Estes pólos – fruto da concentração espontânea de centros geradores da capacitação técnica e científica – garantem a consolidação efetiva do desenvolvimento de uma tecnologia nacional, buscando suprir as necessidades específicas da comunidade onde estão localizados, gerando, também, um efeito multiplicador que ultrapassa suas áreas de influência direta, assegurando um papel efetivo no desenvolvimento da nação.

Qualquer empreendimento que vise transferir tecnologia terá maiores possibilidades de sucesso se interagir em um ambiente caracterizado como um polo tecnológico.

Segundo, então, a vocação natural de cada região, identificou-se no Estado de São Paulo, a existência de cinco regiões onde observa-se o surgimento destes pólos:

PÓLO	VOCAÇÃO
Campinas	ênfase à engenharia de produtos e processos.
São Carlos	emergindo como um polo com ênfase na área de engenharia de processos.
Piracicaba	ênfase no desenvolvimento agronômico e na agroindústria da cana-de-açúcar.
São José dos Campos	ênfase no desenvolvimento das indústrias mecânicas e aeroespacial.
São Paulo	ênfase na tecnologia de serviços.

Cabe destacar que nas regiões onde já existe a geração de pesquisas através de universidades, tais

como: Ribeirão Preto, Rio Claro, Araçatuba e Araraquara, ou ainda em regiões onde haja uma grande concentração de indústrias do mesmo gênero, como se observa em Sorocaba, há potencial para o surgimento de pólos tecnológicos, de acordo com a definição adotada neste estudo.

### LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DOS PÓLOS TECNOLÓGICOS DO ESTADO DE SÃO PAULO.



Ref: Divisão político-administrativa  
do Estado de São Paulo

## O CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE INDÚSTRIAS NASCENTES

Os produtos resultantes das instituições de pesquisa e universidades são em grande parte caracterizados como tecnologias avançadas e, consequentemente, de mercado específico e ainda não dimensionado.

Sabe-se, ainda, que o tempo de maturação de uma inovação tecnológica no ambiente é longo e não definido, envolvendo desde a construção do protótipo até a produção comercial, em todas as etapas que integram o ciclo de vida de um produto.

O setor produtivo, potencial usuário de novas tecnologias, também apresenta algumas restrições: as grandes empresas não se motivam a investir na pesquisa e na adoção de tecnologias nacionais devido aos elevados investimentos, e longo período de carência do resultado da pesquisa; as médias empresas tem seu capital comprometido na consolidação e manutenção de sua linha de produção e de produtos, não se dispondo a investir fora de seu ritmo de trabalho; e as pequenas empresas encaram as novas tecnologias como correntes ao seu *know how*.

Por outro lado, a atividade dos Centros Geradores de Tecnologia é contínua e enfrenta as barreiras do próprio mercado produtor, mas, reconhece seu dever social de transferir seus conhecimentos e produtos para a comunidade.

(\*) Para efeito deste estudo foram adotadas as seguintes definições operacionais para as expressões "tecnologia avançada" e "transferência de tecnologia":

Tecnologia Avançada é aquela que vai propiciar a fabricação em escala comercial de um produto inédito a nível nacional, ou a fabricação de um produto já existente através de um processo inovador.

Transferência de tecnologia é a transferência de conhecimentos que venham a ser dominados pela entidade que os recebe permitindo-lhe, através destes, a criação de novas tecnologias, e não a transferência de projetos e instruções sujeitos à obsolescência que por sua vez implicaria na necessidade de novas transferências.

Ao identificar-se a complexidade destas relações, e visando a agilização das mesmas, propõe-se a seguir o projeto de criação do Centro de Desenvolvimento de Indústrias como Nascentes forma de conduzir a concentração dos esforços e o equacionamento às restrições de maneira criativa.

O Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes é uma das formas encontradas para implementar um processo de condução das soluções dos problemas identificados, qual seja, propiciar um ambiente adequado ao surgimento de novas empresas, nos pólos tecnológicos do Estado de São Paulo, que utilizem tecnologia avançada.

A criação de novas empresas para tecnologia avançada, envolve dois grupos de preocupações:

- como criar empresas de produtos de tecnologia avançada e de mercados específicos e como executar seu gerenciamento?;
- e, como reduzir o investimento inicial de forma a suportar o tempo de maturação do novo produto, tornando-o uma iniciativa realmente empreendedora?

O Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes se propõe a equacionar essas preocupações.

O Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes se caracteriza fisicamente como um espaço nos moldes de um grande galpão industrial, passível de subdivisões internas que possibilitem a adaptação de sua área a vários processos produtivos, permitindo o uso compartilhado por várias empresas que utilizem tecnologia avançada.

Este empreendimento oferece *instalações físicas e serviços administrativos* ao futuro empreendedor industrial, equipando-o de parte da infra-estrutura produtiva, reduzindo, assim, seu custo de investimento inicial e os custos fixos que serão divididos entre as várias empresas alocadas na área.

O Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes oferece como serviços permanentes:

- sede jurídica para nova empresa;
- segurança das instalações;
- manutenção;
- divulgação conjunta dos empreendimentos;
- economia de escala nos serviços de infra-estrutura;
- divulgação das novas tecnologias;
- oportunidades para novos empregos.

Assim, espera-se que a somatória do crescimento de cada microempresa engajada neste projeto, resulte no sucesso de todo o empreendimento. O crescer junto será a filosofia básica da implementação do Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes.

## OBJETIVOS

Os principais objetivos do Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes são:

- possibilitar o surgimento de novas empresas de tecnologia avançada, em localização industrial adequada;
- possibilitar a maturação de cada empresa através de minimização dos custos de implantação e operação;

*Novas empresas de tecnologia avançada: uma proposta de incentivo.*

- divulgar novas tecnologias avançadas e os produtos das empresas instaladas.

## CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO

Os seguintes critérios serão adotados na seleção de candidatos a usuários do Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes:

- Características da Tecnologia

A empresa industrial a ser formada deverá introduzir no mercado um produto inédito a nível nacional ou produto já existente através de um processo de fabricação inovador. Esta futura empresa deverá ser compatível, tanto em termos de espaço físico como em condições de operação, com a área disponível no Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes. O grau de avanço tecnológico inerente ao produto e/ou processo será considerado como critério relativo de escolha.

- Viabilidade Técnico-Econômica

A empresa a ser formada deverá demonstrar que após um período de maturação, variável de acordo com o produto, e a ser definido na etapa da análise do empreendimento, terá condições de ampliar sua escala de produção e desenvolver-se de forma autônoma, transferindo-se das instalações do Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes, para instalações próprias.

- Interesse Estadual

Terão preferência na utilização dos serviços do Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes aquelas empresas que desenvolverem tecnologia e/ou produtos definidos como prioritários na Política Estadual de Ciência e Tecnologia.

## ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E DE SERVIÇOS

Para que os objetivos propostos para o Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes sejam alcançados será necessário um apoio de infra-estrutura.

O primeiro tipo de apoio constitui-se no gerenciamento do empreendimento através de uma empresa governamental, e envolve as seguintes atribuições:

- realizar todas as articulações e executar as atividades de localização e construção do Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes nos pólos tecnológicos;
- selecionar os candidatos a usuários em cada unidade;
- acompanhar e avaliar o desempenho do empreendimento como um todo;
- apoiar, a nível de divulgação e comercialização, os produtos gerados por um Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes;
- fornecer a estrutura de serviços complementares.

O segundo tipo de apoio relaciona-se à estrutura de serviços oferecidos aos usuários na própria unidade de produção, e à sua interface junto às entidades dos pólos tecnológicos.

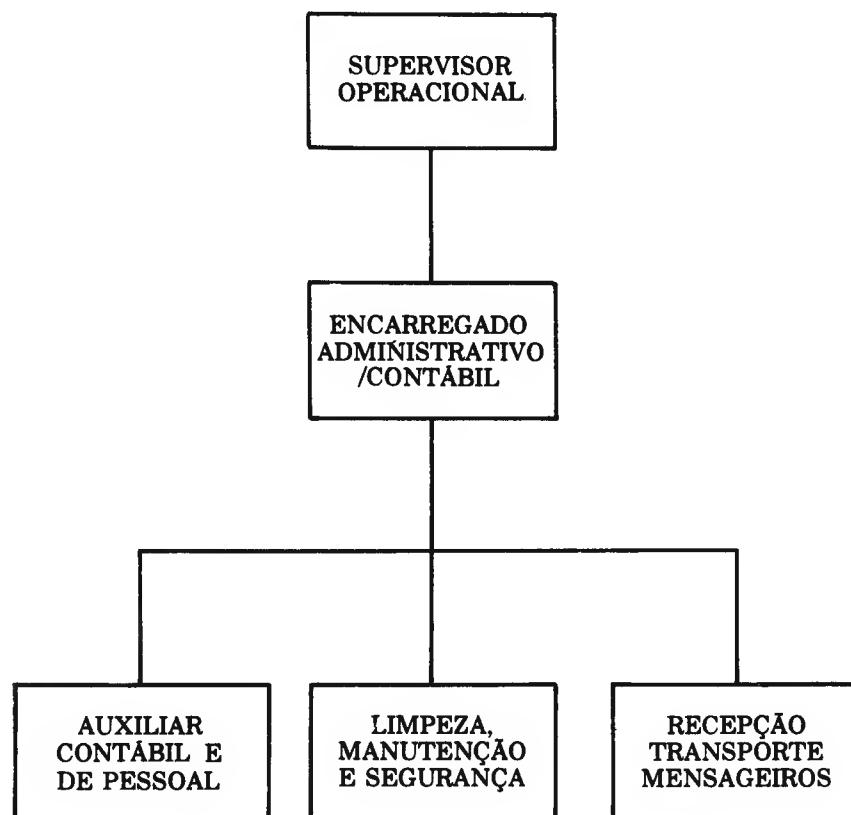
Para tanto, o programa administrativo e funcional previsto para o gerenciamento direto do Centro

de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes tem a seguinte configuração:

- Estrutura Organizacional

Propõe-se que a estrutura seja funcional com três níveis hierárquicos. Esta estrutura deverá estar vinculada à estrutura da entidade gerenciadora do empreendimento, que oferece os serviços de apoio complementares, tais como: assessoria jurídica, apoio técnico à seleção das empresas, implementação física e montagem das unidades, contratação da equipe administrativa e sua manutenção.

## ORGANOGRAMA



- Descrição de Cargos e Funções

Foram descritas as atribuições dos primeiro e segundo níveis, sendo que os demais assumirão as funções delegadas por estes.

- Supervisor Operacional

Perfil: administrador de empresas

Atribuições:

- responsável pelos contatos externos operacionais necessários à manutenção da unidade sob sua responsabilidade: interface entre os empresários estabelecidos no Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes e a entidade gerenciadora; interface com as entidades participantes do pólo (prefeituras, universidades e instituições de pesquisa);
- coordenação do funcionamento interno da estrutura administrativa.

- Encarregado Administrativo/Contábil

Perfil: Conhecimentos gerais de administração e contabilidade.

Atribuições:

- organizar as atividades de: almoxarifado, contas a pagar, a receber, caixa pequeno, contratos de uso, rateio de despesas, serviços de limpeza e manutenção;
- rotinas básicas de departamento pessoal;

- supervisionar o esquema de segurança contratado;
- controle de serviços externos;
- controle do funcionamento da recepção

## RELAÇÕES CONTRATUAIS PARA PARTICIPAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS NO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE INDÚSTRIAS NASCENTES.

Após a apresentação e aprovação pela entidade gerenciadora do empreendimento conforme critérios de seleção descritos anteriormente, o novo empresário firmará um contrato de uso particularizado de uma área pré-estabelecida, onde estarão acordados:

- pela entidade gerenciadora: serviços e garantias oferecidas;
- pelo empresário: forma e valor da remuneração do uso, períodos de pagamento, forma e participação no rateio dos custos fixos, prazo de validade de cada contrato e demais responsabilidades.

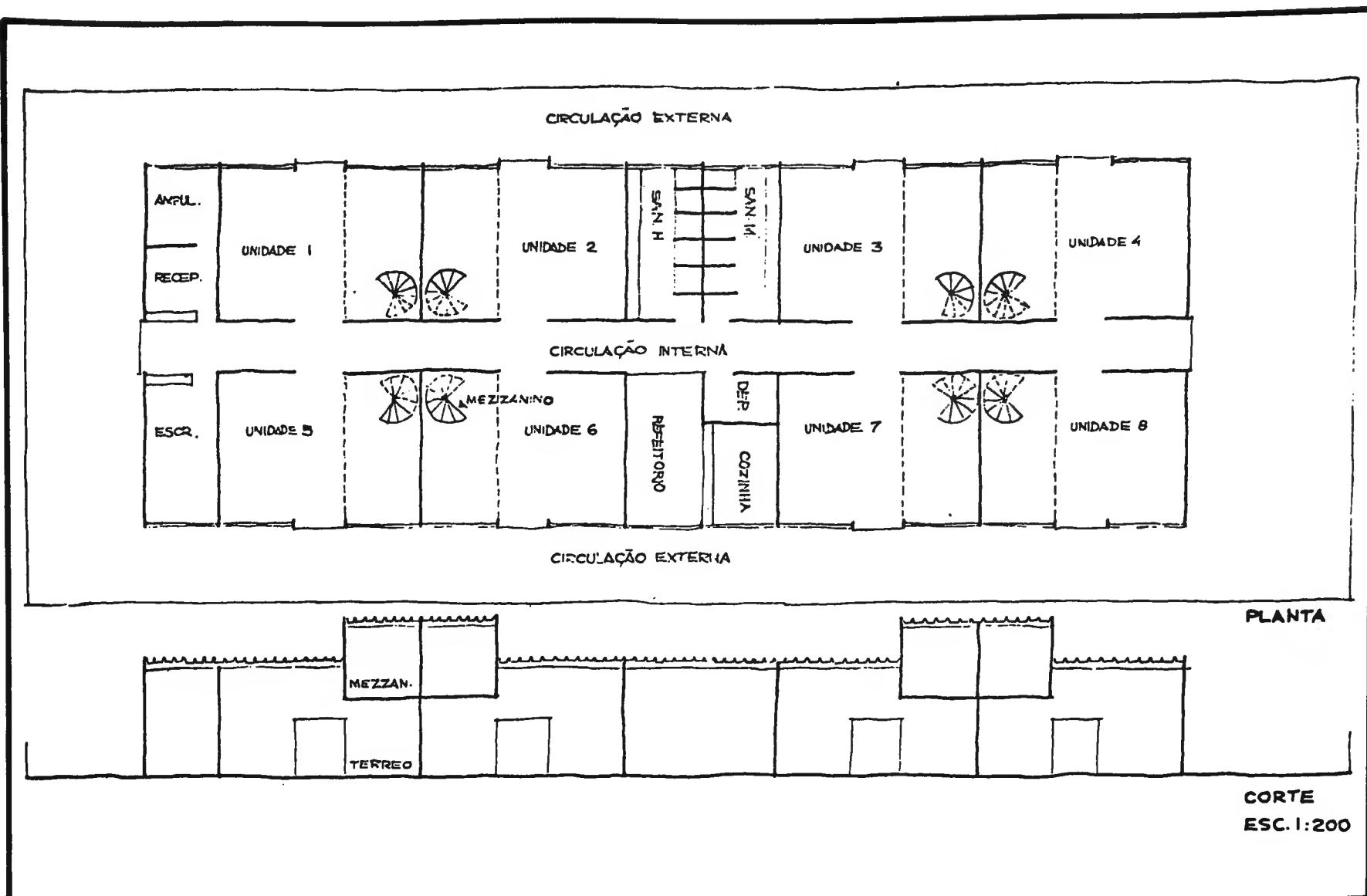
## ANTEPROJETO ARQUITETÔNICO

Para elaboração do anteprojeto de arquitetura partiu-se de algumas premissas mínimas que balizaram o estudo proposto, a saber:

- atendimento ao Código Sanitário Estadual;
- atendimento ao Código de Obras e Zoneamento dos Municípios;
- atendimento à legislação existente com referência à proteção a incêndio;
- utilização de um lote mínimo industrial com a taxa máxima de ocupação permitida;
- existência de um terreno plano, seco, em rua pavimentada e com infra-estrutura básica à sua frente.

O anteprojeto em questão baseia-se na criação de pequenos módulos (aproximadamente 50 m<sup>2</sup>) acoplados a escritórios individuais (aproximadamente 10 m<sup>2</sup>) podendo ser os mesmos conjugados dois a dois, conforme as necessidades dos usuários de tecnologias avançadas na área da engenharia de produtos. Nas unidades que contemplem outros processos produtivos deverá ser prevista a instalação de um sistema central de utilidades de geração de vapor e ar comprimido. Para cada módulo industrial foram previstos a instalação de ponto de água fria, um ponto de esgotamento sanitário e ponto de força 110 e 220 volts. Serão de uso comum as instalações sanitárias, vestiários, refeitórios, cozinha, recepção e as áreas de circulação.

A configuração arquitetônica deste espaço pode ser visualizada nos croquis ao lado:



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A introdução e difusão de novas tecnologias e sua incorporação e assimilação pelas empresas que operam em economias industrializadas não se realizam mediante processos contínuos e regulares. Ao contrário, a inovação tecnológica e sua difusão se apresentam como processos irregulares e descontínuos no espaço, no tempo e pelos diferentes setores de atividades econômicas.

Neste sentido, a distinção entre setores dinâmicos e tradicionais reflete a maior ou menor intensidade de inovações tecnológicas e de seus efeitos multiplicadores.

O Estado de São Paulo em função de sua concentração industrial, consequência de um processo de evolução histórica, constituiu-se no ambiente propício para o surgimento dos primeiros centros de pesquisa científica e tecnológica no país.

O Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes ao possibilitar espaço físico e reduções de custo, beneficia de imediato o pesquisador que pode vir a ser um empreendedor industrial através da maturação do hábito de gerenciamento.

A proposição de um projeto com as característi-

cas deste deve ser entendida como uma iniciativa que pode deflagrar um apoio efetivo ao desenvolvimento de uma tecnologia nacional, apoio esse que, gera um efeito multiplicador na economia do Estado, através da criação de novas empresas, de novos empregos, contribuindo para maior arrecadação tributária, e, em consequência revertendo em benefícios para a sociedade.

No processo de produção e no ciclo de vida de um produto, pesquisa e desenvolvimento constituem somente um estágio do processo de inovação o qual, sem o devido encadeamento com as fases de testes e de transferência final não chega a surtir efeitos concretos em termos de desenvolvimento tecnológico efetivo.

Os investimentos necessários para a construção de instalações industriais e organização administrativa para a comercialização de uma inovação tecnológica são extremamente elevados para um empreendedor isolado.

Assim, os Centros preencherão a dupla função de viabilizar economicamente as inovações pelos ganhos de escala, diminuindo ao mesmo tempo a distância que separa os produtores dos usuários da tecnologia.

## BIBLIOGRAFIA

**CAMPOMAR**, Marcos Cortez – *As atividades de marketing em instituições de pesquisa tecnológica.* FEA USP, 1981.

**DAVIDSON**, Harold F. et alii (editor). – *Technology transfer.* Leiden, Noodhoof, 1974.

**LONGO**, Wladimir Pirró e – *Tecnologia e segurança nacional.* Documento mimeografado, 1984.

**MARCOVITCH**, Jacques (coordenador) – *Administração em*

*ciência e tecnologia.* São Paulo: Edgard Blücher, 1983.

**MARCOVITCH**, Jacques – *Interação da instituição de pesquisa industrial com seu ambiente e suas implicações na eficácia organizacional.* FEA USP, 1978.

**PHALON**, Richard – *Incubator program helps firms hatch.* Documento mimeografado, 1983.

**VESPER**, Karl H. – *New venture strategies.* Prentice-Hall. Inc. 1980.

**WELSH**, John A. – *The entrepreneur's master planning guide.* Prentice – Hall, 1983.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPINGS CENTERS** – Shopping Center, 1979.

**JORNAL DA TARDE** – “*Pequenas empresas uma questão de sobrevivência*” – Henrique Rattner, 26.05.84.

**JORNAL DA TARDE** – “*A tecnologia deve ser uma decisão do país*” 09.07.84.

## INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO IA – USP

O IA conta com profissionais e técnicos brasileiros e estrangeiros com larga experiência em:

TREINAMENTO  
PESQUISA  
CONSULTORIA

atuando junto a empresas públicas ou privadas em todas as áreas de administração.

O Instituto de Administração da FEA/USP está cadastrado no Conselho Federal de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho por meio do Certificado nº 021/77, o que permite às empresas que participarem dos programas e cursos desenvolvidos pelo Instituto descontarem o dobro do que investirem, até o limite de 10 por cento do I. R. devido, nos termos da Lei 6.297 de 15.12.75, e do Decreto nº 77.463, de 20.04.76.

