



# revista de ADMINISTRAÇÃO

Vol. 19 - Nº 2 - Abr/Jun 1984  
Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA - USP

## MESA REDONDA:

Novas formas de organização do trabalho 6

## ARTIGOS

Como fazer e como não fazer uma análise dos fundamentos  
dos valores de ações ordinárias  
*Antonio Zoratto Sanvicente* 20

A decisão de exportar e o processo de seleção de mercados  
em grandes empresas  
*Kleber F. Figueiredo e Sandra Maria Van Tilborg* 27

Microempresa e pequena empresa: o que as diferencia na  
utilização dos instrumentos de marketing  
*Ivan Dutra, José A. Guagliardi e José Paulo Hernandez* 35

Métodos de estudo do trabalho administrativo  
*Adelino De Bortoli Neto e Hélio Janny Teixeira* 53

## NOTAS E COMUNICAÇÕES

Uma proposta de renegociação da dívida externa brasileira  
*Stephen Charles Kanitz* 60

A inovação tecnológica e a percepção de risco do usuário  
na prestação de serviços: hipóteses sobre a automação bancária  
*Paulo Cesar Motta e Ivo Ribeiro Siqueira* 73

Decisões de investimento e financiamento na teoria das finanças  
*Antonio Zoratto Sanvicente* 82

Risco - Gerador de eficácia empresarial  
*Apolo Lage Teixeira* 86

A indústria alemã face ao bem-estar do trabalhador  
*Graziela de Oliveira* 90

RESENHA DE LIVROS 95

SERVIÇO AO LEITOR 100





**É BOM TER CHEQUE ESPECIAL BANESPA.**

Quem tem Cheque Especial Banespa nunca está sozinho, mesmo em situações muito especiais.  
É bom ter Cheque Especial Banespa. Tanto para quem emite, como para quem recebe.

**VOCÊ NUNCA ESTÁ SOZINHO.**



**banespa**

*Total apoio à comunidade*





Revista de Administração

## CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- ☐ 1 ano (4 edições) Cr\$ 8.000,00  
☐ 2 anos (8 edições) Cr\$ 14.500,00

Desejo receber os n.ºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 2.000,00 cada exemplar.

- ☐ Vol. 15.4   ☐ Vol. 16.1   ☐ Vol. 16.2   ☐ Vol. 16.3   ☐ Vol. 16.4   ☐ Vol. 17.1   ☐ Vol. 17.2  
☐ Vol. 17.3   ☐ Vol. 17.4   ☐ Vol. 18.1   ☐ Vol. 18.2   ☐ Vol. 18.3   ☐ Vol. 18.4   ☐ Vol. 19.1

pelo que anexo cheque n.º \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_

ou Vale Postal n.º \_\_\_\_\_ nominal ao Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

Nome \_\_\_\_\_

Endereço Residencial ou Caixa Postal \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_

Cep \_\_\_\_\_

Cidade \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

Organização em que trabalha \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Endereço Comercial ou Caixa Postal \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_

Cep \_\_\_\_\_

Cidade \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Remessa para

- ☐ Residência  
☐ Organização

Assinatura \_\_\_\_\_

Atenção: favor preencher todas as informações.



Revista de Administração

## CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- ☐ 1 ano (4 edições) Cr\$ 8.000,00  
☐ 2 anos (8 edições) Cr\$ 14.500,00

Desejo receber os n.ºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 2.000,00 cada exemplar.

- ☐ Vol. 15.4   ☐ Vol. 16.1   ☐ Vol. 16.2   ☐ Vol. 16.3   ☐ Vol. 16.4   ☐ Vol. 17.1   ☐ Vol. 17.2  
☐ Vol. 17.3   ☐ Vol. 17.4   ☐ Vol. 18.1   ☐ Vol. 18.2   ☐ Vol. 18.3   ☐ Vol. 18.4   ☐ Vol. 19.1

pelo que anexo cheque n.º \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_

ou Vale Postal n.º \_\_\_\_\_ nominal ao Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

Nome \_\_\_\_\_

Endereço Residencial ou Caixa Postal \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_

Cep \_\_\_\_\_

Cidade \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

Organização em que trabalha \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Endereço Comercial ou Caixa Postal \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_

Cep \_\_\_\_\_

Cidade \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Remessa para

- ☐ Residência  
☐ Organização

Assinatura \_\_\_\_\_

Atenção: favor preencher todas as informações.



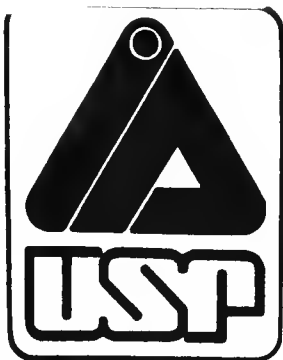
**Após preencher o cupom de Assinatura no verso, enviar para:**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO  
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP  
Caixa Postal 11498  
São Paulo – SP**

**Após preencher o cupom de Assinatura no verso, enviar para:**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO  
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP  
Caixa Postal 11498  
São Paulo – SP**





# revista de ADMINISTRAÇÃO

Publicação trimestral do Instituto de Administração da Faculdade  
de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

**Diretor:**  
Sérgio Baptista Zaccarelli  
Universidade de São Paulo

**Editor:**  
Antonio Cesar Amaru Maximiano  
Universidade de São Paulo

**Gerente Administrativo:**  
Luis Eduardo Potsch de C. e Silva  
Universidade de São Paulo

## CONSELHO EDITORIAL

Ruy Aguiar da Silva Leme  
Depto. de Administração  
Universidade de São Paulo

Sérgio Baptista Zaccarelli  
Depto. de Administração  
Universidade de São Paulo

Paulo Mattos de Lemos  
COPPEAD - Programa Pós-Graduação  
em Administração Universidade  
Federal do Rio de Janeiro

Roberto Eugene Appy  
Jornal "O Estado de São Paulo"

Francisco Pedro de Souza  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul

Sérgio de Iudícibus  
Depto. de Contabilidade e Atuária  
Universidade de São Paulo

José Osório Reis  
Faculdade de Administração  
Universidade Federal da Bahia

Jairo Simon da Fonseca  
Depto. de Administração  
Universidade de São Paulo

Fernando C. Prestes Motta  
Faculdade de Educação  
Universidade de São Paulo

## CONSELHO TÉCNICO

Professores do Departamento de  
Administração da FEA/USP

Professores do Departamento de  
Contabilidade e Atuária da FEA/USP

## SECRETARIA EDITORIAL

Hermínia A.G. Bernardi  
Luiz Alberto Siqueira  
Rose de Lima Barbosa

Mudança de endereços e outras correspondências devem enviadas para  
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO A/C Secretaria Editorial  
Instituto de Administração da FEA/USP — Caixa Postal 11.498  
São Paulo — CEP 05499 — Telefone: (011) 212-3080

## DIREITOS E PERMISSÃO DE UTILIZAÇÃO

As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos os direitos reservados ao IA/USP.  
É permitida a publicação de trechos e de artigos, com autorização prévia e identificação da fonte.

		Brasil	Exterior
Assinatura da Revista:	1 ANO	Cr\$ 8.000,00	US\$ 25.00
	2 ANOS	Cr\$ 14.500,00	US\$ 40.00
Números Avulsos:		Cr\$ 2.000,00	US\$ 8.00
Números Atrasados:	O valor correspondente ao último número editado.		

Composição, fotolito e impressão: Edgard Soares & Associados Publicidade Ltda. Fone: 223.5111. Produção: João Claudio Cote Pinto  
e Marcos Marinho Sathler. Revisão: Lia Guedes Bernardi. Arte-final: Roberto Lopes Takejame.

