



Vol. 13 - Nº 2 - Abr/Jun. 1978 - Cr\$ 40,00

revista de

ADMINISTRAÇÃO

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA-USP.

Tipologias Organizacionais e Atributos
Administrativos

Sérgio Alves de Sousa

Planejamento Estratégico nas Organizações
Estruturadas por Projeto

Jacques Marcovitch, Raimond Radosevich

Gerência de Exportação no Brasil:
Um Estudo Exploratório

Angela Schmidt

Um Modelo Probabilístico para Estimar a
Demanda de Atividades de Lazer

Gilberto José Weinberger Teixeira

PREZADOR LEITOR,

O Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP, reiniciou em 1977 a publicação trimestral da **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**, destinada a divulgar estudos e pesquisas dessa área de conhecimento.

Desejando torná-la um meio de integração e intercâmbio de conhecimentos entre todas as escolas de Administração do país bem como entre os praticantes da profissão, esperamos contar com o recebimento de artigos *de todos aqueles que se preocupam com o ensino e a prática da Administração no Brasil.*

Cientes da importância do profissional em se atualizar e conhecer uma ampla e diversificada gama de assuntos relativos às diferentes áreas de especialização em Administração, estamos enviando esta edição da **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**, destacando que *gostaríamos de contar com o seu nome na lista de assinantes da nossa Revista.*

Na expectativa de sua manifestação, expressamos nossos votos de estima e apreço.

Atenciosamente

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FEA-USP

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor
Sérgio Baptista Zaccarelli

Supervisão Editorial
José Augusto Guagliardi

Assistente Editorial
José Afonso Mazzon

Pesquisa Editorial
Bernadete de Lourdes Marinho
Paula Maria Pannunzio

Secretária
Herminia A.G. Bernardi

Conselho Editorial
Presidente: Sérgio Baptista Zaccarelli, Antonio Delfim Neto, Flávio Fausto Manzoli, Francisco Pedro de Souza, Lenita Corrêa Camargo, Oswaldo Fadigas Fontes Torres, Ruy Aguiar da Silva Leme, Sérgio de Iudícibus.

Conselho Técnico
Presidente: Sérgio Baptista Zaccarelli, membros do corpo docente do Dept^o de Administração da FEA/USP.

Planejamento de Produto
Roberto Hiraishi

Diretor Responsável
Robert E. Appy

Faculdade de Economia e Administração
Diretor: Prof. José Francisco de Camargo
Vice-Diretor: Prof. Antonio Peres Rodrigues Filho

Departamento de Administração
Chefe do Depto.: Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli
Vice-Chefe do Depto.: Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme

Coordenadores de Área
Administração Geral: Prof. Adalberto A. Fischmann
Finanças: Prof. Nguyen Huu Tung
Marketing: Prof. Sylvio Carlos Borges dos Reis
Métodos Quantitativos: Prof. Sebastião M. da Silva
Produção: Prof. Gregório Bauer
Projetos: Prof. Mário Tanabe
Recursos Humanos: Prof. Lindolfo G. de Albuquerque

IA - INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
Diretor Executivo: Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli
Coordenador de Planejamento: Prof. Jacques Marcovitch
Coordenador Administrativo: Prof. Oswaldo Scaico

BL ISSN 0080 – 2107

São Paulo, ABRIL/MAIO/JUNHO/78
Volume 13 – nº 2

SUMÁRIO

Editorial	6
Sínteses	7
Central Regional de Casos	8
Notas e Comunicações	72
Resenha de Livros	82

ARTIGOS

Tipologias Organizacionais e Atributos Administrativos <i>Sérgio Alves de Sousa</i>	9
Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto <i>Jacques Marcovitch</i> <i>Raymond Radosevich</i>	24
Gerência de Exportação no Brasil: Um Estudo Exploratório <i>Angela Schmidt</i>	40
Um Modelo Probabilístico para Estimar a Demanda de Atividades de Lazer <i>Gilberto José</i> <i>Weinberger Teixeira</i>	56

Revista de Administração – Publicação trimestral, editada pelo Instituto de Administração da FEA-USP. Os artigos assinados são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos os direitos reservados. É permitida a publicação de trechos de artigos, com autorização prévia, e identificação da fonte. Toda correspondência deve ser enviada para REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, A/C Prof. José Augusto Guagliardi, Instituto de Administração da FEA-USP – Caixa Postal 11498 – São Paulo - SP – telefone: 211-0411. R. 240 – Serviços Editoriais, Gráficos e Assinaturas: EDITEC - Editora Técnica e Científica Ltda. – Matrícula nº 1441 – Rua Lincoln de Albuquerque, 193 - telefone: 62-5391 - CEP 05004 – São Paulo - SP – Produção Editorial: Vilma Cocka; Arte: Waldir Castello Nuovo. – Registrada no Serviço de Censura Federal sob nº 1766 - P.209/73.

EDITORIAL

É com grande satisfação que publicamos o número dois do volume 13 da Revista de Administração. Essa satisfação deriva, em grande parte, de vermos materializada muitas das diretrizes filossóficas colocadas quando de sua reativação, como norteadoras do seu funcionamento. Essa constatação nos leva a crer estarmos caminhando para uma consolidação da Revista como instrumento sintetizador e comunicador dos pensamentos de administração predominantes no meio científico nacional.

Neste número, respeitados os critérios de aceitação de artigos, são publicadas duas matérias de docentes do COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Isso reafirma o propósito da Revista de receber a colaboração de estudiosos de Administração das mais diferentes insti-

tuições de ensino e pesquisa e dos praticantes da administração. Nessa linha de raciocínio, a Revista apresenta ainda uma nova secção: Notas e Comunicações, destinada a divulgar experiências, seminários e cursos realizados no Brasil. Neste número, divulga-se uma experiência realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS, de integração universidade/comunidade através da abordagem por sistemas sócio-técnicos.

Apresentamos ainda o elenco de dissertações de mestrado, teses de doutoramento e livre-docência defendidas ao longo dos últimos anos pelos professores do Departamento de Administração da FEA-USP, esperando com isso permitir um intercâmbio de idéias entre interessados nos diversos assunto analisados.

SÍNTESES

Tipologias Organizacionais e Atributos Administrativos

9

Sérgio Alves de Sousa

Análise e classificação de organizações e apresentação de algumas tipologias organizacionais e seu relacionamento com alguns atributos administrativos com o objetivo de discutir quem, do ponto de vista prático, poderia vir a ser considerado como um administrador ideal. A hipótese de se considerar um administrador ideal fundamentando-se no seu desempenho passado em uma determinada organização, não resiste a uma investigação mais profunda. Contrapõe a isso a idéia de que o administrador ideal repousa sobre critérios de excelência de desempenho com base em contingências de natureza local e temporal, prescindindo de juízo de valor apriorístico e determinístico dos seus atributos.

Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto

24

Jacques Marcovitch, Raymond Radosevich

O planejamento estratégico está se tornando cada vez mais uma função imprescindível na organização moderna. Entre estas organizações se encontram aquelas estruturadas por projetos, como por exemplo, as empresas de consultoria, as instituições de pesquisa e desenvolvimento e as universidades. Vários autores já propuseram uma série de modelos prescritivos de planejamento estratégico destinados a grandes organizações que se caracterizam por um elevado grau de maturidade. Neste artigo, os autores apresentam um modelo prescritivo simples e evidenciam que o processo de planejamento estratégico varia em função do grau de maturidade organizacional. São identificados três estilos: "laissez-faire", direcional e analítico com metas determinadas. A empresa estruturada por projeto deverá passar pelos dois primeiros estilos antes de alcançar o terceiro. A tentativa de implantação imediata de um "processo analítico com metas determinadas" pode criar uma atitude oposta ao planejamento estratégico com implicações negativas para o futuro da empresa.

Gerência de Exportação no Brasil: Um Estudo Exploratório

40

Angela Schmidt

Avaliação das implicações da política brasileira de incentivos às exportações para as pequenas e médias empresas do setor calçadista. Os resultados do estudo sugerem que essas empresas não estão na realidade exportando, mas simplesmente vendendo seus produtos para mercados externos através do sistema de marketing doméstico, delegando o planejamento, implementação e controle da estratégia de marketing aos importados estrangeiros. O estudo conclui que a política brasileira de incentivos à exportação não conseguiu estimular essas empresas a adotarem uma atitude mais agressiva face à exportação. Além disso, tal atitude, propiciada em parte pelas reduções de preço obtidas através dos incentivos, parece ter contribuído para a posição de vulnerabilidade com que se defronta hoje o setor no mercado internacional.

Um Modelo Probabilístico para Estimar a Demanda de Atividades de Lazer

56

Gilberto José Weinberger Teixeira

Tentativa de formular um modelo probabilístico para estimar e projetar o uso de locais turísticos e de lazer. O estudo tentou: a) desenvolver um modelo conceitual que permite estimar o uso para turismo de um determinado local; b) aplicar o modelo usando dados empíricos com o objetivo de comparar o uso real e as taxas de visitas previstas para "camping" no Estado de S.Paulo; c) ilustrar a aplicação da análise probabilística no desenvolvimento de estimativas de demanda para "camping"

CENTRAL REGIONAL DE CASOS USP

A Central Regional de Casos/USP, anexo ao Departamento de Administração da FEA-USP é uma unidade da Central Brasileira de Casos que há um ano vem atuando ativamente com o objetivo de desenvolver e intensificar o uso da metodologia de casos no ensino de Administração e no treinamento de executivos.

Para tanto, conta com o apoio do CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa e do CEAG/SP – Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa do Estado de São Paulo.

A Central Regional de Casos/USP vem desenvolvendo, atualmente, uma série de cursos para elaboração de casos, para professores e alunos da FEA/USP, a nível de graduação e pós-graduação; cursos para executivos de empresas privadas, de economia mista e associações de classe e ainda cursos específicos para os elementos da área de recursos humanos dessas instituições. Nesse tocante, a CRC/USP, vem realizando um intenso trabalho de divulgação da metodologia de casos para aplicação em empresas, pois, esta é uma área potencial que somente agora começa a ser explorada. Os executivos de nossas empresas têm tomado consciência do grande valor do método de casos como instrumento para desenvolver habilidades administrativas.

Ainda dentro dessa linha, objetivando difundir o uso da metodologia de casos, a CRC/USP reafirma sua intenção de colaborar com instituições de ensino e empresas privadas e públicas, para a promoção de cursos sobre o referido método, para tanto conta com um corpo de instrutores devidamente qualificado.

Esses cursos tem sido realizados em diversos locais e, como resultado, mais de uma centena de casos nas áreas de Finanças, Marketing, Administração Geral, Produção e Recursos Humanos foram gerados. Esses casos são adquiridos e registrados pela CBC, passando a fazer parte do seu acervo, os quais, mediante solicitação, poderão ser utilizados como instrumento de ensino em qualquer escola de Administração do País, bem como em empresas, nos seus programas de treinamento de executivos.

Deve-se ressaltar ainda que a CBC possui um catálogo dos casos disponíveis classificados por área funcional, o qual também pode ser solicitado pelos interessados.

Elementos do meio acadêmico – professores e estudantes - e do meio empresarial – executivos e consultores – interessados no desenvolvimento e utilização dessa metodologia como instrumento de aprendizado e treinamento, necessitando de informações adicionais devem-se dirigir ao seguinte endereço:

CENTRAL REGIONAL DE CASOS – FEA-USP
Departamento de Administração – Sala AS-33 – Cidade Universitária
Telefones: 211-0411 – 211-0233 – 210-1511 (ramal 239/240)

Sérgio Alves de Sousa

Professor Assistente
da COPPEAD/UFRJ

TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E ATRIBUTOS ADMINISTRATIVOS

INTRODUÇÃO

Na grande maioria dos casos, a eficiência e a eficácia da ação administrativa estão intimamente relacionadas, por um lado, com as características da personalidade e natureza das habilitações do administrador que a deflagra e, por outro, com as peculiaridades da organização (em um dado meio ambiente) que origina e onde se verifica aquela ação, e na qual aqueles atributos se manifestam.

Um excelente desempenho de um determinado administrador profis-

sional em uma certa organização não o qualifica, necessariamente, a obter "performance" igualmente satisfatória em uma outra organização. Tampouco a tese de que um dado tipo de organização, com base em suas características percebidas, requer e impescinde de um "perfil específico" de administrador eficiente, parece não resistir a uma investigação mais profunda.

Uma rígida padronização do papel do administrador para uma determinada organização, afora a sua natureza essencialmente restritiva ao recrutamento e obtenção de indivíduos inovadores, desencoraja o aparecimento, dentro da organização, de uma postura profissional in-

quieta e questionadora dos valores organizacionais e gerenciais sacramentados pela estrutura de dominação administrativa existente. Modernamente, está sacramentada ser a filosofia gerencial que propugna por sistemas organizacionais e práticas administrativas-gerenciais capazes de favorecer à implementação de estruturas flexíveis e adaptativas que impeçam a manutenção do "status quo" organizacional e propiciem campo de ação, ao exercício criativo da atividade administrativa, adequado à dinâmica interna e externa às organizações complexas, especialmente em países como o Brasil.

10

Para o desenvolvimento dessas idéias serão apresentadas algumas classificações ou tipologias organizacionais, como base para considerações exploratórias, do que poderia vir a ser, na realidade, o administrador "ideal"

TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

A classificação de um fenômeno, muitas vezes, precede ao seu estudo propriamente dito. No caso da pesquisa organizacional, a essência do esforço para a classificação das organizações, reside na necessidade de serem determinadas variáveis críticas que permitam ordenar a investigação dessas complexas entidades. Pelo alto grau de complexidade que as organizações encerram, todavia,

os esquemas tipológicos sugeridos não são de todo satisfatório, na medida em que não compreendem todo o spectrum de ações de interações que se verificam intra e inter-organizações, e entre essas e o meio ambiente do qual fazem parte. O conhecimento de tipologias organizacionais, no entanto, faculta ao estudioso importantes instrumentos de análise das organizações, assim como propicia elementos norteadores do processo de adequação da pessoa e da função administrativo-gerencial a uma dada organização.

1. Katz e Kahn (1974)

Para esse dois autores, as organizações se enquadram em quatro amplas classes, embora se distingam subtipos. Tendo em vista a atividade em que a organização se acha empenhada como um subsistema de um todo maior, que é a sociedade (função genotípica), propuseram a classificação abaixo:

a) Organizações Produtivas ou Econômicas — dedicam-se à criação de riqueza, à manufatura de bens e à prestação de serviços para o público em geral. Elas podem ser subdivididas segundo atividades primárias (lavoura, mineração), secundárias (manufatura e processamento) e terciárias (serviços, comunicação). Essas organizações geram produtos e serviços que satisfazem às necessidades básicas da população e contribuem para a manutenção da ordem coletiva por meio de recompensas indutoras.

b) Organizações de Manutenção — dedicam-se à socialização e à habilitação das pessoas para seus papéis em outras organizações, como também na sociedade. A escola e a igreja seriam exemplos de entidades de manutenção e restauração da ordem social.

c) Organizações Adaptativas — dedicam-se à criação, desenvolvimento e transmissão de conhecimentos, que geram informações que respondem a questões ou problemas existentes na sociedade. As universidades e instituições de pesquisa, por exemplo, teriam essa função adaptativa.

d) Organizações Políticas e Administrativas — dedicam-se à adjudicação, coordenação e controle de recursos, pessoas e subsistemas. O Estado representaria o mais abrangente exemplo, secundado por sindicatos, entidades governamentais, partidos políticos.

Assim como consideram as organizações sob o ponto de vista da transformação ou trabalho que é realizado em relação à sua contribuição à estrutura social circunjacente (características de primeira ordem), os autores também se valem do que denominam de fatores ou características de segunda ordem, para uma descrição mais precisa das organizações, nas quais são enroladas as estruturas específicas, suas relações internas e suas transações com o meio ambiente. Para tal, discutem a natureza do processamento

organizacional — transformação de objetivos e/ou modelagem das pessoas; os processos para assegurar a manutenção de insumo-humano — compensações expressivas e/ou instrumentais; a natureza da estrutura burocrática — permeabilidade organizacional e configuração estrutural; e o tipo de equilíbrio — forma de utilização de energia e recursos disponíveis.

Sem dúvida, as relações entre a sociedade como um todo e as organizações são de enorme importância, porém os critérios extraídos daí por Katz e Kahn para classificá-las apresentam dificuldades, quando, por exemplo, se deseja distinguir a que classe pertencem instituições militares e certas entidades estatais nas sociedades em processo de transformação, como no caso brasileiro (Pugh e Hickson, 1968).

2. Etzioni (1974 a,b)

Antes de estabelecer a sua tipologia organizacional, Etzioni elabora o conceito de consentimento — o equivalente da ordem social na organização —, descrevendo-o como “uma relação que consiste no poder coercivo, remunerativo e normativo) empregado pelos superiores para controlar os subordinados (aspecto estrutural) e a orientação destes em relação àquele poder (aspecto motivacional)”

A tipologia proposta por Etzioni se vale de três grupos principais para classificar as organizações:

quieta e questionadora dos valores organizacionais e gerenciais sacramentados pela estrutura de dominação administrativa existente. Modernamente, está sacramentada ser a filosofia gerencial que propugna por sistemas organizacionais e práticas administrativas-gerenciais capazes de favorecer à implementação de estruturas flexíveis e adaptativas que impeçam a manutenção do "status quo" organizacional e propiciem campo de ação, ao exercício criativo da atividade administrativa, adequado à dinâmica interna e externa às organizações complexas, especialmente em países como o Brasil.

10

Para o desenvolvimento dessas idéias serão apresentadas algumas classificações ou tipologias organizacionais, como base para considerações exploratórias, do que poderia vir a ser, na realidade, o administrador "ideal"

TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

A classificação de um fenômeno, muitas vezes, precede ao seu estudo propriamente dito. No caso da pesquisa organizacional, a essência do esforço para a classificação das organizações, reside na necessidade de serem determinadas variáveis críticas que permitam ordenar a investigação dessas complexas entidades. Pelo alto grau de complexidade que as organizações encerram, todavia,

os esquemas tipológicos sugeridos não são de todo satisfatório, na medida em que não compreendem todo o spectrum de ações de interações que se verificam intra e inter-organizações, e entre essas e o meio ambiente do qual fazem parte. O conhecimento de tipologias organizacionais, no entanto, faculta ao estudioso importantes instrumentos de análise das organizações, assim como propicia elementos norteadores do processo de adequação da pessoa e da função administrativo-gerencial a uma dada organização.

1. Katz e Kahn (1974)

Para esse dois autores, as organizações se enquadram em quatro amplas classes, embora se distingam subtipos. Tendo em vista a atividade em que a organização se acha empenhada como um subsistema de um todo maior, que é a sociedade (função genotípica), propuseram a classificação abaixo:

a) Organizações Produtivas ou Econômicas — dedicam-se à criação de riqueza, à manufatura de bens e à prestação de serviços para o público em geral. Elas podem ser subdivididas segundo atividades primárias (lavoura, mineração), secundárias (manufatura e processamento) e terciárias (serviços, comunicação). Essas organizações geram produtos e serviços que satisfazem às necessidades básicas da população e contribuem para a manutenção da ordem coletiva por meio de recompensas indutoras.

b) Organizações de Manutenção — dedicam-se à socialização e à habilitação das pessoas para seus papéis em outras organizações, como também na sociedade. A escola e a igreja seriam exemplos de entidades de manutenção e restauração da ordem social.

c) Organizações Adaptativas — dedicam-se à criação, desenvolvimento e transmissão de conhecimentos, que geram informações que respondem a questões ou problemas existentes na sociedade. As universidades e instituições de pesquisa, por exemplo, teriam essa função adaptativa.

d) Organizações Políticas e Administrativas — dedicam-se à adjudicação, coordenação e controle de recursos, pessoas e subsistemas. O Estado representaria o mais abrangente exemplo, secundado por sindicatos, entidades governamentais, partidos políticos.

Assim como consideram as organizações sob o ponto de vista da transformação ou trabalho que é realizado em relação à sua contribuição à estrutura social circunjacente (características de primeira ordem), os autores também se valem do que denominam de fatores ou características de segunda ordem, para uma descrição mais precisa das organizações, nas quais são enroladas as estruturas específicas, suas relações internas e suas transações com o meio ambiente. Para tal, discutem a natureza do processamento

organizacional — transformação de objetivos e/ou modelagem das pessoas; os processos para assegurar a manutenção de insumo-humano — compensações expressivas e/ou instrumentais; a natureza da estrutura burocrática — permeabilidade organizacional e configuração estrutural; e o tipo de equilíbrio — forma de utilização de energia e recursos disponíveis.

Sem dúvida, as relações entre a sociedade como um todo e as organizações são de enorme importância, porém os critérios extraídos daí por Katz e Kahn para classificá-las apresentam dificuldades, quando, por exemplo, se deseja distinguir a que classe pertencem instituições militares e certas entidades estatais nas sociedades em processo de transformação, como no caso brasileiro (Pugh e Hickson, 1968).

2. Etzioni (1974 a,b)

Antes de estabelecer a sua tipologia organizacional, Etzioni elabora o conceito de consentimento — o equivalente da ordem social na organização —, descrevendo-o como “uma relação que consiste no poder coercivo, remunerativo e normativo) empregado pelos superiores para controlar os subordinados (aspecto estrutural) e a orientação destes em relação àquele poder (aspecto motivacional)”

A tipologia proposta por Etzioni se vale de três grupos principais para classificar as organizações:

A coleta de dados foi feita junto a organizações industriais na região sudeste da Inglaterra, na década de cinquenta. A amostra abrangeu cerca de 90% das empresas da região. As empresas pesquisadas possuíam um número de empregados superior a cem. O grupo de firmas estudadas, que compreendia tanto filiais como matrizes, possuíam metas de produção diversas em termos quantitativos e qualitativos, e tinham idades diferentes.

A maioria dos aspectos organizacionais examinados apresentou muitas discrepâncias, que não podiam ser explicadas em termos de idade ou tamanho das organizações. A origem das diferenças estruturais e gerenciais encontradas teve a sua discussão orientada em função das variáveis: tecnologia e sistema de controle predominante.

De acordo com a natureza de três modalidades de sistemas produtivos, as organizações estudadas foram consideradas como pertencentes a três grandes grupos e, para cada um deles, foi relacionada uma série de características comuns àquelas indústrias de maior sucesso. O quadro apresentado a seguir ilustra resumidamente a classificação decorrente da pesquisa de Woodward e reflete algumas semelhanças e diferenças existentes entre as diversas características organizacionais comentadas, notadamente quanto ao sistema de controle correspondente.