# Crescer em equilíbrio: alguns efeitos a serem considerados para os índices de crescimento e endividamento

**Ernani Tadeu de Oliveira**  
Professor do Programa de  
Pós-Graduado em  
Administração da UFRGS;  
em doutoramento no  
CESA, França.

O funcionamento normal de uma empresa, independente do seu setor, reproduz na mesma ordem uma série de fenômenos, os quais chamaremos ciclo e que poderão ser divididos em: COMPRA, PRODUÇÃO<sup>1</sup>, VENDAS. Os elementos essenciais do acima descrito são: seqüência pré-estabelecida das operações, duração temporal característica e repetitiva de todas as operações.

Atuando em condições normais, dentro de uma economia de mercado, o circuito elementar mencionado é fundamental, pois revela as limitações básicas que são impostas ao bom funcionamento de cada empresa. Por um lado, o encadeamento das operações segue uma ordem rígida, onde a ruptura de qualquer dos ciclos repercutirá, inevitavelmente, sobre os demais. Por outro lado, as trocas comerciais efetuadas (moeda contra bens e serviços) são feitas em mercados diferentes, os quais evoluem de forma independente.

Assim sendo, podemos identificar dois fluxos ligados ao já descrito: o primeiro deles, chamado fluxo REAL, nasce com a aquisição de matérias primas e termina com a entrega de produtos acabados; o segundo, chamado fluxo FINANCEIRO, envolve as operações de desencaixe (pagamento de dívidas ligadas ao funcionamento da empresa) e encaixe (recebimento dos montantes relativos a vendas efetuadas).

A duração do ciclo de uma empresa depende do tipo de atividades desenvolvidas e/ou tecnologia utilizada, podendo variar de dias a anos, conforme o setor de atuação da empresa.

Como as compras de matérias-primas e as vendas de produtos elaborados são efetuadas em mercados distintos, considerando ainda o prazo de duração do ciclo de cada empresa, surgem defasagens temporais nos fluxos financeiros das empresas, através de necessidades de financiamento que se farão sentir a cada vez que o ciclo se repetir.

## COMO MEDIR O CICLO FINANCEIRO

A fim de comprar, produzir e vender, a empresa tem necessidade de recursos, mediante os quais ela cobrirá as despesas geradas a partir de um ciclo opera-

cional normal. Ao mesmo tempo, a empresa oferece crédito a seus eventuais clientes, como um instrumento viabilizador de vendas, bem como utiliza possibilidades de pagamento a prazo oferecidas por fornecedores.

Dois novos conceitos estão implícitos no parágrafo anterior: o primeiro deles descreve as necessidades financeiras ligadas ao ciclo operacional da empresa, o qual compreende, em termos de balanço patrimonial, as contas de valores a receber a curto prazo, estoques e despesas diferidas: o segundo estabelece a idéia de recursos financeiros ligados ao ciclo operacional, compreendidos como sendo o passivo circulante diminuído de empréstimos de instituições financeiras vencíveis no exercício e contas correntes de acionistas.

A diferença entre as necessidades e recursos financeiros ligados no ciclo operacional dimensiona o montante das necessidades de financiamento do ciclo que não são cobertas pelos recursos originados pelo mesmo<sup>2</sup>. O valor assim obtido deverá então ser dividido pelo valor total das vendas da empresa, estabelecendo a medida do ciclo financeiro em número de dias de venda.

$$\frac{\text{CICLO FINANCEIRO}^3}{\text{VENDAS}} = \frac{\text{VALORES A RECEBER C. P.} + \text{ESTOQUES - VÍVIDAS C.P.}}{\text{VENDAS}}$$

O ciclo financeiro poderá ser alterado por mudanças conjunturais agindo sobre a concessão ou recebimento de créditos, contudo seus valores poderão ser aumentados ou diminuídos a partir do nível de atividades mantido pela empresa. Em geral, o aumento de vendas conduz a efeito semelhante na produção, mudando as condições de estocagem e alterando os volumes de valores a receber e fornecedores. De onde podemos concluir que, se a empresa apresenta, normalmente, uma necessidade de fundos ligada ao ciclo operacional positiva<sup>4</sup>, suas necessidades de financiamento aumentarão com o aumento das vendas.

Torna-se importante salientar que, mesmo mantendo estável o nível de vendas físicas e produção, este tipo de efeito poderá surgir como um reflexo da inflação sobre os valores do ciclo.

O aumento desmesurado, ou não controlado, do ciclo financeiro das empresas, poderá conduzir a um desequilíbrio, caso ultrapasse certos limites, os quais serão determinados mais tarde, podendo vir a ser fonte geradora de graves problemas financeiros.

Determinadas as necessidades de eventuais financiamentos ligados ao ciclo operacional da empresa, cabe, como seqüência lógica, identificar as possibilidades de financiamento dos mesmos. Neste caso específico, duas possibilidades encontram-se à disposição: através de aumentos de empréstimos obtidos junto a instituições financeiras, sendo considerado um aumento dos recursos de tesouraria da empresa; ou através do aumento do capital de giro<sup>5</sup> da empresa.

Alterações no nível de capital de giro de uma empresa poderão ser causadas por quatro fatores distintos: a realização de investimentos ou desinvestimentos; aumentos de capital; aumento do endividamento a longo ou médio prazo; e através da geração de autofinanciamento<sup>6</sup>. Os três primeiros itens citados ocorrem como resultado da política de investimentos e financiamentos adotada, ao passo que o último depende única e exclusivamente do funcionamento corrente da empresa.

Conhecidos e compreendidos os elementos necessários, podemos agora preocupar-nos com o equilíbrio financeiro da empresa em um período de crescimento, este último sendo considerado como o aumento percentual de vendas em relação ao período anterior<sup>7</sup>.

Existem quatro razões que nos levam a crer que uma regra empírica dizendo que O AUTOFINANCIAMENTO GERADO PELA EMPRESA DEVERÁ SER, NO MÍNIMO, SUFICIENTE PARA FINANCIAR SUAS NECESSIDADES DE RECURSOS LIGADAS AO CICLO OPERACIONAL é válida. Esta regra, comprovada em empresas de todo o mundo, tem como origem a experiência prática de administradores e analistas financeiros.

As razões acima mencionadas são as seguintes: 1) existe, normalmente, a necessidade de manutenção como "permanentes" de um certo montante de recursos ligado ao ciclo operacional da empresa, o aumento do nível de atividades, medido como indicado, elevará estas necessidades, as quais, mesmo tendo caráter permanente, são normalmente financiadas através de recursos temporários. O equilíbrio operacional implica em que o autofinanciamento seja suficiente para financiar este tipo de aumento, sob o risco de aumentar ou agravar desequilíbrios já existentes; 2) o capital de giro deve acompanhar a evolução das necessidades de recursos ligadas ao ciclo operacional da empresa. O não seguimento desta regra poderá conduzir à busca de recursos de curto prazo para suprir necessidades ligadas ao ciclo operacional, colocando em risco o suposto equilíbrio financeiro; 3) pequenas e médias empresas são, em geral, conduzidas a oferecer garantias reais pelos créditos obtidos junto a instituições financeiras, para as quais investimentos industriais constituem uma garantia mais atrativa. As necessidades de recursos ligadas ao ciclo operacional da empresa, por não oferecerem um nível suficientemente estimulante de garantias, deverão ser financiadas por

recursos gerados pela própria empresa, e então pelo autofinanciamento; 4) financiando o aumento de suas necessidades de recursos ligadas ao ciclo operacional da empresa por aumento de capital ou endividamento, a empresa estará, possivelmente, diminuindo sua capacidade de autofinanciar-se no futuro, isto porque tanto dividendos quanto despesas financeiras atuam negativamente sobre o valor do autofinanciamento, reduzindo-o.

Quando a evolução do capital de giro da empresa não acompanha suas necessidades financeiras ligadas ao ciclo operacional, o financiamento suplementar para cobrir esta lacuna é, normalmente, obtido através de recursos de tesouraria<sup>8</sup>. Este tipo de solução gera um efeito que chamaremos de "TESOURA"<sup>9</sup>, cujos resultados são, a maior parte das vezes, catástroficos.

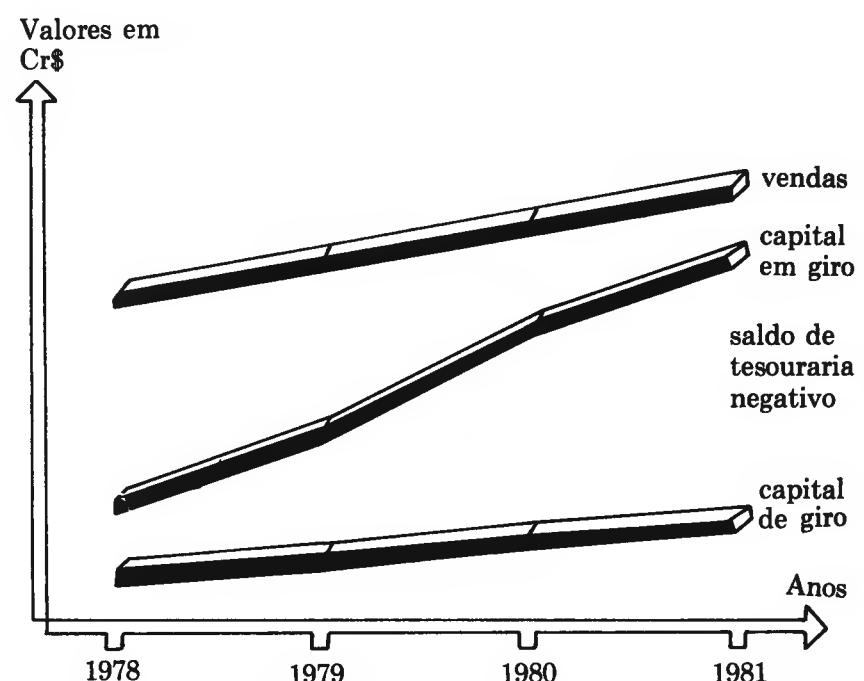


Figura 1 ESQUEMA BÁSICO DO EFEITO TESOURA

A figura nº 1 possibilita a visualização do fenômeno mencionado, mostrando como as evoluções em desequilíbrio podem produzir a empresa a um estado de instabilidade financeira e dependência de recursos a curto prazo, refletindo uma posição financeira extremamente frágil.

Estabelecido o problema e determinado que o autofinanciamento deverá ser, no mínimo, igual às necessidades de recursos ligados ao ciclo operacional da empresa, a estimação dos limites de crescimento adequados à empresa torna-se apenas um problema de fácil formulação matemática.

Sendo:  $V_1$  = total de vendas do período 1;

$V_2$  = total de vendas do período 2;

$a$  = autofinanciamento  $\div$  vendas;

$b$  = ciclo financeiro<sup>10</sup>;

$c$  = crescimento;

O que possibilita a formulação da regra proposta sob a seguinte notação:

$$a \cdot V_2 > b \cdot V_2 - bV_1$$

$$V_2 (a-b) + b \cdot V_1 > 0$$

Se "a" for superior a "b", o resultado desta relação será sempre positivo, indicando que a empresa está em condições de financiar o crescimento de suas necessidades de recursos ligados ao ciclo operacional e aumentados pelo crescimento do nível de atividades.

Se, contudo, o autofinanciamento gerado pela empresa for inferior ao seu ciclo financeiro, a relação

$\frac{V_2}{V_1}$  deverá ser inferior a  $\left[ \frac{b}{b-a} \right]$ , significando que o

crescimento das vendas deverá ser inferior a  $\left[ \frac{a}{b-a} \right]$ .<sup>11</sup>

Isto significa que, se a empresa apresenta um crescimento médio superior à relação  $\left[ \frac{a}{b-a} \right]$ , ela será, seguramente, levada a sentir os reflexos já mencionados do efeito "tesoura".

Como as despesas financeiras reduzem o autofinanciamento, a partir da mesma relação de base poderá ser estabelecida uma outra, que indique os valores máximos a serem assumidos pelo endividamento a fim de não comprometer o crescimento da empresa através do efeito "tesoura".

A nova relação, como a anterior, é bastante simples, ela diz que as despesas financeiras, dependendo da taxa de juros, não devem atingir a um nível tal que o autofinanciamento resultante desta nova situação faça com que a relação  $\frac{a}{b-a}$  seja inferior ao crescimento c.

$$\text{Isto é: } \frac{a}{b-a} > c$$

(b-a) sendo positivo o valor mínimo do autofinanciamento será:

$$a = b \left( \frac{c}{1+c} \right)$$

Necessitando endividar-se para crescer, a empresa deverá assegurar-se de que as despesas financeiras oriundas dos novos empréstimos não sejam permanentemente superiores a  $a - b \left( \frac{c}{1+c} \right)$ , pois,

neste caso, a empresa não será capaz de gerar recursos suficientes para financiar suas necessidades de fundos ligadas ao ciclo operacional, devendo, então, endividar-se para assegurar este financiamento. As despesas financeiras assim originadas irão, novamente, diminuir o autofinanciamento e novos endividamentos serão necessários.

Logicamente, as medidas e definições propostas não representam medidas precisas, consideradas as limitações das fontes de dados utilizados – os balanços –; contudo, uma ordem de grandeza, bem como a persistência de certas situações serão mais do que suficientes para a adoção de medidas práticas.

Desta forma, para que o equilíbrio da empresa não seja destruído pelo processo de crescimento, o autofinanciamento deverá ser superior ao aumento das necessidades de recursos ligados ao ciclo operacional da empresa. Para que isto ocorra o crescimento

$$\frac{a}{b-a}$$

Como resultado, e novamente para não destruir o equilíbrio financeiro da empresa, o endividamento necessário aos investimentos da empresa não deverá ultrapassar os seguintes limites:  $\left[ a-b \left( \frac{c}{1+c} \right) \right]$

#### ALGUNS EXEMPLOS PRÁTICOS.

(Em Cr\$ 1.000.000,00)

#### EMPRESA METALÚRGICA

Anos	1979	1980	1981	1982
Lucro Líquido	18,3	56,5	147,6	54,8
+ Depreciações	1,6	2,5	4,5	10,9
= Capacidade de				
Autofinanciamento	19,9	59,0	152,1	65,7
Vendas Líquidas	612,4	1.128,2	2.338,8	4.137,4

$$a = \frac{\text{Capacidade de Autofinanciamento}}{\text{Vendas}} \quad 3,2\% \quad 5,2\% \quad 6,5\% \quad 1,6\%$$

$$b = \frac{\text{Capital em Giro}}{\text{Vendas}} \quad 41\% \quad 28,5\% \quad 27,6\% \quad 36,5\%$$

$$c = \frac{\text{Vendas}_2 - \text{Vendas}_1}{\text{Vendas}_1} \quad 35,2\% \quad 84,2\% \quad 107,3\% \quad 96,9\%$$

$$\text{Crescimento Possível} = \frac{a}{b-a} \quad 8,5\% \quad 22,3\% \quad 30,8\% \quad 4,6\%$$

Os elementos acima mostram que a empresa em questão está sendo tomada pelo que chamamos de EFEITO TESOURA, isto por que a capacidade de autofinanciamento gerada pela empresa não é suficiente para cobrir suas próprias necessidades ligadas ao ciclo operacional. Mais ainda, a taxa de crescimento das vendas tem sido superior ao crescimento possível calculado, o que indica um provável aumento no endividamento da empresa.

Em realidade, uma análise um pouco mais detalhada mostrou que as despesas financeiras em relação às vendas líquidas da empresa aumentaram de 8% no período considerado, além disto como o capital de giro da empresa, sempre em relação às vendas, diminuiu, houve necessidade de aumentar o endividamento a curto prazo a fim de restabelecer o equilíbrio entre necessidades e fontes de recursos.

A empresa encontra-se em uma situação financeira delicada, que, caso persista, poderá causar danos irreversíveis à continuidade de suas operações.

#### EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO

(em Cr\$ 1.000.000,00)

ANOS	1978	1979	1980	1981	1982
Lucro Líquido	61,3	99,6	185,0	325,0	770,0
+ Depreciações	13,3	28,2	53,0	112,5	274,6
= Capacidade de					
Autofinanciamento	74,6	127,8	238,0	437,5	1.044,6
Vendas Líquidas	2.306,4	3.526,3	6.940,0	15.398,8	30.948,8

$$a = \frac{\text{Autofinanciamento}}{\text{Capacidade de Vendas}} \quad 3,2\% \quad 3,6\% \quad 3,4\% \quad 2,8\% \quad 3,3\%$$

$$b = \frac{\text{Capital em Giro}}{\text{Vendas}} \quad -4,9\% \quad -6,5\% \quad -4,5\% \quad -2,7\% \quad -0,8\%$$

$$c = \frac{\text{Vendas}_2 - \text{Vendas}_1}{\text{Vendas}_1} \quad 53,3\% \quad 52,9\% \quad 96,8\% \quad 121,9\% \quad 101,0\%$$

Neste exemplo a empresa analisada pertence a um setor em que os recursos ligados ao ciclo operacional são superiores as necessidades deste, isto significa que o ciclo liberará recursos em lugar de consumi-los.

A explicação deste fenômeno é extremamente simples: a empresa em questão adquire produtos, sendo beneficiada com um determinado prazo para regularizar suas contas, e após revende-los a vista, dispondo dos recursos até o momento de efetuar os devidos pagamentos. Soma-se a isto o fato de a referida empresa ter uma elevada rotação de estoques.

O crescimento possível das vendas para esta empresa é ilimitado, pois quanto maiores forem os valores desta última, maiores serão os recursos liberados pelo ciclo operacional, os quais somados a capacidade de autofinanciamento propiciam a empresa um volume de recursos suficientemente importante para o financiamento de sua expansão.

Como dito anteriormente no texto, sempre que o valor de "a" for superior ao de "b" o resultado da relação será inevitavelmente positivo, ou seja, recursos serão liberados e não consumidos pelo ciclo.

A contínua disponibilidade de recursos por parte desta empresa possibilita a aplicação dos mesmos no mercado financeiro, gerando receitas adicionais, ou no financiamento de projetos de expansão. Estas idéias explicam o fato de que as despesas financeiras representam montantes inferiores a 1% das vendas.

O financiamento do crescimento desta empresa não apresentará problemas maiores enquanto o valor do autofinanciamento for superior ao do ciclo finan-

ceiro, e especialmente enquanto este último liberar recursos ligados ao ciclo operacional.

## NOTAS

- 1 Este item poderá assumir outro nome, em função do setor em que atua a empresa.
- 2 Em alguns casos o ciclo gera recursos, para estes os leitores devem fazer as devidas adaptações no texto.
- 3 Ver as indicações para o cálculo de dívidas C.P. mencionadas no texto.
- 4 Necessidade de fundos ligada ao ciclo operacional também pode ser entendida como capital em giro.
- 5 Capital de giro sendo definido como: (PATRIMÔNIO LÍQUIDO + PASSIVO EXIGÍVEL L.P.) (ATIVO PERMANENTE + ATIVO REALIZÁVEL L.P.).
- 6 autofinanciamento sendo definido como: LUCRO LÍQUIDO - DIVIDENDOS LUCROS RETIDOS + AMORTIZAÇÕES.

$$7 \text{ crescimento (c)} = \frac{\text{Vendas 2} - \text{vendas 1}}{\text{vendas 1}}$$

8 Recursos a curto-prazo obtidos junto a instituições financeiras.

9 Formato tomado pelas curvas no gráfico, lembrando duas lâminas de uma tesoura e por seus efeitos sobre as empresas.

10 Como definido anteriormente.

$$11 \frac{V_2}{V_1} < \frac{b}{b-a} = \frac{V_2}{V_1} - 1 < \left( \frac{(b)}{b-a} \right) - 1 \quad V_2 - V_1 < \frac{b}{b-a}$$

## BIBLIOGRAFIA

**BANQUE de France** – Le diagnostic financier.

**FLEURIET**, Michel; KEHDY, Ricardo & BLANC, Georges –

*A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo*

*método de análise, orçamento e planejamento financeiro.*

Belo Horizonte, Consultoria Editorial Ltda., 1980.

**FLEURIET**, Michel & KIENAST, Philippe – *Comment assurer la bonne marche finan-*

*cière de son entreprise.* Paris, Usine Nouvelle, 1982.

**WALTER**, Milton Augusto – *Introdução à análise de balanços: de acordo com a nova Lei das Sociedades Anônimas, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.* São Paulo, Saraiva, 1978.