Registrada no Serviço de Censura Federal sob nº 1766 — P.209/73

CATÁLOGO INTERNACIONAL DE PERIÓDICOS BL ISSN 0080 - 2107

Revista de Administração do IA-USP	São Paulo	Vol. 19(2)	p. 1-104	Abr./Jun. 1984
------------------------------------	-----------	------------	----------	----------------



## **COMO ENVIAR ARTIGOS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**

A Revista de Administração é editada trimestralmente, em março, junho, setembro e dezembro.

O principal objetivo da Revista é o de publicar trabalhos teóricos, práticos e de pesquisas, desenvolvidos em Administração. Para isto ela está aberta a professores, estudantes e praticantes de Administração nas empresas privadas e em órgãos governamentais.

A redação dos artigos deve ser em português, em estilo claro e conciso, exceto casos excepcionais a serem considerados pela direção da Revista.

Além da profundidade, escopo e clareza das idéias apresentadas, os artigos são analisados pela sua acessibilidade aos leitores da Revista: professores de administração, executivos, estudantes de graduação e pós-graduação em administração e estudiosos dos problemas administrativos.

Os artigos a serem submetidos à apreciação para publicação devem apresentar as seguintes características:

1. o artigo deve ser **INÉDITO**, não tendo sido enviado a outro órgão para publicação;
2. os textos deverão ser datilografados em papel branco, tamanho ofício, sem timbre;
3. em página separada do texto, deverá ser apresentado o nome completo do(s) autor(es), acompanhado de um breve curriculum vitae, relatando experiência profissional e/ou acadêmica;
4. deverá ser anexado em página separada, um resumo em português (síntese), em torno de 50 palavras;
5. a bibliografia deve ser apresentada em folha separada em ordem alfabética;
6. todas as referências deverão ser citadas no texto;
7. quando o artigo tiver mais de dois autores, deverá ser mencionada a contribuição de cada co-autor;
8. o artigo deve ser enviado em 4 vias, pois o mesmo será remetido para análise a pelo menos quatro conselheiros sendo dois do conselho técnico e dois do conselho editorial;
9. todos os artigos são avaliados pelos conselheiros pelo sistema “BLIND REVIEW”, ou seja, o autor do artigo não é do conhecimento dos conselheiros em nenhum momento do processo de avaliação.

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:

Secretaria Editorial  
Revista de Administração — Sala AS-30  
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo  
Caixa Postal 11498 — CEP 05499 — São Paulo — SP



## CARTA DO EDITOR

Círculos de controle de qualidade, grupos autônomos de trabalho e comissões de fábrica são algumas tendências recentemente incorporadas ao vocabulário brasileiro. Abrindo esta edição, a RAUSP apresenta as conclusões de uma mesa-redonda que debateu essas tendências, procurando demarcar as fronteiras entre modismo e aplicação eficaz, analisar os fatores determinantes de sua emergência e examinar os impactos sobre a formação de novos administradores.

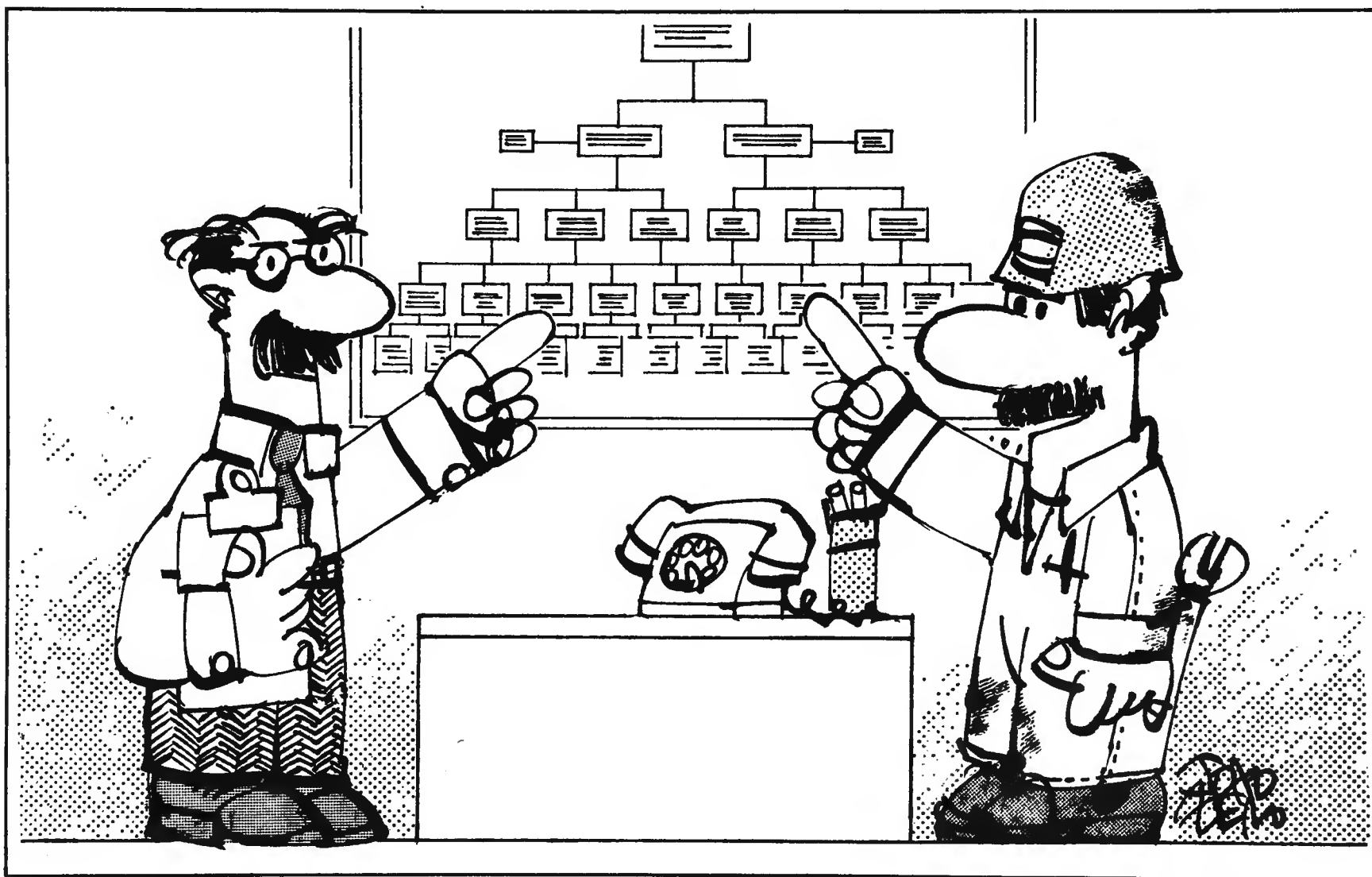
Um enfoque de administrador financeiro está presente numa proposta para o problema da dívida externa brasileira. Trabalho cuja existência tem sido divulgada pela imprensa, despertando grande interesse, está neste número em versão técnica, preparada especialmente pelo autor, com a finalidade de oferecer uma contribuição para a compreensão e o tratamento dessa questão.



# MESA REDONDA: NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

**Q**uais são as tendências atuais da organização do trabalho? Em torno dessa questão, a RAUSP promoveu uma mesa redonda, na qual foi analisada a experiência brasileira com a revisão dos conceitos tradicionais

de administração. Entre os temas debatidos, o papel das relações industriais, o comportamento do fator humano, o profissional de recursos humanos e a formação da mão-de-obra gerencial para enfrentar os novos desafios.