Não obstante a contribuição que a

pesquisa de Woodward deu ao estudo das organizações industriais, especialmente pelo destaque dado à variável tecnologia, ela também não está imune a críticas desfavoráveis. Essas se evidenciam, por exemplo, quando se constata a existência de muitas indústrias que, apresentando sistemas produtivos mistos, não podem ser enquadradas em nenhuma das três classes sugeridas. Por outro lado, embora a tecnologia afete as políticas administrativas e a organização formal, a recíproca também poderia ser igualmente considerada, notadamente quando se incorporam ao estudo de fatores ambientais e culturais exógenos à organização.

6. Pugh, Hickson e Hinnings

Outra pesquisa de grande importância foi a realizada na Inglaterra (Birmingham), por Pugh, Hickson e Hinnings (1968). Ao final da investigação de 52 organizações, onde 38 eram filiais, foram identificados sete tipos de estrutura organizacional (variações burocráticas), através de um enfoque tridimensional, onde foram consideradas três dimensões básicas — concentração de autoridade, estruturação de atividades e natureza de controle — e tendo por alvo a concepção organizacional weberiana. Abaixo estão descritos os tipos organizacionais encontrados:

a) Burocracia Plena: alta estruturação de atividades; alta concentração da autoridade; baixa integração do fluxo de trabalho, em ter-

ESQUEMA CLASSIFICATÓRIO -- DESCRITIVO DAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS ESTUDADAS POR WOODWARD

<p>Sistema de Produção Característica Organizacional</p>	<p>Sistema de Produção Unitário ou de Pequenos Lotes</p>	<p>Sistema de Produção em Massa ou de Grandes Lotes</p>	<p>Sistema de Produção por Processo (intermitente e de fluxo contínuo)</p>
<p>Sistemas de controle</p>	<p>Devido à relativa imprevisibilidade do processo produtivo, o controle é bastante flexível e pessoal.</p>	<p>Devido às incertezas das operações, em termos de capacidade produtiva e de mudanças nas tarefas, o controle é menos flexível e pessoal que o anterior.</p>	<p>Devido à imprevisibilidade das operações de fabricação, é maior a possibilidade de um controle fragmentado e pessoal.</p>
<p>Números de níveis de autoridade/Hierarquia</p>	<p>Estrutura hierárquica muito achatada e com linhas de autoridade curtas. Sem rigidez departamental.</p>	<p>Estrutura hierárquica menos achatada que a anterior; características burocráticas tradicionais.</p>	<p>Hierarquias alongadas e de base estreita; uso da administração por comitês, maior do que da autoridade de linha.</p>
<p>Supervisão</p>	<p>Trabalhadores em sua maior parte qualificados e sob uma supervisão mais direta e pessoal.</p>	<p>Grande número de trabalhadores semi-qualificados, sob supervisão em moldes amplos e com atenção especial às relações humanas.</p>	<p>Grupos de trabalhadores qualificados, que mantêm um estreito relacionamento pessoal com a supervisão.</p>
<p>Comunicação/Definição de deveres</p>	<p>Muito pouca utilização de comunicações escritas; definição de deveres muito flexível.</p>	<p>Intensa utilização de comunicações escritas; clara definição de deveres.</p>	<p>Pouca utilização de comunicações escritas; definição de deveres um tanto abrangente.</p>
<p>Status funcional</p>	<p>Pesquisa e desenvolvimento apresentam-se como as funções mais relevantes.</p>	<p>Maior atenção é dada à função produção.</p>	<p>Marketing é a atividade administrativa mais cuidada.</p>

* Ao elaborarmos este quadro esquemático, mencionamos exclusivamente sintetizar algumas das muitas conclusões da citada pesquisa, a guisa de ilustração e restritas aos objetivos do presente artigo.

mos de tecnologia adotada; alta padronização nos procedimentos de seleção e promoção; alta formalização na definição de papéis. Exemplo encontrado: uma organização do governo de atuação nacional.

b) Burocracia Plena Nascente: características análogas às anteriores, porém em menor evidência. Exemplos encontrados: fábrica de papel, organização do governo de atuação local.

c) Burocracia de Fluxo de Trabalho: alta estruturação de atividades; baixa concentração de autoridade; reduzido controle de linha no fluxo de trabalho. Exemplos encontrados: as empresas de maior porte da amostra estudada.

16

d) Burocracia de Pessoal (características opostas às da anterior): baixa estruturação de atividades; alta concentração de autoridade; alto controle de linha no fluxo de trabalho. Exemplos encontrados: predominaram órgãos governamentais diversos.

e) Burocracia Nascente de Fluxo de Trabalho: características análogas às da Burocracia de Fluxo de Trabalho, porém em menor evidência. Exemplos encontrados: empresas diversas, relativamente grandes (porte médio-grande).

f) Pré-Burocracias de Fluxo de Trabalho: baixa estruturação de atividades; baixa concentração de autoridade (funcional); baixo controle de linha no fluxo de trabalho.

Exemplos encontrados: as empresas de menor porte da amostra.

g) Organizações Implicitamente Estruturadas: baixa estruturação de atividades; alta concentração de autoridade (acentuada centralização); alto controle de linha no fluxo de trabalho. Exemplos encontrados: companhia de seguros, fábrica de brinquedos, empresa de construção, loja de departamentos.

7. Outras Tipologias

Com o mesmo objetivo de agrupar as organizações, de conformidade com certas características, para permitir o seu melhor estudo, muitos outros autores utilizaram diversos esquemas tipológicos, a maioria de validade restrita. Assim, a título de ilustração, poder-se-ia ainda citar critérios de classificação que se valem da origem da propriedade; que utilizam a variável tamanho; que se valem das "metas organizacionais"; que observam a forma de aceitação de membros; que ressaltam o objeto com que trabalha o quadro técnico; que atentam sobre a forma de conseguir os objetivos dados; ou que focalizam a natureza tecnológica da tarefa executada.

8. Alguns Comentários

Aqui não cabe um juízo sobre qual das tipologias apresentadas seria a que melhor acolhe o universo organizacional, uma vez que a pergunta fundamental, e até o momento sem resposta conclusiva, repousa

sobre a questão da escolha do critério: qual o critério que deveria ser eleito como base para um estudo tipológico definitivo?

Ao situarmos a problemática da escolha de critério, retomamos a essência da pesquisa e análise das organizações: como delimitar e explicitar as organizações como objeto de estudo, sem que se venha a deixar de lado importantes variáveis que concorrem para a sua autêntica caracterização? A inexistência de uma resposta satisfatória a essa indagação leva respeitáveis estudiosos da área, no seu processo de busca, a estudos cujas abordagens, em sua maioria, têm um nível de abrangência inversamente proporcional ao grau de profundidade analítica. Os resultados de tais pesquisas são excepcionalmente válidos e consistentes, enquanto vistos por uma ótica particular e específica, onde segmentos do composto organizacional são investigados à luz de uma determinada escala de valor.

Ocorre que dimensões de análise global e integrada, como estrutura, processo, tecnologia, ambiente, possuem concepções fluídas ainda não sujeitas a uma adequada operacionalização, o que impede uma correta apreensão de como, por que, quando e sob que contingências elas interagem, seja do ponto de vista endógeno ou exógeno às organizações. Em outras palavras: esse complexo relacionamento é percebido e muitas vezes modelado, to-

davia, até agora, não foi apreendido em sua totalidade.

Dessa forma, as tipologias apresentadas pecam pela simplificação, na medida em que não podem considerar a um só tempo toda a gama de variáveis que certamente afetam o objeto de estudo. Em suma, o ponto crucial das tipologias organizacionais reside no fato de que a organização real não pode ser fácil e exatamente encaixada em quaisquer das categorias sugeridas, como seria o desejado em uma tipologia definitiva.

Foge ao escopo deste trabalho, e não é pretensão do autor sugerir ou elaborar uma tipologia julgada mais adequada ao estudo e análise das organizações, mas sim discutir e salientar a fragilidade conceitual e prática de se agruparem as organizações rigidamente segundo tipos, ou se valer das tipologias como forma de adequação de um sistema administrativo-gerencial a uma dada organização, seguida da escolha do administrador "ideal"

17

ATRIBUTOS ADMINISTRATIVOS

A discussão do que viria a ser um administrador "ideal" envolve, pelo menos, dois aspectos básicos, que se poderiam denominar: atributos intrínsecos e atributos extrínsecos. Como atributos intrínsecos estamos considerando aquelas peculiaridades

inatas, que o distinguem como personalidade única; e como atributos extrínsecos estamos entendendo aquelas características ou habilidades adquiridas, reveladas e/ou desenvolvidas na vivência da atividade administrativa.

Seja qual for a categoria profissional a que um indivíduo pertença, desde que esteja inserido em uma organização, na qual dirija atividades de pessoas e assuma a responsabilidade funcional e moral de alcançar resultados através do esforço cooperativo, faz-se presente a necessidade de possuir, em maior ou menor escala, certas habilidades, sejam elas instrumentais, sociais e/ou institucionais. O termo habilitação é aqui usado de acordo com o sentido que lhe é dado por Katz (1955), que o conceitua como "capacidade que pode ser desenvolvida e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial"

A habilitação instrumental ou técnica está associada à idéia de especialização em determinado campo ou segmento do conhecimento administrativo; a habilitação social ou humana reflete a aptidão do administrador em bem relacionar-se com membros da equipe que formalmente dirige ou coordena, em especial, e com outros participantes e grupos da organização, em geral; e a habilitação institucional, globalizante ou conceitual, consiste na capacidade do administrador em, mesmo estando mais atento para um ponto

focal, manter uma visão da totalidade organizacional, tanto no que diz respeito às relações intra-organizacionais, como no que concerne ao negócio frente ao seu ambiente operacional externo relevante, em um dado contexto cultural.

Cabe sustentar que esses dois elementos (atributos intrínsecos e extrínsecos), coexistem no indivíduo de maneira interligada e interdependente e que, só em alguns instantes do exercício profissional, pode-se vislumbrar a nebulosa fronteira que os separa. A predominância relativa de um ou de outro, no entanto, manifesta-se, especialmente, no processo de tomada de decisões que requeira maior ou menor utilização de mecanismos mentais "não-lógicos" (intuitivos) ou "lógicos" (racionais), por conta do menor ou maior conhecimento das relações entre causa e efeito, tendo em vista o alcance de um determinado objetivo (Brackett, 1972).

Tal equilíbrio dinâmico, que pode também ser ilustrado na idéia de "mentes" e "cérebros", é fundamental na atividade administrativa, na medida em que é necessário "sentir" a organização antes que se possa apreender e racionalizar os processos dialéticos inerentes às organizações, por conta da inevitabilidade do conflito e da mudança que se constatam nas mesmas. Para Blau e Scott (1970), "a eficiência em uma organização depende de muitos fatores diferentes, alguns dos quais são incompatíveis entre si (. .) a

diferenciação hierárquica promove a coordenação, mas ao mesmo tempo, restringe os processos de comunicação que beneficiam a tomada de decisões” Poder-se-ia acrescentar dilemas decorrentes de defrontamentos intra-organizacionais, como da disciplina burocrática versus especialização profissional ou planejamento administrativo versus iniciativa, entre muitos outros.

A prática administrativa demonstra que, do próprio processo de resolução de um problema organizacional complexo, costuma emergir um novo problema que, por sua vez, terá a busca e a escolha da alternativa de solução orientadas pelo aprendizado adquirido. A opção por uma maior descentralização, por exemplo, pode implicar em uma modificação considerável no sistema de comunicações laterais, que, por sua vez, demanda alterações dos mecanismos de coordenação e controle do novo esquema de tomada de decisões instaurado.

O exercício de atividade administrativo-gerencial demonstra, também, que aquelas três habilitações básicas coexistem (pelo menos em estado latente) na pessoa do administrador e independem do nível hierárquico. Numa dada organização, a evidência de uma delas, no entanto, apresenta-se como consequência da demanda decorrente de um problema que requeira plano ou estratégia de ação corretora, com ênfase em grau maior ou menor sobre fatores psicossociais, aspectos técnicos ou

sobre propósitos organizacionais mais amplos.

No caso de conflito a nível pessoal ou grupal que ponha em risco o indispensável espírito de cooperação reinante em uma dada unidade de trabalho, requer-se uma ação que tenha por base a habilitação social. Tal requisito administrativo, a ser satisfeito pela habilidade no trato com pessoas e grupos, existe em qualquer que seja o tipo de organização considerada, variando apenas a ênfase reclamada. Entretanto, a título de ilustração, esta será provavelmente maior nas Associações de Benefícios Mútuos (Blau e Scott, 1970), nas Organizações de Manutenção (Katz e Kahn, 1974) e nas Organizações Coercitivas (Etzioni, 1974 a,b).

No processo de resolução de problema cuja repercussão das decisões tomadas restrinja-se ao aspecto predominantemente técnico, como no caso de operacionalização de um novo método de controle de qualidade, através de uma maior precisão no cumprimento de especificações técnicas, espera-se um desempenho mais orientado em função da habilidade instrumental. Essa habilitação deve ser mais requerida quando se trata de Organizações de Serviço (Blau e Scott), de Organizações Utilitário-Normativas (Etzioni, 1974 a,b) e de Organizações Adaptivas (Katz e Kahn, 1974).

Quando está em jogo um objetivo organizacional mais abrangente, como o atingimento de uma taxa

mínima de rentabilidade, preservando-se a qualidade e mantendo-se um adequado índice de produtividade, faz-se necessária uma habilitação institucional aguçada, no sentido de ser diagnosticada a causa do mau desempenho da organização, seja esta oriunda do ambiente ou circunscrita às fronteiras da organização. A necessidade por essa habilitação parece que deve ocorrer com maior intensidade nas Organizações Políticas e Administrativas (Katz e Kahn, 1974), nas Organizações de Bem-Estar Público (Blau e Scott, 1970) e nas Organizações Normativas (Etzioni, 1974 a,b).

20

No que diz respeito às Organizações Produtivas ou Econômicas (Katz e Kahn, 1974), às Organizações Utilitárias (Etzioni, 1974 a,b) e às Firms Comerciais (Blau e Scott, 1970), as três habilitações citadas (social, instrumental e institucional) seriam — em maior grau do que para os outros tipos — igualmente indispensáveis à atividade administrativa e estariam variando sua intensidade requerida dentro de um contínuo, de conformidade com as circunstâncias, em um dado instante.

Para cada uma das habilitações existem programas de treinamento de reconhecida validade, os quais, juntamente com o aprendizado no trabalho, proporcionam meios para um melhor desempenho em uma dada atividade administrativa. Cabe salientar, todavia, que a operacionalização dos conhecimentos obtidos deve, necessariamente, coadunar-se

com a personalidade ou refletir as tendências naturais do administrador. porquanto a relação homem-organização deve ser biunívoca, sem aflorar predominância permanente de quaisquer das partes. Se um administrador possui uma personalidade introvertida (atributo intrínseco), quando sujeito a um programa de capacitação ou aperfeiçoamento em quaisquer das habilitações citadas (atributos extrínsecos), este deverá ser compatível com as suas características pessoais. Ou seja, após o treinamento, não se deve nem se pode exigir de sua parte um comportamento extrovertido, pois isso seria amoral por parte da organização, na medida em que ela não tem o direito de agir para modificar valores inatos do indivíduo. Afora esse aspecto ético, suscitar passividade ou conformismo por parte de seus contribuintes pode redundar em sérios prejuízos para a própria organização, porquanto inibiria salutares desvios inovadores.

Dessa forma, pode se manter preservado e intacto o ego do administrador profissional, o qual, com a sua essência pessoal salvaguardada e com as habilitações administrativas básicas adquiridas e adequadamente desenvolvidas, pode se revelar um dirigente eficiente e eficaz.

CONCLUSÃO

Como vimos, por conta da enorme complexidade e abrangência que

envolve o estudo das organizações (formais e complexas) e considerando-se os diversos enfoques que se podem utilizar para sua investigação, as pesquisas organizacionais são muitas vezes sistematizadas, tendo por base o estabelecimento de uma tipologia, cuja lógica interna repousa sobre pressupostos e critérios eleitos pelos pesquisadores, com vistas a específicos objetivos e propósitos de análise. Assim é que as organizações, conforme foi apresentado na primeira parte deste trabalho, puderam ser agrupadas segundo a função social da organização, enquanto subsistema componente do macrossistema social (Katz e Kahn, 1974), a identificação do principal beneficiário (Blau e Scott, 1970), a natureza da participação dos contribuintes inferiores (Etzioni, 1974 a,b), uma taxonomia derivada empiricamente (Hass e outros, 1966), a estrutura organizacional vigente (Pugh e outros) e, a característica tecnológica dos sistemas produtivos e natureza do controle (Woodward, 1965). Como se pode inferir, os dois componentes da nossa discussão (a organização e o administrador) não comportam classificação ou tipologia comum única e generalizadamente aceitável — exceto para certas finalidades, didáticas ou analíticas. Diante disso, um posicionamento intelectual passivo e acrítico, que leve à aceitação de uma determinada classificação organizacional como definitiva, provavelmente por extensão, estaria associado a uma demanda de administradores “especialistas” por

tipos de organização. Ou, no outro extremo, a uma necessidade de administradores “generalistas”, completos e adequados para quaisquer organizações. Assim sendo, ambas as posturas frente ao conhecimento administrativo poderiam ser traduzidas na proposição maniqueísta, segundo a qual o administrador “ideal” seria aquele indivíduo dotado de determinadas características pessoais (atributos intrínsecos) e com altas doses de atributos extrínsecos (instrumental, social e/ou institucional).

Imagine essa proposição analisada através de uma abordagem análoga à que adota uma perspectiva multidimensional para investigação dos postulados organizacionais weberianos, segundo a qual: a) nenhuma associação formal possuirá exatamente o conjunto das características incorporadas no tipo ideal de burocracia, embora b) este idealtipo possa, por meio de suas dimensões, ser utilizado como indicador, que possibilita determinar em que aspecto particular uma organização é burocratizada (Gouvea, 1954; Halt, 1963; Udy, 1954). O alto grau de diversidade organizacional observado no mundo concreto — por conta das inevitáveis diferenciações nos ambientes operacionais das organizações, enquanto sistemas abertos — implica em ampla e complexa variedade de demanda (externa e interna), que requer, portanto, administradores com qualificações pessoais e profissionais contingencialmente diferenciadas.

O “administrador — idealtipo” entendido como aquele altamente dotado das três habilitações descritas — seja ele especialista por tipos de organização, ou generalista por estar apto a pertencer a quaisquer organizações — analogamente ao que se verifica para a burocracia, apresenta-se útil somente na medida em que nos fornece um referencial através do qual poder-se-ia avaliar até que ponto um “administrador-indivíduo” satisfaz integralmente aos reais requisitos administrativos de uma dada organização. Afinal, para se comprovar a possível existência de administradores da primeira categoria, deve-se ter como base demonstrativa a avaliação do efetivo desempenho do mesmo em quaisquer “tipos” de organizações (dentro de uma mesma tipologia ou não), as quais, como se tentou de-

monstrar, são tão diversas entre si, como tão diversos podem ser os padrões administrativos por elas requeridos, para que um indivíduo possa adequadamente administrá-las. E isso é, no mínimo, um campo de estudo administrativo-organizacional ainda pouquíssimo explorado, tão fértil quanto difícil é a sua operacionalização.

Enquanto isso não ocorrer, permanecerá a concepção do administrador “ideal” como aquele indivíduo que, no seu efetivo desempenho profissional, satisfaz os critérios (locais e temporais) de eficiência e eficácia administrativa numa dada organização, prescindindo, portanto, de um juízo de valor apriorístico e determinístico dos seus atributos intrínsecos e/ou extrínsecos.

BIBLIOGRAFIA

- BLAU, Peter M. & SCOTT W.R., *Organizações Formais; Uma Abordagem Comparativa*, São Paulo, Atlas, 1970, pp. 54-73 e 276-88.
- BRACKETT, Cyrus F., A Mente nos Negócios Cotidianos, In: Barnard, Chester L. *As Funções do Executivo*, São Paulo, Atlas, 1972, pp. 285-310.
- ETZIONI, Amitai, *Análise Comparativa de Organizações Complexas*, São Paulo, Zahar, 1974, pp. 31-101
- ETZIONI, Amitai, *Organizações Modernas*, 4ª ed. São Paulo, Pioneira, 1974-b, p. 93-182.
- GOUDNER, Alvin, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press, 1954.
- HALL, Richard H., The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assesment, *The American Journal of Sociology*, July, 1963.
- HALL, Richard H., *Organization: Structure and Process*, Englewood Prentice-Hall, 1972, pp. 39-78.
- HASS, J.E.; HALL, R.H.; JOHNSON, N.J., Toward and Empirically Derived Taxonomy

of Organizations, In: Bowers, Raymond V., ed. *Studies on Behavior in Organizations*, Athens, University of Georgia Press, 1966, pp. 157-80.

KATZ, D. & KAHN, R.L., *Psicologia Social das Organizações*, 2ª ed. São Paulo, Atlas/MEC, 1974, pp. 133-74.

KATZ, Robert L., Skills of An Effective Administration, *Harvard Business Review*, jan/feb., 1955.

LOBOS, Júlio, Tecnologia e Estrutura Organizacional; Formulação de Hipóteses para Pesquisa Comparativa, *Revista de Administração de Empresas*, 16(2) : 7-16, mar/abr, 1976.

MINDLIN, Sérgio, Dependência Inter-Organizacional e Estrutura Inter-Organizacional; Um Exame da Pesquisa do Grupo Aston, *Revista de Administração de Empresas*, 16 (1): 17-24, jan/fev, 1976.

MOTTA, Fernando C.P., Estrutura e Tecnologia; a Contribuição Britânica, *Revista de Administração de Empresas*, 16(1):7-16, jan/fev, 1976.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HINNINGS, C.R., An Empirical Taxonomy of Work Organization. *Administrative Science Quaterly*, 14 (1) Março, 1968.

SOUSA, S. Alves de, *Administração numa Sociedade em Desenvolvimento: O Caso do Brasil*, Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1976. Tese (mestrado, defendida na COPPE/UFRJ, 02/76).

UDY Stanley H., Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory. *American Sociological Review*, Dec., 1954.