# Aspectos empresariais do Japão de hoje

**Cléber Aquino**

(Professor do  
Dep. de  
Administração  
da FEA/USP)

No período de outubro a dezembro de 1984 estivemos no Japão, participando de um Programa ("Industrial Relations Seminar") do Governo Japonês, cujo objetivo foi repassar aos participantes, as experiências japonesas de "Relações Industriais/Relações de Trabalho". Participaram do Programa representantes de várias partes do mundo, com predominância de países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Havia pessoas oriundas da Tailândia, Hong-Kong, Singapura, Indonésia, Filipinas, Iraque, Fiji, Brasil etc. O Programa constou de palestras ministradas por professores de universidades japonesas, altos funcionários do Ministério do Trabalho, executivos, empresários; visitas a empresas, a entidades sindicais, a centros de treinamentos, a principais cidades japonesas; e foi-nos dado um amplo conhecimento sobre a estrutura e funcionamento da sociedade nipônica. O produto final do programa era o estreitamento dos laços de relacionamento entre o Japão e as nações convidadas e a transferência para elas, das experiências japonesas, com a expectativa de que os participantes, ao regressarem aos seus respectivos lugares de origem tivessem condições de difundir as experiências vividas naquele país oriental desenvolvendo tentativas no sentido de aplicação das lições. O Programa insere-se na estratégia global do Japão em contribuir, sob todas as formas, para a paz mundial. A paz no mundo interessa ao Japão, principalmente, pelo fato de ser um país carente de recursos e de mercados para absorver sua elevada produção industrial e de ter sofrido os horrores na guerra de 45, na qual ficou praticamente destruído, com as bombas americanas lançadas em Tokyo, Hiroshima, Nagasaki, Osaka e em vários outros pontos. Por esta razão, eles precisam relacionar-se bem com todos os povos. Este Depoimento é fruto das nossas observações sobre o Japão, especialmente sobre a atividade empresarial e administrativa das empresas japonesas. Certamente, o Depoimento está eivado de subjetividade, dado o pouco tempo de permanência, período insignificante para entender-se tão complexo e fascinante país. Este relato é apenas uma contribuição no sentido dos leitores desta revista ampliarem a compreensão do Japão, que, pela liderança que conseguiu alcançar hoje no mundo, é particularmente, uma lição para o Brasil, porque o que nos falta (qualidade do material humano, compe-

tência empresarial e administrativa) é o que o Japão tem sobrando.

## PRIMEIRAS IMPRESSÕES

O Japão é um fenômeno que nem os japoneses conseguem entender. Um país que saiu da guerra (em menos de 40 anos) numa situação deplorável, praticamente arrasado, país limitado geograficamente, pobre de recursos naturais (importa tudo), pequeno (um pouco maior que o Maranhão, do tamanho ou quase do tamanho do Rio Grande do Sul), populoso (hoje com 125 milhões de habitantes, semelhante ou igual à população do Brasil), distante dos grandes centros desenvolvidos do Ocidente (o vôo de New York a Tokyo, durou 15 horas). Mesmo assim, com todas estas limitações e dificuldades, emerge como um magnífico exemplo para todos os povos da Terra, pela capacidade de recuperação de situações difíceis e um testemunho do valor do trabalho humano produtivo e bem administrado. Se o Brasil, com os recursos disponíveis, tivesse a metade da capacidade administrativa dos japoneses, seria hoje uma nação de causar inveja ao mundo inteiro. A seguir algumas "notas" sobre o nosso primeiro contato com o Japão, com ênfase nas empresas, na administração e em outros tópicos, que poderão contribuir para dar aos leitores desta revista dados para uma melhor compreensão do Japão e estímulos para adaptar algumas de suas lições a nossa realidade.

A empresa japonesa, seja ela pública ou privada, mas principalmente a privada, funciona muito bem; é um padrão de eficiência e de eficácia, de produtividade e de qualidade dos serviços e dos produtos. Durante nossa permanência no Japão, não conseguimos constatar falhas em suas organizações. Inicialmente devemos relatar o vôo feito de New York até o aeroporto de Narita, em Tokyo, na Japan Air Lines (JAL), empresa aérea japonesa, hoje operando de São Paulo para o Japão. Durante toda nossa vida, nunca vimos uma empresa de aviação com maior demonstração de eficiência e qualidade dos serviços do que a JAL. Para começar, um profundo respeito ao horário e ao passageiro. O vôo saiu em cima da hora dos Estados Unidos e chegou do outro lado da terra, no Japão, exatamente no horário marcado. Podia-se

até acertar o relógio pelo horário cumprido. Este respeito pelo horário iria repetir-se durante todos os demais compromissos no Japão. A precisão dos meios de transporte (trens, metrôs, ônibus, táxis etc) é total. Do ponto de vista tecnológico, não há grandes novidades a registrar. O Boeing da JAL está ao nível das outras companhias áreas, inclusive as nossas do Brasil como a VARIG e a TRANSBRASIL. O que merece ser destacado, é a excelência dos serviços da JAL, que resultam da qualidade e profissionalismo da tripulação. Aqui, o visitante tem uma primeira amostragem das empresas japonesas. O material humano, que constituía a tripulação era de alto nível, não apenas em grau de escolaridade (apesar de todos eles de nível superior), mas acima de tudo, como padrão de educação, profissionalismo, gentileza (sem submissão), precisão, eficiência, pontualidade, presteza etc. Verificamos, durante o vôo, ser uma equipe de trabalho muito bem selecionada, de excelente origem, treinada e acima de tudo estimulada e competentemente administrada. Este desempenho da tripulação da JAL iria se repetir em todas as outras organizações visitadas e observadas. O que se pode extrair, inicialmente, de lições deste "caso"? O que já imaginávamos aqui no Ocidente sobre o sucesso do Japão: a base de tudo, do fenômeno japonês, reside no material humano, que lá é de primeiríssima qualidade. O avião deste vôo da JAL é semelhante ao de qualquer outra Cia de aviação, seja ela brasileira, americana ou européia. Mas, porque o vôo da JAL caracteriza-se como o "melhor"? A explicação reside nos recursos humanos, na qualidade da gerência japonesa, nos valores, que predominam naquele país. Eles "aprenderam" depois de tantas dificuldades, que o único caminho para sobreviverem era tornarem-se os "melhores"

Chegando ao Aeroporto Internacional de Narita, Tokyo, a boa impressão causada no vôo da JAL, do sistema empresarial/gerencial japonês, continuou a mesma através da eficiência do aeroporto. O aeroporto apresenta uma estrutura organizacional semelhante aos demais aeroportos internacionais. E por que o passageiro, sente-se tão bem neste aeroporto, sem um mínimo de problemas, com tudo funcionando a contento? Simplesmente pelo casamento feliz e eficaz entre a avançada tecnologia gerencial e o padrão cultural, educacional, profissional dos funcionários. O aeroporto de Narita é muito bem sinalizado, funcionários solícitos e com alta postura profissional, procurando facilitar a vida dos passageiros. Apesar do impacto, que se tem ao chegar em Tokyo, uma das cinco maiores cidades do mundo, sente-se no aeroporto segurança e muita tranquilidade por causa do desempenho dos funcionários e do sistema organizacional existente. Não acreditamos, pelo que vimos, que neste aeroporto um indivíduo por mais complicado que seja, que nunca tenha viajado, fique mais de trinta minutos preso no aeroporto por deficiência. No meu caso, a demora não ultrapassou dez (10) minutos - no aeroporto de N.Y. a demora foi de quase duas (2) horas. E na volta do Japão para o Brasil, a demora no aeroporto de S. Francisco (USA) foi de mais de duas (2) horas. O deslocamento do aeroporto até o centro de Tokyo foi feito de ônibus, que também se notabilizou

pela eficiência, pontualidade no horário, cortesia do motorista. A viagem durou aproximadamente duas horas e no caminho, houve um pequeno congestionamento, talvez a única falha presenciada no Japão. O trânsito representa uma ameaça pelo volume de carros, apesar da família japonesa ser moderada na aquisição de veículos. Geralmente, numa casa há apenas um automóvel. O dono da casa desloca-se para o trabalho usando os meios de transporte do Estado, como trem e metrô. O carro fica com a esposa. Do centro de Tokyo para a cidade de Hachioji, distante 35 km da Capital, onde foi desenvolvido o programa, a viagem foi de kombi, repetindo-se a eficiência dos serviços descritos nas experiências anteriores. E a chegada ao Centro foi uma outra demonstração do padrão das empresas japonesas. A recepção já tinha a programação a ser cumprida pelos bolsistas, o apartamento arrumado e todos os cuidados devidos. Assim, a primeira noite no Japão, foi uma bela lição de funcionalidade. E como sempre predominando o valor do material humano.

Durante o trajeto de Narita até Hachioji, pudemos sentir a pujança empresarial/industrial do Japão de hoje. Muita propaganda e logotipos luminosos em grande tamanho das grandes empresas japonesas, como Toyota, Nissan, Nec, Sony e muitas outras. Cabe aqui extrair duas ilações. Primeiro, a atividade empresarial gira em torno das grandes empresas (*Big Companies*). O parque empresarial japonês divide-se em organizações de grande porte e as de pequeno porte (*Small Business*), que giram em torno das grandes empresas. O Japão é coerente com o capitalismo moderno: ou se é muito grande ou se opta por ser pequeno. Até a contratação e políticas de RH para os empregados giram em torno destas duas categorias. A outra ilação é o volume de propaganda. O Japão pela sua pujança industrial é um grande mercado. Ademais, a estrutura salarial vigente e o número ínfimo de desempregados, e outros fatores, levaram o Japão a se transformar num grande centro comercial. Comprar, no Japão, é uma eterna festa. E a propaganda das empresas, além da ênfase nos produtos, concentra-se bastante na fixação de uma imagem da Cia. junto ao público. Por onde se anda, depara-se com os nomes das grandes empresas.

Nas primeiras semanas, procuramos sentir como vive o japonês, como funciona aquela sociedade. O Japão é um país no qual o povo vive feliz em todas as situações: seja em família, seja no trabalho, nos restaurantes e bares, nos esportes, nas férias, nos templos religiosos, nos parques. Todas as condições são proporcionadas para a felicidade, a satisfação pairar entre eles. Esta felicidade significa que o japonês, hoje, tem suas necessidades plenamente atendidas. Trabalha com gosto, porque dispõe de condições favoráveis neste sentido. Possui um excelente salário (principalmente os empregados das grandes Cias. após um certo período na empresa), usufrui de sólidos benefícios, amplas possibilidades de crescimento e desenvolvimento. Tem um elevado padrão cultural e educacional. O japonês lê muito. Nos trens, metrôs, em qualquer situação ele está lendo jornal, revista, ou livro. As livrarias estão sempre lotadas. O Japão pos-

sui um número considerável de jornais, revistas, livros e uma infinidade de outras publicações. Ademais, desde criança, a sua educação é muito rígida e as empresas estimulam este eterno processo de desenvolvimento intelectual do povo japonês. As promoções são muito calcadas na capacidade do trabalhador elevar-se intelectualmente. Ele é ajustado em família, treinado desde criança em viver em grupo, em cultivar hábitos sadios de cooperação, harmonia. E tem muita segurança em relação ao futuro. O salário deles permite uma poupança mensal da ordem de 30% e quando se retiram das empresas com 56 anos, podem curtir uma aposentadoria saudável, tranquila, decente. O velho no Japão é muito tranquilo e saudável. Não vimos idosos com aspecto deprimente, sofrido, como se vê em toda esquina aqui no Brasil. E mesmo saindo da empresa com 56 anos, ele continua trabalhando, seja por conta própria, seja em outra empresa de menor porte. Além destes fatores de satisfação, o japonês gosta em demasia do seu país. Fazem tudo para transformar sua nação na melhor do mundo. E além das facilidades materiais, o nível cultural e intelectual deles, permite que vivam em sociedade como civilizados, ou seja, uns ajudando e respeitando aos outros. Nos mínimos pormenores nota-se o profundo respeito e consideração que o japonês tem pela pessoa humana. O grau de satisfação comentado agora pode ser medido pelo volume mínimo de conflitos e pela limpeza da cidade. Eles não sentem necessidade de depredarem os bens públicos, pois o grau de frustração é quase nulo; e sentem-se seguros no país. Tokyo, por exemplo, um verdadeiro formigueiro humano, é a cidade mais segura e tranquila do mundo. Durante os dois meses em que lá permanecemos, não tomamos conhecimento de assalto, de assassinatos, de trombadinhas. Pode-se circular a qualquer hora da noite, sozinho nessa cidade, que nada acontece. O processo político, a credibilidade dos governantes também concorrem para este estado geral de satisfação do povo. Este traço cultural reflete-se dentro das empresas. Os trabalhadores trabalham muito motivados e com muita dedicação. Diferente de um povo, que vive massacrado num país de injustiças, de desigualdades, de pobreza, de insegurança, de dificuldades de emprego, de acintosas diferenças salariais, como é o caso do Brasil.

## A ADMINISTRAÇÃO NO JAPÃO

Se formos analisar os princípios administrativos utilizados pelas empresas japonesas, não encontramos novidades em relação ao ocidente. São semelhantes e até iguais aos princípios praticados nas empresas ocidentais. Mesmo porque, durante muito tempo e ainda no momento, o Japão copia o que o ocidente faz em administração. O que difere são alguns hábitos culturais, que dão "vida" diferenciada à administração das empresas japonesas. Aqui no ocidente ensina-se, fala-se, escreve-se sobre planejamento estratégico; mas a cultura vigente, tradicionalmente retroativa, mormente no Brasil, impede que as empresas trabalhem este valioso instrumento de gestão. No Japão, eles

falam pouco, mas todas as grandes empresas e até o governo federal, trabalham sob as diretrizes de um plano estratégico. Todas as organizações têm suas projeções de longo prazo e aqui entre nós, não sabemos o que queremos ser na próxima semana. Portanto, é o componente "cultural" que dá "vida", diferencia a administração japonesa. O planejamento estratégico nada pode fazer se a cultura lhe é adversa. O japonês é um estrategista por natureza. O planejamento estratégico, está inoculado no espírito deles, sem prejudicar, no entanto, o acentuado espírito operacional de que são possuidores. Foi por causa desta competência (estratégica e operacional) que eles conseguiram superar suas deficiências, competir e em pé de igualdade com os Estados Unidos e, continuando no mesmo ritmo de trabalho, com certeza, cruzarão o século na liderança do mundo. O sucesso da indústria automobilística é ilustrativo da mentalidade estratégica do japonês.

Outra característica da administração empresarial japonesa é a base filosófica e valorativa, que orienta suas ações. Em todas as empresas, especialmente nos grandes grupos, há um conjunto de crenças, de filosofias, que pautam o desempenho da organização. É comum à alta administração das *Big Companies* cuidarem da formulação filosófica da empresa e inocularem nos empregados o hábito de recitarem diariamente, antes do início do trabalho, o credo da empresa. O Grupo Matsushita (Panasonic, National etc), um dos maiores grupos do mundo, ainda se orienta sob sete crenças formuladas pelo seu criador, hoje com 95 anos de idade. O mesmo acontece com a Toyota, Nissan e muitas outras. São empresas que têm as vistas voltadas para o mundo, têm uma nobre missão a cumprir e não vivem pobemente, contaminadas apenas pelo desejo psicótico de faturar e ganhar dinheiro.

Outra característica da administração japonesa é a simplicidade e funcionalidade das estruturas organizacionais. O empresário japonês não incentiva o fausto em seus ambientes de trabalho. Os escritórios são simples, sem divisórias, todos trabalham juntos, todos são avaliados conjuntamente e, desta forma, não há condições para o trabalhador enganador, do "picareta" trabalhar na empresa japonesa. Mesmo contando com a simpatia do chefe, ele é, severamente, vigiado pelos demais membros do grupo, não permitindo que a chefia conceda mordomias e vantagens ilícitas a quem não produz. As estruturas, principalmente os *lay-outs* das fábricas, são montados de forma a permitirem alterações, caso a empresa decida reformular suas estratégias, alterar ou entrar em outros negócios. O local de trabalho é muito limpo, sóbrio, porém sem afetação e tudo muito funcional.

Eles destacam as seguintes funções da empresa: marketing, produção, relações industriais (RH), pesquisa e tecnologia. O marketing, principalmente o marketing internacional, é muito ativo. Dão muito valor à propaganda interessam-se em fixar, positivamente, a imagem da empresa e dos seus produtos. É sagrado o carimbo *Made in Japan*. A função de produção é altamente produtiva; motiva ao visitante assistir uma fábrica funcionando. A linha de produção não

permite ao operário respirar. O tempo dele é utilizado 100% e aqui devemos destacar o papel de liderança do controle de qualidade. É comum a figura do “diretor de qualidade”; todos os operários assumem o papel de inspetores de qualidade. Comum em cima da linha de produção painéis com luzes vermelhas, verde e amarela. Qualquer operário tem poderes para parar uma linha de produção. Basta ele notar alguma alteração que possa comprometer a qualidade do produto, que está sendo fabricado. Se a luz vermelha acende, toda a linha pára, corre todo mundo para, rapidamente, ajudar o operário que deu o alarme.

A função, porém, de maior prestígio é a de Relações Industriais (RH), pois a única e maior riqueza do Japão é o *HOMEM*. Num tópico especial deste depoimento, trataremos das Relações de Trabalho no Japão, sobre as quais, repousa a explicação maior para o sucesso japonês. Ultimamente, eles têm investido verdadeiras fortunas em pesquisas de novas tecnologias. Até bem pouco tempo, o Japão copiava tecnologia do mundo inteiro, principalmente dos Estados Unidos. Hoje, já produz a maior parte da tecnologia que precisa. Eles construíram uma cidade distante 60 km de Tokyo, só para hospedar cientistas de alto nível e executar um ambicioso programa de pesquisas. A capacidade de inovação tecnológica da empresa japonesa é elevada. O lançamento de novos produtos acontece a todo instante. Tem até colunas nos jornais noticiando o surgimento de novidades. Na área da computação, pelo que fomos informados, já superaram os Estados Unidos. Acabam de lançar um computador de 5ª geração. O *Robot* é pioneirismo japonês e atualmente é usual nas empresas. E como é a vida dentro das empresas japonesas?

Tivemos a oportunidade de visitar fábricas como a Magda (terceira indústria automobilística, só superada pela Toyota e Nissan), o Grupo Matsushita (líder do império National-Panasonic) e outras de menor porte. Todo mundo trabalha “pra valer” e com elevado nível de motivação e produtividade. O número de horas trabalhadas supera o de todos os demais países do mundo, inclusive os Estados Unidos e a Alemanha Ocidental. Não há lugar para malandros, enganadores, “picaretas”, conversadores, dramatúrgicos, dentro das empresas japonesas. O *lay-out* das fábricas e dos escritórios, a seriedade das gerências, os valores predominantes nas organizações e no país, as origens do trabalhador, os incentivos dados e um elenco de outras características, levam a este cenário de trabalho e produtividade. A segurança das fábricas atua com muita seriedade e competência. Os seguranças são cidadãos bem apessoados, sérios, e corteses. A recepção é sempre entregue a moças jovens, atenciosas, delicadas, finas, educadas, mas compenetradas e eficientes. Não vimos uma recepcionista fazendo alga-zarra, telefonando para namorados, conversando futilidades com as amiguinhas. Dentro das fábricas tudo é muito limpo, simples, porém, percebe-se o tom de sobriedade. Aliás, a limpeza no Japão é uma constante. Nos restaurantes industriais, todos almoçam juntos, não importando os níveis hierárquicos. Não é difícil falar com um alto dirigente de empresa, mesmo que seja um *Chairman*, desde que, o interessado no

encontro tenha uma agenda objetiva a ser tratada. O tempo dentro da empresa é sagrado. Nas reuniões, compromissos, eles não atrasam um minuto, usando o tempo adequadamente. A agenda é tratada no horário combinado, sem perda de tempo. O horário de trabalho nas empresas japonesas começa cedo, geralmente em torno das oito, nove horas da manhã prolongando-se, além do horário normal, dada a afeição que eles tem pelas suas organizações. Esta dedicação, merece ser salientada, não cai do céu. Trata-se de uma afeição criada pela própria empresa ao proporcionar, à força de trabalho condições satisfatórias para atuar dentro da organização. Outra característica dentro das empresas é o hábito de reuniões proveitosas, que produzem decisões, mesmo que as decisões sejam demoradas. Há muita participação nessas reuniões de trabalho. Quando terminam o expediente, eles continuam juntos nos restaurantes, bares, diversões. A convivência grupal, desde criança, o *lay-out* dos escritórios, o clima de fraternidade, a dimensão geográfica do país, o fato de falarem uma única língua, a luta pela sobrevivência permitem que, no trabalho e após o trabalho, os grupos continuem juntos e com um dado importante: chefes e subordinados bebem, comem, divertem-se juntos, mas no dia seguinte, num clima de muita maturidade, todos estão em suas respectivas funções, cumprindo atribuições, executando tarefas, não permitindo que a informalidade da noite anterior prejudique ou afete o ambiente de trabalho no dia seguinte. Eles chegam em casa em torno das 11 horas da noite, com a aprovação da família, inclusive da esposa. Se chegam cedo em casa é motivo de preocupação, pois levanta-se a suspeita de que não estão indo bem no emprego. Os vizinhos ficam surpresos. Há uma íntima ligação entre o ambiente familiar e a empresa. O trabalhador não é atormentado pela família, pelo contrário, é estimulado.