**Cleber:** Todo o temário que nós temos aqui para debater insere-se numa problemática muito mais ampla: uma fase de transição pela qual está passando a sociedade brasileira, gerando novas necessidades e novos desafios. Diante desse quadro, novas formas de organização devem brotar, obrigatoriamente, e um novo estilo de gestão vai ter que surgir. Em termos práticos, noto também que há uma crise de identidade muito grande entre as organizações das empresas e esse quadro. Em outras palavras, as empresas brasileiras, de modo geral, estão muito pobres no que tange a estruturas organizacionais para enfrentar esses novos desafios. Além disso, o contingente humano que está dentro das empresas tem vícios históricos acumulados, de um

Brasil que não existe mais. Neste restante de século, faltando apenas 16 anos, a empresa que não cultivar novas formas de organização e, principalmente, um novo perfil de contingente de empregados, se tornará tremendamente vulnerável diante desta crise que tende a se alastrar e se tornar mais complicada. Assim, minha proposta inicial é inserir este temário dentro de um quadro mais amplo.

**Fleury:** Dentro dessa colocação do Cleber, tenho a impressão de que precisamos fazer uma separação, desde o princípio, entre as empresas que estão aqui representadas, que podem descrever as experiências e as novas formas de organização do trabalho que estão praticando, e as outras empresas, em geral. Creio que são dois conjuntos distintos.



Ao mesmo tempo, endosso especialmente o segundo aspecto que o Cleber colocou: os hábitos que estão arraigados na maioria dos processos administrativos dificilmente levam ao desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho e à formação de um novo contingente de administradores, com uma nova visão.

**RAUSP:** Nós já temos os argumentos suficientes para fazer um apanhado das experiências das empresas aqui representadas, que podem beneficiar a comunidade das outras empresas. É nesse sentido então que eu pediria particularmente aos dois Cláudios e ao Lehmann, que fizessem um pequeno apanhado do que se pode chamar de novas formas de organização do trabalho.



**Cláudio Ferraz:** A Metal Leve utiliza métodos tradicionais tanto quanto à organização do trabalho, como ao papel do supervisor. É uma empresa de mão-de-obra intensiva, onde já existe certa mecanização intensa com a instalação de linhas e máquinas automatizadas, solução adotada na ocasião em que as indústrias automobilísticas passaram a praticar grandes volumes de produção para exportação. Do ponto de vista da organização, ainda prevalece a estrutura do chefe de seção, do mestre e do contra-mestre tradicional, onde o chefe é um antigo líder, o antigo líder é o antigo operador da máquina. Estes enfrentam grande dificuldade em participar de programas em sala de aula para receber qualquer treinamento, qualquer ensinamento, por exemplo, como aqueles que estão sendo feitos pelo SENAI para o desenvolvimento de supervisores. A falta de educação básica no nosso supervisor de primeira linha tem sido um problema grave. O que tem sido feito é um esforço a longo prazo, no sentido de encaminhá-lo ao sistema supletivo de primeiro e segundo graus, realizado na própria empresa. Acreditamos que sem tal educação básica será utópico pensar em preparar o supervisor tradicional para chefiar linhas com máquinas automatizadas, sofisticadas, com sistemas eletrônicos e controles modernos. O que existe de novo em organização do trabalho são as experiências com círculos de controle de qualidade. Estas têm sido muito lentas, iniciadas há seis anos atrás, com um ou dois grupos, crescendo até um ano atrás, com muita cautela, para 35 grupos. Após a visita ao Japão de um grupo de executivos, houve uma verdadeira paixão pelos círculos de controle de qualidade e pressão no sentido de expandir o programa. Entretanto, a área de recursos humanos procurou manter maior ênfase na qualidade do processo porque efetivamente trata-se de um

programa voltado para a educação, o auto-desenvolvimento dos participantes e a instalação de um processo de comunicação lento e gradativo. Não é um processo que possibilite resultados em meses ou poucos anos. Quanto às mudanças efetivas no processo de fabricação e na organização propriamente dita do trabalho, estas têm sido mais efetivas quando planejadas a partir dos setores de engenharia, onde as inovações são desenvolvidas e introduzidas. Como decorrência, a empresa tem sido levada a implantar formas de organização adequadas às novas tecnologias, de modo a atender exigências de qualidade de clientes internacionais ou aquelas que participam intensamente de programas de exportação — quer de motores, veículos, equipamentos etc. A experiência da Metal Leve está concentrada principalmente no campo da introdução de novas tecnologias, e não propriamente da introdução de novas formas de organização do trabalho. Acredito que as experiências na linha européia com grupos sócio-técnicos e grupos autônomos de trabalho, têm sido mais eficazes. Na Metal Leve estamos observando uma certa transição a partir da linha japonesa, do círculo de controle de qualidade, procurando evoluir para um processo profissional de adaptação da organização às necessidades tecnológicas, através da formação de grupos homogêneos, envolvendo funcionários de um mesmo setor de trabalho.

**Claudio Orlandi:** No caso da SCANIA e, em princípio, acho muito importante fazer o retrospecto, particularmente sobre comissão de fábrica, comissão de cooperação e delegado sindical. Por que a SCANIA criou, em 1976, a sua Comissão de Fábrica? Porque nós somos influenciados pela filosofia sueca de sindicalismo. Nós somos, de uma certa forma, até pressionados pelo Sindicato Sueco no que diz respeito às relações trabalhistas e, em 1976 começamos a instituir em São Bernardo, uma Comissão de Cooperação. Naquela época era um pouco perigoso se falar em comissão de fábrica, principalmente em indústrias automobilísticas e dentro de São Bernardo do Campo, que tem, e sempre teve, o Sindicato Metalúrgico muito forte. Implantamos, em 1976, para transmitir a esse grupo de funcionários informações sobre a SCANIA, as dificuldades de mercado, número de veículos em estoque etc e, em contrapartida, ouvir dos funcionários quais eram os anseios do pessoal da fábrica. Era uma comissão de cooperação, de certa forma, com o estilo de comissão que existe na Suécia, onde o sindicato atua dentro da própria empresa, dividido em vários grupos, ou vários mini-sindicatos, que se reportam a uma federação sindical em Estocolmo. Na Suécia, e em outros países europeus, existe realmente uma forte vontade do sindicato em colaborar com a empresa. São sindicatos, evidentemente, muito mais velhos que os nossos e com outra mentalidade. E isto funcionou relativamente bem até, eu diria, 1980. Nós tínhamos conseguido um canal de comunicação com duas mãos. Nesse ponto o Sindicato de São Bernardo do Campo iniciou uma campanha sistemática contra esta Comissão de Cooperação porque não havia dentro dela nenhum representante sindical e o seu regulamento não fora negociado com o Sindicato. Aí começaram as críticas contra a empresa e contra os membros que compunham essa Comissão que, por sinal, eram eleitos livremente por todos os outros empregados da fábrica. O Sindicato “pichava” a Comissão de Cooperação da SCANIA mas, em contrapartida, não tinha nenhuma vontade de ter uma comissão de fábrica na-



quela época, muito menos se falava em delegado sindical, porque comissão de fábrica, delegado sindical ou qualquer outro tipo de organização dos trabalhadores, se não fosse muito bem cuidada criaria um sindicalismo paralelo e o Sindicato sabia disso. Continuamos com nossa comissão, mesmo criticada até o ponto de se tornar difícil encontrar candidatos a membros, pois estes eram nominalmente atacados nos Boletins Sindicais. Numa greve que nós tivemos, resolvemos negociar com o Sindicato o Regulamento da Comissão de Cooperação, com um dirigente sindical fazendo parte da mesma como candidato natural. Esta é a forma que o Sindicato tem para que as comissões não lhe escapem das mãos. Hoje nós temos um Regulamento de Comissão de Fábrica já negociado com o Sindicato — o que se vê em outras indústrias automobilísticas são as comissões de fábrica reportando-se diretamente ao Sindicato de São Bernardo do campo. A nossa comissão não pôde ser implantada ainda porque logo em seguida o Sindicato dos Metalúrgicos foi cassado. Eu diria que hoje nós temos uma Comissão Sindical dentro da fábrica.