WOODWARD, Joan, *Industrial Organizations*, Londres, Oxford University Press, 1965.

ABSTRACT

The author presents some organizational typologies and relate them to managerial qualifications, aiming at discussing who, from a practical viewpoint, could be considered as an ideal manager.

In order to do so, the author first analyzes briefly the types and classifications of organizations developed by various authors – Katz and Kahn, Blau and Scott, Etzioni, Pugh, Hass and Woodward.

A discussion of the qualifications (intrinsic and extrinsic) is, then, conducted as a support to an investigation of what would be an efficient and effective management.

Finally, it is discussed the difficulty of accepting the typologies as conclusive ones, as well as the problems of identifying the qualifications of an ideal manager, both from the viewpoint of characteristics associated to him and these related to types of identified organizations.

The author concludes stating that the hypothesis of considering an ideal manager based on his past performance in a certain organization can't be more duply investigated. In opposition to this is the idea that the ideal manager rests on performance excellence criteria based on contingencies of the local and time nature, transcending of aprioristic and deterministic value judgement of this qualifications.

**Jacques Marcovitch
Raymond Radosevich**

Professor Livre Docente
do Departamento de
Administração da FEA/USP

Associate Professor
University of New Mexico.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURADAS POR PROJETO

24

INTRODUÇÃO

O crescimento de uma sociedade exige das organizações um elevado grau de adaptabilidade. Este trabalho trata do relacionamento das organizações estruturadas por projeto e seu ambiente. Estas organizações são, por exemplo: as empresas de consultoria, de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, as instituições de pesquisa tecnológica, as entidades públicas e de economia mista responsáveis

pela execução de programas prioritários (alimentação, energia, habitação).

As organizações que se estruturam por projetos tendem a aumentar tanto no setor público como no setor privado e podem ser identificadas como organizações que em função dos seus objetivos lançam mão deste tipo de estruturação. Cada projeto ou programa passa a ter uma vida própria integrada nas atividades da empresa. Para cada cliente ou serviço é delineado o plano de um projeto que deve ser executado dentro de um prazo de-

terminado com recursos humanos e materiais alocados.

O processo de planejamento, incluindo a formulação, a execução e o controle, é crucial para o sucesso a longo prazo de toda instituição, devido às freqüentes e rápidas mudanças em seu ambiente. O planejamento é uma função administrativa extremamente complexa que tem recebido, nos últimos anos um tratamento muito conceitual e bastante empírico, tanto dos que ensinam na área como dos que o praticam. Apesar de as teorias e conceitos de planejamento fornecerem algumas diretrizes gerais, as circunstâncias de cada organização são tão específicas que a administração precisa adaptar estas generalizações quando da aplicação do planejamento. Estas adaptações tornam-se ainda mais problemáticas na medida em que uma considerável parcela da bibliografia disponível sobre planejamento e controle se encontra em livros escritos por autores estrangeiros e somente alguns deles foram traduzidos para o português.

O planejamento de atividades que lidam com um elevado grau de inovação continua sendo, em grande parte, uma arte quando comparado ao planejamento de atividades de produção rotineira. Poucas organizações estruturadas por projeto em qualquer país não se beneficiariam consideravelmente com a adoção de um esforço conjunto e integrado para analisar e melhorar seus processos de planejamento.

A utilização de técnicas de planejamento de curto e médio prazo já é comum na maior parte das organizações. Gráficos de Gantt, Redes de Caminhos Críticos e outros cronogramas já são adotados com freqüência na maior parte das organizações. Entretanto, tal disseminação não se verifica com os processos formais de planejamento de longo prazo. Apesar destes processos não serem adotados pela maioria das organizações, pode-se observar uma rápida conscientização sobre sua importância tanto no Brasil como no Exterior. Uma pesquisa executada por Naylor e Schauland (1975) procurou identificar quais são as características das empresas que utilizam modelos de planejamento de longo prazo, por que, como e por quem estes modelos estão sendo utilizados. A pesquisa conclui que o número de organizações que utilizam modelos de simulação para efeito de planejamento de longo prazo cresceu de menos de 100 organizações, em 1969, para mais de 2.000 organizações em 1975, nos Estados Unidos, Europa e Canadá.

Este crescimento que também se verifica no Brasil decorre de: a) uma disponibilidade cada vez maior de conhecimentos sobre o planejamento e as áreas específicas das empresas (marketing, produção, finanças); b) uma crescente disponibilidade de recursos materiais que permitem a obtenção de informações em espaços de tempo curtos (computadores); c) uma sensibili-

zação cada vez mais forte sobre o grau de risco que a organização está assumindo, resultante das incertezas que o meio-ambiente lhe oferece.

Neste trabalho, após a discussão de alguns conceitos pertinentes de planejamento estratégico, será apresentado e comentado um modelo prescritivo simples em todas as suas fases. A seguir, discutir-se-á a adequação do estilo prescritivo para as empresas estruturadas por projeto. O trabalho mostra que o estilo de planejamento estratégico deverá variar em função do grau de maturidade e crescimento da organização que pretende lançar mão do mesmo. Conclui-se o trabalho com algumas recomendações baseadas nas considerações feitas.

26

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para melhorar a prática do planejamento é proveitoso considerar o planejamento como um processo organizacional. Isto é, o planejamento é um processo de estabelecimento de objetivos, de discussão de expectativas e informações, e comunicação de resultados pretendidos entre os indivíduos, as unidades de trabalho, os projetos, os departamentos e mesmo entre organizações. Como tal, o aprimoramento da formulação e implantação de planos implica em mudanças no comportamento humano, mudanças nas potencialidades organizacionais e nas estruturas

administrativas, assim como uma revisão contínua das atividades desempenhadas.

As mudanças no comportamento humano que melhoram as práticas do planejamento incluem modificações de atitudes e a aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Para aceitar as responsabilidades de um planejamento, com entusiasmo suficiente para assegurar seu sucesso, os administradores e em menor grau o pessoal técnico precisam frequentemente mudar suas atitudes em relação às contribuições do planejamento, antes de se disporem a adquirir novas habilidades de planejamento ou de se engajarem em sistemas formais de planejamento. A aquisição de conhecimentos novos para melhorar o processo de planejar inclui: 1) o conhecimento de como planejar, e 2) o que é necessário como insumo para a execução do processo. O primeiro aspecto é o assunto deste trabalho; o segundo é peculiar a cada organização e será o tema de futuros trabalhos.

Muitas práticas atuais de planejamento, com pouca participação do pessoal de nível mais baixo e previsões inadequadas de condições futuras são quase sempre causas diretas de problemas que ocorrerão durante a execução e o controle de planos. Portanto, para os planos serem implantados com sucesso, o ciclo completo de planejamento, execução e controle precisa ser cuidadosamente analisado.

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento resulta em procedimentos que auxiliam os dirigentes a tomarem decisões com maior conhecimento das suas futuras implicações. Em outras palavras, permite uma melhor compreensão do impacto futuro causado pelas ações adotadas hoje. O planejamento pode consumir muito tempo em todos os níveis da organização, incluindo o tempo de pessoal técnico que está envolvido no processo. Portanto, uma das decisões mais importantes tomadas pelos dirigentes é a extensão e o tipo de planejamento adequado à organização. Quanto tempo deve ser dedicado e qual tipo de planejamento deve ser feito? Quais os problemas que surgem no processo de adoção do planejamento a longo prazo? As partes seguintes deste trabalho pretendem auxiliar os dirigentes a responderem a estas difíceis perguntas.

De modo geral, conforme uma organização cresce e se torna mais complexa, são necessários mais processos formais de planejamento para alocar e orientar a utilização dos recursos para uma crescente variedade de missões e atividades. Em muitas organizações o desenvolvimento destas funções administrativas, tais como o planejamento, está aquém das necessidades da organização. O

delineamento de novos sistemas e processos, a especialização nas funções administrativas, a contratação de novos administradores, o treinamento dos novos e dos antigos são atividades às quais, habitualmente, não são dadas atenções suficientes. Quando uma organização está crescendo rapidamente, a atenção é voltada para novas tarefas e para o processo de investimento dos novos recursos e freqüentemente a preocupação com a maneira pela qual estes novos recursos deverão ser geridos não é suficiente.

O PROCESSO ANALÍTICO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

27

A maior parte da literatura que é relevante para o planejamento é prescritiva; isto é, diz aos dirigentes como eles deveriam planejar. Críticas feitas a muitos destes conceitos de planejamento ressaltam que as prescrições são baseadas em premissas discutíveis a respeito das características das organizações e seus administradores. Alguns modelos de planejamento são claramente não pragmáticos dadas à limitação do tempo, disponibilidade de informações e complexidade da tarefa de pesquisa. Entretanto, as práticas de planejamento na maior parte das organizações por projeto podem ser melhoradas e alguns dos conceitos de planejamento normativo podem servir como modelos desde que adaptados

à realidade das organizações aos quais os mesmos devem ser aplicados. A maior parte dos modelos prescritivos do planejamento sugerem meios de aumentar a racionalidade e lógica da tomada de decisão sobre ações futuras.

Há muitos modelos prescritivos gerais do processo de planejamento, alguns apresentando três ou quatro etapas e outros uma dúzia ou mais (1). Entretanto, quando examinados em detalhes, a maior parte focaliza diversos aspectos-chave do planejamento os quais procuramos incorporar na descrição de um modelo prescritivo de planejamento de longo prazo (Figura 1). Deve-se observar que esta é uma tentativa de generalizar o processo de planejamento com o único objetivo de apresentá-lo de uma forma mais simples e abrangente. A seguir serão descritas as etapas do processo:

1. Determinação dos Objetivos
2. Análise do Ambiente Externo
3. Análise do Ambiente Interno

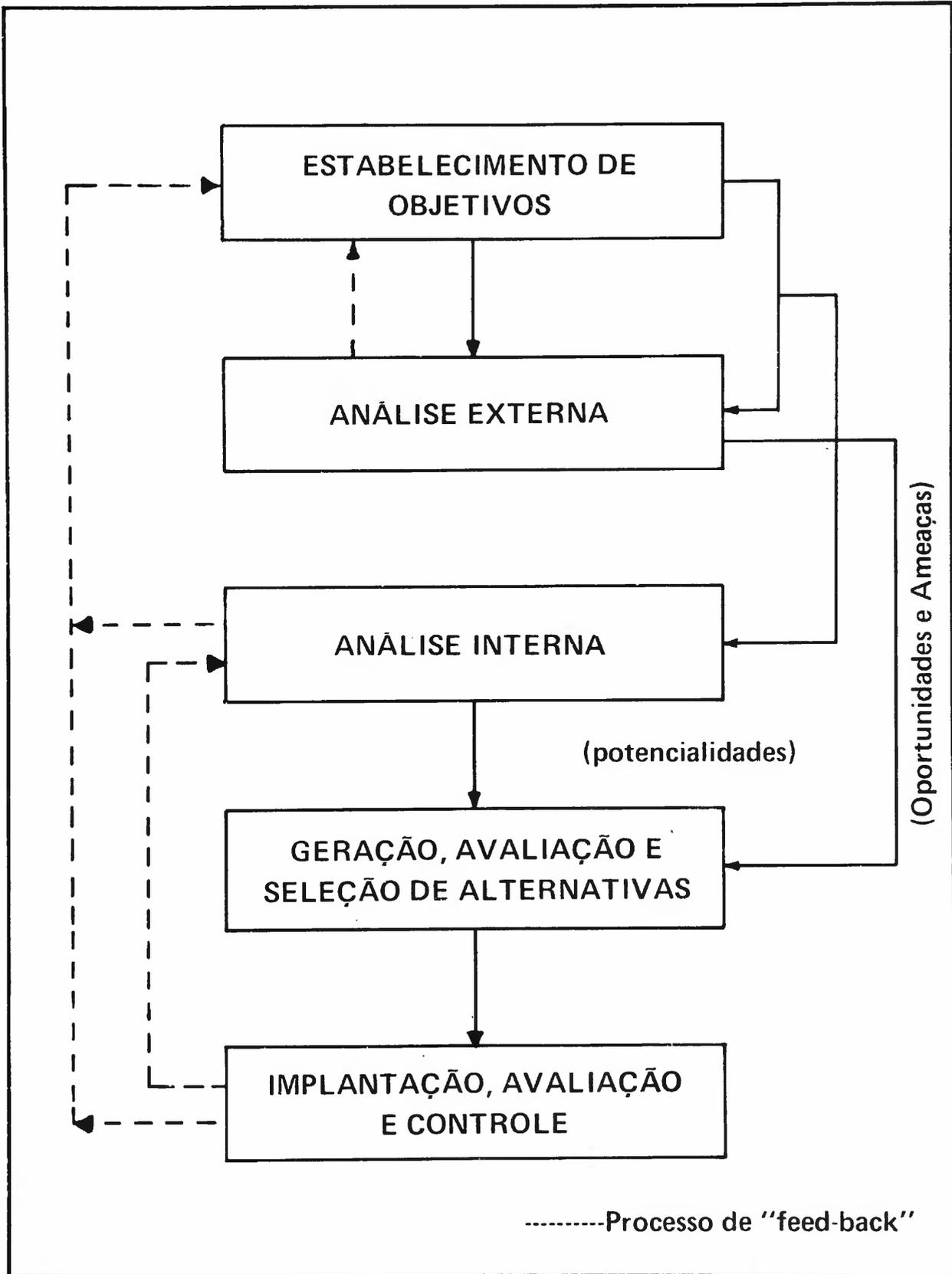
4. Geração, Avaliação e Seleção de Alternativas
5. Implantação e Avaliação de Controle

1. Determinação dos Objetivos

A maior parte dos modelos prescritivos sugere que os objetivos da organização deveriam ser declarados explicitamente através de toda a organização (2). Os objetivos, argumentam, são necessários para proporcionar direção e orientação a todos os membros da organização desde o nível da direção da instituição até o cientista, engenheiro, técnico, administrador. Sem objetivos, não há, ou há poucos critérios e padrões de avaliação de desempenho. A não ser que haja um consenso a respeito do que se espera deles, os indivíduos e as unidades organizacionais serão avaliados e receberão recursos em função de critérios subjetivos que possivelmente criarão conflitos desnecessários. Se os objetivos forem estabelecidos, comunicados e aceitos, eles poderão tornar-se alvos altamente motivadores que fazem convergir

-
- (1) Das obras clássicas que são uma fonte contínua de referência podemos destacar: ANSOFF, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw Hill Books Company, N.Y., 1965; EWING, David U., *The Practice of Planning*, Harper & Row, Publishers, N.Y., 1965; STEINER, George A., *Top Manager Planning*, The Macmillian Company, N.Y., 1969; ACKOFF, Russel L., *A Concept of Corporate Planning*, Wiley Interscience, N.Y., 1970.
 - (2) Uma exceção notável é "A Contingency Approach to Planning: Planning with Goals and Planning Without Goals" — de Michael B. McCaskey, *Academy of Management Journal*, June 1974, pp. 281-292.

FIGURA 1 – Planejamento Estratégico: Modelo Prescritivo Simples



os esforços das unidades organizacionais. Os recursos poderão assim ser alocados sobre bases mais equitativas e as unidades poderão ser avaliadas em função do grau de realização de objetivos.

2. Análise Externa

Para operar eficazmente, a instituição precisa capacitar-se no seu relacionamento com os outros elementos do sistema social maior. Na maior parte das instituições, esta preocupação está concentrada principalmente nos relacionamentos externos que proporcionam recursos diretos ou impõem restrições formais ou legais às suas atividades.

30

O conhecimento do ambiente — necessidades, oportunidades, recursos disponíveis e restrições — é essencial para a determinação de um plano estratégico realístico. A análise do ecossistema proporciona uma noção do que é possível, do que deverá ser influenciado e do que é desejável. O conhecimento dos objetivos e atividades das agências governamentais, associações comerciais e industriais, cooperativas agrícolas e outros grupos podem auxiliar a direção das organizações a efetuar cálculos mais realísticos dos recursos potencialmente disponíveis e aumentar esta disponibilidade no médio prazo.

3. Análise Interna

O patrimônio da organização — financeiro, humano, de recursos ma-

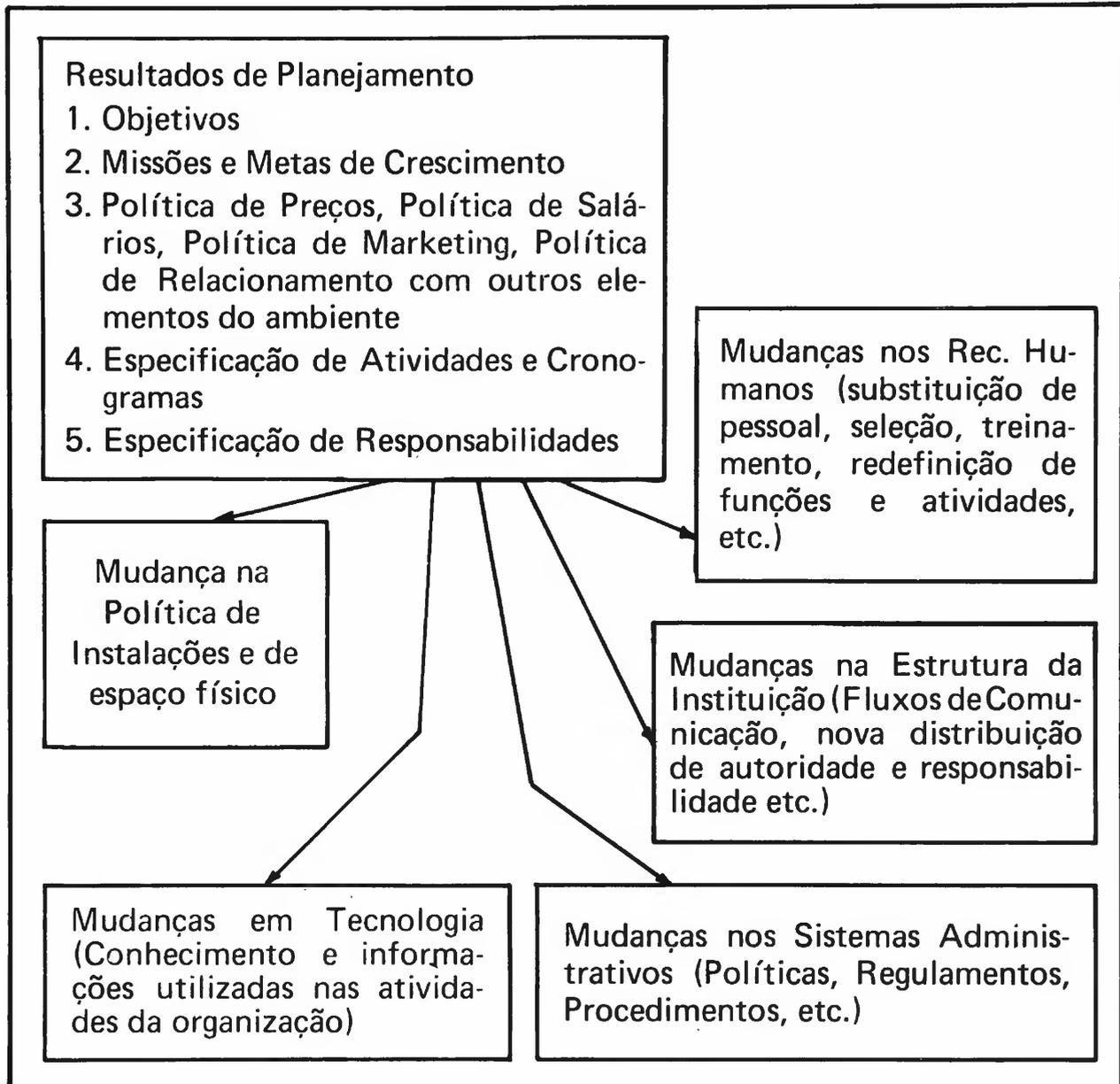
teriais, etc — é extraído de um intercâmbio com o ambiente. Os seus produtos e serviços são fornecidos ou prestados em troca de recursos materiais e não materiais recebidos. A configuração deste patrimônio representa as potencialidades desenvolvidas pela instituição. Para que uma instituição possa estabelecer com precisão sua capacidade de desempenhar certas atividades, ela precisa ter um perfil de potencialidades internas já desenvolvido.

O planejamento prescritivo sugere que uma compreensão do ambiente e da missão da organização são pré-requisitos para identificação da discrepância existente entre as potencialidades exigidas para desempenhar as atividades correntes e as almejadas. Na medida em que existe um conhecimento desta discrepância é possível determinar as medidas necessárias para que novas potencialidades sejam desenvolvidas em função das novas atividades a serem desempenhadas. Estas medidas devem afetar tanto a capacidade técnica quanto a administrativa através da seleção e treinamento dos recursos humanos, sistemas e estruturas organizacionais, instalações e recursos físicos e financeiros. A Figura 2 ilustra como a análise e as decisões no processo de planejamento culminam em mudanças nas potencialidades da instituição.

4. Geração, Avaliação e Seleção das Alternativas.

As etapas de definição dos objetivos,

FIGURA 2 – O Planejamento Provoca a Modificação do Perfil e das Potencialidades Organizacionais.



análise externa e análise interna são seguidas por um processo de geração, avaliação/seleção de alternativas de estratégia. No caso da instituição de P & D as alternativas selecionadas e adotadas pela instituição devem corresponder a um conjunto de diretrizes em relação:

a) ao tipo de serviços a serem pres-

tados pela instituição: pesquisa básica, aplicada, treinamento, desenvolvimento de produto, etc. (Marcovitch e Vasconcellos, 1977);

b) aos segmentos do ambiente que a instituição considera que deve atender com prioridade (empresas públicas, empresas privadas, etc.);

c) aos critérios que devem ser levados em conta na seleção de novos programas e na renovação dos presentes;

d) à alocação de recursos entre as várias unidades organizacionais no que tange à promoção, contratação de recursos humanos e compra de equipamentos e instalações, etc.

A análise do ecossistema revela oportunidades para estabelecer novas missões; expandir missões atuais com novos programas e projetos, melhorar métodos de prosseguimento das tarefas atuais; ou garantir novas fontes de obtenção de recursos. A alta administração é habitualmente encarregada da maior parte da responsabilidade formal pela representação da organização no seu relacionamento com o meio-ambiente. Frequentemente, entretanto, o pessoal técnico também cria oportunidades através de contatos — programados ou casuais — com clientes potenciais ou idealizando aplicações criativas de tecnologias com as quais já estão familiarizados.