## O EMPRESÁRIO JAPONÊS

Comparando o empresário japonês com o empresário ocidental, diríamos que quanto ao “lucro”, não há diferenças consideráveis a serem observadas. No Japão, o homem de negócios visa ganhar dinheiro com o seu empreendimento. A diferença quanto ao “lucro” localiza-se na maneira de tratá-lo e administrá-lo. No Ocidente, o empresário percebe o lucro como um benefício pessoal, com fins predatórios e resultado da exploração do trabalhador. No Japão, o “lucro” é resultado de uma empresa bem administrada, sobre o qual outros públicos tem o direito de usufruir. Eles tem uma dimensão acima do simples ato de ganhar dinheiro. Até sobre a maneira de utilizar o dinheiro auferido nos negócios, o empresário japonês tem uma postura diferente do seu colega ocidental. Em torno do local, onde estávamos hospedados, residem empresários bem sucedidos pelo fato de ser uma região privilegiada pelo clima de tranquilidade, distando apenas 40 minutos de Tokyo de carro. E pelas residências lá localizadas, não dá nem para notar que na região habitam homens de negócios. São residências simples, pequenas, com carros novos, porém de

tamanho médio. Talvez a maior excentricidade que vimos neles, foi o uso de motoristas particulares. No entanto, não vimos casas ou apartamentos suntuosos e o acinte existente, a exemplos da maioria dos empresários do Nordeste do Brasil, região miserável, atrasada, com a maioria das empresas construídas e incentivadas com recursos públicos. Não só no Nordeste, mas no restante do Brasil. Assim, os valores de lucratividade do empresário japonês (pelo que vimos) mudam fundamentalmente, dos seus colegas ocidentais e, principalmente, dos colegas brasileiros. São reações culturais diferentes em relação ao ato de ganhar dinheiro. A idade média do empresário japonês em plena atividade é de 65 e até mais de 70 anos. Alguns exemplos: Ichiro Isoda (Sumitomo Bank), 71 anos; Keizo Saji (Presidente do "Suntory"), 65 anos; Hisao Tsubouchi, 71 anos; são empresários e executivos.

Outra característica dos empresários japoneses é o profundo respeito e admiração que têm pelos empregados; além de fornecerem todos os incentivos ao trabalho, de estimularem a promoção e o desenvolvimento da mão-de-obra, os empresários, autenticamente, sem demagogia, vivem próximos aos seus empregados. Os restaurantes nas empresas, não têm o refinamento dos restaurantes das empresas brasileiras. Lá todos comem próximos uns dos outros. Não sendo divididos por categorias sociais. Quando muito a alta administração tem um restaurante mais destacado para receber visitantes e convidados, onde possam ter conversas mais reservadas. Ademais, há muita confiança mútua, não havendo por parte dos empregados a impressão de que seus patrões querem "lhes botar pra trás", como é comum em nossas empresas. Pelo fato de o empregado japonês ter um profundo respeito pela sua mão-de-obra, as empresas tem uma madura política de RH, traduzida em salários honestos, benefícios, incentivos, treinamentos, avaliações e promoções criteriosas e justas, ambiente e clima saudáveis de trabalho, segurança no emprego (no Japão não se demite, como ocorre no Brasil, onde qualquer chefete manda um pai de família embora, sem nenhuma explicação). O respeito do empresário pela mão-de-obra é traduzido por medidas concretas, objetivas, relevantes, bem intencionadas e de resultados mensuráveis. E por estas e outras razões entendemos porque, antes do trabalho, os empregados cantam o hino da empresa, fazem exercícios, chegam no horário, ficam conversando (e até trabalhando) além do horário normal, etc. e, no Brasil, os empregados contam os minutos para deixar a empresa. Além da política de RH, o empresário japonês tem prazer em proporcionar oportunidades para a mão-de-obra desenvolver-se. Não há o receio que ela suba de nível, desenvolva-se, cresça e apareça. A elite não tem insegurança com o crescimento da mão-de-obra, pelo contrário, é a partir do nível educacional e intelectual que as empresas japonesas selecionam e promovem os seus empregados. Este estímulo cultural e educacional gerou uma mão-de-obra competente. Este exemplo deveria ser seguido pelas empresas brasileiras. Em lugar dos nossos empresários ficarem rabiscando organogramas e manuais, deveriam dar cultura, compe-

tência e condições aos seus empregados, que certamente o desempenho de suas empresas seria outro. Para ilustrar estas considerações sobre o empresário japonês, vejamos um caso:

Tivemos a oportunidade de visitar uma empresa do Grupo Matsushita (líder do império National-Panasonic). Um grupo de milhares de empregados com uma gama enorme de produtos, com fábricas em várias partes do mundo, um verdadeiro império. O pioneiro do Grupo é o senhor Konosuke Matsushita, hoje com 94 anos, lúcido e dedicado a uma causa de muita grandeza: contribuir para a promoção da paz do mundo. Eventualmente, vai à sede da empresa em Osaka (onde ele reside) para trocar idéias com os seus executivos. Um homem dotado de uma rara sensibilidade humana e estratégica e de um profundo amor ao progresso da humanidade. Criou uma Academia de Ciência Política dentro da própria empresa e mantém (foi pioneiro) um avançado programa de desenvolvimento de executivos do seu grupo com a Universidade de Harvard dos Estados Unidos para a preparação de dirigentes do seu grupo. Tivemos a oportunidade de ler uma entrevista dele no *The Japan Times*, jornal japonês redigido em Inglês, onde ele diz que o futuro da humanidade (entenda-se também empresa) está na combinação da racionalidade do Ocidente com a espiritualidade oriental e que a grande missão do seu grupo é contribuir para a satisfação, progresso e desenvolvimento da humanidade. "Não é o 'lucro', o objetivo principal, 'mas preciso dele' " O Grupo é regido por sete princípios filosóficos, desenvolvidos por ele próprio, que são lidos, internalizados e cantados por todos os empregados de suas empresas no mundo inteiro. Fomos informados, que até na "National" em São José dos Campos, SP, estes princípios são recitados.

## O EXECUTIVO JAPONÊS

Trata-se de um profissional muito competente, altamente motivado para o trabalho, simples, sem afetação, detesta a dramaturgia, relaciona-se com muita facilidade com os subordinados, está sempre trajado simplesmente, muitos até usam farda. A diferença mais evidente em relação aos executivos brasileiros é quanto à dramaturgia. Valorizam o comportamento produtivo e não o comportamento dramatúrgico e a preparação deles é muito rigorosa. Os executivos das grandes empresas (Sony, Toyota, Nec, Nissan etc) são recrutados junto às famosas universidades imperiais, destacando-se a "Tokyo University", como a mais procurada pela qualidade e rigor do ensino. Geralmente, os primeiros classificados já têm grandes possibilidades de se tornarem diretores e presidentes destas Cias no futuro. Eles intensamente são treinados para o resto da vida. As empresas têm treinamentos internos e eventualmente contratam professores externos para ministrarem palestras e conferências. O executivo japonês lê muito; tem uma sede enorme de informações. A cota mínima de leitura de jornais por dia é de quatro, sem incluir leituras de revistas, livros e várias outras publicações. Dentro das empresas praticam um relacionamento amistoso com

os empregados, mas são muito rigorosos no cumprimento das tarefas e obrigações. São viajados e sentem-se superiores (sem demonstrarem) em relação aos executivos ocidentais. São indivíduos que têm uma postura cultural e civilidade adiantada. Sabem comportar-se em qualquer ambiente, mesmo quando estão bebendo após a jornada de trabalho e mesmo “tomados” pela bebida, são educados, gentis e tratáveis. O ponto principal de diferenciação com os executivos brasileiros é que eles, no Japão, valorizam o trabalho duro, a dedicação à empresa, geram resultados, colocam a “mão na massa”, ao passo que, a maioria dos executivos brasileiros endeusam mais a dramaturgia, a teatralização do que o desempenho produtivo. Não pode produzir um executivo que chega às 10 horas no escritório, sai para almoçar às 12:30, volta às 15 horas ou mais depois de muito vinho e whisky, saindo às 19 horas, além de freqüentar reuniões sociais à noite. Claro que numa rotina como esta somente a dramaturgia pode encobrir as deficiências de desempenho. Além da dramaturgia ser um recurso de sobrevivência numa sociedade de classes de superficialidades e de *status*.

A promoção do executivo japonês merece ser destacada. Inicialmente, o indivíduo chega ao nível de diretoria depois de 30 a 40 anos de trabalho dentro da empresa, sendo intensamente avaliado. Não existe o caso do indivíduo tornar-se diretor depois de um ou dois anos ou mesmo de alguns meses como empregado da mesma. E no Japão, 40 anos para ser promovido depois de ter passado por todos os setores da empresa, depois de intensos treinamentos, de viajar pelo mundo, de ter lido muito, de ter revelado muita dedicação a organização e de ter mostrado resultados mensuráveis além de ser muito competente. E depois não entendemos por que as empresas japonesas têm o elevado padrão de eficiência, hoje admiradas e procuradas pelo mundo inteiro, inclusive pelo Ocidente, que sempre nos foi mostrado como modelo para o mundo. O trabalho para eles é a grande religião e extra-empresa vivem uma vida completa. Valorizam o esporte, o lazer, a família, as viagens, o *cooper* e muito exercício. Comum em fins de semana, todo mundo correndo. Assim, é a trajetória do executivo japonês, sem emulação.

## AUTOCRACIA VERSUS CONSENTO NA ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

A Revista *Fortune* (January 7, 1985) publicou uma reportagem denominada *Japan's Autocratic Managers*, na qual analisa alguns casos, destacando um aparente paradoxo entre a tradição japonesa de trabalhar com o consenso e trabalhar, sob as mãos de ferro de líderes autocráticos. Há um aspecto da administração japonesa muito admirado pelos executivos americanos que é o “consenso”, a liberdade dos gerentes de linha encontrarem suas próprias direções. E, ultimamente, os japoneses tem admirado o estilo do *one man*, como se fosse o *one-man-show*. E cita como exemplo uma reportagem publicada pelo *Nihon Kei-*

*zai Shimbun*, um jornal de negócios editado no Japão, em agosto último, com a lista de excelentes firmas japonesas e as duas primeiras eram de Cias conduzidas de maneira autocrática.

O executivo japonês como foi dito em partes anteriores deste trabalho é muito enérgico. Também há uma tradição cultural no Japão de administrar-se as empresas na base do consenso, das trocas de opiniões, das reuniões de grupo, num clima de muita cooperação. Fala-se inclusive, que as decisões japonesas são demoradas por causa da utilização destes processos grupais. Acontece que o mundo está passando por profundas mudanças, o Japão tem “pressa” e, desta forma, é de fundamental importância, que no topo das organizações haja executivos com ações fortes e decisivas, mesmo que, em muitos casos seja atropelada pela tradição cultural de haver muitos debates para que os problemas sejam resolvidos e decididos. O que se nota ultimamente na empresa japonesa é um fenômeno até diferente deste insinuado pela revista. Pelo menos no *Sumitomo Bank*, um dos casos citados é que o Sr. Ichiro Isoda, *chaiman* deste banco (pertencente ao *Sumitomo Group*, que também controla a NEC, a gigante da eletrônica), aprovou a reorganização do Banco em seis divisões e deu à gerência de cada unidade uma autoridade ilimitada, chegando ao ponto de afastar a hipótese de puni-la no caso de cometer erros. O que se nota é um prestígio acentuado ao executivo, que gradativamente passa a agir com maior liberdade de ação para trabalhar com maior rapidez. O que se sente é a preocupação dos japoneses em adaptar seus estilos de gestão aos novos tempos que estão exigindo rapidez e firmeza nas decisões. E a rapidez nas decisões implica em maior autocracia, visto que, o processo democrático é mais demorado.

## AS RELAÇÕES DE TRABALHO

O mundo inteiro sabe que os maiores fatores de sucesso da empresa japonesa são as relações de trabalho. É o clima de harmonia, cooperação, convivência madura que há entre empresários, executivos, chefes e subordinados/empregados. Toda esta gente se gosta mutuamente e acima de tudo gosta do seu país e de suas empresas. Esta satisfação é reforçada, estimulada, incrementada pelas sadias políticas de Recursos Humanos/ Relações Industriais das empresas japonesas. Esta prática madura de convivência entre o Capital e o Trabalho começou logo depois da Segunda Guerra Mundial, quando, em menos de 40 anos (1945) atrás, o Japão foi arrasado pelas bombas da aviação americana. E, a partir deste fato, percebeu-se que somente com muito trabalho, excelentes relações trabalhistas, poderiam recuperar e desenvolver o Japão. Afinal, o único fator de produção e a única riqueza disponível que o Japão possuía era o HOMEM. Então, precisava-se investir nele, acreditar nele, respeitá-lo e motivá-lo. Além disso, o valor do material humano japonês tem raízes ancestrais. Desta forma, é impossível entender-se as Relações de Trabalho no Japão sem encaixá-las dentro do padrão cultural vigente no país. Elas se manifestam dentro das formas de comunicação, expressão e organização do povo

japonês dentro de seu longo processo histórico. Há um conjunto de fatores externos que contribuem para dentro das empresas, ocorrerem a produtividade, a harmonia e a cooperação tão decantadas e ressaltadas no mundo inteiro.

O sindicato no Japão, é por empresa. Basta que dois empregados se reúnam, resolvam fundar um sindicato e comuniquem o fato à direção da empresa, para que ele surja e inicie toda prática de negociação, que é estimulada pela empresa e pelas leis vigentes. O nível do povo, do trabalhador, dos prejuízos do sindicato politizado extra-empresa como ocorreu logo após a guerra, são fatores que permitem a prática da negociação, do diálogo constante e construtivo dentro da empresa, da troca de idéias e pontos de vista entre empregados e a direção da empresa sejam uma constante. O nível de harmonia e maturidade entre a direção sindical e a empresa chega a um ponto tal, que em nossas visitas às fábricas, geralmente as exposições sobre a estrutura e funcionamento das empresas eram apresentadas pelo líder sindical com a maior satisfação possível. Dava a sensação de que eles eram os “donos” da empresa. Seria como se no Brasil, o Lula saísse mostrando, com orgulho, a Villares para os visitantes... Esta comparação, aparentemente jocosa, tem um fundo de verdade e seriedade. No Japão, o trabalhador se orgulha e estima a empresa porque lhe foram dadas condições positivas neste sentido. Ele “aprendeu” a gostar e a orgulhar-se de sua empresa. No Brasil é completamente diferente. A empresa gera tantos desestímulos, que o trabalhador “aprende” a não gostar dela. Apesar de, no Brasil haver outros fatores de ordem externa (um país em profundas dificuldades), que se refletem no estado de ânimo dos trabalhadores. E, também, as nossas origens contribuíram para o brasileiro não ser muito apegado ao ambiente de trabalho. É tanto que o Sul, constituído de empresas formadas de imigrantes apresenta o maior índice de produtividade.

O sindicato japonês, mesmo sendo ao nível interno das empresas, pode filiar-se às Federações e Centrais sindicais, que exercem mais um papel político, de orientação, e de mobilização das grandes causas. Mas a negociação que ocorre no mês de abril (negociação salarial, porque os demais pactos podem ocorrer em qualquer período do ano) limita-se, inicialmente, com a direção da empresa. Ademais, há um excelente entendimento entre Sindicato, Governo, Empresas, que maduramente resolvem qualquer conflito num clima recíproco de respeito e confiabilidade. A reposição salarial, objeto maior das negociações, visa a cobrir a inflação (uma das menores do mundo) e a produtividade, não permitindo o trabalhador perder o seu poder aquisitivo. O Estado não intervém nesse relacionamento patrono e empregado.

Como é a política de RH nas empresas japonesas? É muito proveitosa; vamos destacar alguns pontos:

- do ponto de vista econômico, os trabalhadores são otimamente contemplados. Ganham bem e são mínimas as distâncias salariais entre os empregados mais humildes e os mais graduados. Inicialmente, os recém-contratados são admitidos no mesmo nível

salarial, não importando o tamanho da empresa, seja grande, média ou pequena empresa; os recém-admitidos entram com o mesmo salário. Ao longo da carreira profissional, porém, os empregados das grandes Cias passam a ganhar mais. Outra característica da política salarial japonesa: internamente, as diferenças salariais entre todos os empregados são mínimas. Vamos imaginar que um jovem ingresse na *Sony* com 150.000 yens. O Presidente desta mesma grande corporação, o *Chairman*, depois de quase 40 anos de trabalho produtivo, ganha somente oito vezes mais do que o salário do aludido jovem recém-contratado. Os altos executivos japoneses são os que ganham menos no mundo comparados com os colegas ocidentais. Este exemplo, não invalida que haja entre eles salários altos. No centro de treinamento, onde ficamos instalados, o diretor, alto funcionário do governo, ganhava aproximadamente 500.000 yens e os funcionários da recepção, 200.000 e os técnicos intermediários em torno de 300.000. Estas diferenças mínimas de remuneração aproximam os indivíduos, evitando desarmonia e frustração entre eles. Agora compare o salário de um Vice-Presidente brasileiro com o gerente e entenda o “porque” do mal estar entre eles. E com uma agravante, este alto salário para o Vice-Presidente fazer dramaturgia. Ainda do ponto de vista econômico, o empregado no Japão usufrui de benefícios normais, tais como, restaurantes dentro da empresa, assistência médica, proteção, segurança, etc.

- do ponto de vista psicológico, de estímulo ao ego, o trabalhador japonês usufrui de uma rica política de RH. Em primeiro lugar, como já mencionamos em partes anteriores deste trabalho, eles gozam de total segurança, estabilidade e garantia de emprego. Podem ir para casa, divertir-se com a família que nada lhe acontecerá ao regressar a empresa. Não há esta história de demissão, de “tirar o tapete” e outros jogos sujos comuns entre nós. São constantemente treinados, estão sempre aprendendo e a empresa orgulha-se disto. São promovidos por mérito e não pela arte de manipular a vaidade da chefia, nem pelo fato de serem ligados a pessoas importantes e influentes. São estimulados a participarem da vida da empresa, tanto dando sugestões, como no dia-a-dia, em reuniões com os superiores, e no lazer. São respeitados como seres humanos com necessidades a serem atendidas, sem discriminação. Trabalham sem precisarem fazer dramaturgia e “jogo de cintura” para sobreviverem. Funcionam os Planos de Carreira e todos estão convencidos de que a chegada ao topo da organização depende de cada um após uma trajetória de sucesso. Lá, o plano de carreira leva o indivíduo a percorrer toda a organização e não apenas especializar-se em funções.

Outra característica da política de RH de grande sucesso junto ao empregado é que todos os anos, no mês de abril, há uma solenidade coletiva, com a presença da alta administração da empresa na admissão de novos empregados. Esta solenidade é emocionante. Significa garantia e estabilidade no emprego para o

resto da vida. Nesta solenidade participa toda a família do jovem recém-contratado. A entrada na empresa é um ato cultural respeitado e admirado. Significa o indivíduo ingressar no mundo do trabalho, num espaço de desenvolvimento e crescimento. Significa ele realizar-se como pessoa, como profissional, enfim, realizar-se em toda a sua extensão. Na empresa brasileira, o indivíduo ingressa na 5ª feira, e na segunda-feira já está mobilizando-se, fazendo contatos, para se acercar de garantias, porque a qualquer momento poderá ser demitido ou poderá pedir demissão por desinteressar-se do novo emprego em função das adversidades que lhe são proporcionadas, tais como relacionamento com a chefia, injustiças salariais, falta de perspectivas de crescimento e outras distorções. Somando a política de RH descrita aqui de maneira muito sumária, com as condições gerais do país, pode-se entender porque o trabalhador japonês é o melhor do mundo e porque as empresas são tão produtivas. Como também, por comparação, pode-se entender o padrão de desempenho da empresa brasileira e a “dedicação” da nossa mão-de-obra.

## “CASOS” EMPRESARIAIS

- **Akihabara** – Significa uma das principais ruas próximas ao centro de Tokyo. Díriamos uma ampla zona comercial do centro da cidade. Faz lembrar, em parte, a avenida São João e funciona como um sofisticado centro comercial do Japão, especializado em produtos eletrônicos. O visitante aqui tem uma excelente amostra do alto nível de desenvolvimento industrial deste grande país, mormente no campo de produtos eletrônicos. O interessado pode comprar o que ele imaginar desde produtos de alto padrão tecnológico, fruto da precisão e da qualidade do trabalho das indústrias japonesas até produtos sofisticados, porém, de tecnologia menos avançada. Da visita a *Akihabara* extraímos as seguintes observações, que ilustram muitos pontos de vistas esposados neste trabalho:

Os preços variam de uma loja para outra. A pechincha também funciona aqui. Mas curiosamente uma pechincha ética e transada com muito calor humano. O japonês é um povo muito afável, amável, leve no relacionamento e muito ético. Se o cliente tem com eles um tratamento delicado, atencioso (sem enrolação), abre perspectivas de fazer boas compras por preços módicos (comparados com a moeda deles – o Yen e não com o cruzeiro). A pechincha, no entanto, ocorre com maior freqüência nas pequenas lojas. Nas grandes lojas de departamentos, torna-se mais difícil e até impossível o freguês pechinchar. Um esclarecimento: em qualquer uma destas situações, em qualquer loja, grande, ou pequena, o indivíduo faz uma boa compra. À malandragem, quando existe (e existe) é de comerciantes de fora (Hong-Kong principalmente), que se aproveitam do carisma *Made in Japan*. Neste ponto o freqüentador de *Akihabara* precisa acautelar-se. Mas dos japoneses não se “leva cano”.