**Lehmann:** Eu vou descrever minha experiência mais recente num dos maiores grupos brasileiros, que atua em várias cidades do Nordeste. No Sul do país, as fábricas desta corporação utilizam tecnologia bastante simples e de domínio público. Não existe nada de especial numa fábrica de calçados ou numa fábrica de confecções. As máquinas e equipamentos utilizados podem ser vistos nas feiras internacionais e todos os grandes fabricantes vão a essas feiras. Não existe tecnologia confidencial. Existe, sim, uma mão-de-obra usada intensivamente e organização do trabalho. Portanto, é o oposto do que o Cláudio Ferraz tem na Metal Leve, onde a preocupação maior é com a máquina. Nós começamos a aplicar novas organizações de grupo de trabalho. Apenas para citar alguns números para avaliar os resultados práticos obtidos em relativamente pouco tempo, temos o seguinte: um aumento de produtividade em torno de 25 a 35%; o refugo e a segunda qualidade caíram pela metade; melhorou sensivelmente a qualidade dos produtos; os consertos de início subiram mas, depois de muito pouco tempo, também caíram pela metade; o material em processo (em calçados de couro é muito importante) ficou reduzido a 1/4 ou a 1/5, ou seja, a velocidade do processo aumentou 4 a 5 vezes; as áreas de trabalho foram reduzidas em cerca de 30%; houve um aumento sensível na flexibilidade. Hoje em dia, produtos que são influenciados pela moda obrigam a freqüentes mudanças de produção de um tipo de produto para outro, e isso, numa linha balanceada no sistema Taylor, é bastante complicado. Aumentar a produtividade numa dessas linhas clássicas leva meses, até se chegar a um nível de produtividade satisfatório. Com o novo sistema de grupo de trabalho, rapidamente — questão de dias — a produtividade estava tão alta quanto a que tínhamos antes. O poder de recuperação é tremendo. Houve também redução da mão-de-obra indireta, que foi absorvida pelos grupos de trabalho, de inspetores de qualidade, de monitores de treinamento e de supervisão. A supervisão torna-se cada vez menor.

Um supervisor pode coordenar o trabalho de cerca de 80 pessoas ou mais, sem nenhuma dificuldade. O contra-mestre torna-se simplesmente dispensável. E, a auto-supervisão permite eliminar muitas despesas indiretas. O controle gerencial, onde se estava pensando em usar computadores, de repente torna-se tão simples que se pode controlar a produção por processos visuais. Simultaneamente com grupos

de trabalho, passamos a introduzir também incentivos em grupo. Assim, onde tínhamos que controlar 40 pessoas, passamos a controlar duas, isto é, cada grupo de 20 equivale a uma pessoa em termos de planejamento, incentivos salariais etc. A administração toda se tornou extremamente simples. Aí, começou o “problema”: descobrimos que a democracia industrial dava certo. Que o processo democrático, o processo participativo era muito bom, e a empresa resolveu intensificar a democratização. Só que, sem querer deixar de ser autocrática. Então, autocraticamente, decidiu-se fazer a democracia em grande escala, nos níveis mais baixos, porque dava bons resultados. E, um conflito se formou nos níveis intermediários, que não têm muito boa vontade com esta democracia porque eles sentem uma ameaça à sua segurança quando o sistema realmente começa a funcionar. A pirâmide organizacional, cuja base está bastante distanciada do extremo superior, com um sistema desses se achata, quer dizer, desaparece uma série de níveis intermediários. Então, o pessoal do meio, além do conflito de divergência de orientação, está percebendo que corre o risco de, simplesmente, ir de roldão com as mudanças e perder o emprego. Daí, então, toda uma resistência a estas mudanças que a empresa pretende fazer. Eu acredito que só com o tempo, com muito aprendizado e muita educação as empresas vão poder absorver essa nova tecnologia. Os suecos e os japoneses estão levando de 10 a 15 anos para aprender e nós vamos levar de 5 a 10 anos para conseguir fazer essas coisas funcionarem. Com os círculos de controle de qualidade, na minha opinião, está acontecendo mais ou menos a mesma coisa, quer dizer, querer obter os benefícios da democracia sem largar o poder que emana da autocracia.



**Hans:** Já foram mencionados alguns modelos tais como CCQ, comissão de fábrica e comissão sindical. Eu posso dar algumas informações dentro da minha experiência alemã, onde eu fiz parte de uma comissão do sindicato dos professores também. Eu acho o modelo da SCANIA o mais semelhante aos nossos modelos alemães, com a comissão de fábrica. Nós temos, na Alemanha, essa comissão dentro de todas as empresas. As nossas empresas são ligadas a um sindicato. Não há vários sindicatos dentro da mesma empresa. Mas, além disso, nós temos um outro modelo que se chama co-gestão. Co-gestão, na minha opinião, é muito mais do que foi dito. Co-gestão significa, por exemplo, uma participação dos empregados nos conselhos fiscais, na diretoria da fábrica, como por exemplo, o diretor de trabalho de pessoal é representante dos trabalhadores. A nossa história de mais ou menos 30 anos desta co-



gestão ainda não resolveu tanto, digamos assim. Nós temos uma certa experiência, é claro, mas só nas indústrias de aço e ferro, na mineração, nós temos esta participação. Nas outras empresas alemãs ainda não temos, nem teremos nos próximos anos, por causa da falta de uma definição dentro da legislação. Agora, o CCQ e outros que eu acho válidos, para mim, são submodelos dentro de uma participação global, dentro de uma co-gestão global. Para mim, seria muito interessante se pensar no papel da Federação, do Ministério do Trabalho, e do Ministério da Educação também, dentro deste tipo de organização do trabalho. A meu ver, como eu entendo no momento a realidade, todas as tentativas empresariais são tentativas para resolver os problemas fechados dentro da própria fábrica, sem uma legislação básica.

**Fleury:** Gostaria de tentar fazer uma síntese das abordagens já colocadas. O Cláudio Ferraz apresentou um determinado tipo de reação numa empresa que enfatiza a questão técnico-econômica, ou seja, a reação da Metal Leve em termos de mudar as formas de organização do trabalho ocorreu a partir de uma mudança no plano tecnológico, conforme foi colocado. Por outro lado, o Cláudio Orlandi colocou a estratégia da SCANIA em função de uma mudança político-social que realmente ocorreu e cuja solução se deu a partir da transposição de um modelo que, teoricamente, foi desenvolvido em um outro país. Eu creio que esse é o primeiro ponto que precisa ser realçado: a questão básica da organização do trabalho pode ser vista como condicionante e, ao mesmo tempo, como condicionada, ou seja, a adoção de formas de organização do trabalho é condicionada por fatores técnicos, econômicos, políticos e sócio-culturais. Ao mesmo tempo, a adoção de uma dessas formas cria todo um movimento que vai alterar essas condições políticas, econômicas e sócio-culturais, num processo extremamente dinâmico. Assim, uma das linhas que nós talvez pudéssemos adotar seria exatamente tentar separar o modelo e o contexto onde ele foi gerado, da aplicação que o modelo vem tendo dentro do panorama brasileiro. Por exemplo, o Hans procurou colocar os modelos alemães que eu vejo como desenvolvidos, elaborados, dentro de uma determinada conjuntura técnico-econômica, política e sócio-cultural. O mesmo vale para o modelo japonês e para o modelo sueco. Eu tenho a hipótese de que o esquema de organização do trabalho, no Brasil mudou, de um passado recente para cá, exatamente em função de mudanças nos planos técnico-econômico, político e sócio-cultural. É impossível precisar uma data em que essa mudança teve início, mas em 79/80 observamos alguns fatos extremamente importantes: a entrada numa condição de recessão, de crise econômica e ao mesmo tempo, a emergência do movimento sindical a partir de 78, com todas as greves do ABC eclodindo de uma maneira inesperada. Vejo a questão da organização do trabalho do seguinte modo: antes dessa época as empresas produziram em condições de “folga”, ou seja, a questão da produtividade não era a mais importante em termos de organizar o trabalho. Havia um mercado em expansão e havia proteção de mercado, o que levava as empresas a terem uma determinada folga e a poderem ser ineficientes. Nessa época, o grande ponto da questão da organização do trabalho era evitar o conflito social dentro da fábrica, ou seja, o trabalho era organizado, em primeira instância, para não permitir a emergência, dentro da fábrica, de conflitos ou reivindicações. O trabalho era planejado