Alguns modelos de planejamento prescritivo reconhecem que a identificação de novas atividades alternativas aparecem frequentemente em ambos os níveis — alta administração e pessoal técnico. Se os projetos são identificados e propostos pelos níveis técnicos intermediários da instituição, eles deverão ser comunicados para revisão por um processo de avaliação e seleção que é

utilizado pela alta administração para analisar sua compatibilidade com as prioridades da empresa.

5. Implantação, Avaliação e Controle

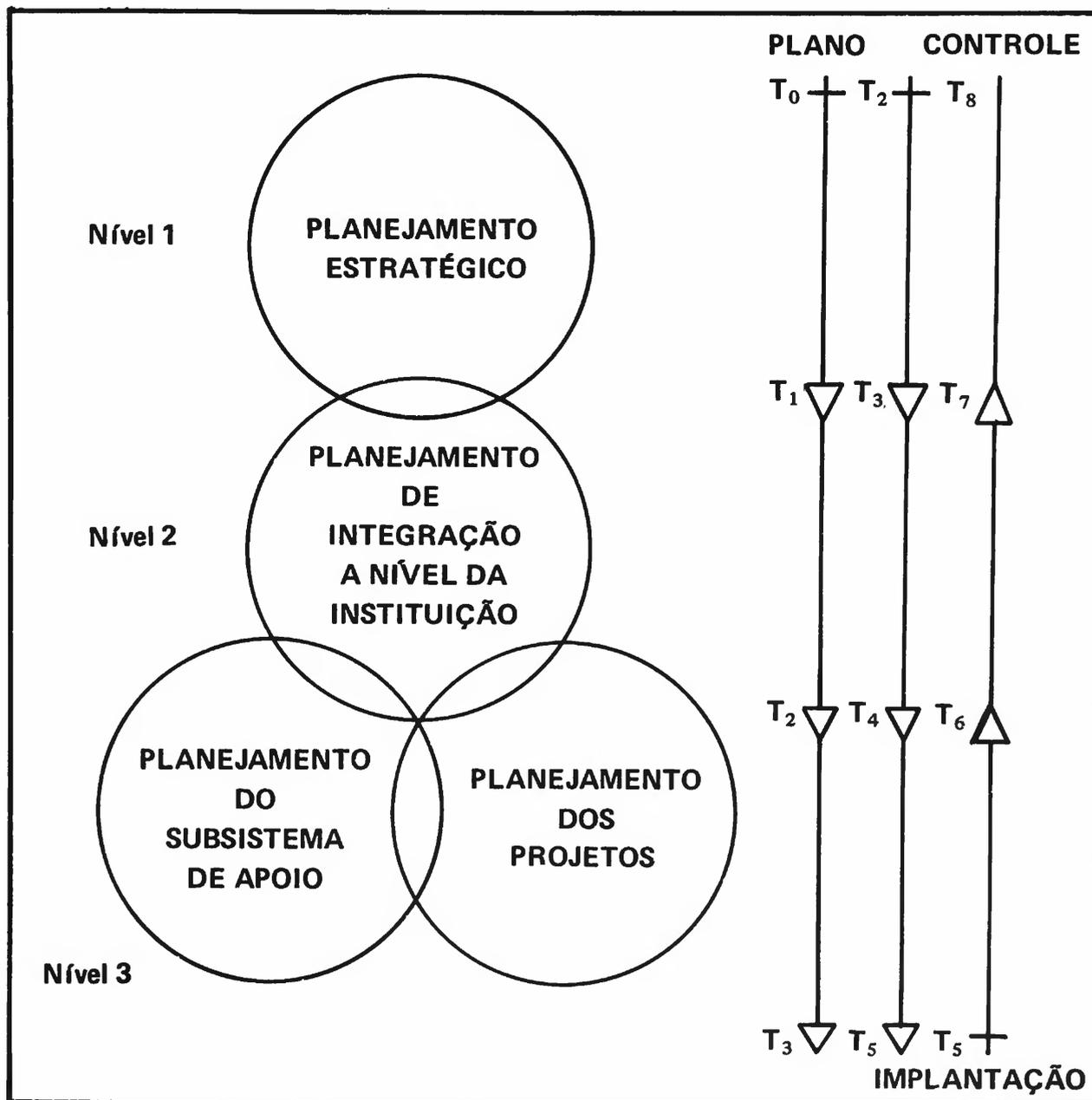
Os planos proporcionam orientação aos membros da organização que estão encarregados de sua implantação. Se estes membros participaram ativamente na criação dos planos, a motivação para executar os planos será possivelmente bem mais alta (Conrath, 1968). Se uma potencialidade não existe para atingir os objetivos desejados, como é frequentemente o caso, a implantação dos planos significa o aumento e mudanças nos recursos organizacionais.

Na organização estruturada por projeto observaremos quatro níveis de planejamento que se integram e se complementam: o planejamento estratégico, o planejamento de integração a nível da instituição, o planejamento do subsistema de apoio e o planejamento dos projetos. Enquanto o primeiro procura fornecer diretrizes para a relação entre a organização e seu ambiente, o segundo traduz essas diretrizes em normas para o desenvolvimento e manutenção dos sistemas administrativos internos. O planejamento de projetos define as metas e os planos para cada um dos projetos em função das diretrizes definidas pelo plano de integração ao nível institucional e finalmente o planejamento do subsistema de apoio procura ga-

garantir que as necessidades de infraestrutura dos vários projetos e da administração superior serão satisfeitas. A Figura 3 ilustra o relacionamento entre os níveis hierárquicos a fim de formular, implantar, avaliar e controlar os planos. A comunicação e "feed-back" no planejamento é muito importante para

garantir a eficácia organizacional, por causa das funções específicas da administração e dos técnicos, principalmente nas organizações estruturadas por projetos. A interação é encorajada pelos administradores competentes tanto através do uso de sistemas de planejamento formal quanto dos canais informais.

FIGURA 3 – Relações entre os Níveis de Planejamento nas Fases de Planejamento, Implantação e Controle.



O controle, para ser eficiente, precisa ser um esforço positivo e construtivo enfatizando a correção dos desvios em vez da sua punição. Tanto os desvios positivos (sucessos excessivos) quanto os desvios negativos (desempenhos abaixo da expectativa) deverão ser investigados para promover "um aprendizado organizacional". A função de controle resulta da comparação entre o realizado e o planejado e, portanto, é fundamental existir motivação e persistência em executar esta comparação apesar do longo intervalo de tempo que existe entre o planejamento e o controle. Esta persistência deve existir mesmo se os indivíduos responsáveis pelo planejamento já não se encontrarem vinculados à instituição.

34

OUTRAS ABORDAGENS RELEVANTES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Até o presente nos limitamos a apresentar uma abordagem prescritiva procurando refletir de uma forma simples os principais autores que defendem um processo formal e dividido em etapas. Alguns estudiosos se preocuparam em observar como o planejamento era feito, em vez de "prescrever" como ele deveria ser feito. Destes estudiosos cabe destacar dois trabalhos: são os de Ross Clayton (1971) e Michael McCashey (1974).

O primeiro descreve duas aborda-

gens opostas de planejamento. De um lado, o planejamento analítico onde a responsabilidade pelo planejamento é centralizada num nível superior da organização, a partir do qual as metas e diretrizes são definidas de cima para baixo; e onde o processo é formalizado. No outro extremo se encontra a abordagem "laissez-faire" onde o processo de planejamento não é necessariamente um processo racional. A responsabilidade é difusa na organização e, portanto, cada técnico tem uma responsabilidade pelo mesmo e nessa situação as metas e diretrizes são estabelecidas de baixo para cima.

O segundo apresenta duas outras abordagens observadas no dia-a-dia e que merecem destaque. De um lado, o planejamento com metas; no outro extremo, o planejamento direcional. O planejamento com metas específicas e mensuráveis caracteriza-se por ambientes onde os membros exigem tarefas bem definidas e onde a taxa de mudança do ambiente externo é reduzida. De outro lado, o planejamento direcional, onde não existe uma preocupação em definir metas quantificáveis, mas sim determinar direções para o crescimento da instituição. Este planejamento é mais pertinente às organizações que lidam com a inovação e que existem em um ambiente caracterizado por uma taxa de mudança extremamente elevada.

ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO E O ESTILO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O entusiasmo com a adoção de um estilo analítico de planejamento estratégico é arriscado e somente pode-se verificar em um número limitado de organizações que já atingiu o tamanho e a maturidade para tal empreendimento. Isto quer dizer que enquanto não se atingir esta maturidade e tamanho, nenhum esforço, de planejamento estratégico deve ser feito?

Obviamente, a resposta é não; no entanto, o tipo de estilo adotado deve ser adequado à cultura da organização. As organizações estruturadas por projeto têm como origem, geralmente, um grande projeto ou programa. Neste nível procura-se tirar vantagens de um foco de oportunidades e cabe a este projeto ou programa sustentar a organização. Com o tempo novas oportunidades surgem, mas fica a critério de cada um, em função de seu bom-senso e de sua capacidade o envolvimento da organização em novos projetos. É o estilo "laissez-faire" que é adotado.

Com o tempo a organização cresce e/ou o "projeto-mãe" entra na sua fase de conclusão, o que leva a cúpula da organização a se preocupar em definir diretrizes de sobrevivência e crescimento. É neste estágio que pode-se lançar mão, com suces-

so, do estilo direcional de planejamento estratégico. Adotando-se este processo a cúpula da organização estará preocupada basicamente com as perguntas: onde devemos ir? Quais os serviços e potencialidades que devemos desenvolver? Quais os segmentos de mercado aos quais devemos dar prioridade? Quais as políticas que devemos adotar para reter e desenvolver os técnicos qualificados?

Num terceiro estágio é possível iniciar uma definição de metas quanto ao volume de faturamento anual por segmento de mercado atendido e/ou por potencialidade desenvolvida. Quanto maior a maturidade e o tamanho da instituição, mais necessário e possível se fará a determinação de metas a serem atingidas periodicamente (anualmente, por exemplo). Com isto a cúpula da organização poderá seguir as etapas formais do Planejamento Estratégico conforme o processo prescritivo descrito anteriormente neste trabalho. Isto não quer dizer que a preocupação em identificar o ambiente interno e externo da instituição se fará, somente, no terceiro estágio. Esta preocupação sempre persistirá, no entanto, de uma forma menos formalizada que neste último.

O grau de maturidade organizacional não decorre do tamanho da empresa, do número de empregados ou de seu faturamento, mas de sua forma de se relacionar com o seu meio (Lippitt, 1969). Enquanto

que uma organização com baixo grau de maturidade tem como preocupações críticas a sobrevivência como um sistema viável, a organização com alto grau de maturidade está mais preocupada em desenvolver características únicas em relação às outras organizações do seu meio e, em paralelo, elevar sua contribuição à sociedade na qual ela está inserida, sem, no entanto, prejudicar o seu próprio crescimento. A organização com grau médio de maturidade tem como preocupação crítica a obtenção de maior estabilidade e de uma boa reputação. Neste estágio procura-se diminuir a vulnerabilidade da organização em relação às ameaças do meio e se desenvolver uma imagem positiva que a beneficiará a médio e longo prazo.

36

O Quadro 4 procura relacionar os três graus de maturidade organizacional e o estilo de planejamento estratégico adotado. Pode-se observar através do quadro que a hipótese que apresentamos é que, à medida que a organização amadurece ela passará de um estilo de planejamento estratégico do tipo "laissez-faire" para direcional e finalmente adotará um estilo analítico com a definição clara de metas a serem alcançadas em determinados períodos de tempo.

Levando em conta as situações citadas anteriormente, um dos riscos que a alta administração de uma instituição estruturada por projeto pode incorrer, é tentar passar de uma situação de "laissez-faire" para uma abordagem analítica adotando

o planejamento com metas. A maior parte de organizações deste tipo no Brasil, caracteriza-se pela inexistência de um planejamento estratégico.

Portanto, a adoção de um plano estratégico deve ser feita em etapas, procurando definir direções para o crescimento e a sobrevivência da organização em vez de metas específicas e mensuráveis. Esta tática, para que a médio prazo a instituição tenha um plano estratégico, pode diminuir as resistências dos membros da alta administração que se recusam, no primeiro ciclo, a se envolverem num processo oneroso, para definir metas difíceis de determinar em função da mutação do ambiente externo.

Concluimos, portanto, que no primeiro ciclo o esforço de elaboração do plano deve-se reduzir a uma preocupação de definir direções de crescimento em vez de metas específicas, evitando adotar um processo analítico sem adaptações.

Uma preocupação com esses aspectos pode evitar a frustração do envolvimento inútil de uma organização no processo de elaboração do planejamento estratégico. A adoção de um processo defendido por um dos autores prescritivos, sem a devida adaptação para a realidade organizacional de cada empresa pode corresponder a um desperdício de tempo e recursos que gera uma frustração compreensível.

Quadro 4 – Grau de Maturidade Organizacional e o Estilo de Planejamento Estratégico

Estilo P.E. Grau de M.O.	"LAISSEZ-FAIRE"	DIRECIONAL	ANALÍTICO COM METAS DETERMINADAS
BAIXO	Aceitável em função das indefinições internas e das atitudes altamente oportunistas a serem adotadas.	Desejável quando possível apesar das dificuldades na sua adoção.	Difícil de adotar em função da carência de informações gerando frustração quando adotado.
MÉDIO	Limita o crescimento da instituição e cria insegurança entre os técnicos.	Necessário e sempre que possível com o envolvimento da maioria dos técnicos.	Possível, porém limita a organização no seu crescimento como também é oneroso em função do seu tamanho.
ALTO	Inaceitável tanto pela cúpula como pelos técnicos. Coloca em risco a sobrevivência da organização.	Aceitável desde que exista um elevado nível de consenso entre os membros da organização.	Necessário para dar um "esprit de corps" e permitir uma clara visão das oportunidades perseguidas.

37

CONCLUSÃO

Se de um lado o Planejamento Estratégico é relevante para a sobrevivência e o crescimento das organizações, do outro lado, sua adoção resulta de, e provoca, um processo complexo de mudanças organizacionais. Neste trabalho, que assinala

a importância do planejamento estratégico e seus objetivos, procuramos descrever um processo prescritivo simples de elaboração do planejamento estratégico e destacar alguns dos problemas que, quando tratados adequadamente, podem elevar a probabilidade de sucesso da elaboração do plano estratégico elevando assim o grau de eficácia da organização estruturada por projeto.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L., *A Concept of Corporate Planning*, Wiley Interscience, New York, 1970.

ANSOFF, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw Hill Book Company, New York, 1965.

CLAYTON, Ross, *Convergent Approach to R & D Planning and Project Selection*, Research Management, September 1971, pp. 68-73.

CLELAND, David I., KING, William R., *Information for more Effective Strategic Planning*, Long Range Planning, vol. 10, February, 1977.

38

CONRATH, David W., *The Role of the Informal Organization in Decision Making on Research and Development*, IEE Transactions on Engineering Management, September, 1968.

EWING, David, *The Practice of Planning*, Harper & Row, Publishers, New York, 1968.

FLEMING, John E., *Research Planning: A Bargaining Process*, Research Management, Vol. XI, nº 6, 1968, pp. 377-382.

FRIEDMAN, Yoran; SEGEV, Eli, *Horizons for Strategic Planning*, Long Range Planning, October 1976, pp. 84-89.

LINDBLOM, Charles E., *The Science of Muddling Through*, Public Administration Review, Spring 1959.

LIPPITT, G. L., *Organization Renewal Achieving Viability in a Changing World*, Appleton Century-Crofts, Educational Division, Meredith Corporation, New York, 1969.

LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F., *How to Design a Strategic Planning System*, Harvard Business Review, September/October, 1976, pp. 75-81.

MARCOVITCH, Jacques; VASCONCELLOS, Eduardo, *Técnicas de Planejamento Estratégico para Instituições de Pesquisa*, Revista de Administração do Instituto de Administração da FEA-USP, nº 1, Volume 12, 1977

McCASHEY, Michael B., *A Contingency Approach to Planning: Planning with Goals and Planning Without Goals*, Academy of Management Journal, Volume 17, nº 2, June, 1974, pp. 281-292.

NAYLOR, Thomas H.; SCHAULAND, Horst, *A Survey of Users of Corporate Planning Models*, Management Science, nº 9, May, 1976, pp. 927-937.

ABSTRACT

Strategic planning is becoming more and more an indispensable function of the modern organization. Among these organizations are found those structured by projects, as for example, the consulting firms, the R&D institutions and the universities. Various authors have already proposed a series of prescriptive models of strategic planning aimed at large organizations that are characterized by a high level of maturity. In this article, the

authors present a simple prescriptive model and show that the process of strategic planning varies in function of the level of organizational maturity. Three styles are identified: "laissez-faire" directional and analytical with determined goals. The company structured by project should pass through the first two styles before reaching the third. The attempt to implement the "analytical process with determined goals" immediately could create an attitude against strategic planning with negative implications for the future of the firm.

Angela Schmidt
Professora Assistente
do COPPEAD/UFRJ

GERÊNCIA DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

INTRODUÇÃO

Exportar é, sem dúvida, uma decisão atraente e crítica para uma empresa cuja atuação esteve até então limitada ao mercado doméstico.

É atraente, uma vez que permite uma ampliação dos horizontes de negócios da firma, trazendo oportunidades novas e inexploradas.

É crítica, porque não só pressupõe a alocação de recursos humanos e financeiros a uma nova atividade, como envolve maiores riscos, na medida em que a empresa não dispõe de conhecimento, "know-how" e experiência em outros mercados, que podem ser totalmente diferentes do mercado interno.

No Brasil, no correr da última década, cerca de 6.000 empresas têm se engajado em atividades de exportação, o que indica que, no balanço

entre riscos e oportunidades, a atração de novos negócios tem tido um peso cada vez maior.

De fato, após duas décadas em que as exportações brasileiras permaneceram estagnadas em torno de 1,5 bilhões de dólares, esse valor ascendeu, nos dez anos seguintes, a uma perspectiva de 12 bilhões de dólares em 1977.

Uma série de fatores concorreram para o crescimento das exportações brasileiras. Entre eles, cabe ressaltar a ênfase dada, a nível governamental, à necessidade de desenvolver e estimular as exportações, de forma a equilibrar o balanço de pagamentos e conter o endividamento externo do país. Para tal, os instrumentos da política cambial e da política de incentivos à exportação foram ativados.

Entretanto, o "boom" das exportações foi acompanhado pelo crescimento também acentuado das importações, devido à crescente necessidade de maquinaria e equipamento, os quais levaram o Brasil a apresentar mais uma vez deficits em seu balanço de pagamentos, provocando um aumento do endividamento externo.

Torna-se portanto cada vez maior a necessidade de que as empresas brasileiras desenvolvam seus atuais programas de exportação, e que novas firmas ingressem nessa atividade, abrindo-se novos mercados e diversificando nossos produtos de exportação.

Mas por que a empresa brasileira decide exportar? Quais os motivos que levam o empresário a levar seus produtos ao mercado internacional? Qual o impacto que a decisão de exportar tem sobre a empresa? Quais as estratégias que levaram as firmas exportadoras ao sucesso ou ao fracasso? E qual a experiência da empresa exportadora brasileira?

Essas e outras perguntas ainda permanecem surpreendentemente em aberto.

Mas para que cada empresa não precise limitar-se apenas à experiência que ela possa porventura ter em mercados externos, para que cada uma possa usufruir do conhecimento e da experiência que essas 6.000 empresas exportadoras adquiriram em dez anos de exportações, é fundamental que essas perguntas sejam respondidas de forma contínua e sistemática.

Esse trabalho procura dar uma contribuição inicial ao estudo da Gerência de Exportação no Brasil.

QUEM É A EMPRESA EXPORTADORA BRASILEIRA?

Reportando-nos a dados já existentes na CACEX, verificamos que um grande número de empresas exportadoras responde por uma parcela bastante reduzida das exportações totais. Esses dados que ilustram a situação para o ano de 1974, mos-

tram que menos de 2% das firmas exportadoras respondem por mais de 2/3 do valor total de bens e serviços exportados. O restante 1/3 das exportações é feito por 98% das empresas exportadoras brasileiras. Tal fato parece indicar que a pequena e média empresa estão bastante envolvidas com a atividade de exportação.

Sabemos que 98% das empresas industriais brasileiras são pequenas e médias. Os estudos realizados até hoje, refletem o fato de que essas empresas sofrem de uma série de carências gerenciais, que seria longo enumerar detalhadamente, salientando-se porém a escassez de talento gerencial em marketing.

42

Entretanto, como frisou um autor, Rodger (1974), os problemas de marketing não desaparecem simplesmente porque uma empresa não tem pessoal ou recursos para lidar com eles, e as funções de marketing têm que ser conduzidas, implícita ou explicitamente, por alguém dentro ou fora da organização. As causas de fracasso de pequenas empresas parecem estar menos relacionadas com tamanho, disponibilidade de capital e engenharia do produto do que com deficiências básicas de gerência e planejamento, e, em especial, com planejamento do produto e de marketing deficientes.

Se esses problemas já assumem gravidade no mercado interno, tornam-se muito mais graves quando a firma se volta para os mercados de expor-

tação. No mercado interno o empresário é simultaneamente vendedor e comprador; conhece e partilha do mesmo ambiente sócio-cultural que seus consumidores. É constantemente informado, direta ou indiretamente, das variáveis político-econômicas em ação. Por mais inadequado que seja o seu sistema de coletar dados e processá-los, a informação flui espontaneamente até ele, ainda que incompleta. Nada disso ocorre quando a empresa se volta para mercados externos. Não mais partilha do conhecimento das preferências de seus consumidores. Desconhece, igualmente, os problemas que decorrem da legislação do país para onde exporta, ou pretende exportar, assim como, que tipo de propaganda e promoção é mais adequado, quais os canais de comunicação mais eficiente, quais os canais de distribuição disponíveis, qual o nível de despesas promocionais mais eficaz.

Face a tais dificuldades a pequena e média empresa brasileira, estaria possivelmente mal aparelhada para competir em mercados externos. Entretanto a evidência mostrava setores industriais brasileiros onde a empresa pequena e média apresentavam resultados excepcionais de exportação, tais como: os têxteis, calçados, manufaturados de couro, etc.