A visão geral de *Akihabara* é de total tranqüilidade. Não há malandros, não há “marreteiros”, nem se

fala em “trombadinhas” e o clima de confiança é tão grande, que produtos refinados ficam expostos na via pública, sem controle e, pelo menos, em nossa permanência no Japão, não tomamos conhecimento de furtos. Dentro das grandes lojas, mesmo havendo circuito interno de TV, o controle é mínimo e muito discreto. Policiamento é quase inexistente. Trata-se de um conjunto de ruas que é uma grande festa comercial, onde todos os estímulos são criados para se comprar. Os vendedores são jovens, universitários em sua maioria, bem apessoados, educados e deixam o cliente a vontade. Não há pressões para o indivíduo comprar. O comprador é soberano e fica completamente à vontade. Uma outra característica: o japonês prestigia as suas indústrias e o seu comércio. Fins de semana, durante a semana, qualquer dia e hora, o pessoal está comprando. Este comportamento também é um indicador do alto poder aquisitivo do povo. A propaganda e o marketing são intensos no Japão. Em *Akihabara*, por exemplo, o consumidor é bombardeado de apelos de compra por todos os lados. Mesmo assim, não vimos a volúpia neurótica para comprar como mecanismo de compensação de outras deficiências existenciais. O japonês não é angustiado. Vive tranqüilo. Dentro das lojas, o relacionamento deles com os vendedores é muito agradável, amistoso e objetivo. Só vimos um caso de irritação de uma vendedora. Foi com um grupo de latinos, que virou toda a loja, pechinhou preços, manuseou demoradamente os produtos, fez perguntas e depois não comprou nada. Analisando *Akihabara* compra-se mais uma vez a fórmula de sucesso do japonês: o material humano. A estrutura das grandes lojas de departamentos é igual às lojas brasileiras e do Ocidente. Os produtos estão distribuídos por andares, o lay-out em pouco difere, o caixa, o sistema administrativo, poucas alterações nas rotinas de compra/venda, pagamento, empacotamento etc. O que muda então para o indivíduo sentir-se tão bem neste bairro comercial? Apenas o clima de relacionamento humano e profissional que o comprador tem com os vendedores e com a gerência. O respeito pelo cliente é enorme e retrata a consideração que o japonês tem pelo ser humano. Pode-se comprar um lápis, uma agulha, seja o que for, que o vendedor agradece e faz questão de embrulhar o produto e colocá-lo num saquinho de plástico de excelente qualidade. Fundamental para eles o ato comercial, de vender e principalmente de comprar. Não vi um vendedor irritado (com exceção do caso citado). Em qualquer situação, eles sempre têm um sorriso e uma palavra de atenção e de agradecimento. Não existe aquela volúpia típica da casa comercial brasileira de querer vender “por cima de pau e pedra”. Do tipo de *Akihabara* há muitos outros centros comerciais em Tokyo, atestando a pujança econômica do Japão, as relações de trabalho excelentes, a qualidade do vendedor e de todas as pessoas e sistemas envolvidos no processo.

- **Departamentos Stores** – Conforme ficou evidenciado no relato sobre *Akihabara*, o Japão é um grande centro comercial. O movimento de compras

é muito grande. A todo instante o japonês está sempre comprando. Primeiro, pelo hábito de comprar; segundo, pelo poder aquisitivo (todos ganham bem e têm emprego garantido); terceiro, pelas condições proporcionadas pelas casas comerciais. Vamos comentar um tipo de comércio: os Departamentos Stores.

Estas organizações são verdadeiras cidades por dentro. Vendem de tudo. A estrutura interna é semelhante ou igual às lojas de departamentos no Brasil. Os produtos são distribuídos por andares. Geralmente os departamentos stores japoneses têm uma média de 10 andares. A movimentação de pessoas é muito alta. Costumam abrir às 10 da manhã e fechar às 18:30 horas. Funcionam aos sábados, domingos e feriados, pelo menos a maioria deles. Visitamos o SOGO, um dos maiores do Japão e estivemos em vários outros. O que eles apresentam de diferente em relação aos nossos? Em primeiro lugar, a qualidade dos serviços. O excesso de gentileza, educação, profissionalismo dos funcionários, chefes, gerências etc. Geralmente são jovens com a predominância de moças, a maioria universitários, falando mais de um idioma. Não há vendedores no sentido que conhecemos no Brasil. O cliente é a razão de ser de todos os esforços da organização. O cliente, mesmo assim, não se sente sufocado, quando entra ou circula nestas organizações para comprar alguma coisa ou mesmo para usufruir da infra-estrutura e do conforto delas. O vendedor só se aproxima do cliente, quando solicitado e mesmo assim com muita discrição e ética. Não há o sentido de querer empurrar o produto de qualquer maneira. A venda decorre de um ato natural, maduro, civilizado entre quem deseja comprar e quem deseja vender. A materialização desse desejo processa-se de maneira muito madura. As portas dos departamentos stores japoneses abrem às 10 horas. É uma festa entre a chegada da multidão de compradores ou meros visitantes e a recepção de boas vindas dadas pelos jovens funcionários. Estes chegam antes das nove, quando então se reúnem com as suas chefias para receberem a orientação de trabalho num clima de muita harmonia e cooperação. Há casos em que os funcionários e chefias cantam o hino da empresa, fazem exercícios, visando produzir mais e melhor atender ao público. E após o expediente, como acontece com as fábricas, funcionários e chefias (e até os altos executivos) se reúnem nos bares, restaurantes para os tradicionais "bate-papos" após o expediente. Há satisfação entre eles de continuarem juntos e de conversarem sobre a empresa. Assim, o consumidor sente-se bem, seguro, tranquilo, orientado, prestigiado ao interagir com esta qualidade de funcionários e vendedores. É o resultado de muito profissionalismo, com muita ética e postura humanística.

Outro aspecto dos departamentos stores japoneses é a programação cultural. Há teatros, cinemas exposições de quadros, museus, exposições, mostras fotográficas, ricas decorações, todas as alternativas de restaurantes, bares etc. É comum às famílias japonesas aos sábados, domingos escolherem estas casas comerciais para fazerem turismo, lazer, programas culturais no meio da rotina de compras. O ambiente é muito limpo, seguro, civilizado com uma excelente

convivência entre todas as pessoas que desfilam no interior destas empresas. Eles se localizam próximas às grandes aglomerações e nos grandes centros como Tokyo, Osaka, Nagoya, Hiroshima etc. Os preços dos produtos são elevados (para nós), não há pechincha, porque o valor de cada produto está claramente etiquetado. O comprador desfruta de total liberdade para comprar e de uma rotina muito simplificada. Vai a prateleira, escolhe o que quer comprar, vai ao caixa, paga o que a etiqueta mostra e vai embora. E recebe uma série de agradecimentos, desde o caixa até os demais funcionários.

● **HITC** A sigla do "*Hachioji International Training Center*", local do treinamento do qual participamos sobre "Relações Industriais". Pelo fato de termos ficado quase dois meses (sete semanas), nesse centro vamos relatar as nossas percepções concluindo assim, os casos apresentados como ilustrações deste depoimento.

O HITC localiza-se na cidade de "Hachioji" de 400 mil habitantes, distante de Tokyo aproximadamente uma hora e meia de carro ou ônibus e uns 40 minutos de trem. É um dos vários centros de treinamento da JICA - *Japan International Cooperation Agency*, do governo japonês com o objetivo de desenvolver um amplo programa de treinamento, desenvolvimento e cooperação internacional. A construção do HITC foi iniciada em setembro de 1975 e completada em julho de 1976. Já passaram por este centro participantes oriundos de mais de 40 países de todas as partes do mundo, com predominância dos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos como alguns constumam rotular. O Centro proporciona aos alunos que lá se hospedam treinamentos, recreação, facilidades e todas outras possibilidades de recursos e apoio para o indivíduo sentir-se bem e desfrutar de um programa proveitoso. A estrutura é muito funcional. Tem três andares. No térreo funcionam a recepção, a sala de recreação, o escritório e a administração do Centro, o serviço de segurança, alguns apartamentos. No segundo andar os demais apartamentos, restaurantes, sala de leitura, sala de música, sala de repouso, máquinas para comprar cigarros e refrigerantes, máquina de lavar roupa. E no último andar, as salas de aula, conferências, copa, salas de jogos e apartamentos diferenciados para alguns visitantes. O número de funcionários, incluindo os dirigentes, é de aproximadamente 30. As instalações são boas, funcionais, porém de muita simplicidade. Em nada se encontra o fausto. A estrutura é administrada em função da razão de ser do Centro: o Bolsita não é um modelo fechado e muito menos burocratizado. Novamente vem a pergunta de sempre, que estamos fazendo desde o começo deste relato? O que muda neste "caso"? Quais as "diferenças" significativas? O que se pode ressaltar, se pela descrição acima a estrutura em nada difere dos nossos centros de treinamento?

As diferenças são de ordem cultural e qualitativa: a personalidade dada ao Centro pelo trabalho das pessoas lotadas no Centro. A começar pelo horário das obrigações do Centro para com os alunos. O café da manhã iniciava-se as 7:00 horas. Exatamente nesta hora, sem o atraso de um segundo, o café tinha início.

E terminava às 9:00 horas em ponto. A alegria dos funcionários da cozinha servindo os alunos, em qualquer dia da semana eles estavam satisfeitos, sorrindo, dedicados, prestativos. Este estado de espírito irradiava-se junto a todas as pessoas. Nunca presenciamos um funcionário do Centro, desde o mais humilde da cozinha, até o diretor, dando uma demonstração de aborrecimento, de má vontade, de grosseria ou qualquer outra manifestação de frustração. O serviço de manutenção do Centro é perfeito. Limpeza constante e total. Em qualquer hora do dia e da noite, o Centro sempre estava limpo. Os funcionários do escritório são de uma eficiência a toda prova. Idem os funcionários da recepção, que estavam disponíveis para quaisquer informações e orientação. Os professores, mesmo que não fossem brilhantes didaticamente, executavam suas funções com muito conteúdo. Sentimos que o Centro cumpria suas tarefas com elevado nível de patriotismo, dedicação, boa vontade. E como sempre, as diferenças existentes residiam na qualidade do material humano, que dava "vida" própria à estrutura e funcionamento do Centro. Tudo funcionava a contento. Em torno do Centro existem muitas residências e apartamentos de particulares. A região onde se localiza o Centro é zona residencial, até certo ponto refinada, por causa do clima e da tranqüilidade. Esta vizinhança também contribuía para o clima organizacional do Centro. Uma vizinhança simpática, educada, atenciosa. Quando qualquer um dos habitantes cruzava com algum aluno, sempre tinha uma palavra de atenção, fazia um cumprimento amistoso, numa demonstração de uma sociedade feliz. O mesmo acontecia com as crianças, pois a poucas quadras do Centro existe um colégio. A criança japonesa é muito feliz pelo ambiente em casa, pela educação, pelas condições gerais do país, pela convivência com as outras crianças. E isto se refletia nas crianças que iam para o colégio ao lado do Centro.

## O "OUTRO LADO" DO JAPÃO

Nem tudo são flores no Japão. É uma grande nação e com certeza irá liderar o mundo, apesar das tremendas limitações de recursos; tem o melhor povo do planeta, mas pudemos também identificar alguns problemas, que estão preocupando o governo e todas as pessoas. O primeiro deles é com a "nova geração", nascida depois da guerra. Ela está surgindo com valores diferentes, e, consequentemente, com comportamentos diferentes. As formas de trabalhar, diferem da "velha guarda" e isto está ocasionando sintomas de conflitos no relacionamento da chefia com o subordinado, quanto aos padrões e critérios de avaliação. São duas gerações com óticas diferentes sobre o rendimento no trabalho. Os mais velhos acham que produzir é produzir muito. E a juventude entende que produzir não é trabalhar muito, mas trabalhar bem, com qualidade, com maior habilidade. A nova geração, talvez pelo fato de testemunharem a rotina do pai e sentindo alguns aborrecimentos da mãe em relação a rotina dele, tem sido um pouco refratária ao casamento. A juventude está preferindo a vida livre, a vida de curti-

ção e de viagens. É comum dentro dos bares, restaurantes, grupos de jovens (moças e rapazes), bebendo, fumando, brincando, ficando até tarde da mesma forma que seu pai. As próprias senhoras mais idosas, também, têm saído dos afazeres domésticos para irem curtir a vida nos bares e restaurantes.

Quando estivemos lá, tomamos conhecimento de uma pesquisa, que atestava um grau de frustração dos filhos com o ambiente familiar. E neste sentido, a motivação maior para eles, estava em conversar com os amigos, formar rodas com os colegas da mesma idade. Atribui-se isto, a ausência dos pais no diálogo com os filhos. A religião junto a juventude, não está despertando o mesmo interesse que desperta ou despertava junto aos mais velhos. O sistema de ensino muito competitivo está trazendo alguns problemas. Fala-se em casos de suicídio de jovens, que não conseguem aprovação em seus estudos. Percebemos também focos de poluição, apesar de haver um ministério só cuidando desta questão, por sinal entregue a uma mulher eleita ao poder, fato que não acontecia há 22 anos. Quanto à situação da mulher, a discriminação é evidente. O Japão não é um país simpático à mulher. Também pudemos observar algumas "fumaças" da reação à estrutura organizacional nas empresas japonesas. Talvez como reação, está florescendo no Japão a atividade de novos empreendedores, jovens com menos de 25 anos de idade, recém-saídos de grandes universidades constituindo-se por conta própria. Outro problema identificado foi quanto à imagem que o público tem dos "políticos". A política no Japão é tranqüila. Há o Imperador, figura histórica de conciliação, o primeiro ministro (hoje o Nagasone) e os Ministros de Estado. E o país é dividido por áreas semelhantes aos Estados no Brasil. O Nagasone foi reconduzido ao governo por mais dois anos e a constituição proíbe a presença de militares em postos de comando. Mesmo assim, apesar da competência da administração pública (todas as empresas públicas funcionam e os serviços são excelentes), uma parcela do povo, com a qual conversamos, faz restrições à atuação da classe política, mesmo com o elevado grau de seriedade com que eles conduzem os negócios do Estado.

Há um excesso de população. Um país do tamanho ou pouco maior do que o Maranhão, com 125 milhões de pessoas, enfrenta sérios problemas de explosão populacional. O trânsito, principalmente em Tokyo, é difícil. O ensino estava sendo reformulado. Os currículos passando por alterações consideráveis, direcionando-se para dar aos jovens uma formação internacional. E, logo no momento da nossa saída, o governo aprovou uma lei, permitindo que profissionais liberais bem-sucedidos, empresários de sucesso, tenham o direito de ministrar aulas nas grandes universidades, porque até o presente momento, estas universidades, acobertavam somente o professor acadêmico, sem muita experiência profissional. Isto estava sendo criticado e resolveu-se, abrir as portas da universidade a leigos do meio exterior, mas dotados de competência prática.

Portanto, devemos reconhecer que o Japão, mesmo sendo um exemplo para o mundo como uma

sociedade humana, fruto do trabalho humano, consequentemente, com todas as falhas inerentes às limitações do homem, também tem suas deficiências. A diferença para nós é que eles reconhecem (vivem fazendo pesquisas para diagnosticar falhas) e tratam de resolver, essas deficiências como fizeram por ocasião da crise do petróleo, enquanto aqui no Brasil ainda estamos debatendo a questão.

## AS LIÇÕES DO “CASO” JAPONÊS

Estivemos apenas dois meses ou melhor sete semanas no Japão, tempo curto para apreender-se o perfil do país. Até mesmo para eles é difícil entender o Japão. Mesmo assim, foi possível coletar informações registradas neste texto, fruto do programa que participamos e do nosso interesse em entender este grande país e suas práticas empresariais e administrativas. Com o mínimo de informações em mãos vamos relacionar, dentro do nosso ponto de vista, algumas “lições do caso japonês”.

- 1 - A maior lição do “caso” do sucesso do Japão é o valor do material humano. Quando motivado, competente, com boa base cultural e de valores, como é o caso do povo japonês, o material humano consegue realizar milagres. O povo japonês, particularmente a classe trabalhadora, é dotado de valores elevados, nobres, bem intencionados, revestidos de uma sólida base cultural e educacional. Pauta o comportamento desse povo uma sadia estrutura emocional. Trata-se hoje a nosso ver do povo mais desenvolvido da face da terra. E o desempenho eficaz do país, de suas organizações repousa em cima deste riquíssimo material humano. Não adianta um país ser rico materialmente, ter uma vasta extensão territorial, ter potencialidade, ser a oitava economia do mundo, como é o caso do Brasil, se não tiver como base de suas realizações um rico material humano.
- 2 - O comportamento do povo japonês como descrito acima não “caiu do céu”. O povo “aprendeu” a atingir este nível de conduta e de desenvolvimento. Isto nos leva a uma lição. Seja dentro das empresas, nos Estados ou no País, o comportamento resulta de trajetórias de “aprendizagens” e estas são dadas pelo poder político, surgem das condições próprias do próprio país ou resultam de situações difíceis, de crise, de desafios. No caso do Japão, foi fruto de todos estes fatores, principalmente das condições sob as quais a nação vive e das crises oriundas da última guerra. O povo japonês não é potencialmente superior a qualquer outro povo do mundo. Apenas “aprendeu” a ser superior, como o povo brasileiro também pode “aprender” a ser melhor, desde que as condições lhe sejam dadas, o que não acontece atualmente.
- 3 - Outra lição ao nível das empresas, diz respeito à composição ótima que vimos entre os recursos humanos, sólidas e competentes estruturas organizacionais e avançadas tecnologias administrativas e gerenciais. Aliás o termo “avançadas” está exagerado. São as tecnologias administrativas

que usamos no Ocidente, inclusive no Brasil. Não há a mínima novidade na tecnologia/administrativa/gerencial do Japão. Tudo é igual ao Ocidente com algumas técnicas diferenciadas, como é o caso do CCQ. Vamos mais além: os japoneses copiaram as lições administrativas do mundo inteiro, principalmente dos Estados Unidos. A diferença é que as empresas japonesas “praticam” os conhecimentos de administração, eles estudam a fundo o *management* moderno, e há um casamento feliz entre a cultura japonesa com os princípios da moderna administração. No Ocidente a administração não funciona (principalmente no Brasil), porque a distância entre a motivação e o padrão cultural dos empregados e executivos é muito grande não havendo estímulos para “aplicar” o que a ciência administrativa recomenda.

- 4 - Associada à lição esposada no item anterior nos vem a mente uma outra magnífica lição quando lemos a entrevista do Sr. Matsushita, Presidente do grupo Matsushita, hoje com 94 anos, um dos gênios do Japão empresarial. Ele disse que o futuro da humanidade (e das empresas), reside na combinação da “racionalidade do Ocidente com a espiritualidade do Oriente”. Hoje, no Japão, encontramos, na prática, esta combinação que falta entre nós. Qualquer livro de administração no Japão é o mesmo encontrado aqui no Brasil. Mas lá eles dão “vida” com a base espiritual e motivacional do povo e do trabalhador, às lições do livro ou de qualquer outra fonte de aprendizagem de administração. O empresário brasileiro precisa convencer-se que a administração é uma atividade cultural, é uma forma de expressão, de comunicação de um povo e como tal, somente pessoas devidamente motivadas estão habilitadas a praticar com êxito ou fracasso a administração.
- 5 - Outra lição refere-se ao profundo amor que o japonês dedica ao seu país. Talvez as dificuldades de localização, de recursos, as inclemências da guerra, o fato de ser uma única raça e outros fatores geopolíticos/estratégicos conduziram os japoneses a provas de dedicação ao país. Assim, o trabalho para eles não é um fato novo, não é incômodo, mas um meio de realização pessoal, profissional e de promover o desenvolvimento e engrandecimento do Japão. Querem tornar-se os primeiros do mundo.
- 6 - Outras lições: o valor da tecnologia, os investimentos nesta área têm sido elevados. A integração das empresas com a família dos empregados, as estruturas de ensino e universitárias e a integração da sociedade como um todo. O japonês é um povo solidário. As organizações no Japão trabalham entrosadas. O índice de conflito interno no Japão é mínimo. A polícia é um exemplo. Ela conta com a simpatia, o apoio, o aplauso, a reverência de toda a sociedade. Quando há um delito, roubo (fatos raros) é a própria população que se encarrega de punir o infrator. No caso dos confli-

tos trabalhistas, o leitor percebeu neste texto que tudo é resolvido com muita cordialidade e entrosamento.