até o ponto que podia ser entregue a uma pessoa desprovida de conhecimento e não permitia o seu desenvolvimento pessoal, as tarefas eram simples e individualizadas de modo a facilitar a substituição das pessoas e a coordenação era feita por altas hierarquias. Procurava-se assim abafar os conflitos sociais dentro da fábrica; a produtividade vinha em segundo plano. Eu vejo a mudança se configurar a partir de 78/79/80, tanto no plano técnico-econômico, ou seja, nós entramos numa condição de recessão, o mercado se reduziu drasticamente, quanto no plano político-social, com todo um novo sindicalismo e uma nova forma de participação do operariado de uma maneira geral. Isso gerou duas formas de reação. Uma primeira foi aquela de arrochar o controle, de racionalizar o processo produtivo, buscando aumentar o controle e a eficiência. E num segundo momento, surgiram algumas idéias relacionadas à emergência da problemática político-social, de se passar a criar algum tipo de modelo que abrisse espaço para participação. Eu acho que o CCQ, ao mesmo tempo em que abria esse espaço para a participação, era uma solução que, teoricamente, pelo menos (e aqui não estou me referindo às implantações mais sérias), não implicava em maiores mudanças em termos de estrutura: cria-se uma estrutura paralela e o investimento, em termos financeiros, não é muito grande. Então o CCQ foi uma abordagem extremamente adotada porque satisfazia alguns anseios de participação ao nível do operariado, criava uma atmosfera pseudo-democrática e, teoricamente permitia que, sem se mudar o processo produtivo, se criasse uma consciência de qualidade, uma consciência de eficiência, que antes não existia. Assim, a adoção de novos modelos é assunto delicado de se discutir de uma maneira geral porque, muitas vezes o rótulo não tem nada a ver com o conteúdo. Existe uma série de experiências e programas que se auto-denominam grupos semi-autônomos, ou mesmo qualidade de vida no trabalho e outros títulos de boa reputação que são implantados com um conteúdo que nada tem a ver com aquela idéia que o caracteriza em termos mais amplos. É que são palavras muito bonitas. Então, para dar nome a um programa, algumas empresas usam o nome sem usar o conteúdo. A introdução de novas formas de trabalho desenvolvidas em outros países sem maiores preocupações em analisar a sua adequação em termos da realidade local revela um certo despreparo dos administradores para equacionar toda a complexidade dos sistemas com os quais estão tratando. Só para fechar esta parte, eu gostaria de colocar que acredito que essas novas formas de organização do trabalho em discussão, implicariam realmente numa reestruturação a nível de todo o processo de trabalho, não só dentro da fábrica mas, como o Hans colocou, envolvendo inclusive a legislação, o Ministério do Trabalho e os próprios órgãos de apoio à legislação do trabalho.

**Cláudio Ferraz:** Tenho me preocupado muito com as alternativas de formas de Círculos de Controle de Qualidade. Como você disse, são apenas rótulos diferentes. Lembro que, após leituras sobre as experiências européias, pudemos observar, aqui mesmo no Brasil, formas de organização do trabalho em empresas tipicamente brasileiras, sem nenhum relacionamento com empresas internacionais. Pode-se observar que já existem, há décadas, organizações com processo participativo intenso, processos de auto-controle e outras formas aparentemente inusitadas de organização do trabalho. Procurei estabelecer uma ligação





Foto João Rodrigues

no que existia de comum entre essas formas de organização de trabalho e os textos sobre as experiências americanas e européias. O fundamental, já citado nesta reunião, é o relacionamento entre os sistemas de incentivos e as formas de organização do trabalho. Lawler diz que muitos dos sistemas de reorganização, mudança ou desenvolvimento organizacional não sobrevivem porque as empresas não acompanham o processo de mudança com alterações compatíveis no sistema de recompensa. Sugere, inclusive que, através de alterações no sistema de recompensas, pode-se atingir novas formas de organização do trabalho e por decorrência, o desenvolvimento organizacional. De qualquer forma, é fundamental não se pensar num sistema de organização de trabalho, sem rever ou considerar detalhes da política de pagamentos, em seus detalhes de salário, mérito, bônus, gratificação, prêmio de produção, prêmio individual ou prêmio grupal etc. Pude observar, esta semana, uma fábrica de auto-peças, no Brasil, que não tem CCQ, e que opera num processo participativo grupal, em decorrência do sistema de incentivos. Outra empresa nos visitou procurando conhecer o CCQ. Entretanto, já estava totalmente reorganizada em termos de seu processo grupal participativo. Existe uma grande variedade de formas de organização do trabalho, estabelecidas naturalmente sem rótulos, entretanto, relacionadas de alguma forma com sistemas de incentivos. No sistema japonês, além do salário-base, existe a gratificação percebida como recompensa contingente. O cidadão trabalha com intenso sentido de participação, sabendo que terá recompensa a curto prazo. Não precisa esperar mais que 6 meses para receber sua parcela de participação nos resultados. Estão intimamente ligados desempenho e recompensa. Uma fábrica de auto-peças, no Brasil, tem dois processos de recompensa: um aos trabalhadores, com tabelas de padrões calculados pelos setores de engenharia, onde existem prêmios de produtividade para o grupo, que contém até 30 pessoas. Os grupos trabalham no sentido de explorar ao máximo seu processo de fabricação, de contribuir, rever, reorganizar o processo e, principalmente, ocupar integralmente o horário de trabalho. Para o grupo gerencial, a chefia intermediária recebe um sistema de incentivo que chega a pagar prêmios correspondentes a 3 salários em 6 meses de trabalho, decorrentes de redução nos gastos indiretos e gastos administrativos da empresa. Foram eliminados muitos postos de supervisão. E o exemplo partiu da cúpula administrativa. A nova forma de atuação foi implantada sem rótulos, sem qualquer ligação com a política internacional do grupo, mas surgiu de uma série de crenças positivas, a respeito do que é o processo de organização do trabalho, recompensa e desempenho. Acre-

dito na ligação entre desempenho e produtividade grupal com uma recompensa contingente, também grupal. A recompensa pode ser em dinheiro, mas não necessariamente. Considerem a experiência das fábricas de papel, que são da época pré-tayloriana. Existem equipamentos, em uso no Brasil, que são do século passado. O processo grupal dos operadores de uma máquina de papel é impressionante. Se o grupo não trabalhar coeso, o equipamento não funciona e, se não funciona, alguém perde o emprego. É questão de sobrevivência e não simplesmente de recompensa em dinheiro. Se o indivíduo não se adapta ao grupo, vem outro no lugar dele. Existem várias experiências de trabalho necessariamente grupal com sucesso, onde o relacionamento desempenho-recompensa é contingente. Por outro lado, existem rótulos para sistemas de trabalho que, de fato, não têm nada de participativo ou grupal.