Decidimos iniciar nossa pesquisa pelo estudo em profundidade de um setor específico da indústria: o de calçados. A pesquisa envolveu

entrevistas com especialistas da indústria e levantamento de dados secundários.

A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS E AS EXPORTAÇÕES

A indústria brasileira de calçados apresentou, desde 1969, um desempenho notável na pauta de exporta-

ções de manufaturados. A característica predominante deste setor industrial é de ser constituído por pequenas e médias empresas de capital exclusivamente nacional, encontrando-se concentrado geograficamente em duas micro-regiões produtoras: a do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e a de Franca, em São Paulo. A par disto, caracteriza-se por produzir um produto em que a mão-de-obra é o fator intensivamente empregado e as matérias primas básicas estão disponíveis in-

**TABELA 1 – Exportações Brasileiras de Calçados de Todos os Tipos
1968/1976**

ANOS	Valor FOB US\$1.000	% Total Exportação Brasil	% Total Exportação Industrializados	Varição Percentual Sobre Ano Anterior	Índices 1968 = 100
1968	450	0,023	0,118	51%	100
1969	1.850	0,080	0,373	311%	411
1970	8.273	0,302	1,244	347%	1.838
1971	29.322	1,009	3.567	254%	6.516
1972	54.563	1,367	4,465	86%	12.125
1973	93.478	1,507	4,814	71%	20.773
1974	120.274	1,509	4,059	28%	26.727
1975	165.136	1,907	4,809	37%	36.697
1976	220.000 *			33% *	48.889

(*) Estimativa

Fontes: CACEX (1968/1974)

IBCCA Instituto Brasileiro de Couros, Calçados e Afins
(1975/1976)

ternamente e cuja tecnologia básica, também se encontra disponível internamente. Essas empresas foram fundadas, em sua maioria, por artesãos ou antigos empregados de firmas concorrentes, que trouxeram consigo o conhecimento do ofício a que se dedicavam. Em virtude dessa característica a maior parte das empresas é familiar.

setor calçadista brasileiro evoluíram de um valor FOB de 450.000 dólares em 1968 para uma estimativa de 200 milhões em 1976.

Isso significou, em termos percentuais, uma evolução de 0,02% para quase 2% do total de exportações brasileiras, e 5% do total de exportações de produtos industrializados.

As exportações das empresas do

Observe-se que as variações do cres-

TABELA 2 — Produção e Exportações Brasileiras de Calçados

(em milhões de pares) 1965/1975

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	% EXPORTAÇÃO PRODUÇÃO
1965	58,2	0,3	0,5%
1966	63,6	0,1	0,1%
1967	65,7	0,2	0,3%
1968	68,6	0,3	0,4%
1969	73,1	0,2	0,3%
1970	81,8	2,2	0,3%
1971	83,6	9,0	10,8%
1972	92,8	15,6	16,8%
1973	125,0	21,6	17,3%
1974	134,4	27,7	20,6%
1975	154,5	34,6	22,4%
1976 *	163,0 *	46,0 *	28,2%

(*) Estimativas do ICBBA

FONTES: Produção: 1965/66/67 IBGE
1967 a 1970 ACI-NH
1971 a 1976 IBCCA
Exportação: 1965 a 1974 CACEX
1975 a 1976 IBCCA

cimento anual têm sido decrescentes ano a ano, e que pode ser interpretado da seguinte forma: no período 1969/1971, que pode ser considerado o período de "decolagem" das exportações de calçados, ocorreu o ingresso, no mercado externo, de grande número de firmas, interessadas nessa nova oportunidade de negócios, assim como as firmas que já vinham exportando anteriormente, embora em escala reduzida, ampliaram suas operações de exportação. A partir de 1971, tanto o número de novas firmas, quanto o aumento na escala de exportação de outras, vieram ocorrendo em índices cada vez mais baixos, em virtude de, por um lado, um uso cada vez maior da capacidade ociosa disponível, e por outro, um número cada vez menor de novas

firmas interessadas e em condições de produzir para exportar.

Grande parte desse crescimento deveu-se à categoria calçados de couro, que constituía 52% das exportações de calçados de todos os tipos em 1968, crescendo para 93% em 1975.

Comparando as exportações de calçados com a produção total vemos que o crescimento significativo ocorrido na produção deveu-se principalmente às exportações, chegando, em 1976, a mais de 25% da produção.

No que se refere a países de destino, as exportações de calçados estão concentradas no mercado americano.

A participação dos calçados brasilei-

45

TABELA 3 – Exportações Brasileiras de Calçados Países de Destino

(US\$ 1.000 FOB)

Países de Destino	1971		1972		1973	
	Valor	% do Total	Valor	% do Total	Valor	% do Total
EUA	26.626	90,8	46.949	86,0	77.820	89,7
Reino Unido	320	1,1	1.447	2,6	4.408	4,7
Canadá	1.572	5,4	2.842	5,2	3.255	3,4
Outros	804	2,7	3.325	6,2	7.995	2,2
TOTAL	29.322	100,0	54.563	100,0	93.478	100,0

Fonte: Cacex

ros no mercado americano também apresentou um crescimento acelerado. Considerando apenas a categoria calçados de couro femininos,

o Brasil evoluiu de uma participação de 1,6% em 1970, para 9,2% em 1972, no mercado de calçados importados.

TABELA 4 – Participação dos Países Exportadores de Calçados de Couro nas Importações do Mercado Americano

(Em 1.000 pares)

Categoria: Calçados Femininos

País de Origem	1970		1971		1972	
	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total
Itália	61.081	73,8	55.959	63,4	56.412	56,0
Espanha	12.466	15,1	17.813	20,2	23.328	23,6
Índia	2.086	2,5	2.274	2,6	2.740	2,8
México	1.375	1,7	1.247	1,4	1.054	1,1
Brasil	1.307	1,6	6.065	6,9	9.138	9,2
França	659	0,8	627	0,7	503	0,5
Japão	476	0,6				
Bélgica	324	0,4				
Grécia			672	0,8	1.158	1,2
R.Unido			411	0,5		
Argentina					320	0,3
Portugal					208	0,2
TOTAL	82.777	100,0	88.331	100,0	99.063	100,0

46

Fonte: Fairchild Publications Market Department (baseado no U.S.Bureau of the Census Data)

Na categoria de calçados masculinos, o aumento também foi significativo: de 3,2% em 1970, para 6,1% em 1972.

TABELA 5 – Participação dos Países Exportadores de Calçados de Couro nas Importações do Mercado Americano

(Em 1.000 pares)

Categoria: Calçados Masculinos

País de Origem	1970		1971		1972	
	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total
Itália	13.324	39,8	13.512	35,1	12.954	31,3
Espanha	7.218	21,6	10.201	26,5	11.481	27,8
França	2.212	6,6	1.982	5,1	2.082	5,0
R.Unido	2.032	6,1	1.604	4,2	1.146	2,8
Al.Ocid.	1.426	4,3	1.765	4,6	1.979	4,8
Tchecosl.	1.241	3,7	1.194	3,1		
Brasil	1.063	3,2	1.641	4,3	2.514	6,1
Japão	835	2,5	1.529	4,0		
Índia	826	2,5	715	1,9		
México	820	2,5	932	2,4	736	1,8
Canadá	451	1,3	387	1,0		
Suíça	379	1,1	369	1,0		
Rumania			423	1,1		
Grécia					364	0,9
Portugal					146	0,4
Argentina					99	0,2
TOTAL	33.463	100,0	38.526	100,0	41.273	100,0

47

Fonte: Fairchild Publications Market Department (baseado no U.S. Bureau of the Census Data)

POR QUE A INDÚSTRIA DE CALÇADOS APRESENTOU ESSE ACELERADO CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES?

QUAIS OS MOTIVOS DESSE SUCESSO?

À primeira vista, a resposta parece repousar em três fatores principais:

- Crise de 1968/69 no mercado interno
- Estímulos do governo brasileiro à exportação de manufaturados
- Oportunidades surgidas no mercado internacional

48

Examinemos porém, especificamente cada um desses fatores:

CRISE DE 1968/69 NO MERCADO INTERNO

O mercado doméstico de calçados vem sofrendo sucessivas crises por ser um mercado bastante sensível a medidas anti-inflacionárias, em particular, restrições de crédito. A crise de 1968/1969 assumiu um caráter bastante sério para o setor, ocorrendo uma diminuição de vendas a nível de varejo e consumo final. Alguns aspectos desta crise foram:

atrasos e falta de pagamento, devoluções de mercadorias e modificações na distribuição do produto. Algumas indústrias, que não dispunham de infra-estrutura capaz de suportar a crise e sobreviver à mesma, tiveram que encerrar suas atividades.

ESTÍMULOS DO GOVERNO BRASILEIRO À EXPORTAÇÃO DE MANUFATURADOS

A grande inovação da política de exportação após 1967 foi o estabelecimento do sistema de incentivos à exportação. Com o objetivo de criar estímulos ao empresariado nacional, a política de exportação se baseou na adoção de incentivos fiscais e creditícios, cujos pressupostos eram o estabelecimento de condições básicas de competição no mercado internacional, através do preço, e tornar a exportação uma atividade suficientemente lucrativa.

Observamos o efeito dos incentivos governamentais sobre os preços dos calçados brasileiros no exterior.

Esse quadro mostra uma comparação entre os preços do produto brasileiro e do produto italiano na Alemanha Ocidental. Observa-se que o custo do frete é consideravelmente mais elevado para o calçado proveniente do Brasil do que o da Itália. Além dessa desvantagem, a

TABELA 6 – Quadro Comparativo de Formação de Preços de Calçados Importados pela Alemanha Ocidental do Brasil e Itália

	ARTIGO POPULAR		Diferença	ARTIGO MÉDIO		Diferença	ARTIGO DE ALTA QUALIDADE		Diferença
	Brasil	Itália		Brasil	Itália		Brasil	Itália	
Preço FOB	2,20	3,00	+ 36%	4,80	6,00	+ 25%	8,00	10,00	+ 25%
Frete	0,70	0,10		0,70	0,10		0,70	0,10	
Preço CIF	2,90	3,10		5,50	6,10		8,70	10,10	
Tarifa Alfandegária 8%	0,23	nihil		0,44	nihil		0,70	nihil	
Soma	3,13	3,10		5,94	6,10		9,40	10,10	
Imposto Interno 12%	0,37	0,37		0,71	0,73		1,13	1,21	
Soma	3,50	3,47		6,65	6,83		10,53	11,31	
Margem de 10% do Importador	0,35	0,35		0,66	0,68		1,05	1,13	
Soma	3,85	3,82		7,31	7,51		11,58	12,44	
Margem de 80% do Varejista	3,08	3,06		5,85	6,01		9,26	9,95	
Preço ao Consumidor	6,93	6,88	-0,7%	13,16	13,52	+ 2,7%	20,84	22,39	+ 7,4%

Fonte: Pesquisa do Mercado Internacional de Calçados e Artefatos de Couro Enio E. Klein Miniplan/AEB 1973

tarifa alfandegária incide sobre o calçado brasileiro mas não sobre o italiano, em função da isenção de tarifas existente entre países membros do Mercado Comum Europeu. Apesar disso, o calçado brasileiro é mais barato do que o italiano, a não ser para o artigo mais popular.

Considerando agora o mercado americano, para o qual o produto italiano não é favorecido por menores distâncias (ou seja, custo inferior de frete, nem por isenção tarifária, pode-se imaginar a vantagem obtida pelo calçado brasileiro.

A política de incentivos fiscais teve, porém outros efeitos.

50

Em 1972, começaram a surgir ameaças ao desenvolvimento das exportações brasileiras de calçados em virtude desses mesmos estímulos fiscais oferecidos pelo governo brasileiro. Os Estados Unidos começaram a estudar um sistema de fixação de cotas para seus fornecedores. A Grã-Bretanha, outro grande mercado, anunciou a intenção de impor sobretaxas para proteger o fabricante nacional, cujo produto não podia competir, em preço, com o calçado brasileiro.

Em setembro de 1974 o Congresso Americano decidiu impor uma alíquota adicional sobre o calçado brasileiro, atendendo à solitação dos fabricantes americanos, em processo proposto pela National Footwear Association, que pleiteava a aplica-

ção de taxas compensatórias às importações de calçados. A acusação era de que os baixos preços dos calçados brasileiros só eram possíveis devido aos subsídios concedidos pelo governo brasileiro aos exportadores.

Em 1976, após a visita do Secretário do Tesouro americano, ficou decidido que o governo brasileiro aboliria os créditos fiscais de ICM para os calçados, sendo esta decisão efetivada a partir de 1º de janeiro de 1977.

Ainda hoje, os fabricantes de calçados enfrentam a possível ameaça de um sistema de quotas no mercado americano.

OPORTUNIDADES SURGIDAS NO MERCADO INTERNACIONAL

Em 1969, uma série de greves ocorridas no setor de calçados da Itália, principal exportador mundial de calçados de couro, afetaram a disponibilidade do produto para o mercado internacional. A Espanha, outro grande exportador mundial, também não foi capaz de atender a essas necessidades. Tais fatos refletem uma tendência histórica mais profunda do que se poderia imaginar, qual seja, a tendência do deslocamento da produção de calçados

para os países que dispunham de reservas de mão-de-obra barata.

O mercado norte-americano, principal importador mundial de calçados, era o maior responsável pelo crescimento da demanda mundial.

Em decorrência da incapacidade de atender à demanda por parte dos fornecedores tradicionais — Itália e Espanha — os importadores americanos começaram a buscar novas fontes de abastecimento, concentrando suas atenções no Brasil, que dispunha de condições favoráveis ao atendimento das necessidades do mercado americano. Também as “trading companies” japonesas procuraram no Brasil o fornecedor de que o mercado americano necessitava.

QUAIS AS FUNÇÕES EXERCIDAS POR ESSES INTERMEDIÁRIOS?

Esses intermediários exercem uma série de funções junto ao fabricante brasileiro:

- **Orientação do fabricante quanto ao produto**

O importador orienta o fabricante quanto ao “design” os materiais, as cores, as formas, os modelos e acessórios. Determina o que vai ser e o

que não vai ser produzido na temporada de moda. Ele traz para o fabricante o modelo e negocia com ele as alterações que podem ser introduzidas no produto.

- **Determinação de preços**

O importador americano determina o preço que estará disposto a pagar pelo produto. Este preço é determinado a partir do que ele define como sendo o preço final de venda ao consumidor. Daí ele vai retirando a margem do lojista, a sua própria margem (que é de 30 a 40%) obtendo finalmente o preço que ele está disposto a pagar ao fabricante.

- **Vendas**

O importador possui equipe de vendedores qualificados, no mercado americano. É ele quem decide a quem e por quanto o calçado brasileiro será vendido.

- **Controle de Produção e Controle de Qualidade**

O importador (americano) viaja constantemente ao Brasil, onde mantém agentes de compra junto aos principais centros fornecedores. Os agentes de compra informam o andamento da produção e controlam a qualidade. O produto só é exposto depois que o agente de compra lhe passa um atestado de qualidade.

- **Transporte**

O importador procura o meio de transporte mais vantajoso. Acompanha os embarques e verifica eventuais atrasos. Recebe e desembaraça a mercadoria.

- **Promoção**

O importador visita os centros de moda da Europa. Visita as feiras gerais e especializadas. Participa de várias feiras e "shows" promovendo o produto importado.

- **Estocagem do produto em armazéns**

O importador estoca o produto em armazéns próprios ou alugados. Essa função é necessária, pois as compras são realizadas com bastante antecedência, e o lojista não tem condições de estocar os calçados de toda uma temporada.

52

SUMÁRIO E CONCLUSÕES

A análise sucinta que fizemos do caso das exportações brasileiras de calçados nos permite resumir alguns aspectos relevantes:

- As exportações brasileiras de calçados apresentam um crescimento notável a partir de 1968/69.

- As empresas do setor calçadista brasileiro foram simultaneamente

empurradas para o mercado internacional pela falta de oportunidade no mercado interno e **puxadas** para ele, em virtude das condições **excepcionalmente** favoráveis vigentes no mercado internacional, o que veio posteriormente a provocar reações nos principais mercados compradores, através de acusações de "dumping". É questionável, portanto, se a estratégia de preços adotada seria realmente a melhor, dadas as condições vigentes no mercado.

- Embora dispondo do produto certo, no momento certo, a preços competitivos, e de um mercado aberto para suas exportações, possivelmente jamais se teria atingido os elevados índices de crescimento das exportações de calçados se o marketing desse produto não tivesse sido assumido pelos intermediários estrangeiros.

As funções exercidas pelos intermediários estrangeiros tornaram a exportação de calçados uma simples atividade de produção para o mercado doméstico.

Ao tomar a si a função de marketing de exportação, o intermediário assumiu a posição de "channel captain" ou seja, o elemento, nos canais de exportação, que lidera a operação. Isso nos leva a algumas conclusões:

1. A primeira conclusão é a alta posição de risco em que as empresas

da indústria de calçados se encontram:

A concentração em um único mercado — os E.U.A. — faz com que os efeitos de quaisquer medidas legais de retaliação por parte dos fabricantes americanos assumam proporções assustadoras.

A prática de preços, excessivamente baixos (graças aos incentivos) gera não só problemas no mercado americano mas cria posições defensivas para nossa entrada em outros mercados.

A concentração em uma única linha de produtos gera, do lado da empresa, uma dependência muito maior nas incertezas do meio ambiente internacional.

A delegação, ao intermediário, da função de marketing, enfim, evidencia a profunda dependência dos fabricantes brasileiros para o marketing de seus produtos no exterior.

Assim, se definirmos exportação, não no sentido geral que lhe atribuí a teoria econômica (simples fluxo de bens e serviços para fora do país), mas sob o ponto de vista gerencial, como a **análise, planejamento e controle de programas destinados a atingir uma clientela** — alvo em mercados externos, podemos dizer que as empresas do setor calçadista brasileiro não estão exportando, mas simplesmente vendendo seus produtos para mercados através do sistema de marketing doméstico.

2. A segunda conclusão é que a atuação do governo nacional, através dos atuais incentivos à exportação, não só tem sido insuficiente para evitar a dependência em relação ao intermediário, como tem contribuído para a posição de risco em que essas empresas se encontram.

Os pressupostos básicos da política de incentivos eram tornar o produto brasileiro mais competitivo no mercado internacional, e aumentar a receita do exportador.

Vimos como os preços dos produtos brasileiros no exterior têm se mostrado excessivamente competitivos, gerando acusações de “dumping”

53

Mas quanto a aumentar a receita do exportador? Os resultados iniciais alcançados nesta pesquisa não nos permitem chegar a uma conclusão a esse respeito. Encontramos, porém, algumas indicações de que isso aparentemente não ocorreu. Ao entrevistarmos elementos da indústria calçadista, ouvimos a declaração de que a indústria não mais conseguiria obter lucro no mercado internacional se os créditos fiscais de ICM fossem retirados. E isso porque o intermediário manterá sua margem, mesmo que o fabricante tenha que operar em prejuízo. Há aí uma nítida sugestão de que os incentivos estariam aumentando, não a receita do exportador, mas a receita do intermediário.

3. A terceira conclusão é óbvia. A história de sucesso das exportações de calçados já não reflete tão nitidamente um sucesso.

A alternativa de manter a situação atual envolve um risco crescente. Essas empresas estão, hoje, em uma posição em que não podem mais prescindir do mercado externo. Muitas investiram pesadamente em maquinaria e equipamentos, e ainda não obtiveram retorno sobre seus investimentos. E a capacidade instalada na indústria é hoje bastante superior à capacidade de absorção do mercado interno.

A grande alternativa aberta para essas empresas é, sem dúvida, a aceitação de sua responsabilidade no marketing, de seus produtos no exterior; é a adoção do conceito de

marketing integrado; é aumentar seu poder de barganha com relação ao intermediário, diversificando mercados e produtos de exportação.

O sucesso das exportações brasileiras, no futuro, estará intimamente ligado à habilidade das empresas em se estruturarem para a exportação, adotando estratégias de marketing bem planejadas, estudando o meio ambiente internacional, desenvolvendo sua capacidade gerencial. Com o refortalecimento de barreiras protecionistas nos principais mercados externos e a crescente pressão internacional contra os subsídios às exportações, a competitividade da empresa brasileira deverá ser fundamental, com intensidade cada vez maior, em uma gerência de exportação eficaz.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo, Fundação de Economia e Estatística, *V Censo do Calçado, RS, 1975* – Novo Hamburgo, 1976.

FAJNZYLBER, FERNANDO – *Sistema Industrial e Exportação de Manufaturados*, Min. do Planejamento e Coordenação Geral, IPEA/INPES, Relatório de Pesquisa nº 7, 1971.

FAYERWEATHER, JOHN, *International Marketing*, New Jersey, Prentice-Hall, 1970.

HORTA, MARIA HELENA TAUNAY TACQUES, *Incentivos Fiscais à Exportação*, *Revista do BNDE*, vol. VIII, nº 1/2, Jan/dez. 1971.

International Marketing Institute, *Export Marketing for Smaller Firms*, 3rd ed., Washington, August 1971.

International Trade Centre, UNCTAD/GATT *Conferencias sobre Promoción de Las Exportaciones*, 1971.

International Trade Center, UNCTAD/GATT Getting Started in Export Trade, Geneva, 1967.

International Trade Center, Getting Started in Export Trade, Geneva, 1970.

KEEGAN, WARREN J., Multinational Marketing Management — Prentice Hall, 1976.

KLEIN, ENIO E., Pesquisa do Mercado Internacional de Calçados e Artefatos de Couro Miniplan/AEB, 1973.

RODGER, LESLIE W., Marketing in a Competitive Economy — 4th ed., London, Associated Business Programmes, 1974.

VON DOELLINGER, CARLOS e outros, Transformação das Estruturas das Exportações Brasileiras: 1964/70 — Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1973.

VON DOELLINGER, CARLOS et alii, A Política Brasileira do Comércio Exterior e seus Efeitos: 1967/73 — Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1974.

ABSTRACT

This article covers some of the implication regarding Brazilian export incentives to small and medium size shoe industry. The findings suggest that these companies are not really exporting but selling abroad using domestic marketing system. Conse-

quently activities such as planning, implementation and control are being exercised by importers in their own countries. The policy of export incentives based fundamentally on price reduction contributed to lead these companies to a relative vulnerability position on the international market.