- 7 - Outra lição digna de registro: o valor das empresas trabalharem sob diretrizes estratégicas e valorativas. Assim, as organizações japonesas tra-

lham orientadas, projetando-se para o futuro; executivos e empregados sabem para onde estão indo. Isto reflete a necessidade do Japão sempre se voltar para o futuro, pois até por sobrevivência, eles não podem ficar acanhados, onde eles se encontram hoje.

## INSTRUMENTOS DE APRENDIZADO

desenvolvimento organizacional • treinamento de executivos  
treinamento de supervisores • treinamento de vendas

Dorsey, Rocha & Associados - Consultores e Editores empresa prestadora de serviços especializados de consultoria, assessoria, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, contribuindo para equacionar o treinamento e desenvolvimento empresarial em todos os níveis da organização, coloca à disposição das empresas ou consultores autônomos os Instrumentos de Aprendizado da Teleometrics Int'l, renomada empresa na área de tecnologia gerencial.

Apresentados em forma de questionários estratégicos que são preenchidos, tabulados e interpretados pelos próprios usuários, os Instrumentos de Aprendizado da Teleometrics Int'l, visam principalmente a diminuir a lacuna existente entre o entendimento intelectual das teorias do comportamento e sua efetiva utilização em situação de trabalho.

Para maiores esclarecimentos, solicite folheto explicativo.

Edição e Comercialização

**DORSEY, ROCHA & ASSOCIADOS CONSULTORES E EDITORES LTDA.**

Av. Paulista, 1159 13º andar Conjs. 1304/5/7 CEP 01311

Telefone (011) 251-5800 São Paulo SP



# Resenha de Livros

## COOPERATIVA AGRÍCOLA E CAPITALISMO NO BRASIL

Autor: Maria Tereza Leme Fleury

Ano: 1983 - 1<sup>a</sup> ed.

Editora: Global

Avaliador: José Henrique de Faria

Quando surgiram no bojo da revolução industrial, na Inglaterra, as cooperativas de produtores associados causaram grande espanto. Afinal, tratava-se de uma associação de produtores que dispensava a figura do capitalista no processo produtivo, opondo-se à subsunção do trabalho ao capital, tal como esta se dava nas manufaturas da primeira metade do século XIX.

A evolução desta forma de associação, no entanto, teve desdobramentos os mais diversos. Um destes desdobramentos é a cooperativa agrícola, que no Brasil ganhou bastante ênfase, dada as características da produção e da comercialização dos produtos no setor primário da economia brasileira. Isto se deveu basicamente, à maior capacidade dos latifundiários em produzir e comercializar seus produtos, quer pelas formas de relações de trabalho que aí predominam; quer pela escala de produção, que possibilita a redução relativa dos custos, quer pelo emprego de recursos tanto em fertilizantes, defensivos agrícolas, rações balanceadas, vacinas, etc., quanto em silos, armazéns, galpões, estufas, chocadeiras, etc.

A cooperativa agrícola passaria a ser, então, a forma de associação que permitiria, aos pequenos e médios produtores rurais, aumentar sua capacidade produtiva e de comercialização, já que, através dela, haveria mais facilidade de acesso ao crédito, aos consórcios de maquinarias e à colocação de produtos no mercado (na época mais propícia) pelo armazenamento dos produtos em silos e armazéns dos cooperados? É certo que as cooperativas rateiam os investimentos dos associados em capital fixo, facilitam as aquisições de maquinarias, implementos, fertilizantes, defensivos, rações, etc., tendo uma participação mais decisiva nas relações de comercialização. Mas, pergunto, este benefício seria extendido aos pequenos e médios produtores rurais?

As cooperativas não têm papel relevante apenas no âmbito da estrutura econômica (relações de produção e de comercialização). Têm, igualmente, um papel político.

O objetivo implícito deste texto de Fleury é fazer uma análise do papel político das cooperativas do setor primário, no Brasil, entendido este papel

político como extensão dos "benefícios" aos produtores simples de mercadorias.

Existem, contudo vários conceitos de cooperativa. Para Raymond Barre, por exemplo é uma "associação de pessoas com o propósito de assegurar essencialmente a seus membros e, eventualmente, a elementos estranhos, o melhor e o mais regular serviço ao mais baixo preço". Este conceito é bastante simples, na medida em que se fixa na noção de prestação de serviços e na distribuição equitativa do máximo de vantagens. Barre o contrapõe ao conceito de empresa capitalista e, ao contrário de elucidar, complica as coisas.

Com efeito, comparar a cooperativa à empresa capitalista, entendendo aquela como distribuidora de vantagens e esta como tendo por objetivo o lucro máximo, implica colocar a cooperativa fora do sistema de mercado capitalista, onde de fato atua, além de desprezar a origem do processo de valorização capitalista que se encontra, efetivamente, no processo de produção. A cooperativa pode, da mesma forma que a empresa capitalista, visar o máximo lucro quando realiza a produção de mais valor; não é o fato de associar produtores que a exclui, automaticamente, deste fim.

A diferença, que Barre não acentua, é que a empresa capitalista é uma unidade produtiva e, enquanto tal, produz e realiza mais-valia, ao passo que a cooperativa pode realizar a mais-valia produzida, de forma independente, por seus associados, se estes empregam trabalho assalariado produtivo em seu processo de produção.

Se se observa as leis das sociedades cooperativas da Argentina, do México, da Bolívia e do Brasil, por exemplo, nota-se que estas devem ser sociedades de pessoas e não de capitais, sem interesse lucrativo e com fins econômico-sociais, de inspiração nitidamente rochedaleanas. Estes requisitos contratuais, de fins notadamente fiscais e tributários, não implicam que as ações objetivas destas sociedades e eles fiquem restritos. Como explicar, nesta ótica, a expansão de cooperativas como de Cotia, Cotrijuí, Coopersucar, etc.?

Não quero com isto, indicar que as sociedades cooperativas são como as empresas capitalistas, mas que a fonte de lucro está no processo de valorização, tendo por base o processo de trabalho, e não na forma de associação dos produtores. A ênfase no fato de que as cooperativas não visam lucros é enganosa: ela não produz diretamente mais valor, mas pode realizá-lo.

Não se pode excluir, como por magia, a possibilidade de produtores associarem-se tendo como obje-

vo comum a realização do seu processo de valorização. Se isto ocorre com muita ou pouca freqüência, já é uma discussão que não cabe aqui.

Para Kautski, as cooperativas agrícolas não lograriam sustar o processo de proletarização do campesinato, mas teriam sentido apenas para os médios e grandes produtores rurais, que se estariam transformando em empresários capitalistas. Esta também é a posição de Rosa Luxemburgo, para quem o capital termina por estruturar a cooperativa, destruindo os elementos que lhe conferiam um caráter específico, tal como quando surgiram no início do século XIX na Inglaterra. Estas concepções derivam do esquema teórico marxista sobre o desenvolvimento do capitalismo na agricultura.

A cooperativa, assim, de um lado, destruiria o campesinato, devido as contradições do processo de sua integração no mercado capitalista, transformando alguns camponeses mais ricos em pequenos capitalistas rurais e proletarizando os demais; de outro lado, a cooperativa acabaria por modernizar o latifúndio, pela utilização de máquinas e insumos modernos, transformando-o em empresas capitalistas.

Como explicar, no entanto, o fato de cooperativas não se terem transformado em empresas em países capitalistas desenvolvidos? Como explicar o fato de nos Estados Unidos e na Europa a mecanização e a modernização da agricultura ter sido realizada baseada na produção familiar, integrada plenamente ao mercado?

O desenvolvimento capitalista, centrado na indústria, sem a contrapartida no setor primário, não abre espaço para a reprodução de produtores não capitalistas? Estes produtores, sem condições de competir no mercado com setores mais bem aparelhados, não assumem a cooperativa como forma de defesa? Todos os pequenos produtores que se associam em cooperativas usufruem destes benefícios?

Fleury questiona a orientação marxista dada aos estudos sobre cooperativa, a qual se transformaria em uma empresa para não desaparecer. A autora pergunta se “justamente este seu caráter contraditório não é o que permite que ela se reproduza enquanto tal, no seio de uma sociedade capitalista” Seu objetivo é “o estudo das relações produtores e cooperativas, procurando explicitar a especificidade do cooperativismo no quadro do desenvolvimento agrícola brasileiro” Sua hipótese é de que “a cooperativa possui uma especificidade própria, que a distingue da empresa privada, especificidade esta gerando por seu objetivo e por seu modelo organizacional e que propiciaria assim as condições necessárias para que os produtores a ela associados se articulassem de forma a realizar seus objetivos individuais”

Caracterizando os produtores em dois grupos, produtores simples de mercadorias e produtores capitalistas, Fleury faz sua pesquisa com os produtores de leite do Estado de São Paulo, procurando estabelecer um vínculo entre a produção, a comercialização, inclusive por tipo de produto, e entre a cooperativa e os produtores. Fleury buscou mostrar como práticas sociais diversas geram um universo de representações específicas para cada um dos grupos, os quais não são

apenas de consonância, mas também de contradição. A percepção de cada grupo é mediataizada pelas relações que os seus elementos mantém com seu ambiente físico imediato, com a cooperativa, com a empresa, com entidades de classes, etc...

Fleury indica que, neste sentido, “o grupo que percebeu mais claramente a teia de relações econômicas e políticas que permeiam a sociedade brasileira foi o grupo dominante (...), os produtores capitalistas de leite” A partir daí, questiona-se, para este grupo, interessa uma alteração estrutural na cooperativa, se este grupo estaria disposto a assumir uma estratégia de desenvolvimento que implique expansão das atividades econômicas e mobilização efetiva dos associados. Para a autora, “este tipo de mudança não interessaria ao grupo dominante, que encontra na cooperativa um campo privilegiado de ação, que em última instância permite, no quadro atual, viabilizar a sua reprodução enquanto produtores capitalistas”

Ao generalizar seu estudo de caso, Fleury indica que a cooperativa difere de empresa privada em termos de objetivo e de modelo organizacional. Quanto aos objetivos, estes atuam mais como restrições do que como objetivos concretamente operacionalizáveis. Quanto ao modelo “democrático” de organização, este propicia condições para que certos grupos se apropriem do poder, usando-o em benefício próprio (de suas explorações agropecuárias), constatando aí o que já apontara Michels em seu “Sociologia dos Partidos Políticos”

Um exame da literatura mostra que, independentemente do pólo de referência teórica em que se apoiam as pesquisas sobre cooperativas, quando se coloca em relevo seu aspecto político, ou seja, a extensão dos benefícios de uma associação deste tipo tanto a pequenos produtores como a médios e grandes produtores ou, para ser mais preciso, tanto a produtores simples de mercadorias como a produtores capitalistas, o que se observa é que são apenas estes os beneficiados.

Se isto é relativamente claro, quanto se analisa a cooperativa do ponto de vista econômico, sob o aspecto político trata-se de uma questão nebulosa, particularmente pela isenção, nas análises, do seu caráter doutrinário, ou seja, ideológico.

A cooperativa, mesmo que não vise lucro para si mesma (não obstante as taxas que cobra dos associados) propicia condições para que seus associados, em suas explorações, possam alcançá-lo. Sendo assim, é um tipo de associação que tem condições de sobreviver, mesmo em uma conjuntura desfavorável à reprodução do capital. Tanto é assim, que na maior parte dos casos, a origem da cooperativa está vinculada a uma situação de crise na realização do capital, usufruindo condições favoráveis de ação inclusive devido aos incentivos e ao apoio do Estado.

Nos seus fundamentos doutrinários, a cooperativa tem uma proposta de organização eminentemente igualitária. Mas, as diferenças entre as categorias dos associados torna a sua gestão democrática em mito, já que apenas propicia a reprodução daquelas categorias dominantes.

Além disso, às cooperativas não interessam

associados que não produzem, que não utilizem seus “serviços”, já que elas sobrevivem graças às taxas de administração. Seu quadro técnico e administrativo, composto por assalariados, é mantido pelas taxas incidentes sobre os serviços e, do ponto de vista meramente contábil, é claro que é necessário gerar receita para fazer às suas despesas. Os associados que geram maiores receitas são, exatamente, os que pertencem à categoria dominante.

Para Fleury, as cooperativas sobrevivem e se reproduzem, no seio do capitalismo, a partir de quatro determinações:

- a. relação com o mercado: atuando no mercado capitalista, assume padrões de conduta que lhe garantem competitividade. Sendo dominantes tais padrões, transformam-se em empresas;
- b. processo de desenvolvimento do capitalismo: com a monopolização do setor industrial, sem a contrapartida agrícola, abre-se espaço para a reprodução de produtos familiares não capitalistas. Os produtores destas mercadorias, aliados aos produtores capitalistas que sofrem as mesmas injunções, buscam na associação cooperativa uma alternativa para a situação;
- c. favorecimento das categorias dominantes: o conjunto de associados não é homogêneo, mas internamente estratificado. As categorias dominadas não são destruídas, mas aparecem como peça essencial não só à reprodução da cooperativa, como dos produtores capitalistas;
- d. relação com o Estado: o Estado assume a proposta cooperativista tanto por razões de ordem econômica (ocupar espaços não preenchidos pelas empresas capitalistas), quanto de ordem ideológica (o conteúdo reformista do projeto cooperativista esgota-se, em sua proposta de modernização agrícola, ao se restringir a comercialização, crédito e produção, não provocando mudanças de caráter estrutural).

Como se pode observar, as cooperativas, em síntese, revestem-se de contradições que as atravessam não apenas no seu aspecto externo (atuação no mercado e relação com o Estado), mas em suas relações intestinas (favorecimento das categorias dominantes de associados).

Este texto de Fleury constitue-se em uma bem-vinda contribuição ao estudo de um tema que continua tanto atual quanto polêmico. É de leitura fácil e objetiva, uma razão a mais para que se o recomende.

#### O ESTATUTO DA (CONTRA A) MICROEMPRESA

**Autor:** Carlos Reinaldo Mendes Ribeiro

**Editora:** Alfa-Omega

**Edição:** 1<sup>a</sup>. Ano: 1984

**Avaliador:** José Henrique de Faria

Este livro, escrito de forma bastante simples, é quase que um alerta para os problemas reais das microempresas. As experiências que tive com empresas

deste porte, a nível de pesquisa e de extensão universitária, permitem sugerir que o autor está pleno de razões.

Seria conveniente que, em cursos de administração, este assunto fosse mais considerado, debatido e estudado. Isto raramente é feito.

Para se ter uma idéia da dimensão macroeconómica do problema, basta notar que, em 1980, as microempresas (segundo o critério de faturamento) eram 85,4% das empresas industriais instaladas no país. O faturamento de todas as microempresas industriais representavam apenas 4,3% do faturamento da indústria de transformação no período. A crise deve ter agravado ainda mais a situação. São, de fato, empresas pobres.

Considerando o critério do número de empregados, as microempresas empregam cerca de 10% da força de trabalho da indústria de transformação, possuindo, em média, 5 empregados. O volume de excedente extraído é também baixo. Não só por esta razão, mas igualmente pela deficiência gerencial.

Para resolver os problemas da microempresa, Ribeiro refuta o estatuto e propõe, no “espaço que a realidade permite”: estimular a formação de associações, através da reformulação de dispositivos administrativos e financeiros; financiamento de estoque, via linha de créditos subsidiados, aperfeiçoamento gerencial; compras governamentais; transferência de tecnologia; simplificação da carga tributária; contribuição previdenciária sobre o faturamento.

Creio que as sugestões mereceriam, pelo menos, ser debatidas amplamente.

#### ORGANIZAÇÃO & MÉTODOS: INTEGRANDO COMPORTAMENTO, ESTRUTURA, ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA

**Autor :** Luís César G. de Araújo

**Edição :** 1<sup>a</sup>. Ano : 1983

**Editora :** Atlas

**Avaliador:** José Henrique de Faria

A burocratização é uma característica básica da moderna organização, seja esta uma unidade produtiva, seja um partido político, um sindicato, um órgão público, um banco ou mesmo um clube. O esforço para burocratizar assenta-se na busca da racionalização de tarefas e de sistemas de comunicação, cujo objetivo final é a eficiência da máquina administrativa. Ao mesmo tempo, tal esforço esconde a necessidade das chefias em manter, reforçar ou ampliar seu esquema de dominação-subordinação, dando ênfase ao controle e às medidas de sua avaliação.

A forma de gestão dominante, neste sentido, é a heterogestão, que estabelece uma estrutura organizativa piramidal de heteronomias, dispondo de cima para baixo, de maneira que o sistema de normas e métodos definidos pela administração seja protegido, quer suprindo o indivíduo da primazia da tecnicidade, quer estabelecendo uma rígida distinção hierárquica entre chefes e subordinados. A justificativa para a introdução de tal sistema é a da manutenção da ordem já que “os subordinados nada fazem por livre

iniciativa": é necessário um comando, axiomaticamente exercido, em nome dos "interesses coletivos"

A proposta de Organização e Métodos, como a que faz Luís César de Araújo neste livro, está baseada exatamente neste esquema. Aliás, embora o autor pretenda destacar o desenvolvimento de uma "mentalidade participativa", o livro não difere, em seus fundamentos, dos demais já publicados. Trata-se de bater sempre na mesma tecla.

A proposta de Araújo, como as demais do O & M, coloca em confronto direto, em um mesmo indivíduo, a coexistência entre, por um lado, a submissão à estrutura burocrática (a organização) e os métodos impostos de cima para baixo para sua manutenção e, por outro lado, a criatividade. Justapõe o sistema rigidamente organizado com o envolvimento individual, através de uma linearidade simples e mistificadora da natureza humana e de seus condicionamentos.

Tal proposta acaba por fazer amenizar a iniciativa proliferando as ações ritualísticas e mecânicas, propiciando, destarte, a ampliação de meios e formas de controle, dada a impotência de tal esquema em acolher o indivíduo em toda a sua complexidade. Instaura-se, assim, uma visão simplista da natureza das coisas e dos seres, de maneira a escamotear a percepção, em um mesmo momento e em um mesmo movimento, nos atos e nos fenômenos, das contradições aí presentes. As relações de submissão são, através da O & M, institucionalizadas, incrementando a alienação do sujeito dividido.

O que importa, na proposta em tela, é, sobretudo controlar as formas de reprodução ininterrupta da racionalidade organizativa e, para tanto, é requerida uma elite de chefes competentes, no mais puro estilo de Elton Mayo: ao subordinado não cabe entender a "lógica da direção", mas apenas cumprir com suas obrigações, pois, "é para isto, que é remunerado"

O conteúdo da proposta de O & M, feita por Araújo leva à inevitável desqualificação do trabalho, decomposto em uma série de gestos e de atos simples e mecânicos. A automatização "dispensa" a criatividade do trabalho manual, a qual é reservada a uma elite administrativa, a quem cabe a "benevolência" de simplificar o trabalho, gerando um processo de coisificação do homem.

## ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

**Autor:** Nivaldo Maranhão de Faria

**Edição:** 1a.

**Ano:** 1984

**Editora:** ATLAS

**Avaliador:** José Henrique de Faria

Desde que os homens iniciaram a transformação da natureza em objetos úteis, começou também a organização do trabalho, ainda que incipiente. Ocorre que a organização do trabalho era, então, realizada pelos indivíduos diretamente envolvidos no trabalho.

Tais atividades foram-se tornando cada vez mais complexas e o produtor foi perdendo o controle sobre o processo de trabalho e sobre o resultado da produção. Em suma: foi-se alienando.

Sob o feudalismo, o produtor controlava o processo mas não totalmente o produto. A organização do trabalho ainda lhe pertencia. Sob o modo de produção capitalista, contudo, a posse e a propriedade dos meios de produção passaram a ser totalmente do capitalista e da gerência. A divisão técnica do trabalho, enquanto resultado da divisão social do trabalho, introduziu a separação, a nível das unidades produtivas, entre o trabalho manual e o trabalho intelectual: cérebro e mãos encontram-se não só separados na atividade produtiva, mas em oposição. Isto é expresso objetivamente no taylorismo e no fordismo.

A crescente alienação dos produtores levam a gerência a procurar meios de motivação de pessoal, já desde Elton Mayo. Tais técnicas de motivação são francamente manipulativas, no sentido de dar um certo colorido à submissão do trabalhador.

A produção de manuais de organização do trabalho e de O & M, visando perpetuar a dominação do capital sobre o trabalho, tem sido cada vez mais intensa. Ora são textos do mais puro taylorismo, ora são textos recheados de Alice no País das Maravilhas. Os fundamentos são, no entanto, os mesmos: controle, pela gerência, do processo - e, portanto, da organização de trabalho.