**Cleber:** A essa altura da nossa discussão, acredito que uma modesta contribuição que poderia dar seria raciocinar que a empresa brasileira vive, em matéria de desenvolvimento de suas organizações uma profunda crise de imaturidade. Ela está muito agarrada aos pacotes importados. É impressionante a tendência de as empresas se agarrarem a modelos que são muito bem sucedidos no exterior e eu, em princípio, não sou contra. Apenas acho uma prova de ingenuidade importarmos esses modelos sem fazer, pelo menos, um trabalho elementar de questionamento à luz de nossa cultura. Houve época, no Brasil, mais ou menos na década de 70, que era um verdadeiro paraíso para indivíduos que liam uma apostila de DO à noite e no dia seguinte falavam sobre esta especialidade. Houve época em que só se falava em teoria geral de sistema aberto e nunca se conseguiu entender o que é aquilo. Houve época em que se falou muito em gerência por objetivos. Implantava-se a técnica por objetivos em empresas que não tinham nenhuma condição para o uso desta técnica. Mas, era bonito. Mais recentemente, como uma porção de psicólogos nos Estados Unidos começaram a falar em análise transacional, todo mundo vem dizer a mesma coisa dentro das empresas brasileiras. E, ultimamente, tem-se falado muito no modelo japonês. Eu fiz, propositadamente, essas considerações de ordem polêmica sobre os modelos para, no meu entender, identificar uma fase muito triste da empresa brasileira, que é uma fase de imaturidade para trabalhar em matéria de desenvolvimento de organização. Numa fase altamente embrionária, ainda não se sabe o que se quer com as nossas organizações e qualquer modismo entusiasma nossas empresas, nossos técnicos, nossos profissionais. Eu acho curioso todo mundo falar, por exemplo, na experiência japonesa, na experiência americana, na experiência sueca, mas ninguém fala da experiência brasileira. Ninguém, por exemplo, procura saber que tipo de modelo as nossas organizações comportam, ninguém circulou pelo Brasil para conhecer algumas empresas bem-sucedidas, que nós temos aqui no território nacional e que estão trabalhando com valores próprios. Mas, há uma mania de copiar coisas estrangeiras, até deprimente. Eu acho que, em termos de organização, nós estamos numa fase profundamente embrionária, agarrados aos modelos importados. Feita essa colocação, vejo o seguinte: nós temos um problema ideológico muito sério. Não no sentido político somente, mas no sentido de mudança organizacional e em criar novos valores. Que problema ideológico é esse? O empresário brasileiro que detém o poder de decisão, porque é



o dono do capital, é anti-nova organização. É anti-nova organização porque esta rouba dele aquilo que ele mais adora — o poder. Comportamento típico das nossas elites. Na hora em que monta uma nova estrutura, como consequência tem que liberar o poder; o nosso empresário não libera o poder. Além disso, você não vai ter novas formas de organização se você não tiver um novo contingente de pessoas. Não só em termos de incentivos, como em termos de envolvimento com as novas formas. Acontece que a ideologia vigente nas empresas brasileiras é anti-trabalhador, não estimulando a sua participação. Se analisarmos historicamente a nossa empresa brasileira, desde o começo do século, o nosso empresário valorativamente se volta para dois aspectos: ganhar dinheiro e uma profunda política de exploração do trabalhador. Agora, entra uma especialidade chamada administração de recursos humanos, para disfarçar essa técnica de exploração, através de técnicas manipulativas. Acontece que o nosso trabalhador está evoluindo em termos de massa crítica e política, e já não está mais aceitando com facilidade esses modelos de RH que nós estamos implantando. Agora para criar uma nova forma de organização eu só vejo o seguinte: é uma decisão política, quando infantilmente se fala em DO como uma atividade técnica e metodológica. Novas formas de organização, isso nada tem a ver com técnicas e metodologias.

DO é um ato político. DO é uma decisão política. É uma negociação que a direção da empresa faz com outro lado da organização que são os empregados. As mudanças não estão sendo tratadas a nível da diretoria da empresa. Estão nas mãos de meia dúzia de tecnocratas que ficam importando modelos estrangeiros sem nenhuma ressonância com a cultura da organização, nem com a vida do país. A organização é como a constituição de um povo. Ou brota das necessidades da comunidade ou não funciona. Serve apenas para desenhar organograma. Em seguida, ninguém pode dissociar organização de manifestação cultural. O que é uma empresa organizada ou desorganizada? É uma forma de se expressar culturalmente. Então, eu pergunto: na cultura brasileira, de que tipo de organização nós estamos precisando? E nunca ninguém faz essa pergunta, porque a nossa preocupação não é o Brasil, é olhar o que o americano faz, é olhar o que o europeu faz, o que nada tem a ver com a nossa história, é completamente diferente. Eu acho que uma organização é uma expressão cultural e, se sobrar tempo, espaço e boa vontade, aí se vai fazer como técnica de trabalho. DO não é apenas técnica de trabalho. Depois, eu vejo o seguinte: é impossível se montar uma nova forma de organização para a empresa brasileira, brotada na nossa realidade, se não houver uma alteração profunda e radical na nossa política de RH. O modelo atual de recursos na empresa brasileira está esgotado. Ele é herança de um passado muito triste no país que é o passado getulista, meramente burocrático e manipulativo e o passado das multinacionais que chegaram aqui na década de 50. Só que o nosso trabalhador não está mais aceitando os incentivos da política de recursos humanos. Ou se faz uma alteração completa dos modelos ou, então, não se casa com a nova organização. De uma maneira geral, nossas estruturas organizacionais ainda não foram tratadas como uma expressão política, como uma expressão cultural; elas estão sendo contaminadas por modelos importados o que é uma prova da profunda imaturidade vivenciada por nossas empresas. Ninguém quer discutir que tipo de organização é carente

para a realidade brasileira e, se a gente fizer uma viagem por esse Brasil, observando empresas bem-sucedidas, irá se deparar com modelos de organização muito superiores ao que os japoneses, os europeus e os americanos estão usando. Mas, nós temos uma tendência alienante, submissa, imatura, infantil de trabalharmos com fórmulas importadas e iremos sempre repetir os erros cometidos historicamente, quer dizer, não temos organização, temos pseudo-organizações. Esse é a minha posição. A discussão está muito rica, muito boa, mas está na hora de amadurecermos politicamente e esquecermos dessa história de modelinhos tipo GPO, DO, que devem ser lembrados como ponto de referência, como consulta. Você contrata um consultor para uma organização e a primeira coisa que ele faz é dar uma aula para a Diretoria sobre DO. Depois ele dá aula sobre AT. Depois ele dá aula sobre GPO e fica uma alienação irritante. O coitado do empresário que está cuidando de dinheiro, de fatura, está enfrentando a concorrência, fica sem entender aquele palavreado vazio. Nós estamos discutindo uma fase crucial da vida brasileira, uma fase de transição, em que os empresários estão precisando dos teóricos, dos professores, dos consultores, dos executivos. Esta fase de transição é uma fase muito séria e está na hora de termos a coragem de dizer que acima destes pacotes e modelinhos temos que repensar o modelo brasileiro e, conseqüentemente, o modelo organizacional das empresas brasileiras.