Gilberto José Weinberger Teixeira

Professor Assistente
Doutor do Departamento de
Administração da FEA-USP

UM MODELO PROBABILÍSTICO PARA ESTIMAR A DEMANDA DE ATIVIDADE DE LAZER

56

O MODELO CONCEITUAL

Um modelo conceitual é uma representação de um sistema em estudo, utilizado com as finalidades principais de previsão e controle. Os modelos científicos são mais explicatórios do que descritivos.

O uso de modelos é importante nas situações em que é impossível ou muito onerosa a determinação de efeitos de mudanças que estão se realizando em sistemas existentes. As prováveis mudanças podem ser estimadas através da manipulação de um modelo do sistema.

Um modelo é uma abstração da realidade. E um certo grau de abstração é sempre necessário porque as relações econômicas ou sistemas econômicos reais envolvem um vasto número de variáveis relevantes. Assim, a completa e total especificação de um sistema através de um modelo é impraticável, senão impossível.

Um modelo pode ser classificado como "bom" se, apesar de suas abstrações, ele permitir que se faça previsões precisas dos efeitos de mudanças no sistema.

Deste modo, o grau de previsibilidade pode ser usado como um teste do modelo. Geralmente o que se

deseja num modelo é que ele seja relativamente simples e que considere somente as variáveis principais, relacionando-as de tal forma que se possa fazer previsões com razoável consistência.

O modelo apresentado neste artigo foi desenvolvido com a finalidade de prever a seleção de destinos de lazer (ou equipamentos de lazer) alternativos disponíveis para o consumidor. Os elementos indicados a seguir são fundamentais para desenvolver-se conceitualmente um sistema de relacionamento que permita prever o provável uso de um dado destino de lazer (ou equipamento de lazer).

Suponhamos que X_1, X_2, \dots, X_n representam alternativas individuais pertencentes a um conjunto de alter-

nativas (S). O indivíduo pode fazer sua escolha dentre essa faixa de alternativas, sendo esta escolha ditada pelos determinantes de sua demanda individual como renda, gostos, preferência, etc. Admite-se que cada alternativa tem um valor positivo ou função utilidade (Ux). Valor e utilidade são usados como sinônimo no sentido de que cada alternativa possui um valor para o consumidor devido à utilidade ou prazer gerado pelo seu uso.

Dados esses elementos básicos, a probabilidade de uma dada alternativa (x_i) ser selecionada, é proporcional à utilidade (Ux_i) (associada com a alternativa individual) e a utilidade relacionada com todos os destinos alternativos (Ux_1, \dots, Ux_n) no conjunto total (s) ou seja:

57

$$P_{x_i} = \frac{Ux_i}{\sum_{i=1}^n Ux_i} \quad (1) \quad (\text{Luce, 1959; Huff, 1963})$$

onde:

P_{x_i} = probabilidade de seleção da alternativa X_i

Ux_i = valor ou utilidade associada com a alternativa X_i

$\sum_{i=1}^n Ux_i$ = valor total ou utilidade total associadas com todas as alternativas (X_1, \dots, X_n) com a condição que $\sum_{i=1}^n P_{x_i} = 1$ e que $0 < P_{x_i} < 1$.

A probabilidade de seleção de uma dada alternativa é, portanto, proporcional aos valores relativos ou utilidades atribuídos pelo indivíduo dentre as alternativas disponíveis.

A definição da utilidade para o usuário do equipamento de lazer e dos fatores que dão origem a essa utilidade é o primeiro problema que se deve enfrentar. Obviamente os possíveis fatores que geram a utilidade para o consumidor são numerosos e este fato dá origem por si só à necessidade de um certo grau de abstração, tanto na definição das variáveis produtoras de utilidade, como de suas relações. Simplicidade e previsibilidade devem ser considerados critérios importantes para especificação de um modelo empírico de derivação da probabilidade de uso.

58

As condições gerais de probabilidade para a seleção de destinos alternativos antes definidas são agora redefinidas.

Admitamos que k_1 a k_n representam destinos (ou equipamentos de lazer) alternativos de um conjunto de alternativas K . Há uma função utilidade (U_k) para cada destino alternativo e que reflete a utilidade líquida daquela alternativa para o usuário. Há (n) alternativas a serem escolhidas e os usuários de cada origem (cidade) serão considerados separadamente, isto é, há (m) origens onde os usuários decidem qual destino será escolhido.

A probabilidade dos usuários pertencentes a uma dada origem selecionar em um particular destino P_{ik} é dada pela fórmula:

$$P_{ik} = \frac{U_k}{\sum_{k=1}^n U_k} \quad (2)$$

onde os elementos são os mesmos definidos na fórmula (1) com exceção dos x_i (caso geral) que foram substituídos por U_k – utilidade de destinos alternativos para cada origem (i).

Os fatores produtores da utilidade relacionados com a taxa de visita e grau de utilização são:

1. Distância da viagem do ponto de origem do consumidor (residência) até os destinos alternativos considerados.
2. Área de cada equipamento ou destino de lazer.

Substituindo estas variáveis na equação (2) a probabilidade do consumidor em uma dada origem (i) selecionar o destino (k) é:

$$P_{ik} = \frac{\frac{S_k^a}{D_{ik}^b}}{\sum_{k=1}^n \frac{S_k^a}{D_{ik}^b}} \quad (3)$$

onde:

S_k = Superfície (área) do k-ésimo destino ou equipamento de lazer

D_{ik} = Distância da origem (i) ao destino (k)
 (i = 1 m e k = 1 n)

a = parâmetro que reflete o efeito da área do destino no número de viagens ao mesmo destino.

b = parâmetro que reflete o efeito da distância no número de viagens ao destino.

Um exemplo hipotético e simplificado poderá ajudar a ilustrar melhor a lógica e os cálculos do modelo preditivo. Admitamos uma situação de três destinos (k = 1, 2, 3) e três origens ou residências de usuários (i = 1, 2, 3).

As superfícies dos três destinos em hectares são:

DESTINO (k)	ÁREAS
1	10
2	15
3	20

59

As distâncias em quilômetros da origem dos usuários aos destinos são:

ORIGEM (i)	DESTINO (k)		
	1	2	3
1	5	20	15
2	10	25	20
3	5	30	20

Usando a equação 3 é possível estimar a probabilidade de um usuário de uma qualquer das três origens visitar os diversos destinos. Para simplicidade de exposição não consideramos os expoentes (a) e (b) na fórmula 3.

As possibilidades dos usuários da origem 1 visitarem os três equipamentos de lazer são computadas nos exemplos seguintes:

$$P_{1,1} = \frac{\frac{S_1}{D_{1,1}}}{\sum_{k=1}^n \frac{S_k}{D_{1,k}}} = \frac{\frac{10}{5}}{10/5 + 15/20 + 20/15} = 0,490$$

onde:

S_1 = superfície (área) do equipamento de lazer 1.

$D_{1,1}$ = distância da origem ao equipamento de lazer 1.

60 $\sum_{k=1}^n \frac{S_k}{D_{1,k}}$ = área do equipamento de lazer 1 sobre a distância da origem 1 ao equipamento de lazer 1, mais área do equipamento de lazer 2 sobre a distância da origem 1 ao equipamento de lazer 2 mais área do equipamento de lazer 3 sobre a distância da origem ao equipamento de lazer 3.

$$P_{1,2} = \frac{15/20}{10/5 + 15/20 + 20/15} = 0,184$$

$$P_{1,3} = \frac{20/15}{10/5 + 15/20 + 20/15} = 0,326$$

A probabilidade de que os usuários de uma dada origem dirijam-se para os destinos considerados está sujeita à condição

$$\sum_{k=1}^n P_{ik} = 1$$

Para o exemplo anterior temos:

$$P_{1,1} = 0.490$$

$$P_{1,2} = 0.184$$

$$P_{1,3} = 0.326$$

$$\sum_{k=1}^n P_{ik} = 1.000$$

A quantidade esperada de viagens de uma dada origem (i) ao destino (k) é uma função do total de viagens de lazer realizadas pelos usuários da origem (i) e a probabilidade deles selecionarem o destino (k).

Esta relação pode ser expressa como:

$$\hat{Y}_{ik} = \frac{\frac{S_k^a}{D_{ik}^b}}{\sum_{k=1}^n \frac{S_k^a}{D_{ik}^b}} Y_i \quad (4)$$

61

ou

$$\hat{Y}_{ik} = P_{ik} Y_i$$

onde:

\hat{Y}_{ik} = Estimativa do número de viagens da origem (i) ao destino (k).

Y_i = Total de viagens de lazer realizadas pelos usuários da origem.

O total de viagens de lazer realizadas pelos usuários de uma dada origem (Y_i) deve ser estimado antes de se usar o modelo (4). O total de viagens a um dado destino (Y_{ik}) é calculado pela soma do número estimado de viagens de lazer de todas as origens ao destino (i), ou em outras

palavras, pela soma de cada (\hat{Y}_{ik}) calculada pelo modelo (4).

O uso de somente duas características para representar a utilidade para o usuário de um dado equipamento de lazer é, indiscutivelmente, uma abstração e simplificação da realidade.

Entretanto, qualquer tentativa de especificar a variedade de fatores que podem influir na decisão de seleção do equipamento de lazer enfrentará enorme dificuldade e complexidade e, no mínimo será subjetiva e de difícil mensuração. Além disto, apesar da presença óbvia de inúmeros fatores que potencialmente influem na decisão, a adoção de somente dois fatores não é tão irreal. Estudos empíricos realizados por Clawson e Hotelling (1949) apoiam a evidência de que a distância da viagem é um fator dos mais relevantes na decisão do consumidor do produto "lazer". Segundo Clawson (1949) e outros autores (Wennergren, 1965, 1967; Merewitz, 1966), o efeito da distância e das despesas em viagem no local do lazer sobre a demanda de atividades de lazer, estas medidas pelo número de viagens, foi expresso por um coeficiente de determinação de 0,98 (Searle, 1975).

A especificação da área do equipamento de lazer como determinante da utilidade é baseada na suposição de que ela reflete uma quantificação lógica da qualidade do destino e conseqüentemente sua utilidade para o usuário. É bem verdade que para certas atividades de lazer a área não é necessariamente o fator mais importante. Entretanto, o fator área é uma forte determinante da capacidade e do nível de congestionamento que, por sua vez, é um dos mais importantes elementos da qualidade. Em outras palavras quanto maior a área disponível, menor a probabili-

dade de congestionamento e, em conseqüência, maior a qualidade do equipamento e sua utilidade para o usuário.

Em resumo, a área tem um efeito positivo sobre a utilidade e a distância da viagem um efeito negativo. Assim, por exemplo, se dois destinos de lazer são iguais em área, aquele que exigir maior viagem terá menor utilidade para o usuário.

Finalmente, em favor das duas variáveis restaria citar a simplicidade de quantificá-las e de determinar suas estimativas para qualquer tipo de destino ou equipamento de lazer.

OS PARÂMETROS

As taxas de visitas podem ser estimadas a partir do modelo conceitual discutido antes, onde os expoentes a e b foram ignorados ou admitidos como igual a um. Entretanto, previsões mais acuradas da taxa de visitas poderão ser obtidas se baseadas em parâmetros derivados para cada uma das origens.

Isto significa admitir que o usuário, em cada uma das origens, ao decidir sobre o destino, poderá dar maior importância à distância de viagem ou à área do destino.

Obviamente, o uso dos parâmetros (a) e (b) só poderá ser adotado quando hajam dados disponíveis das viagens realizadas das várias origens a cada destino.

A PRECISÃO DO MODELO

A medida da precisão do modelo é

dada pela comparação entre o número estimado de visitas a um dado destino, o número real de visitas e o instrumento de medida da precisão é um coeficiente de determinação (R^2).

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y_{ik} - \bar{Y}_{ik})^2}{\sum (Y_{ik} - \bar{Y}_{ik})^2} \quad (5)$$

onde:

R^2 = coeficiente de determinação

Y_{ik} = número real (atual) de visitas feitas ao destino (k) a partir da origem (i)

\bar{Y}_{ik} = média de visitas ao destino k a partir da origem (i)

\hat{Y}_{ik} = número previsto (estimado) de visitas ao destino (k) a partir da origem (i)

63

A equação 5 permite medir com que grau de precisão o modelo expresso pela equação 4 é capaz de prever as viagens aos vários destinos.

Na medida em que se aproximem os valores \hat{Y}_{ik} (previsão) e Y_{ik} (reali-

de) o componente $\frac{\sum (Y_{ik} - \hat{Y}_{ik})^2}{\sum (Y_{ik} - \bar{Y}_{ik})^2}$

tornar-se-á menor e em conseqüência o valor de R^2 aproxima-se de (1). Se o número de visitas previsto e a quantidade real for igual ($R^2 = 1$), poderemos afirmar que a previsão

foi perfeita. Em outras palavras, quanto mais próximo o valor de R^2 da unidade, mais precisa a previsão. Alterando-se os valores dos expoentes (a) e (b) na equação 4, serão alterados os valores de previsão gerando-se em conseqüência novos valores de R^2 . Não é difícil, através de um simples programa de computador, calcular os sucessivos valores de R^2 sujeitos a mudanças dos parâmetros e, pela repetição deste processo iterativo, obter-se-á os valores dos parâmetros (a) e (b) que maximizam o coeficiente de determinação.

APLICAÇÃO DO MODELO

O modelo conceitual foi aplicado na atividade campismo no Estado de São Paulo tendo os dados sido coletados em 1974 de uma amostra. A amostra de 100 (cem) turistas foi selecionada ao acaso de uma lista dos sócios de uma agramação de campismo residentes no Estado de São Paulo.

Cada turista foi inicialmente contatado por entrevista pessoal tendo recebido na ocasião um questionário para registrar os seguintes dados: campings visitados, distância viajada, duração da permanência no camping.

64

Como um modelo deste tipo as variáveis "número de dias de permanência" e as informações sócio econômicas não são relevantes na decisão de escolha do destino (4, 5, 6), o questionário não cogitou delas. Os dados referentes a um período de um ano foram coletados abrangendo turistas das oito principais cidades-origem da viagem turística.

A seleção destas oito cidades foi feita a partir de uma lista de 18 cidades-origem e após ter sido constatado que os turistas de algumas cidades realizavam um número tão reduzido de viagens turísticas, que sua inclusão no modelo não conduziria a nenhum resultado significativo.

As distâncias de cada cidade-origem

(i) ao destino alternativo ($k =$ camping de destino) foram obtidas de uma carta rodoviária da Secretaria de Transportes do Estado de São Paulo, obtendo-se em consequência os valores (D_{ik}) da fórmula (3).

As superfícies dos destinos turísticos foram obtidas em contato pessoal com os proprietários dos campings (S_{ik}).

Os cálculos das probabilidades usando-se a fórmula (3) de visitas foram realizados para cada um dos 22 campings-destino considerados no estudo.

As estimativas do número provável de visitas a um dado camping foram baseadas na fórmula (4) usando-se como Y_i o total das viagens realizadas pela amostra no período de um ano considerado na pesquisa.

Os resultados do cálculo iterativo para obtenção dos valores dos expoentes (parâmetros a e b) e os valores máximos de R^2 são apresentados na tabela 1

Os valores dos parâmetros da área variam de 0,250 a 1,000 e do parâmetro da distância de 1,25 a 4,00.

Um exemplo da aplicação da fórmula (4) exemplifica melhor como são usados os parâmetros a e b .

Suponhamos que se deseja utilizar o modelo para prever o número de viagens que os campistas da cidade-origem (1) farão a um dado destino.

TABELA 1 – Parâmetros Estimados e Coeficiente de Determinação para Oito Origens de Viagens Turísticas no Estado de São Paulo

ORIGEM (i)	SUPERFÍCIE (a)	DISTÂNCIA (b)	R ²	TOTAL DE VIAGENS OBSERVADAS
- São Paulo	0,375	1,25	0,805	215
- S.J.Campos	0,750	1,50	0,996	47
- S.B.Campos	0,750	2,50	0,996	192
- S.André	1,000	2,00	0,999	39
- Jundiaí	0,500	2,50	0,998	37
- Campinas	1,000	4,00	0,965	92
- Santos	0,250	1,50	0,351	74
- Rib.Preto	0,250	2,00	0,809	48
Expoentes do conj. (i)	0,500	1,50	0,801	744(Total)

65

A substituição dos valores na fórmula (4) será como se segue:

$$Y_{ik} = \frac{S_k^{0,375}}{D_{ik}^{1,25}} = 0,215$$

$$\sum_{k=1}^n \frac{S_k^{0,375}}{D_{ik}^{1,25}}$$

O número estimado de viagens determinado pelo modelo usando os expoentes da Tabela 1 corresponde o mais próximo possível do número real das viagens realizadas e não há nenhuma outra combinação de valores exponenciais (parâmetros) que forneça R² superior a 0,805. Baseado em decisões passadas dos campistas com relação a viagens pode-se portanto prever com 80% de precisão qual o número futuro de viagens da cidade-origem 1 para os diversos campings.

Em quatro das oito cidades-origem, o modelo explica 99% da variabilidade do número de viagens (Tabela 1) e em somente uma cidade-origem a previsibilidade do modelo é baixa. Esta irregularidade entre o comportamento real e o previsto pelos turistas originados em Santos sugere que outros fatores além daqueles dois considerados no estudo são importantes na decisão de seleção do destino por parte dos residentes em Santos. Talvez porque esta cidade é a única considerada no estudo que possui praias, reduzindo a importância das duas outras variáveis no estudo e no baixo valor de R^2 alcançado, fosse a priori esperado. Os parâmetros aqui descritos são relevantes, para se aplicar o modelo de um modo mais genérico. Assim, por exemplo, usando esses parâmetros do conjunto é possível analisar qual seria o impacto da adição de uma nova cidade-origem na área em questão (Estado de São Paulo, no caso) e prever o número de viagens aos vários campings de destino incluindo essa nova cidade-origem.

DERIVAÇÃO DA DEMANDA

O modelo probabilístico tem, além das características preditivas até aqui descritas, a flexibilidade de permitir o cálculo da demanda. As fórmulas 3 e 4 podem ser ajustadas para se levar em consideração, se necessário, outras variáveis produtoras de utilidade.

Esta flexibilidade de adaptação do modelo conceitual permite também aplicá-lo a problemas de estimação formal da demanda.

Entre os procedimentos de estimação de demanda turístico-recreativa usualmente adotados (4, 5, 6) predomina o método que relaciona os custos variáveis das viagens com o número de viagens realizadas para um dado destino, considerando-se relação como uma aproximação da demanda do consumidor. Normalmente estas estimativas são realizadas turístico-recreativa. Assim, por exemplo, se assumirmos a hipótese que os dados amostrais coletados neste estudo refletem o total das origens que visitam, por exemplo, o destino (1), pode-se calcular a demanda para este destino através do seguinte procedimento:

1. Determinar a distância do destino (1) a cada origem e estabelecer um custo dessa viagem.
2. Determinar o número de visitas de cada origem durante o período analisado ao destino (1).
3. Dividir o total de viagens de cada origem ao destino (1) pelo número de visitantes residentes na origem, o que nos dará o número de viagens por turista.
4. Através de análise de regressão, relacionar o número de visitas "per capita" com o custo da viagem.

A relação custo-uso resultante deste

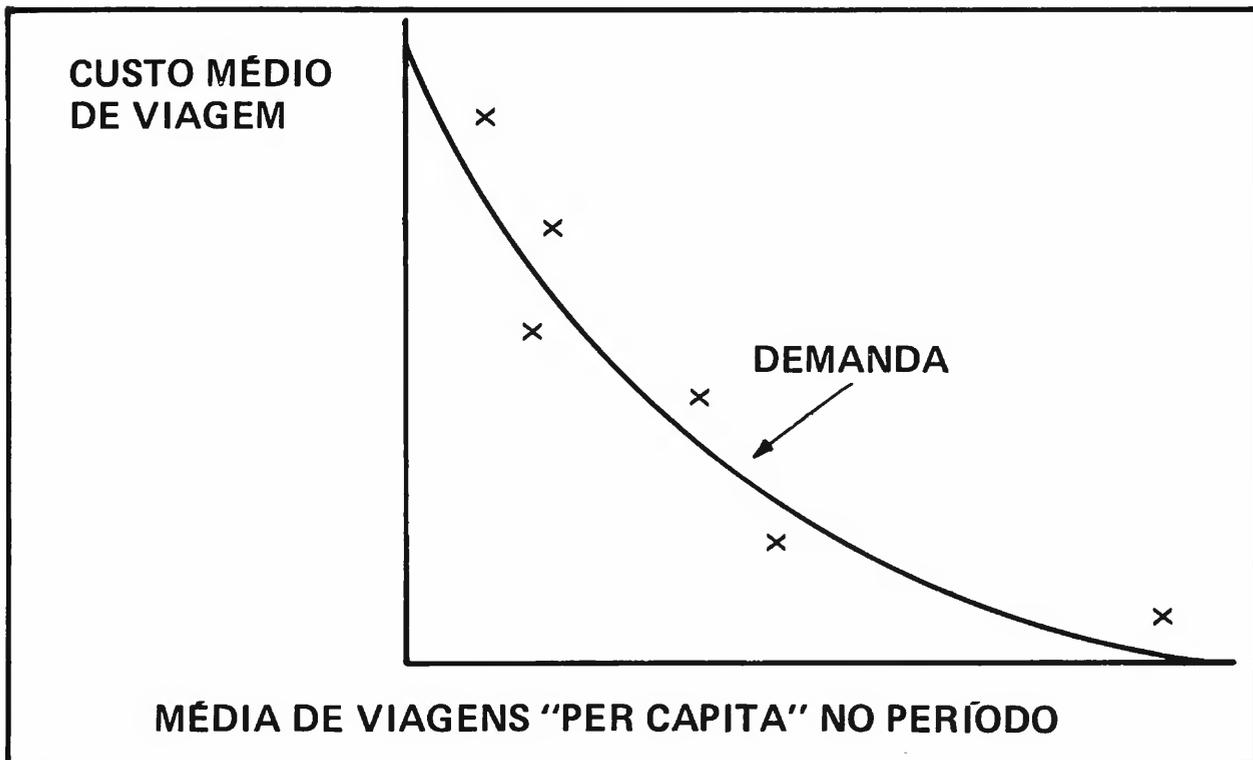
procedimento representa a situação de demanda ilustrada de modo simplificado na Figura 1. Cada ponto do gráfico de dispersão da Figura 1 representa a relação custo-viagem para uma dada origem de turistas. Em outras palavras cada ponto do gráfico representa a combinação de

custo médio de viagens e viagens "per capita" para a origem considerada.