Este livro, de Nivaldo Faria, lançado pela Atlas, é mais um destes manuais que inundam a bibliografia da administração. Apesar do esforço em apresentar o livro como sendo diferente dos demais textos, dado sua visão humana e suas preocupações sociais, tudo não passa da mesma lengalenga.

A própria Atlas lançou, recentemente, um livro de Fleury e Vargas (orgs.) sobre Organização do Trabalho, cujo conteúdo difere substancialmente do livro de Nivaldo Faria. Não há mais espaço para estas repetições enfadonhas, que não acrescentam nada de substantivo à gestão do processo de trabalho. A realidade é outra. Estão aí as comissões de fábrica, um novo sindicalismo nascendo, outras formas de organização do trabalho surgindo.

Dada a nova realidade, este é um texto ultrapassado, a não ser para quem deseja ler em outro livro o que já vem sendo publicado sistematicamente há mais de três décadas.

## APRENDER ECONOMIA

**Autor:** Paul Singer

**Edição:** 1a.

**Ano:** 1983

**Editora:** Brasiliense

**Avaliador:** José Henrique de Faria

O texto de Paul Singer está baseado na tese de que a economia, enquanto corpo sistemático de conhecimentos, é acessível ao leigo. Mais que isto, Singer entende que se o conhecimento científico ficar restrito a um grupo de especialistas, o debate político acaba por esvaziar-se e que, sendo assim, é necessário que os indivíduos sejam introduzidos no modo de pensar dos economistas.

O texto deriva de um curso que Singer ministrou, em janeiro de 1980, no auditório da ABI, a convite da Livraria Muro. O autor utiliza a forma do curso

como didática de confecção do texto, aproveitando as perguntas formuladas pelo público. A estratégia, relativamente original, acaba por enriquecer o texto publicado. Assim, o leitor encontrará, em primeiro momento, uma *exposição técnica* acessível (dentro das possibilidades dos temas), na qual o autor procura dissecar as questões abordadas a partir de diferentes correntes de pensamento. No momento seguinte, aparecem perguntas do público (selecionadas pelo autor) que, ao serem respondidas, esclarecem assuntos que permaneceram nebulosos ou incompletos durante a exposição. O resultado é um livro agradável de ser lido.

O primeiro capítulo, que trata das questões relativas a preços e valor, aborda os problemas referentes à formação dos preços das mercadorias. Aí, Singer examina temas difíceis como leis de mercado, elasticidade, padronização e teorias do valor, de forma relativamente simples. Nos casos, específicos da elasticidade e das teorias do valor, Singer não consegue manter a forma de exposição no mesmo nível de simplicidade que nos demais temas; isto se deve à complexidade dos conceitos aí presentes. As questões levantadas pelo público indicam o grau de dificuldade da apreensão dos conceitos expostos, mas as respostas de Singer acabam por ser esclarecedoras.

O tratamento dado à "moeda e crédito" (Cap. 2) é, didaticamente, correto. Singer aborda a questão do dinheiro, do crédito, do papel do Estado, dos bancos, do valor e da oferta da revenda, da inflação e da correção monetária. São temas indiscutivelmente

complexos e Singer não tem como fugir do uso de fórmula matemática.

O capítulo sobre "Repartição da Renda" é um dos mais interessantes do livro. Neste capítulo o autor não necessitou recorrer a conceitos muito complexos em sua exposição e nas respostas, tornando a leitura mais leve. Além disto, o autor faz incursões em temas (como o de classe sociais, por exemplo) essenciais ao exame crítico da economia política.

O capítulo que aborda a questão da economia internacional é bem trabalhado e permite ao leitor tomar contacto com assuntos que estão hoje na "ordem do dia", como FMI, remessa de lucros e balanço de pagamentos. Neste capítulo, no entanto, Singer poderia ter explorado mais a questão da dívida externa.

O capítulo 5 trata do desenvolvimento econômico. Como nos anteriores, Singer aqui também expõe o tema de forma clara e objetiva, não se fixando nem nas explicações quantitativas, que tanto atraíram os economistas em passado recente (Irma Adelman, por exemplo), nem tampouco nos modelos que invadiram a literatura econômica, *fórmulas mágicas para o sucesso*.

O capítulo final acaba por ser o coroamento do texto. Nenhum comentário que se faça aqui poderá ser mais interessante que o conteúdo mesmo do capítulo.

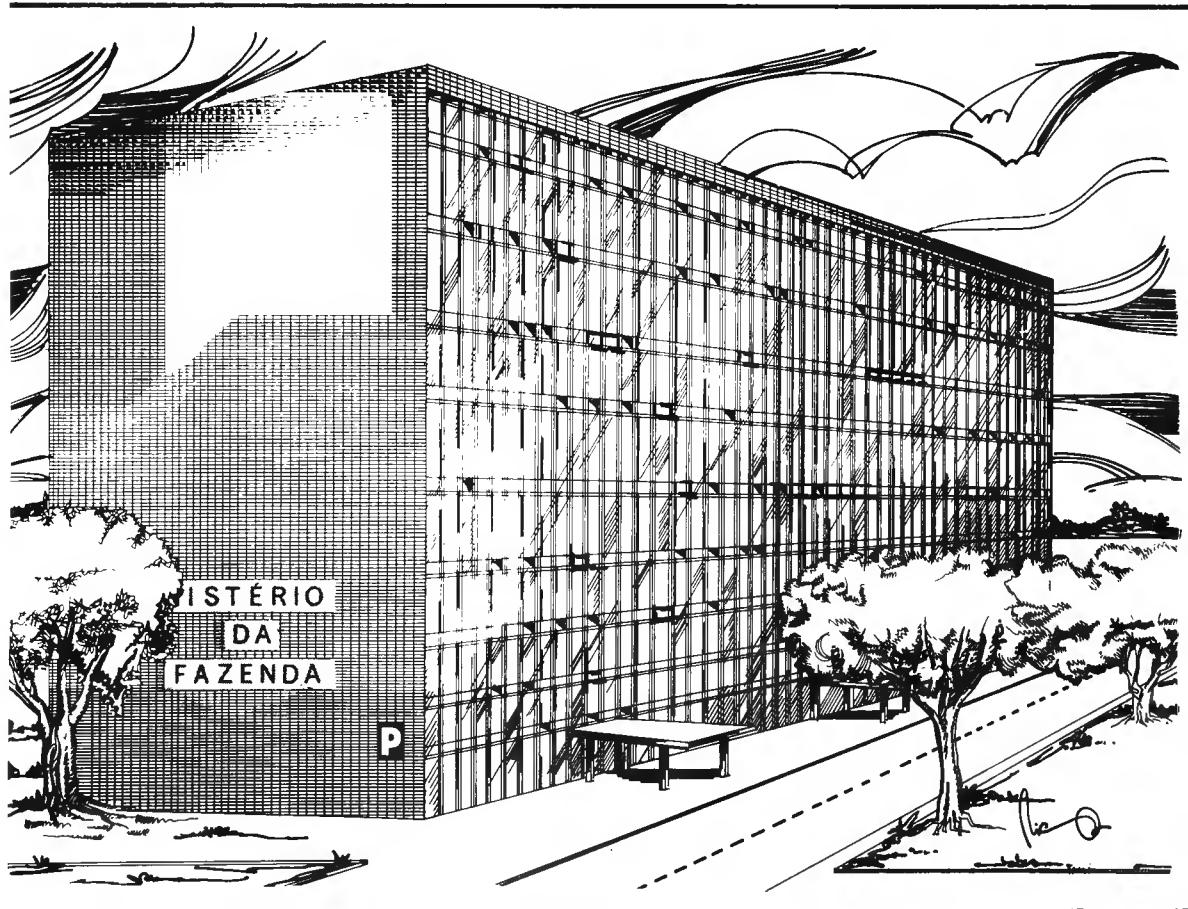
Em síntese, trata-se de um livro de leitura obrigatória para leigos e para estudantes das áreas das ciências humanas, escrito de uma forma simples e objetiva.

**ASSINE A**  
**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**Tel: (011) 212-3080**

SECRETARIA GERAL - SECRETARIA DE ECONOMIA E

# REVISTA DE FINANÇAS PÚBLICAS

**45** ANOS DIVULGANDO  
MATÉRIA DE INTERESSE  
FEDERAL, ESTADUAL E MUNICIPAL



- FINANÇAS PÚBLICAS
- TRIBUTAÇÃO
- ECONOMIA
- POLÍTICA FISCAL



SECRETARIA  
DE ECONOMIA E FINANÇAS

A REVISTA ACEITA CONTRIBUIÇÕES NA FORMA DE ARTIGOS OU TRABALHOS  
ASSINADOS PARA EVENTUAL PUBLICAÇÃO

REVISTA DE FINANÇAS PÚBLICAS:

MINISTÉRIO DA FAZENDA ED. ANEXO ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS

BLOCO "P" - 1º ANDAR ALA A SALA 101 - CEP 70160-000



# Serviço ao Leitor

**EDITORIA McGRAW-HILL DO BRASIL LTDA.**  
Rua Tabapuã, 1105  
04533 - São Paulo - SP  
Tel. (011) 280.6251

## INTRODUÇÃO AOS MICROPROCESSADORES SCHAUM

Roger Tokheim  
Fernando F. Barbosa  
e Anatólio Laschuk

O presente livro é a continuação de *Princípios Digitais*, do mesmo autor, destinado aos estudantes de eletrônica e computação. Cobre todos os assuntos costumeiros abordados num primeiro curso de microprocessadores e concentra-se em problemas típicos de um determinado assunto em estudo. Contém uma revisão abrangente de números, códigos, aritmética computacional e dispositivos digitais.

## PESQUISA OPERACIONAL - SCHAUM

Richard Bronson  
Othon G. Pinto Bravo  
e Bernardo S. da Silva Filho

Este novo título da Coleção Schaum abrange programação matemática aplicada a problemas de otimização. Seu conteúdo é aplicável a cursos de graduação em engenharia, economia, administração e outros, onde haja interesse por técnicas de otimização. O autor propõe uma visão geral do problema de otimização e identifica métodos de programação adequados.

## ADMINISTRAÇÃO: TEORIA, PROCESSO E PRÁTICA

Idalberto Chiavenato

Este novo texto corresponde a uma edição condensada de "Administração de Empresas: uma abordagem contingencial". Apresenta uma visão geral da empresa, seus recursos, o ambiente onde elas operam, as tecnologias utilizadas e as estratégias empresariais capazes de compatibilizá-las com o ambiente.

## COMO ESCOLHER E USAR UMA CONSULTORIA DE SELEÇÃO DE EXECUTIVOS

Robert A. Taylor

O objetivo deste livro é ajudar os gerentes a decidirem se devem utilizar-se de seus serviços e, em caso positivo, como obter deles o melhor resultado. O texto fornece indicações práticas, de bom senso, de como obter o melhor desempenho e como evitar os custosos erros que são cometidos diariamente em todos os aspectos do recrutamento e seleção do executivo.

**EDITORIA ATLAS S.A.**  
Rua Conselheiro Nébias, 1384  
01203 - São Paulo - SP  
Tel: (011) 221.9144

## dBASE II SOLUÇÃO PARA MICROCOMPUTADORES

Láercio J. L. Cosentino

A indústria de microcomputadores tem apresentado ao mercado, nesta década, uma produção vertiginosa de novos equipamentos, a cada dia mais sofisticados, mais baratos e com mais recursos operacionais. O mesmo ocorreu com a indústria do software, que veio acompanhar este desenvolvimento. Os sistemas aplicativos produzidos com o objetivo de adaptar o computador às necessidades do usuário cresce a cada dia, num trabalho feito pelas próprias software houses, por grandes usuários, através da simples cópia de programas estrangeiros e, principalmente, por programadores autônomos.

Há alguns softwares que adquiriram popularidade pela vasta gama de aplicações que permitem, como os processadores de textos (Wordstar, Superwriter, Editex etc) os processadores de planilhas eletrônicas (Visicalc, Supercalc, Calcstar, Multiplan etc) e outros, como os sistemas de planejamento financeiro, de gerenciamento de bancos de dados (SGBD), de plotagem de gráficos, de controle de projetos e de aplicações científicas, para citar apenas os mais procurados.

Estes programas vão muito além da linguagem do computador em si, facilitando o seu uso por leigos que sequer precisam conhecer as técnicas de programação para dar tratamento computadorizado às suas tarefas rotineiras.

Um dos softwares mais utilizados na aplicação prática de micros é o dBASE II, que é um sistema de gerenciamento de bancos de dados médios e pequenos simples, porém poderoso. Ele foi desenvolvido no início da década pela Ashton-Tate Americana, e é um programa que pode ser processado em qualquer equipamento compatível com o sistema operacional CP/M, sendo de fácil assimilação pois sua manipulação parte de comandos em inglês e iterativos, possibilitando rapidez e eficiência na consulta de dados, sem necessidade de uma pré-programação.

O engenheiro Láercio J. L. Cosentino, professor de cursos de dBASE II da Microsiga, uma empresa especializada em cursos, softwares e sistemas integrados, desenvolveu um método próprio de instrução desta linguagem, agora transformado em livro lançado pela Editora ATLAS. É um manual que vem ensinar

ao usuário do software dBASE II a sua aplicação através de uma didática original, onde o leitor vai desenvolvendo um sistema de maneira gradual. Os comandos são apresentados em ordem de aplicação nos programas, que, de início, aparecem em sua estrutura mais básica e simples, sendo então desenvolvidos sucessivamente, de acordo com a apresentação e descrição dos novos comandos. Até o final do livro os programas-exemplo estão completamente formados, na sua forma mais sofisticada.

### **MARKETING POLÍTICA E ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO**

Sérgio Roberto Dias

O estudo do marketing, no Brasil, tem apresentado desenvolvimento bastante significativo nos últimos dez anos, haja visto o grande número de livros e artigos publicados nesse período. No que concerne ao estudo e à especialização do *marketing de distribuição*, há muito pouco feito no Brasil. Formam-se estratégistas de marketing, administradores de vendas, gerentes de produtos, profissionais de propaganda e de promoção, mas quase não se conhecem especialistas em distribuição, em estratégia de distribuição.

Este livro procura trazer algumas contribuições aos profissionais e estudantes dessa importante variável do composto mercadológico a *distribuição* que, devido a sua importância e atualidade, deve, no mínimo, ter um tratamento relativo idêntico às demais variáveis do composto mercadológico. A busca do estreitamento das relações comerciais entre produtores e intermediários (atacadistas, varejistas e outros) parece ser um caminho a ser desenvolvido por ambas as partes. Isto porque, em que pese terem sido já feitos esforços nesse sentido por vários tipos de organizações, ainda assim, na maioria dos casos, esse relacionamento não tem passado de um esforço superficial, de uma intenção ou ainda de argumento de venda.

Procurou-se neste livro apontar os possíveis conflitos que podem ser gerados no sistema de distribuição quando mal planejado, sugerindo-se cuidados e recomendações capazes de permitir ao executivo de marketing a mudança gradativa de um sistema individualista de canal para algo cada vez mais próximo do sistema vertical integrado, caracterizado por apresentar uma integração entre as empresas profissionalmente administradas, visando obter todas as economias possíveis e um melhor resultado de seus esforços de marketing.

### **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UM ENFOQUE GERENCIAL**

Sérgio Rodrigues Bio

O objetivo básico deste livro é discutir os sistemas de informação, de forma orientada para a resolução de problemas empresariais e para o aperfeiçoamento dos processos gerenciais.

Assim, a preocupação central foi compreender a natureza dos sistemas de informação, o papel desses sistemas na melhoria da eficiência da empresa como um todo e, por fim, o seu significado enquanto instrumental integrado aos processos gerenciais. Inicialmente, o livro busca um entendimento dos conceitos de eficácia

e eficiência, a partir da caracterização da empresa como um sistema aberto. Analisa os conceitos básicos sobre sistemas de informação e examina o papel de tais sistemas nos processos decisórios gerenciais. Em seguida, analisa a relação entre o estabelecimento de políticas, o desenvolvimento das estruturas organizacionais e os sistemas de informação. Também faz parte deste livro o exame de modernas técnicas computacionais em face dos conceitos sobre sistemas e gerência, e do valor dos sistemas de informação para a empresa. São ainda examinadas algumas implicações humanas decorrentes das mudanças que se pretende introduzir nos sistemas de informação de uma empresa.

### **ORÇAMENTO EMPRESARIAL MANUAL DE ELABORAÇÃO**

José Carlos Moreira

Este Manual foi preparado com a finalidade de permitir o exercício da prática orçamentária dentro de uma situação simulada bem próxima da realidade nacional. Os critérios contábeis de apuração de resultados e a preparação de demonstrativos gerenciais para a tomada de decisões foram fundamentados na lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações).

Partindo do embasamento teórico encontrado nas obras clássicas de orçamento empresarial segue os princípios fundamentais para elaboração do orçamento, o mecanismo de preparação e as técnicas de análise e avaliação.

Para configurar as situações em que a empresa hipoteticamente descrita exerce suas atividades procurou-se fazer uma descrição do ambiente externo e interno e fixar as situações próprias do ambiente brasileiro; destacam-se:

- o tratamento contábil a ser dado ao IPI e ao ICM nas compras, nas vendas e nos estoques;
- o efeito de correção monetária e da variação cambial nos preços e nos empréstimos;
- o reconhecimento da inflação nos custos de matérias-primas e demais materiais;
- o ajuste salarial semestral com o estabelecimento das taxas de correção pelo INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor), bem como a incidência de encargos sociais sobre os salários;
- a correção monetária do balanço e a aplicação da equivalência patrimonial em investimentos relevantes.

### **SECRETARIA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL COORDENADORIA DE INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS**

#### **SERVIÇO DE EDITORAÇÃO**

**SAS Quadra 02 Lotes 5/8 - Bloco "G"**

**Caixa Postal, 040442 - SHS**

**70.300 - Brasília - DF**

A Secretaria de Tecnologia Industrial do Ministério da Indústria e do Comércio, através da Coordenadoria de Informações Tecnológicas, está lançando o livro "PREVISÃO E ANÁLISE TECNOLÓGICA DO PROÁLCOOL", em dois volumes.

Este trabalho permite, entre outros resultados, levantar e avaliar uma série de impactos gerados pelo programa do Proálcool possibilitando a proposição de

alternativas para seu desenvolvimento futuro, chegando a identificar questões relativas à oferta e demanda de combustíveis líquidos até o ano 2000.

**EDITORA CAMPUS LTDA.**  
**Livros Científicos e Técnicos**  
**Rua Japeri, 35**  
**20261 - Rio de Janeiro - RJ**  
**Tel.: (021) 284-8443**

**35 PROGRAMAS BASIC PARA  
MICROCOMPUTADORES**

**Fausto Arinos de Almeida Barbuto**

A obra é uma coletânea de programas considerados interessantes pelo autor, dedicada a todos os usuários de microcomputadores. Escrita em linguagem simples e acessível podendo ser usado como livro de exercícios.

Destina-se a estudantes do 2º grau com curso profissionalizante em Processamento de Dados, atingindo também o mercado profissional que promove cursos abertos de BASIC, dentro e fora das universidades.

**ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS  
COM PERT/CPM**

**Darci Prado**

A Administração de Projetos é um ramo da Ciência da Administração, que trata do planejamento e controle de projetos.

Dentre as abordagens quantitativas da Administração de Projetos, o PERT/CPM é o mais conhecido. Trata-se de uma técnica que permite analisar os aspectos de tempo, custos e recursos e se baseia na representação do projeto por meio de uma rede, podendo ainda se ligar a modelagem em árvore de projeto.

Este livro pode ser usado em cursos sobre o assunto nas áreas de Engenharia, Administração de Empresas, Economia e Processamento de Dados.  
**MICRO-MINI COMPUTADORES BRASILEIROS**  
Emmanuel Lopes Passos

Este livro tem o objetivo de fornecer ao leitor ferramentas para auxiliá-lo na comparação dos vários mini e microcomputadores existentes no mercado brasileiro.

Além das informações básicas, é o primeiro livro a apresentar uma tabela comparativa para os diversos mini e microcomputadores nacionais, abordando aspectos do hardware e do software, e fornecendo, ainda, o modelo de um método para que o leitor faça a sua própria análise e escolha o equipamento mais adequado às suas necessidades.

**PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS EM  
BASIC SINCLAIR**  
Lourival Karsten

O seu micro pode, certamente, fazer algo mais do que "brincar" com você. Aprenda a conversar com ele "de igual para igual" e ele se transformará em um valioso instrumento que colocará à sua disposição programas para análise e interpretação de balanços, manipulação de estatísticas e gráficos, análises e cálculos financeiros, avaliação de preços e fórmulas (composição de custos), análise do ponto de equilíbrio e outros, além de aplicativos de uso pessoal.