**Cláudio Orlandi:** Eu concordo com o Cleber. A SCANIA, em 76, criou a sua comissão de cooperação baseada em um modelo existente na matriz, porque não tínhamos modelo brasileiro. Você falou em modelo de RH; na verdade eu não acredito que nós tenhamos hoje, um modelo de RH. Eu me pergunto até, qual é o papel do homem de RH hoje. A empresa é impotente para optar por uma filosofia. Eu acho que a filosofia ou as formas de organização já estão sendo impostas pelos trabalhadores. A empresa não tem opção, no meu modo de ver. A única opção que ela tem é radicalizar e ficar num lado totalmente oposto àquele dos trabalhadores, ou então, partir para uma forma de organização imposta pelos trabalhadores, como foi o caso na FORD, como foi o caso agora na SCANIA, como foi o caso na VOLKS. Nós temos uma mentalidade sindical totalmente contrária à mentalidade européia de sindicato. Quando se fala que na Suécia os grupos formados por trabalhadores colaboram com a empresa, é verdade, colaboram sim; e quando da negociação de seus dissídios coletivos, eles têm muito mais força de barganha, podem tirar da empresa muito mais, porque colaboram com a empresa e a empresa, supostamente, está numa situação econômica melhor. O sindicalismo brasileiro começou praticamente em 1978 e tem uma filosofia totalmente contrária a essa filosofia européia. Tudo o que se implanta na empresa, por vontade da empresa, por paternalismo, o sindicato é contrário; então boicota e, por isso, tenho receio e dúvidas quanto à implantação de CCQ numa região geográfica onde o sindicato é muito forte, como em São Bernardo do Campo. Então, o ponto que se coloca é o seguinte: “você compra o trabalhador para que ele possa participar da evolução da empresa, aumentando-lhe o salário.” Numa negociação que fiz com os sindicatos, usei o argumento de que nós estávamos dando um clube muito bonito para os trabalhadores e o sindicalista me respondeu: “Mas quem é que lhe pediu um clube para o trabalhador?”

Então, acredito e concordo inteiramente com o que o Cleber disse. Nós temos que criar um modelo “tupini-quim”, modelo brasileiro de administração de pessoal. Recordo-me que de 64 a 78 nós, e faço questão de me incluir nisso, “homens de pessoal” vivemos confortavelmente amparados pelo governo. Era proibido fazer greve, com raríssimas exceções, como em 68 e algumas em 73. E nós, homens de RH começamos a importar modismos. Em 78, coincidentemente, surgiu a primeira greve na SCANIA. Fomos todos colhidos de surpresa. Naquela época, não sabíamos o que fazer, nem como reagir àquela organização, até então posta em dúvida pelos próprios empresários, a organização dos trabalhadores que, ao contrário dos homens de empresa, não pararam, e, ainda que em silêncio, continuaram durante 14 anos a se organizar. E aí começamos a grande batalha de treinarmos homens de primeira linha que haviam sido os melhores operadores de máquinas. Aqueles que, na época do “boom” industrial da década de 1950, com a vinda das multinacionais para cá, foram promovidos a toque de caixa. A única coisa que lhes ensinaram foi não parar a linha de produção e isso veio até 1978. Durante 14 anos, nunca o homem de linha, o supervisor de linha, cumprimentou um operador de máquina. “Você faz porque eu quero que você faça, porque eu sou o chefe; eu aprendi assim, me ensinaram a trabalhar assim, e hoje eu sou o chefe.” Então, nós da empresa automobilística e outras empresas da região, começamos a colocar os supervisores de primeira linha em salas de aula, de 8 a 10 horas por dia, e eles não tinham estrutura para absorver aquilo que nós estávamos lhes ensinando. Estou falando só sobre a parte de relações trabalhistas, não da parte organizacional da empresa como um todo. Então o homem voltava à linha e tinha de conviver com aqueles problemas do dia-a-dia. Se a linha de montagem parasse, ele era chamado à atenção; caso contrário, tudo bem. Nunca houve preocupação com os homens que trabalhavam com ele. E a coisa foi até que nós, homens de recursos humanos, fomos obrigados a viajar a vários países para ver como é que a coisa se processava no relacionamento entre capital e trabalho. Mas hoje, o sindicato não aceita qualquer outro tipo de organização de pessoal dentro das empresas, se não for orientada por eles. Eles boicotam, vão boicotar, vão criticar e vão acabar por destruir qualquer tipo de organização que possa se fazer. Até acho que o CCQ, ou qualquer coisa que venha a se assemelhar com o CCQ é uma subdivisão de uma comissão de fábrica. Você pode ter uma comissão de fábrica e, a partir de comissão de fábrica, começar a tirar subgrupos para eventualmente trabalhar em benefício da empresa. Hoje, se você disser para o trabalhador colaborar com a empresa, o trabalhador não colabora porque o sindicato acha que o patrão é explorador, então “nós não temos que colaborar com patrão capitalista explorador; já nos exploraram por muitos e muitos anos”. Não podemos nem falar em aumento de produtividade dentro de uma indústria. Não podemos exigir que o homem tenha mais produtividade por conta própria. Ele tem que acompanhar o ritmo da produção. O homem está alienado pela velocidade da linha. Sabemos que hoje a produtividade do trabalhador é forçada pela velocidade da linha, por tempo de máquina etc. O empregado tem que apertar a maçaneta esquerda do carro, e só faz aquilo durante o dia em todos os carros que passarem à sua frente; são 10, 15, 20, 50 ... ele tem que fazer aquilo. A produtividade não vai de vontade própria. É isso que eu quero enfatizar. A produtividade é

controlada por uma velocidade de máquina. O trabalhador, na Suécia, justifica o seu próprio cartão de ponto no dia em que não for trabalhar. O grande desafio dos homens de recursos humanos de lá é “bolar” sistemas para fazer com que o homem vá trabalhar, e um dos pontos é esse: formar grupos de trabalho onde todos participem de uma montagem. Não simplesmente apertando parafuso da maçaneta esquerda, mas todos participando de uma montagem, do começo ao fim. Eles colocam o bloco do motor em cima do carrinho e os cinco ou seis elementos do grupo de trabalho é que vão empurrando o carrinho e montando o seu motor. Dessa maneira a motivação é o grupo. “Olha, vê se vem trabalhar amanhã, pois caso contrário, terá que vir outro elemento de uma outra área” Eu discordo de que remunerando melhor o trabalhador, pode-se fazer com ele produza mais. Sumarizando aquilo que eu disse, temos um sindicato novo, contrário a toda filosofia sindicalista europeia, até mesmo americana, ou seja, ir contra a empresa. Ele vê o patrão como inimigo-mór. Partindo desse princípio, qualquer organização que você queira fazer, espontaneamente, da empresa para o empregado, será combatida e tenho até dúvidas quanto ao seu sucesso. Todo sistema que for “dado” ao empregado tem que ser negociado com o sindicato. A produtividade do trabalhador de fábrica não depende de sua motivação.

**Lehmann:** Vamos voltar um pouquinho atrás: introduziam-se todos esses sistemas de tempos-padrão, controle de produtividade etc e o operário aceitava. Mas, à medida que o tempo foi passando, o operário foi ficando cada vez mais rebelde a esses controles, começando a achar que aquilo tudo não tinha cabimento. Os próprios mestres que antigamente eram senhores absolutos, à medida que o tempo foi passando, começaram a ser questionados. E, os operários, por sua vez, começaram a perceber a força que tinham, quando começaram a se juntar. E o sindicato teve um papel extraordinário nisso. E aí o operário percebeu que tem o poder de controlar a produção. Então, o que se pode fazer? Como empresário, o jeito é fazer com que o operário tenha menor possibilidade de controlar. Então, temos dois caminhos: quando é uma indústria do tipo Metal Leve, e se você consegue colocar nas máquinas um alimentador e um extrator, a partir daí o trabalhador passa simplesmente a colocar peças na máquina e o transportista leva as peças prontas. Quem determina o ritmo do trabalho é a máquina, através da mecanização, com um sistema simples, como o mencionado ou com equipamento tipo *transfer*, robô etc. Tudo o que se está fazendo é tentar eliminar o controle do operador. A própria esteira transportadora, com velocidade constante, serve para fixar a velocidade em que todos estarão trabalhando — esse é um caminho. Agora, por exemplo, na indústria de confecção, onde a máquina basicamente não representa quase nada, o importante é o trabalho do homem. Então, qual é o outro caminho que se pode fazer? O que se está procurando é envolver o operário a partir de uma palavrinha mágica — “comprometimento”. A motivação é obtida através do comprometimento do operador no que se está querendo produzir. Aqui, acho muito importante olhar o que se está fazendo lá fora. Vamos olhar o que os japoneses estão fazendo, o que os suecos estão fazendo e o que os noruegueses fizeram, que foi o que deu origem aos trabalhos da Suécia. É importante olhar isto porque todos já percorreram os mesmos caminhos e o que está envolvido basicamente é o