O diagrama de dispersão dos dados é o conjunto analítico a partir do qual pode-se calcular a estimativa estatística da demanda.

FIGURA 1

ilustração da demanda teórica de um dado destino



67

A aplicação do modelo probabilístico para estimar funções-demanda é direta e óbvia. Ele fornece a necessária estimativa do total de visitantes a um dado destino.

realidade pois o modelo probabilístico pode gerar seus próprios dados estimados através da alteração das variáveis pertinentes usadas na formulação das estimativas.

Além disso, a estimativa não precisa restringir-se aos dados existentes da

Uma das possibilidades da aplicação do modelo probabilístico é a previ-

são da taxa de visitas a um equipamento turístico que está sendo planejado desde que sejam conhecidos a sua área e o destino deste equipamento turístico para definirmos as distâncias das cidades-origem.

Admitamos que um camping está sendo planejado no Estado de São Paulo e que portanto será mais uma alternativa de destino a somar-se àquelas 22 (vinte e duas) inicialmente consideradas.

Para gerarmos uma estimativa da demanda necessitamos de uma previsão do número provável de viagens que serão realizadas ao novo destino a partir das oito origens.

68

Considerando conhecidas as distâncias das oito origens ao camping proposto e sua área, a etapa seguinte é o cálculo do efeito da adição deste novo destino sobre as viagens de cada origem.

Deve-se admitir que: (1) o total de viagens das oito origens permanece constante, isto é, haverá uma redução de viagens para alguns ou todos os campings alternativos; (2) os campistas reagirão à distância e tamanho do novo camping de modo consistente com os campings existentes.

Como o total de viagens é mantido constante, o efeito desta fase da análise é simplesmente alocar um certo número de viagens entre 23

destinos em lugar de 22 destinos e esta alocação baseia-se na área dos campings, distâncias e nos parâmetros de cada origem. Nesta situação, portanto, considera-se que não haverá aumento da demanda agregada para campismo no Estado de São Paulo.

O efeito do novo camping na alocação das viagens associadas com cada uma das origens é analisado pela aplicação das fórmulas (3 e 4) para cada uma das origens e considerando-se a área do novo camping e as suas distâncias a cada uma das origens. Obtém-se então a probabilidade P_{ik} (fórmula 3) e a estimativa do número de viagens (fórmula 4) para cada uma das origens, o que nos fornecerá uma estimação da demanda do novo camping.

Na Tabela 2 exemplificamos a aplicação das fórmulas à origem 1 (São Paulo) indicando o número de viagens com origem em São Paulo previstas para o novo camping.

O modelo também permite outras variações úteis. Por exemplo, em lugar de considerar fixo o número total de viagens como no exemplo anterior, digamos que é esperado um aumento de 30% no número de viagens de cada uma das oito origens.

Para a origem (1) o total de viagens será então $215 + (0,30 \times 215) = 2.795$ viagens.

TABELA 2 – Número de Viagens Previstas ao Novo Camping (X) a partir da Origem 1 (São Paulo)

DESTINOS (k)	PREVISÃO	
	PROBABILIDADE	NÚMERO DE VIAGENS
1	.1241	26.7
2	.0093	1.9
3	.0128	2.8
4	.0171	3.7
5	.0103	2.1
6	.0086	1.9
7	.0103	2.1
8	.0967	20.9
9	.0099	2.1
10	.0159	3.4
11	.0127	2.8
12	.0020	.4
13	.0131	2.8
14	.4028	86.6
15	.0254	5.4
16	.0067	1.5
17	.1042	22.3
18	.0185	4.1
19	.0234	4.9
20	.0077	1.7
21	.0181	3.9
22	.0188	4.1
DESTINO (X)	.0312	6.7
TOTAL	1.0000	215.0

69

Considerando-se o aumento do número de viagens, a previsão de viagens com origem em São Paulo e destinadas ao camping X será:

$$0.0312 \times 279.5 = 8.7$$

O aumento projetado de viagens de cada uma das oito origens e da estimativa de viagens ao camping (X), admitindo-se o aumento de 30%, é indicado na Tabela 3.

TABELA 3 – Probabilidade e Número Projetado de Visitas ao Camping (X) a partir das Várias Origens e Admitindo um Aumento do Número de Viagens.

ORIGEM (i)	PROBABILIDADE	TOTAL DE VIAGENS DE TODAS ORIGENS A TODOS DESTINOS		PREVISÃO DE VIAGENS DA ORIGEM i AO CAMPING X	
		ATUAL	AUMENTO 30%	ATUAL	AUMENTO 30%
1	0,0312	215	280	6,7	8,7
2	0,0067	47	61	0,3	0,4
3	0,0134	192	250	2,6	3,4
4	0,0009	39	51	0,0	0,1
5	0,0102	37	48	0,4	0,5
6	0,0074	92	120	0,7	0,9
7	0,0568	74	96	4,2	5,5
8	0,0256	47	61	1,2	1,6

70

Baseando-se em alterações como essa na atividade, de viagens das origens, multiplicadas pela probabilidades de cada origem, obter-se-á as estimativas da demanda esperada de um dado camping. O modelo é portanto capaz de fornecer uma variação de situações alternativas muito úteis para fins de planejamento turístico.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

- CLAWSON, M.**, *Economics of Outdoor Recreation*, Resources for the Future Inc; John Hopkins Press, Baltimore, 1966.
- HOTTELING, H.; CLAWSON, M.**, *The Economics of Public Recreation in Prewitt Report*, Washington DC, Methods for Measuring the Demand for and Value of Outdoor Recreation, Resources for the Future Reprint 10.
- LUCE, R. DUCAN**, *Individual Choise Behavior*, John Wiley and Sons, New York, 1959, p. 23 e adaptado por Huff a Problemas de Decisões de Consumo no Caso de "Shopping Centers" (David L. Huff — Probabilistic Analysis of Consumer Spatial Behavior, Graduate School of Business Administration, University of California, Reprint 18, 1963).
- SEARLE, G.A.C.**, *Recreational Economics and Analysis*, Longman, Group, Harlow, 1975.
- TEIXEIRA, G.J.W.**, *Um Ensaio Crítico sobre a Metodologia de Pesquisas de Viagens Turísticas*, Caderno de Administração 09, FEA-USP, Fevereiro 1977
- WENNERGREN, E.B.**, (1965) *Value of Water for Boating Recreations*, Utah Agriculture Experimental Station Bulletin 453; (1967) Demand Estimates and Resources Values for Resident Deer Huting in Utah, Utah Agr. Exp. Sta. Bul., 469.
- MEREWITZ, L.**, (1966) Recreational Benefits of Water Resources Development, Journal of Water Resources, Fourth Quarter.

ABSTRACT

All available evidence indicates that the demand for tourism and recreation in this country is increasing and will continue to increase much more in the coming years.

As leisure use of natural resources continues to increase, its importance becomes more to decision makers responsible for public and private allocation. Estimates of consumer demand and associated resource values are basic to this decision process.

This study attempts to formulate a probabilistic model to be used in estimating and projecting consumer use of leisure and tourist facilities. Specifically, the objectives were:

(1) to develop a conceptual model which permits estimates of probable tourist use of a given facility or site; (2) To apply the conceptual model to empirical data for the purpose of comparing actual and model predicted visitation rates for camping in the State of São Paulo; (c) To illustrate the application of the probabilistic analysis in the development of statistical demand estimates for camping.

The model development is intended for general problems of estimating many types of tourist resource use.

Camping is used in the analysis to explore the applicability and operation of the model.

NOTAS E COMUNICAÇÕES

UMA EXPERIÊNCIA DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE/COMUNIDADE ATRAVÉS DA ABORDAGEM DE UMA NOVA TEORIA DE ORGANIZAÇÕES: SISTEMAS SÓCIO-TÉCNICOS

Edwin Francis Connerley
Professor visitante do Programa
de Pós-Graduação em
Administração
da UFRGS, e da University
of Southern California.

Sylvia Maria Roesch Eli
Professora do Programa
de Pós-Graduação em Administração,
Mestre em Administração
pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul

72

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA) tem como um dos seus objetivos principais integrar a Universidade com a comunidade através da realização de cursos e seminários dirigidos aos empresários e gerentes de alto nível. Seguindo esta orientação, fez realizar em julho de 1977, em Porto Alegre, um seminário sobre "Produtividade Organizacional: Uma Visão Sócio-Técnica."

A ORGANIZAÇÃO SOB UM PONTO DE VISTA SÓCIO-TÉCNICO

A visão sócio-técnica de organizações, como a de muitas teorias contemporâneas, partiu de uma concepção da organização como um sistema aberto, engajado numa constante troca com seu ambiente. A tarefa primária da organização pode ser definida em termos de um ciclo contínuo de **insumos** (matéria-prima, energia, recursos humanos), **trans-**

formações de matéria-prima e **produtos** (exportação de produtos para o ambiente). Um fator chave na determinação das características deste ciclo de insumo-transformação-produto é a tecnologia utilizada no processo de transformação.

A escolha de uma tecnologia particular define um conjunto de alternativas apropriadas para a estrutura do sistema social, cuja tarefa será controlar a tecnologia escolhida. O contrário também é verdadeiro: a escolha de um sistema social ou es-

estrutura organizacional define um conjunto de alternativas apropriadas para o tipo de tecnologia que poderia ser efetivamente empregado. As organizações são vistas como compostas de dois principais subsistemas independentes, mas correlacionados — o sistema social e o sistema técnico. Deste modo, a tarefa do gerente consiste em manipular todas as interfaces importantes entre estes dois subsistemas, assim como manipular a interface entre o sistema sócio-técnico em seu ambiente.

Na análise sócio-técnica de organizações, o ciclo de insumo-transformação-produto é subdividido em suas fases básicas, através da identificação das mudanças, que podem ser percebidas no estado da matéria-prima. Cada mudança identificável

na matéria-prima define uma operação unitária. A busca de meios para melhorar o funcionamento da organização começa com a busca de fontes não controladas (ou inadequadamente controladas) de erros ou variações nas operações unitárias do processo de produção. A seguir, parte-se para um processo analítico elaborado, no qual o sistema social, o sistema técnico e os ambientes relevantes são examinados para que se possa localizar as fontes de variação não controladas e dentre elas as variações chaves. Finalmente, são examinadas as maneiras e alternativas de realizar estas operações unitárias para que possam mais efetivamente controlar as variações chaves no processo de transformação, sendo as melhores dentre elas implementadas através de uma reestruturação do sistema sócio-técnico.

ESTRUTURAÇÃO DO SEMINÁRIO

O Seminário realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração teve como objetivos específicos:

- a) Proporcionar aos executivos conhecimentos da teoria e prática de organização, concebidas como sistemas sócio-técnicos;
- b) explorar processos de mudança organizacional usando pesquisa de ação com metodologia sócio-técnica;

c) apresentar resultados de casos, nos quais, intervenções e análises sócio-técnicas tenham aumentado de maneira significativa a produtividade organizacional.

Mas, além deles, houve a preocupação de, através do contato com os membros das organizações representadas, criar uma abertura para esta nova abordagem de análise organizacional, ao mesmo tempo em que se procurava verificar a sua adequação à realidade brasileira.

As leituras requeridas para o seminário consistiram de doze artigos selecionados e traduzidos especial-

mente para esta ocasião, extraídos da vasta literatura sobre a teoria de sistemas sócio-técnicos. Estes artigos totalizaram mais de 300 páginas mimeografadas.

As sessões do seminário consistiram de palestras introdutórias, por nós seguidas de discussões das leituras indicada.

Ao final das sessões foi solicitada uma avaliação por parte dos alunos a respeito do curso em geral (do conteúdo e sua aplicação) e do material distribuído, cujas respostas nos deram subsídios para relatar esta experiência.

O grupo que participou do seminário, casualmente foi formado por cinco engenheiros, cinco administradores de empresas e duas jovens da área de Ciências Sociais, (representando o mestrado em Sociologia Industrial da PUC/RS), uma estrutura interdisciplinar que se mostrou bastante conveniente para o tema que se pretendia discutir. Desse modo, segundo a percepção dos participantes, "A formação em Administração e Sociologia de alguns colegas auxiliaram a formar e consolidar os conceitos", enquanto que a vivência dos engenheiros ligados à produção contribuiu para enriquecer os conteúdos, através de exemplos práticos do seu dia a dia de trabalho.

74

AVALIAÇÃO DO SEMINÁRIO PELOS ALUNOS

Embora tenha havido uma participação intensa do grupo nos debates, constatou-se no decorrer das sessões uma resistência crescente por parte do grupo de engenheiros quanto ao nível de abstração dos conceitos e à abrangência da teoria. Segundo seus depoimentos, o curso foi "interessante como informação e pouco prático diante da nossa realidade", ou "o curso precisaria ser mais elucidativo no que diz respeito aos conceitos, sua exemplificação e sua colocação na prática, é um curso

bastante abstrato" se bem que tenha sido considerado "Bom como abertura na abordagem de problemas gerenciais, que ocorrem frequentemente, em grande número de empresas que conheço" e permita a "abordagem da empresa como um todo"

Por parte dos administradores(*), observou-se uma aceitação maior: "Trata-se de uma teoria bastante válida e importante e que não artificializa as coisas" embora uma certa cautela — ("É um assunto novo que deveria ser muito bem estudado e analisado, antes de uma aplicação prática").

(*) Para fins de análise, estamos considerando nesta categoria as duas participantes da área de Sociologia Industrial.

As restrições dos participantes, conforme verificou-se mais tarde, ocorreram muito mais pela dificuldade de assimilação do material entregue, em face do escasso tempo para leitura e discussão (o que normalmente ocorre em cursos rápidos) do que quanto à aceitação da teoria e análise sócio-técnica. Tanto que, 3/4 deles declararam que se surgisse oportunidade fariam outro curso sobre este mesmo assunto.

Uma constante preocupação dos participantes foi quanto à aplicação prática da teoria, o que está bem de acordo com a própria natureza do grupo, formado em sua grande maioria por pessoas de ação e não de acadêmicos. Na verdade, o curso não pretendia apresentar um "pacote" de coisas para serem aplicadas a curto prazo na organização, mas fornecer conceitos teóricos e um esquema de análise mais ou menos delineado, que permitisse abertura de idéias, reflexão e crítica aos empresários. Desse modo, houve um certo conflito entre professor e alunos no sentido de que a preocupação dos alunos, principalmente dos engenheiros, com um esquema fechado e imediatamente aplicável, tinha de ser contornada pelo professor que estava apresentando um esquema aberto e flexível com variáveis não controláveis, tal qual a realidade se nos apresenta.

Apesar disso, onze entre eles afirmaram haver aprendido alguma coisa aplicável ao seu trabalho, seja simplesmente pela "consciência de

que num futuro esta teoria poderá ser necessária", ou por aspectos parciais da teoria, como "a necessidade de integrar mais o lado humano nas tarefas, bem como reestruturá-las em termos de enriquecimento do trabalho" ou "discutir com os funcionários as mudanças a serem feitas no trabalho e não apenas com as chefias" (respostas dos engenheiros). O grupo dos administradores apontou aspectos mais globais da teoria, frisando a interdependência dos dois sistemas: técnico e social, visando às melhores condições sociais e à produtividade e que a "teoria permite uma visão global da empresa"

Num sentido mais amplo, debateu-se também sobre as condições de aplicabilidade da teoria à cultura brasileira. Fatores relevantes apontados foram o sistema tecnológico das organizações, que é extremamente variável em natureza e em nível, no país; as leis trabalhistas que, se protegem o trabalhador, muitas vezes vem dificultar a implantação de esquemas de incentivo, que as vezes tem acompanhado as experiências de reestruturação do trabalho e autonomia dos empregados nas empresas, em outros países; as condições do mercado de trabalho que se caracteriza por abundante mão-de-obra não qualificada e facilmente substituível; o problema dos custos de um aumento de produtividade, pelo menos a curto prazo, ou seja, enquanto os custos são imediatos, os benefícios surgem num longo prazo; a instabilidade do sistema eco-

nômico a nível internacional e seus reflexos sobre a economia brasileira; a questão dos valores em relação ao trabalho, tanto por parte do empresário como dos supervisores e trabalhadores. Finalmente, comentou-se a respeito do pioneirismo de uma mudança baseada nesta nova abordagem, pelo fato de não haver quase precedentes no Brasil(*), e quanto à questão das qualificações requeridas pelo grupo encarregado da intervenção nas organizações, que ainda é preciso formar.

76

A respeito desta última observação, temos a dizer que, o PPGA está formando um núcleo nesta área (sob nossa orientação), através de um grupo de estudos de professores e alunos do Programa, do incentivo à elaboração de dissertações de mestrado, da formação de uma biblioteca especializada no assunto, de traduções de textos, de seminários aos alunos, bem como um projeto com duração de três anos sobre a "Qualidade de Vida no Trabalho e Sistemas Sócio-Técnicos" ora em exame por órgãos financiadores. Além disso estão sendo programa-

dos novos seminários para executivos em outras cidades do País.

Acreditamos que as reservas expressas pelos estudantes deste seminário, com referência à aplicabilidade do enfoque sócio-técnico para a administração no Brasil, não podem ser facilmente rejeitadas. As adaptações na teoria e no método que seriam desejáveis no contexto brasileiro necessitam ser cuidadosamente estudadas. O ponto a ser enfatizado, baseado tanto na experiência do seminário como no sucesso que o enfoque sócio-técnico tem atingido em outros países, é que existe o potencial para uma aplicação bem sucedida e que as vantagens que apresenta são bastante promissoras. Nós consideramos que, no contexto brasileiro é especialmente importante analisar os relacionamentos entre organizações e seus ambientes, em virtude da complexidade e importância destes relacionamentos. O enfoque sócio-técnico é capaz de tal análise e o PPGA da UFRGS pretende, para o futuro, desenvolver esta linha de pensamento no contexto brasileiro.

(*) A única experiência, que temos notícia no Brasil, que utiliza uma abordagem semelhante à Sócio-Técnica, foi mencionada em palestra, proferida pelo Eng. José Ricardo da Silveira, gerente da Rhodia Nordeste S/A Indústria Têxteis e Químicas, na Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas, em 20/07/76. Segundo o que foi relatado, aquela empresa está com um projeto piloto de implantação na sua unidade em São José dos Campos para realizar duas experiências de reestruturação do trabalho, uma na seção de manutenção e outra numa das seções de fabricação.

O INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO IA/USP

O IA assinou contrato com o CEAG – Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa do Estado de São Paulo, para desenvolver um programa de apoio gerencial a empresas de transporte coletivo urbano (ônibus) de São Paulo. O programa, com duração de 9 meses, envolve trabalhos de diagnóstico empresarial, treinamento gerencial, consultoria na implantação das recomendações feitas e estudo a respeito do setor.

O IA está realizando, em convênio com a Associação Comercial de São Paulo, com recursos do CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, o V COMPEC – Curso de Especialização em Consultoria a Pequena e Média Empresas Comerciais. O Curso tem a duração de 5 meses, preparando técnicos graduados em Administração e Economia, provenientes de vários Estados, para atuarem nos órgãos de apoio a essas empresas.