Assim, esta é uma obra dedicada aos técnicos e especialistas ligados à administração de empresas que até agora não puderam usar eficazmente os micros, seja pela falta de conhecimentos em programação, seja pela inexistência de um software específico para suas necessidades.

Destinado aos micros da linha Sinclair, este livro apresenta entretanto, uma vasta documentação que não só permite a fácil compreensão dos programas, mas também sua transposição para outros tipos de micro, uma vez que incorporam um mínimo de instruções específicas.

**BASIC APLICADO - UM ENFOQUE  
PROFISSIONAL**

**Rubens da Silva Prates Júnior**

A obra vem preencher uma lacuna existente no mercado, pois trata de assuntos tais como: Tratamento de Erros, Encadeamento de Programas e Criação de Telas e Formulários que são geralmente ignorados ou tratados de forma superficial nas demais publicações.

Texto básico para as disciplinas de Processamento de Dados, Linguagens de Programação e Análise de Sistemas, oferecidas nos cursos de Engenharias, Computação e Administração. Voltando-se também para cursos profissionais ministrados nas empresas (cursos fechados) e escolas de programação.

**MICROBITS**

Macro informações e Programas para Micros TK 82-83-85, CP-200 e compatíveis.

Tiragem: 10.000 exemplares

Periodicidade: Bimestral

Formato: 20,5 x 27,5 cm

Editora pioneira na área de livros de computação, a Editora Campus prepara-se para lançar MICROBITS, revista bimestral de informações e programas para micros TK 82-83-85, CP-200 e compatíveis.

Embora publicada desde março de 1983 sob a forma de pequeno jornal informativo, de reduzida circulação, somente agora, ampliada e reformulada, estará disponível, em bancas ou através de assinaturas, aos mais de 150.000 usuários destes equipamentos espalhados por todo o país.

Em MICROBITS os leitores encontrarão análises de hardware, aplicativos, artigos sobre linguagem de máquina e dicas de programação, bem como respostas para suas dúvidas específicas e a oportunidade de iniciarem um útil e agradável intercâmbio de informações e sugestões.

**LTC - LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS  
EDITORIA S.A.**

**Av. Venezuela, 163**

**20220 - Rio de Janeiro - RJ**

**Tel.: (021) 283-1747**

**Rua Vitória, 486 - 2º and. - S. 204**

**01210 - São Paulo - SP**

**Tel.: (011) 223-6823 - 223-2383**

## ALGORITMOS E ESTRUTURAS DE DADOS

Angelo Moura Guimarães  
Newton Alberto de Castilho Lages

A programação de computadores é a arte de construir algoritmos e estruturas de dados. Neste trabalho é fornecido o ferramental necessário para o desenvolvimento de algoritmos associados às estruturas de dados fundamentais.

Foi introduzida uma pseudolínguagem (PORTUGOL) que permite ao leitor desenvolver algoritmos em Português de forma simples e intuitiva, independentemente de linguagens de programação (carregadas de restrições e exigências).

A implementação de algoritmos desenvolvidos em PORTUGOL é feita com facilidade a partir de um mapeamento, para a linguagem de programação desejada (COBOL, PL/1, BASIC, etc). Neste trabalho é fornecido o mapeamento PORTUGOL-PASCAL.

Este material faz parte de uma série projetada para fornecer uma introdução completa à computação e à programação de computadores, a saber:

- Introdução à Ciência da Computação.
- Algoritmos e Estruturas de Dados
- Utilização de Arquivos e Estruturas de Dados Avançados.

## ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS COM PERT/CPM

Darci Prado

A Administração de Projetos é um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento e controle de projetos. É um assunto relativamente novo pois sua formalização como disciplina deu-se no início da segunda metade deste século. Todavia é um assunto em ascensão. Numa época em que a otimização de tempo, custos e recursos se identifica com a sobrevivência das organizações, esta disciplina está se tornando cada vez mais divulgada e utilizada.

Dentre as abordagens quantitativas da administração de projetos, o PERT/CPM é o mais conhecido. Trata-se de uma técnica que permite analisar os aspectos de tempo, custos e recursos e se baseia na representação do projeto por meio de uma rede, podendo ainda se ligar à modelagem em árvore do projeto.

O objetivo deste livro é apresentar, em nível introdutório, conceitos de administração de projetos, de PERT/CPM e o uso de PERT/CPM na administração de projetos.

## COBOL TÉCNICAS E DISPOSITIVOS ESPECIAIS

Jorge Luiz Cordeiro Paulo

A obra COBOL - Técnicas e Dispositivos Especiais vem preencher uma importante lacuna na literatura brasileira de Computação.

Os assuntos desenvolvidos aqui foram escolhidos levando em conta a inexistência de material em língua portuguesa, sob o aspecto de serem pontos-chave de quase toda programação COBOL.

Não é intenção deste livro, apresentar, discutir e desenvolver exercícios de maneira acadêmica. O

objetivo do autor foi o de apresentar uma obra rica em exemplos e soluções práticas.

## BASIC APLICADO UM ENFOQUE PROFISSIONAL

Rubens da Silva Prates Jr.

Este livro pode ser usado em cursos profissionais, em cursos de graduação voltados para a área de Informática, ou ainda como material de referência da linguagem BASIC.

Tanto estudantes como profissionais de processamento de dados encontrarão neste livro "dicas" de muita utilidade, que contribuirão para o aprendizado ou aperfeiçoamento na prática de programação.

O conteúdo está baseado no BASIC da MICROSOFT, pois a maior parte dos programas de uso empresarial são desenvolvidos nesta versão do BASIC.

## LIVRARIA PIONEIRA EDITORA

Praça Dirceu de Lima, 313  
02515 - São Paulo - SP  
Tel.: (011) 266-6507

## FATOR HUMANO E DESEMPENHO O MELHOR DE PETER DRUCKER SOBRE ADMINISTRAÇÃO

Peter F. Drucker

Fator Humano e Desempenho, foi especialmente estruturado para atender ao currículo dos cursos de formação. O livro está dividido em seis seções.

A primeira discute o que é administração - como se originou e desenvolveu, quais suas tarefas e funções, e qual a sua dimensão. A segunda trata do que é um administrador - o que ele ou ela faz, qual o trabalho que o distingue de outros profissionais. A terceira volta-se para o que é administrado e indaga o que é uma empresa ou uma instituição - suas realidades e funções e o que deve ser feito para funcionar bem. A quarta lida com a organização e sua estrutura. A quinta, enfoca as pessoas e o seu trabalho - suas necessidades, aspirações, problemas e como torná-las eficazes e satisfeitas. Finalmente, a sexta seção considera a administração e a organização sob o ponto de vista externo - vistas pela sociedade e pela ética da responsabilidade social.

Esta nossa edição é muito valorizada pela excelente tradução de Carlos Afonso Malferrari.

## ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL - 2 VOLS.

Bethel Atwater-Smith-Stackman Jr.  
Trad. da 5<sup>a</sup> ed. por Ernesto D'Orsi

O livro apresenta uma visão geral das operações de uma organização industrial, da inter-relação de funções e princípios administrativos e os últimos desenvolvimentos e tendências em tecnologia, pesquisa, fusão de empresas, e os mais novos procedimentos e equipamentos de acumulação, análise e interpretação de dados referentes à eficácia da administração. Nesta última edição deu-se atenção especial à dimen-

são das filosofias e políticas administrativas, consistentes com os diferentes objetivos de cada empresa.

A operação de uma empresa industrial moderna exige responsabilidades técnicas ou administrativas para as múltiplas e variadas funções, visão e conhecimento de: pesquisa, engenharia de fábrica, controle de qualidade, controle de produção, métodos, relações industriais, marketing, contabilidade e outros para que a empresa se torne uma unidade coordenada, operando em direção a objetivos determinados.

**PRÁTICA DA  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
Tradução da edição revisada americana  
Peter F. Drucker

Esta edição – uma tradução inteiramente nova da última edição americana – vem atender à longa e intensa demanda de executivos e professores.

Neste Prática de Administração de Empresas, o “papa” da administração – como é conhecido Peter F. Drucker – consegue realizar a extraordinária tarefa de atingir o interesse de um amplo número de leitores sem sacrificar a precisão científica e a profundidade das análises.

A obra divide-se em importantes partes: “A

Natureza da Administração de Empresas”, “A Administração de uma Empresa”, “A Administração de Administradores”, “A Estrutura da Administração”, “A Administração do Trabalho e do Trabalhador” e “O que significa ser Administrador” Apresenta ainda uma conclusão: “As Responsabilidades da Administração”, uma “Bibliografia Selecionada” e “Índice Remissivo”

**COP Editora Ltda.**  
Rua da Lapa, 180-Cob.  
Caixa Postal, 11018  
CEP: 20.021 - Rio de Janeiro - RJ  
Tels.: (021) 222-5215/222-8205

**NEGOCIAÇÃO: TECNOLOGIA  
E COMPORTAMENTO**

Luiz Augusto Costacurta Junqueira

O livro aborda entre outros assuntos, os Pecados Capitais do Negociador Brasileiro, e as Alternativas de Solução, Etapas da Negociação, Estratégias e Táticas, Negociação sob Medida para cada Negociador (Aspectos Comportamentais).

Trata-se da apresentação de uma metodologia de negociação, aplicável a compras, vendas, seja de produtos, serviços ou idéias, etc., enfim a qualquer tipo de transação.

**SERVIMEC**

Rua Correa dos Santos, 34  
01123 - São Paulo - SP  
Tel.: (011) 222-1511



**CALENDÁRIO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO 1985**

ÁREA	SIGLA	SEMINÁRIO	DURAÇÃO (DIAS)	LOCAL	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.
Gerência de Informática	GPC1	PCP no ambiente PD	03	S. Paulo						26			
	GPD1	Plano Diretor de informática: Uma necessidade atual	03	S. Paulo						12			
	GPR1	Gerência de projetos: um método eficaz	03	S. Paulo									07
	GRC1	O CPD em tempo de crise - Como reduzir custo de sistemas de informação	03	S. Paulo									
Sistemas	SAN1	Análise estruturada de sistemas	04	S. Paulo						16			
	SAR1	Projeto de Arquivos	03	S. Paulo						01			
	SPM1	MUMPS - Características e aplicações	03	S. Paulo							03		
	SPR1	Técnicas de Programação	04	S. Paulo	26						13		
	SPR2	Programação estruturada	03	S. Paulo							29		
	SPR3	LCP - O método Warnier de construção de programas	03	S. Paulo						29			
	SSG1	A segurança necessária em PD: Criptografia	02	S. Paulo				27			09		
	SSG2	Auditoria efetiva da área de sistemas	03	S. Paulo	13						11		
	SSG3	Segurança de sistemas: Auditoria de instalações	02	S. Paulo				20					
Banco de dados	STD1	Metodologia para testes e depuração de sistema	02	S. Paulo	22								
	BDM1	A migração para o ambiente de banco de dados	03	S. Paulo				22			28		
	BDO1	Banco de dados: Organização, sistemas e administração	03	S. Paulo					03			20	
Comunicação de dados	BDS1	Projeto e sistemas de banco de dados	03	S. Paulo	05						04		
	CSD1	Sistemas distribuídos	03	S. Paulo								23	
	CTP1	Redes de teleprocessamento: conceitos e aplicações	03					15					12
	CPT2	Redes de comunicação de dados - aspectos técnicos, de configuração e regulamentação	03	S. Paulo/Rio							21		
Tecnologia avançada	CPT3	Ligação micro-mainframe: aspectos gerenciais e técnicos	02	S. Paulo					10				18
	TAE1	Automação de escritórios - Uma visão abrangente	02	S. Paulo	18						05		
	TCI1	Centros de informação - Panorama e implementação	03	S. Paulo	24								
Série IBM	IOS1	Otimização de CICS/VSE em ambiente VSE	03	S. Paulo/Rio								16	
	IOS2	Otimização de ambiente VM/VSE - Um enfoque prático	03	S. Paulo	20							09	
	IOS3	Administração de ambiente VM/VSE - Técnicas e procedimentos	03	S. Paulo				08					06
	IOS4	Migração VSE/MVS	02	S. Paulo									04

**ASSESSORIA PAULISTA DE MARKETING E  
COMUNICAÇÃO LTDA.**  
**Rua Sena Madureira, 880**  
**04021 - São PAULO - SP**  
**Tel.: (011) 571-6977**

Já estão abertas as inscrições para os cursos de Oratória realizados pela **Assessoria Paulista de Marketing e Comunicação**, com o intuito de fornecer um aprimoramento profissional e pessoal em diversas áreas de atividade. São elas:

**ORATÓRIA APLICADA À VENDAS**  
**ORATÓRIA APLICADA À POLÍTICA**  
**ORATÓRIA APLICADA À PALESTRAS**  
**ORATÓRIA APLICADA AO MAGISTÉRIO**  
**INICIAÇÃO DA POLÍTICA E ORATÓRIA**  
**ORATÓRIA E LOCUÇÃO PARA RADIODIFUSÃO**

Os cursos terão matérias básicas ministradas por profissionais de cada área como: Teatro, Psicologia, História e Oratória.

Para o curso de Iniciação Política e Oratória serão realizadas uma série de palestras abordando temas da atualidade. Dando início a essas atividades será realizado de 06 a 10 de maio o **Seminário de História da Política Brasileira** com Palestras Ministradas por representantes dos Partidos Políticos.

As inscrições (grátis) para os cursos e seminários, devem ser feitas pelo fone: 571-6977.

## **PROGRAMAÇÃO DE CURSOS PARA 1985**

<b>CURSOS NORMAIS</b>	
<b>Referência</b>	<b>Cursos</b>
A	Oratória Aplicada a Vendas
B	Oratória Aplicada à Política
C	Oratória Aplicada ao Magistério
D	Oratória Aplicada à Palestras
E	Oratória e Locução para Radiodifusão
F	Iniciação Política e Oratória
G	Sindicalismo e Oratória

### **Matérias por curso**

<b>Matérias</b>	<b>Cursos</b>
Oratória	Todos
Teatro	Todos
Psicologia	Todos
História	B-F-G
Vendas	A-B-D-G
Locução	E
Pedagogia	C
Português	Opcional

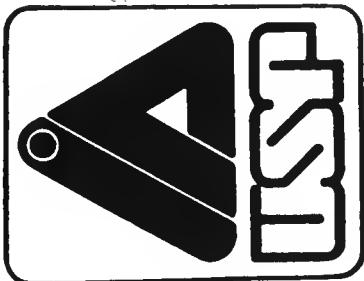
**Carga Horária:**  
60 horas-aula

**Extensão dos cursos:**  
10 semanas

**Horários possíveis:**  
2as. a 6as. feiras  
das 19:30 às 22:30h.

**Sábados:**  
das 08:00 às 11:00 h.  
das 14:00h às 17:00h.

**VENÇA AS SUAS BARREIRAS INTERIORES  
DESENVOLVENDO  
A SUA AUTO-CONFIANÇA**



# revista de ADMINISTRAÇÃO

O homem de administração precisa estar inteirado de tudo o que há de mais novo e palpável na área.

A Revista de Administração leva até você, trimestralmente, os mais relevantes trabalhos, ligados à administração, realizados no País numa linguagem clara e objetiva. Não deixe esta oportunidade passar em branco. Preencha o cupom anexo e assine a publicação científica que sabe ser dinâmica e atual.

## CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 20.000  
 2 anos (8 edições) Cr\$ 37.000

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados, pelo preço de Cr\$ 5.000 cada:

- 18.1       18.3       19.1       19.3  
 18.2       18.4       19.2       19.4

pelo que anexo cheque nº \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_  
ou vale Postal nº \_\_\_\_\_ nominal ao Fundo de Pesquisa do Instituto de Ad-  
ministração FEA-USP

NOME \_\_\_\_\_

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL \_\_\_\_\_

TELEFONE \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_ CIDADE \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL \_\_\_\_\_

TELEFONE \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_ CIDADE \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_

REMESSA PARA \_\_\_\_\_ / DATA \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

RESIDÊNCIA       EMPRESA

ASSINATURA

**ESTE CUPOM DEVE SER ENVIADO PARA:**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO  
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP  
Caixa Postal 11498 - 05499  
São Paulo SP**

**O**s órgãos da imprensa têm a refletir as virtudes e os defeitos da comunidade à qual se destinam.

Ou das empresas, instituições e pessoas pelas quais são dirigidos..

Entre as virtudes e defeitos dos dois grupos – dos que informam e dos que são informados – balançam as atitudes de jornais, revistas, emissoras de rádio e de televisão.

No Brasil, quanto mais próximo dos interesses da maioria, mais um órgão da imprensa parece distante daqueles que têm o dever de representar esta maioria.

Falar a verdade como ela realmente é ainda significa fazer oposição, contestar ou coisa pior: subversão.

Ao contrário, reproduzir a versão oficial traz dignidade: uma falsa dignidade.

Para quem se propõe, como a revista Senhor, dizer a verdade, resta um estreito limite de ação.

Felizmente, as pessoas que escrevem e dirigem a revista Senhor não estão sozinhas.

Junto com elas estão jornalistas e dirigentes independentes da imprensa brasileira e milhões de leitores.

Inclusive leitores da revista Senhor.

Gente que está interessada em que a verdade prevaleça

MÁS REBELLO



# Ou você lê Senhor ou fica com a versão oficial.



VOTO  
CONTRARIO  
BRASIL



em todos os fatos e que não acredita que a meia verdade, a verdade parcial, a mentira possam representar um forma legítima de pensamento.

Cada vez que alguém compra e lê Senhor está dizendo um não a tudo isso.

Ou um sim à verdade.

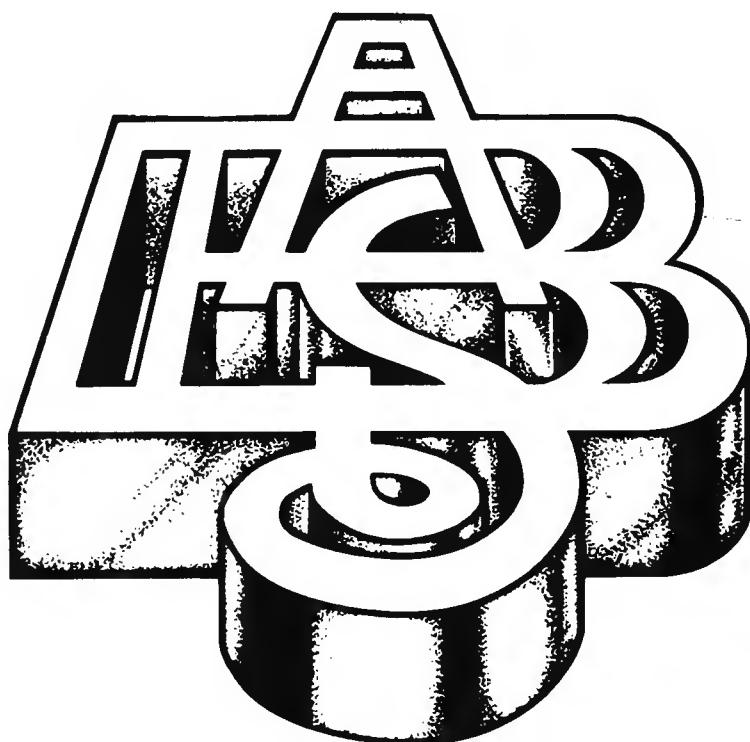
#### ASSINE SENHOR POR TELEFONE:

Aracaju (079) 224-7098 - Belém (091) 225-1855 - Belo Horizonte (031) 224-0311 - Brasília (061) 226-3798 - Campinas (SP) (0192) 32-5057 - Curitiba (041) 232-3245

Fortaleza (085) 221-2122 - Goiânia (062) 241-0224 - Imperatriz (MA) (098) 721-4248 - João Pessoa (083) 221-1226 - Manaus (092) 232-6306 - Porto Alegre (0512) 26-0839 - Porto Velho (069) 221-4985 - Rio de Janeiro (021) 242-2843 - Recife (081) 221-3257 - Salvador (071) 241-2014 - São Luís (098) 222-2247 - São Paulo (011) 831-4605 - Vitória (027) 223-4340.

REVISTA SEMANAL DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS  
**SENHOR**  
Ou a versão oficial.

**OBANCOAMÉRICA DO SUL  
MOSTRA SEMPRE O MELHOR  
SERVIÇO, E ATÉ VOCÊ QUE  
NÃO É CLIENTE ACABA  
GOSTANDO DELE.**



---

**BANCO AMÉRICA DO SUL S.A.**

---

Matriz em São Paulo  
Av. Brig. Luiz Antonio, 2.020 Fone: 288-4933 (PABX)



- 
- BANCO DE INVESTIMENTO AMÉRICA DO SUL S.A. • CIA. "AMÉRICA DO SUL" CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO-CREASUL • CIA. DE SEGUROS AMÉRICA DO SUL YASUDA • AMÉRICA DO SUL LEASING S.A. ARRENDAMENTO MERCANTIL
-