DISSERTAÇÕES DE MESTRADO DEFENDIDAS NA FEA-USP

MESTRE	ORIENTADOR	TÍTULO	ANO
José Afonso Mazzon	Alexander Berndt	Formulação de um Modelo de Avaliação e Comparação de Modelos em Marketing	1978
Mário Tanabe	Nicolau Reinhard	Jogos de Empresas	1978
Aloísio Pinto Alves	Tomasz Kowaltowsky	Programação: Projeto, Codificação, Testes de Apuração de Erros e Documentação.	1977
Isak Kruglianskas	Eduardo Vasconcellos	Uma Análise das Características de Estrutura Matricial	1977
Roberto Sbragia	Eduardo Vasconcellos	Uma Análise das Características de Estrutura Matricial em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento Industrial	1977
Washington Franco Mathias	Samsão Woiler	O Projeto no Processo de Planejamento da Firma.	1977
Antonio Cesar Amaru Maximiano	Jacques Marcovitch	A Transformação de Pesquisadores em Gerentes: Análise de Necessidades de Treinamento.	1977
Gloria Della Monica Trevisam	Ruy Aguiar da Silva Leme	As Atividades Profissionais dos Bacharéis em Administração Graduados pela USP, de 1964 a 1974, em 1974	1977
Miguel A. de Almeida Gabriel	Alexander Berndt	Algumas Considerações sobre a Teoria das Organizações	1977
Waldomiro Nunes Teixeira Junior	José Fernando da Costa Boucinhas	Um Estudo da Política de Financiamento das Empresas no Brasil na Década de 70	1977
Hiroo Takaoka	Tomasz Kowaltowsky	Tabelas de Decisão e sua Implementação	1976

78



MESTRE	ORIENTADOR	TÍTULO	ANO
Marco Antonio Heredia Viveros	José Luiz Martins Spino	Uma Análise de Estruturas Organizacionais de Empresas na América do Sul	1976
Michitoshi Oishi	Israel Brunstein	Determinação do Índice Agregado da Eficiência no Sistema de Transformação e sua Contribuição na Melhoria da Produtividade	1976
Eunice Lacava Kwasnicka	Sergio Baptista Zaccarelli	Modelo de Planejamento de Mão-de-Obra Aplicado à Instituições de Pesquisa	1975
Humberto Baptistella Filho	Leo Erickson	Os Objetivos da Embalagem no Marketing e os Pré-Testes de Avaliação	1975
Lindolfo Galvão de Albuquerque	Sergio Baptista Zaccarelli	Uma Abordagem Sistêmica ao Desenvolvimento de Executivos	1975
Marcos Cortez Campomar	Geraldo Luciano Toledo	Aspectos de Promoção de Produtos Farmacêuticos no Brasil	1975
Ademir Antonio Ferreira	Leo Erickson	Descrição e Avaliação dos Modelos de Comportamento do Consumidor: Abordagens Parciais e Integrativas	1974
Cyro Fernandes	Sergio Baptista Zaccarelli	Contribuição para a Abordagem Sistêmica dos Problemas Organizacionais	1974
José Augusto Guagliardi	Leo Erickson	Um Modelo de Organização de Marketing para Bancos Comerciais	1973
Rubens da Costa Santos	Leo Erickson	Canais de Distribuição.	1973



TESES DE DOUTORAMENTO / LIVRE DOCÊNCIA

DOUTOR	ORIENTADOR	TÍTULO	ANO
Eduardo Vasconcellos		Estruturas Matriciais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado de São Paulo	1977
Geraldo Luciano Toledo		Aspectos da Análise do Planejamento e do Programa de Marketing para Bancos Comerciais	1977
Jacques Marcovitch		Interação da Instituição de Pesquisa Industrial com seu Ambiente e suas Implicações na Eficácia Organizacional	1977
Sylvio Carlos Borges dos Reis		Controle em Marketing - Aplicação do Ciclo de Vida do Produto	1977
Jairo Simon da Fonseca		Contribuição ao Emprego de Regressão no Processo de Previsão	1975
Sylvio Carlos Borges dos Reis	Flávio Fausto Manzoli	Critério de Decisão para a retirada de Produto de linha	1973
Roberto Braga	Lenita Correa Camargo	O Crédito ao Consumidor e as Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento Nacionais	1973
Reynaldo Cavalheiro Marcondes	Sérgio Baptista Zaccarelli	O Comportamento Administrativo nas Organizações Hospitalares	1973
Nguyen Huu Tung	Sérgio Iudicibus	Alguns Aspectos da Aplicação do Sistema Integrado de Controle Orçamentário numa Empresa Brasileira	1973
Nicolau Reinhard	Flávio Fausto Manzoli	Aplicação de Programação Linear à Solução de Problemas de Sequenciamento	1973
Nelson Gomes Teixeira	Lenita Correa Camargo	A Atuação da Empresa Multinacional na Economia Latino-Americana	1973

DOUTOR	ORIENTADOR	TÍTULO	ANO
Keyler Carvalho Rocha	Lenita Correa Camargo	Oferta e Procura de Capitais no Brasil	1973
José Luiz Martins Spino	Sérgio Baptista Zaccarelli	Considerações sobre o Número de Níveis Hierárquicos nas Estruturas Administrativas	1973
José Carlos Moreira	Lenita Correa Camargo	O Orçamento da Empresa como Forma de Controle Financeiro, sua Utilização na Otimização do Resultado	1973
José Fernando da Costa Boucinhas	Flávio Fausto Manzoli	A Aplicação de Modelos ao Processo de Planejamento na Empresa	1973
Jacques Marcovitch	Sérgio Baptista Zaccarelli	Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional	1973
Gilberto José Weinberger	Flávio Fausto Manzoli	Marketing do Pescado na Capital Paulista, Aspectos Intitucionais de Deficiências da Rede Distriduidora	1973
Geraldo Luciano Toledo	Meyer Stilman	Segmentação de Mercado e Estratégia de Marketing	1973
Eduardo Vasconcellos	Sérgio Baptista Zaccarelli	Contribuição ao Estudo da Estrutura Administrativa	1973
Antonio Duilio Sandano	Sérgio Baptista Zaccarelli	Contribuição para a Análise dos Graus de Diferenciação e Integração na Estrutura de Organização de Empresas Privadas	1973
Adalberto Americo Fischmann	Sérgio Baptista Zaccarelli	Algumas Aplicações de Ecologia de Empresa	1973
Alexander Berndt	Flávio Fausto Manzoli	A Aplicação de Modelos Matemáticos na Seleção de Médias	1972
Jairo Simon da Fonseca	Flávio Fausto Manzoli	Aplicação das Equações de Diferenças Finitas em Fórmulas de Previsão Adaptativa	1970

RESENHA DE LIVROS

Administração por Objetivos: Uma Abordagem Sócio-Técnica

Geraldo Ronchetti Caravantes

McGraw Hill (Porto Alegre)
1ª edição – 1977

Análise: Cyro Bernardes – Professor Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP

Não obstante deixar de ser novidade, o assunto da ApO continua atual. Devido ao enfoque eminentemente de aplicação prática, o livro é recomendado sobretudo para cursos de treinamento de executivos. Seu objetivo principal é propor uma sistemática para a adoção da Administração por Objetivos pelas empresas e organizações públicas.

Tratando-se de uma dissertação de mestrado transformada em livro, o assunto é tratado como uma contribuição para aplicação prática da ApO.

O autor inicia a obra mostrando a necessidade das empresas adotarem novas técnicas administrativas, tendo em vista as mudanças sociais. Prossegue com alguns aspectos comportamentais e introduz o leitor na filosofia da ApO. Propõe então um modelo detalhado de aplicação e de aprimoramento organizacional. Finaliza mostrando a possibilidade de aplicar a ApO na administração pública. Entusiasma ler um livro sobre administração, escrito por um brasileiro, sobretudo por tratar um assunto destinado a melhorar o gerenciamento das

empresas, sem conter base manipulativa ou ideológica, como as conhecidas “escolas” Porém, parece que o autor não entendeu bem o conceito de sistema sócio-técnico, tanto assim que sua explicação não foi baseada nas fontes, como Emery, Trist, Herbst e Miller, mas em compêndios escolares. Por isso sua abordagem nada contém da filosofia exposta pelos pesquisadores de Tavistock. Também merece reparo o emprego abusivo de “anglicismos” como “implementar” “consistência” e “depurar” com significados outros que os originais do português. São detalhes que poderiam ser corrigidos em edições posteriores, como o que se lê na página 63 – “entropia negativa ou homeostase” Melhor seria que não chamasse de “ecologia” o ambiente situacional do gerente, já que esse termo é adequado para o “meio no qual a empresa subsiste” Mas, tudo isso pode ser relevado pelo aspecto de praticidade e detalhamento do quadro de referência para aplicação da ApO, que nos parece o ponto forte deste livro.

Controladoria – Teoria e Estudos de Casos

Stephen Charles Kanitz

Livraria Pioneira Editora
1ª edição – 1977

Análise: Masayuki Nakagawa – Professor Assistente do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP

A Controladoria já adquiriu em nosso meio empresarial o "status" de padrão internacional e o livro oferece aos alunos dos cursos de ciências contábeis, administração e economia os "insights" para uma excelente realização profissional. Em termos de área de aplicação, este livro pode integrar a bibliografia básica de qualquer disciplina de administração financeira em cursos de graduação e é o primeiro livro no gênero que sai com o manual do mestre.

Pode ser adotado como livro-texto pois cobre perfeitamente os tópicos relativos à conceituação e organização da controladoria. Merece especial destaque o capítulo aos "critérios de avaliação empresarial". Para ilustrar este importante assunto para a Controladoria, pode ser utilizado o caso da General Electric, exposto nesse livro. Para que os alunos percebam que, também, um sistema de avaliação mais "rígido" pode funcionar, é possível utilizar o caso seguinte que é o da Companhia Galvor.

Através de 5 capítulos, metade do livro é destinado à apresentação teórica de conceitos e técnicas mais utilizados na área. A outra metade é dedicada à apresentação de 9 casos que ilustram suficientemente os diversos problemas enfrentados pelos "controllers".

O autor teve como objetivo fazer com que o profissional da área de administração financeira perceba a verdadeira área de eficácia do "controller". Já ao nível acadêmico, o livro propicia ao mestre a oportunidade de um enfoque interdisciplinar, isto é, fazer com que os alunos compreendam a interrelação existente entre os objetivos de estudo da "controladoria" com o resto das linhas curriculares que integram a formação do "contador gerencial".

Perfil de Águia

Michael Maccoby

*Difel – Difusão Editorial S/A
1ª edição em português – 1976*

Tradução: Wamberto Hudson Ferreira

Análise: Cecília Witaker Bergamini – Professora do Departamento de Administração da FEA-USP.

O livro tange um assunto de preocupação relevante na atual conjuntura das organizações, altamente preocupadas com o desenvolvimento humano numa era de grandes e aceleradas mudanças organizacionais. Pouca ou nenhuma ressonância teria ao nível inicial de ensino em administração ou qualquer ciência do comportamento aplicado à Administração. Para entendê-lo, segundo o objetivo do autor, torna-se necessário um mais amplo nível cultural aliado a uma significativa vivência do dia a dia empresarial. Sua leitura seria de grande utilidade para cursos de pós-graduação em quaisquer especialidades, desde que haja em seu curriculum de matérias algum tópico ligado a comportamento humano na organização. Através de uma pesquisa iniciada em 1969, o autor procurou estudar os gerentes de organizações com o objetivo de descobrir de que modo suas atitudes emocionais lhes influenciavam o trabalho e de que modo o próprio trabalho lhes moldava a perspectiva e os motivos.

O livro é então um relato das conclusões desse psicólogo, que pessoalmente trabalhou num cuidadoso estudo baseado em entrevistas com 250 gerentes de empresas muito bem sucedidas financeiramente, comercialmente, e que trabalhavam com tecnologia das mais avan-

çadas. Na tentativa de afastar variáveis contraproducentes, o autor fez também questão de escolher empresas nas quais os gerentes não fossem considerados "vítimas do sistema" mesmo seus beneficiários, bem como fossem pessoas admiradas dentro das melhores empresas.

O enfoque utilizado é principalmente o mais sadio, tentando localizar indícios de sucesso nas diferentes áreas de atuação desses executivos, dentro ou fora das suas organizações. Muito produtivamente procura localizar quais as condições que propiciam o "optimum" do desenvolvimento humano, permitido pelo sistema empresarial, em lugar de buscar diagnosticar os sofrimentos e suas circunstâncias causadoras na vida das pessoas que trabalham.

84

Ordenando e agrupando os dados levantados, torna-se possível ao autor caracterizar cinco diferentes estilos de comportamento organizacional, cuja descrição é completada por exemplos reais que ilustram a maneira de ser do Artesão, do Lutador das Selvas, do Homem de Empresa, do Jogador e o Jogador Criativo. O real significado de cada um desses títulos com os quais foram batizados os cinco estilos diferentes só vai sendo realmente atingido à medida que Maccoby descreve cada um deles, sendo facilitada uma visão clara de suas principais diferenças ao final desses capítulos, quando explicita seus pontos fortes e circunstâncias organizacionais nas quais cada um deles pode atuar com maior sucesso.

Em seus últimos capítulos, o livro foi enriquecido com a ligação entre os pressupostos teóricos do seu autor e as principais correntes de pensamento das diferentes escolas de administração. Este fecho, portanto, posiciona para o leitor as conclusões feitas por um psicanalista culturalista, frente, principalmente às

teorias que têm buscado compreender o comportamento humano nas organizações lidando apenas com elementos de ordem consciente, isto é, de ego, ou de relação entre o indivíduo e o mundo com o qual interage.

Para quem lê Perfil de Águia são necessários alguns conhecimentos fundamentais da teoria psicanalítica, uma vez que tenham sido eles utilizados não em excesso, mas com extrema precisão. A justa medida em que foram mencionados e a oportunidade com que aparecem é que tornam a leitura profunda, clara e ao mesmo tempo excitantemente atraente.

Por outro lado, muito enriqueceria a compreensão do trabalho se o leitor procurasse informar-se, embora superficialmente do que seja o teste de Rorschach e de como é habitualmente interpretado pelos seus especialistas. A falta desse conhecimento poderá deixar truncadas muitas das ilustrações onde foram utilizadas essas interpretações, desmerecendo erroneamente a seriedade e a cientificidade que predominam no livro, de início ao fim.

Deve ser louvada a atitude do tradutor que extremamente preciso e comedido em sua terminologia não adentrou ao clima de espetacularidade altamente comercial, que no geral envolvem as obras sobre comportamento humano. Por outro lado, seu linguajar é acessível a leigos em psicologia e muito adequado às pessoas a quem se destina a obra: executivos altamente posicionados dentro de organizações que possuem refinamento tecnológico, estudiosos em Administração Geral e Recursos Humanos.

Supervisão e Gerência

Lewis R. Benton

Zahar Editores
1ª edição — 1977

Tradução: Jorge Milton Moreira Nunes

Análise: Eunice Lacava Kwasnicka — Professora Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP.

O autor mostra ter uma visão bastante clássica da Teoria da Administração, com um estilo de redação mais sintetizado do que a maioria dos americanos, porém continuando na linha de mostrar o que até agora foi desenvolvido na teoria administrativa, sem contudo apresentar grandes inovações.

O tema é bastante atual, envolvendo uma gama muito grande de assuntos que o administrador deve conhecer para o desempenho de sua função.

O livro não pode ser considerado como um livro-texto, pois ele reúne assuntos que podem ser abordados em várias disciplinas, porém pode ser considerado leitura complementar, tanto nos cursos de graduação como no de pós-graduação. O objetivo específico do autor foi o de dar aos estudantes de administração, bem como a profissionais desse campo, uma visão dos principais assuntos que devem ser conhecidos para o desempenho de sua tarefa e que permita tomar decisões criativas, uma vez que, segundo o autor, o administrador deve ter uma gama de conhecimentos bastante extensa, conhecimentos esses que permitirão desenvolver suas habilidades no processo administrativo.

Os assuntos abordados neste livro já o

foram por vários outros autores, tanto em livros dedicados à área de ensino comportamental como à área de ensino da Administração Geral. A forma utilizada pelo autor não é polêmica pois não está contestando ou recriando teorias, mas apenas constatando o que já foi descoberto. Com a inclusão de questões e pequenos casos no final de cada capítulo, facilita a didática de apresentação de assuntos.

O livro está estruturado em seis partes: Na primeira, composta de cinco capítulos, o autor procura dar uma visão macro do trabalho e porquê os indivíduos procuram as organizações. Nela, desenvolve desde o histórico da administração, com Taylor e outros precursores, falando um pouco sobre o trabalho individual e o trabalho em grupo e, concluindo, descreve brevemente como uma organização pode ser estruturada sob o aspecto de constituir relacionamentos de autoridades e responsabilidade.

Na segunda parte do livro o autor passa do geral para o específico e aborda como o gerente e o supervisor vão obter seus recursos humanos, entrando inclusive em técnicas de recrutamento e seleção dos indivíduos.

Na terceira, o autor procura dar uma orientação de quais os problemas que o administrador deverá enfrentar na administração de seus recursos humanos, tais como absenteísmo, disciplina, remuneração, etc.

Na quarta parte, aborda quais os componentes que o administrador dispõe para manter uma supervisão eficiente e a medida que ele utiliza adequadamente as técnicas de comunicação, liderança, processo decisório, e se o seu desempenho será eficiente e eficaz.

Na quinta, coloca os elementos de produção, ou seja, os elementos que afetam a produção do indivíduo, tais como: mensuração do trabalho, segurança, produtividade, etc.

Na última parte, bastante sucinta, apenas dois capítulos, procura dar uma visão dos temas importantes com os quais o administrador deve preocupar-se, visando o futuro da administração.

De maneira geral, a organização do livro está boa, com a ressalva da colocação de capítulos, que apesar de contribuir para a informação não estão em sintonia com o conteúdo e objetivo do livro, como por exemplo, na segunda parte, "a função da Gerência de Pessoal."

Quanto ao aspecto de conceitos e forma de apresentação do assunto, são perfeitamente corretos, sendo o livro de leitura fácil e rápida compreensão. A tradução está boa, sem grande prejuízo ao texto original.

86

Administração por Objetivos

João Bosco Lodi

Livraria Pioneira Editora
6ª edição — 1977

Análise: Eduardo P.G. Vasconcellos —
Professor Livre Docente do Departamento da FEA-USP

Este livro resulta da fusão de dois trabalhos: um livro anteriormente publicado pelo autor sobre Administração por Objetivos e um texto que permite visualizar a aplicação prática em empresas brasileiras.

A primeira parte se inicia com uma exposição comentada das obras de Drucker. A seguir, os perigos do mau uso de ApO são enfatizados. Os capítulos seguintes conceituam ApO e mostram as várias abordagens para sua aplicação. Ênfase é dada à diferenciação entre objetivos de curto e longo prazo. A primeira parte do livro termina com um capítulo sobre o relacionamento entre objetivos e estrutura organizacional.

Na segunda parte do livro, vários aspectos da primeira parte dão resumidos e sete exemplos de determinação de objetivos resultantes da aplicação de ApO são apresentados.

Os conceitos são muito bem colocados, a ilustração é adequada, entretanto, poderia ser melhor ainda se apresentasse os organogramas mencionados no capítulo sobre objetivos e estrutura. Os exemplos práticos são de grande valia, enriquecendo o trabalho. Entre a parte I e II existe uma grande sobreposição e repetição, mas que não chega a causar prejuízo à obra como um todo.

O tema não é novo, tendo sido tratado na literatura de forma intensa. É aplicável à realidade brasileira e muito adequado para cursos de graduação e seminários especiais para executivos.

Os objetivos do autor foram mostrar a relevância e aplicabilidade de ApO para permitir uma maior eficácia organizacional — mostrar os riscos e pontos fracos do procedimento.

Demonstra extenso conhecimento teórico e prático sobre o assunto do livro, assim como, honestidade em mostrar os perigos da utilização do método.

Matemática Financeira

Washington Franco Mathias e
José Moreira Gomes

Atlas S/A
1ª edição — 1977

Análise: Antonio Pereira do Amaral —
Professor Titular do Departamento de
Contabilidade e Atuária da FEA-USP.

O livro expõe a teoria da Matemática Financeira estudando a avaliação de um capital e de conjuntos de capitais em capitalização simples e composta. Aborda ainda problemas de amortização em seus vários aspectos. Aborda também, muito de acordo com a realidade brasileira, o problema da correção monetária relativo à avaliação de capitais. Toda a teoria exposta é acompanhada de um número bem razoável de exercícios práticos.

Quanto à sua organização, não podemos deixar de apresentar pequenas críticas, que não diminuem, de forma alguma, o valor do trabalho e que o autor poderá considerar, ou não, para uma segunda edição. O gráfico da pg. 121 deve ser ligeiramente modificado para, já aí, mostrar que em qualquer ponto, dentro do primeiro período, o montante a juros simples é maior que o montante a juros compostos, como se pode depreender do gráfico da pag. 135. Julgamos que o autor deve refazer o conceito de equivalência de capitais (pg. 211), pois em capitalização composta, não é necessário dizer que os valores atuais devem ser iguais porque a equivalência não depende da data focal. O exemplo da pg. 213 nos confirma isto. A expressão anualidades, como sinônimo de rendas, embora usada por alguns autores, principalmente americanos e ingleses, não nos parece apropriada. Preferimos simplesmente

te a expressão: Rendas. Na pg. 239, o quadro de resumos das rendas apresenta algumas falhas. Pelo quadro apresentado, o leitor pode ser levado a julgar que a subdivisão das rendas temporárias não se aplica às rendas perpétuas. (Não se aplica aos montantes simplesmente porque, nestas últimas, estes não existem.) E mais ainda, que a subdivisão das rendas de termos constantes não se aplica às rendas de termos variáveis. Ainda na pg. 239, a definição de renda diferida não é muito feliz. Sabemos o que o autor quer dizer mas o que está dito confunde uma data com período de tempo. No meio da pg. 239 há as afirmações: $2\% < i$ e $7\% > i$. Consideradas simultaneamente nada temos a dizer. Mas, consideradas isoladamente, cabe a pergunta: Por que, necessariamente $2\% < i$ ou $7\% > i$? Parece-nos que seria necessário dizer, mesmo talvez sem demonstração, que a função $a^n \bar{a}_n | i$ é decrescente na variável i . À pg. 414, no meio da página, após a

expressão $i + r = \frac{1 + i}{1 + j}$ vem a afir-

mação: "Logo, para se obter a taxa real basta dividir a taxa nominal pela taxa da inflação." Foi evidentemente, um descuido que deve ser corrigido. Recomendamos também aos autores que, numa próxima edição, dedicassem mais algumas páginas a um estudo mais extenso das rendas de termos variáveis e também das amortizações por prestações variáveis.

O tema é sempre atual pois os problemas de avaliação de um capital ou de conjuntos de capitais é de grande interesse para várias áreas de atividade e de grande aplicação prática.

A matemática financeira é um instrumento indispensável a todas as pessoas que atuam na área de administração financeira. Nesta área, o livro é de grande

utilidade para os cursos de graduação e pós-graduação.

A bibliografia existente neste campo é ainda bastante pobre, principalmente

em língua portuguesa, embora tenham surgido ultimamente, algumas boas obras. Os autores pretenderam, e conseguiram, ampliar com um bom trabalho esta bibliografia.

LIVROS RECEBIDOS PARA ANÁLISE

EDITORA ATLAS S/A

- Estatística Básica – *Geraldo Luciano Toledo e Ivo Izidoro Ovalle*
- Administração por Objetivos: O Método 3 D – *W.J. Reddin*
- Administração da Produção – *Dayr Américo dos Reis*
- Administração do Capital de Giro – *Dileep R. Mehta*

88

EDITORA HARPER & ROW DO BRASIL LTDA.

- Princípios de Administração Financeira – *Lawrence J. Gitman*
- Matemática para Economia e Administração – *Jean E. Weber*

LIVRARIA PIONEIRA EDITORA

- Administração por Objetivos – *João Bosco Lodi*
- Controladoria – Teoria e Estudo de Casos – *Stephen Charles Kanitz*
- Logística Industrial – Análise e Administração dos Sistemas de Suprimentos e Distribuição – *John F. Magee*
- O Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas –
João Bosco Lodi

CONTINUE COM ISTOÉ

**a revista semanal
mais ágil do país**

**a única que oferece
aos administradores
um quadro completo sobre
economia e negócios**

**Publicação
Encontro Editorial**



FAÇA SUA ASSINATURA DA Revista de Administração

Para fazer sua assinatura da Revista de Administração do IA-USP,
preencha o cupom abaixo e remeta-o para:
Revista de Administração
DEPARTAMENTO DE CIRCULAÇÃO
A/C - Editec - Editora Técnica e Científica Ltda.
Rua Lincoln de Albuquerque, 193
CEP 05004 - São Paulo - SP - Brasil



NOME		
ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL		
CEP	CIDADE	ESTADO
TELÉFONE		
ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA		
ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL		
CEP	CIDADE	ESTADO
TELEFONE		
RAMO	SETOR	
ÁREA	CARGO	
REMESSA PARA	<input type="checkbox"/> RESIDÊNCIA	DATA ___/___/___
	<input type="checkbox"/> ORGANIZAÇÃO	ASSINATURA

Desejo receber uma assinatura composta de 5 (cinco) edições, da **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO** do IAUSP; pelo que anexo cheque n.º banco n.º ou vale postal n.º , no valor de Cr\$ 200,00 (Duzentos Cruzeiros), em favor do **FUNDO DE PESQUISA DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP.**