ser humano. E, este não é tão diferente assim que a gente possa desprezar a experiência de outros lugares. Mas, é claro, depois de olhar para fora temos que olhar para dentro e acho muito importante o que o Cleber disse. Vamos ver o que é que nós estamos fazendo aqui e, principalmente, vamos ver de quem a gente está mais próximo. Por exemplo, na empresa em que mencionei usava-se intensivamente o sistema de incentivos salariais individuais por eficiência. Adianta olhar para o Japão? O Japão não tem isso. Adianta olhar para a Suécia? Sim. A Suécia era, há alguns anos atrás, o país que mais pagava incentivos individuais no mundo. Em torno de 1970, a Suécia estava exatamente no ponto em que estamos hoje. Foi válido olhar para eles. Mas, uma vez entendido o que eles estavam fazendo, temos que olhar para dentro. Por exemplo, estávamos estudando uma fábrica de calçados no Rio Grande do Sul, que trabalhava com sistemas de linhas, uma série de linhas onde se fazia a produção de calçados usando transportadores. Pois bem, tínhamos



uma série de problemas com aquelas linhas e perguntamos para um supervisor de produção se não haveria outro jeito de se fazer calçados. E ele respondeu que era claro que havia. Era só olhar as 200 indústrias pequenas que existem em Novo Hamburgo para ver que calçados eram fabricados sem que fossem necessárias essas linhas de montagem, já que não haveria recursos para adquiri-las. Pois bem, para encurtar a história, hoje se está eliminando os transportadores e substituindo as linhas por grupos de trabalho, e cada grupo começa a se parecer com as pequenas fábricas de Novo Hamburgo. Também uma fábrica de camisas, no Nordeste, está sendo inteiramente reorganizada. Essa fábrica tinha uma grande linha e está sendo desdobrada em muitos grupos de trabalhos, ou seja: em cada mini-fábrica passamos a utilizar exatamente a filosofia que perdura nas fábricas de “fundo de quintal”, onde todo mundo conhece todo mundo e as pessoas realmente têm uma vida social, o que no sistema Taylor não existe. Observem um industrial que abre uma confecção com 30 costureiras e, amanhã, se as coisas forem bem, ele passa a ter 90 costureiras. Qual vai ser a sua tendência? Organizar uma fábrica de 90 pessoas. Está aí o engano. Deveria montar três mini-fábricas de 30. Então, você começa a perceber que isto é, no fundo, o que os japoneses e os suecos fizeram. Nas fazendas do Rio Grande do Sul, um fazendeiro não vai matar uma vaca todo fim de semana, porque não consegue comer toda aquela carne. O que os fazendeiros fazem? Vários deles se reúnem e matam uma vaca numa das fazendas e dividem a

carne entre eles. Na semana seguinte, numa outra fazenda matam outra vaca e distribuem a carne e, assim sucessivamente, todos fazem isso e, dessa maneira, têm carne fresca sempre. Se procurarmos, provavelmente, na Itália, na China, na Cochinchina, alguma vez já se usou esse sistema. Na prática, nós estamos voltando às origens. Chegando a modelos mais simples e primitivos. Estes modelos existem no Brasil e em qualquer lugar. Agora, a parte mais importante das modificações feitas: o operário tinha uma expectativa de trabalho e o sistema fábrica oferecia uma condição de trabalho conflitante e, para conseguir uma nova realidade que satisfizesse às expectativas, transformou-se uma grande fábrica numa série de pequenas fábricas, onde cada grupo de trabalho vive como sendo uma família. Esse tipo de comprometimento, de trabalhar junto, de eliminar o chefe autocrata, o inspetor de qualidade intransigente, o monitor, enfim, tirar de cima do operário toda aquela pesadíssima infra-estrutura de policiamento e fazer com que ele se auto-supervisione, se auto-controle, e, se pudermos além disso acrescentar um prêmio pelos resultados que o grupo consegue ter e pagarmos um salário que aumenta conforme o trabalhador for aumentando a sua qualificação em termos de polivalência, isso acabará tornando-se sensacional. O operário começa a acreditar na nova organização. A nossa experiência mostrou que ninguém melhor para conduzir as mudanças do que os supervisores de produção (que têm que ser totalmente retreinados porque foram treinados no sistema Taylor). A engenharia industrial continua tendo um papel, só que deixa de ser aquele papel policialesco. No futuro, em lugar do pessoal de tempos e métodos estabelecer como o trabalho vai ser feito, será o pessoal de produção que irá fazê-lo, com a liderança (democrática) do supervisor. Quando o grupo tiver um problema que não consegue resolver, pede ajuda aos técnicos de estudos de tempos. E estes propõem uma solução que pode ou não ser aceita pelo grupo. E, se eles não derem sugestões boas para o grupo, tornam-se dispensáveis. No início é preciso fornecer um modelo. O que fizemos foi montar o primeiro grupo e conversamos com os supervisores, com os operários, até conseguirmos um envolvimento de todos. Podemos ter-nos inspirado nos japoneses e nos suecos mas, a partir de um determinado momento, se está falando com pessoas que não conhecem estes modelos e se começa a discutir os problemas do pessoal que está diretamente envolvido nas mudanças. É importante que quem está envolvido participe da reorganização do trabalho. Então, esta-se fazendo um grupo de trabalho que, no fundo, é parecido com CCQ. A diferença entre o CCQ e o grupo de trabalho é que este trabalha durante a hora do expediente e o CCQ se reúne depois. Um até pode ser complementado pelo outro. O que vimos na prática foram situações em que tínhamos grupos de operários e ficávamos olhando como é que eles estavam trabalhando e como conseguiam soluções que nem estávamos imaginando. O que se pode aprender com os operários, raros cronometristas conseguem ensinar. É realmente muito importante deixar o trabalhador se envolver e se comprometer com as mudanças.

**Hans:** Acho que vou repetir muito o que já foi dito, mas, mesmo assim, acho necessário lembrar da filosofia que está por trás da coisa, quer dizer, que todos os modelos estão buscando a produção de linha, seja grupo de trabalho, seja CCQ e assim por diante. Na minha opinião,



todos os objetivos e todas as formas são as mesmas, isto é, os objetivos capitalistas, dentro de uma produção capitalista... a economia capitalista tem que aumentar, obter uma maximização dos lucros. Então, deve-se perguntar o porquê dessas novas formas de organização do trabalho. Por que a mudança? Sabe-se que a linha de produção que eu chamo "taylorizada" tem alguns pontos fracos. Em primeiro lugar, há a desmotivação do pessoal, que provoca muitas faltas, queda de produção e doenças psicológicas. Então, obrigatoriamente, quanto mais for "taylorizado" o trabalho, tanto mais será influenciado o próprio operário. Se ele faltar realmente, se ele não estiver dentro do ritmo da linha, vai cair o ritmo da produção. Não foi por causa da filosofia humana da Volvo ou de seus acionistas, que os grupos de trabalho foram implantados. Pelo contrário, o objetivo foi aumentar a produtividade. Então, a vantagem, como sabemos agora ou já sabíamos há vários anos, a grande vantagem está na motivação dentro do grupo de trabalho. O controle também é muito importante. Antigamente era o supervisor que fazia o controle e, neste novo modelo, não se esqueçam, o tempo de produção também está definido, o controle é problema do grupo. O grupo deve pensar e planejar, e no final a empresa exige um produto: o motor ou qualquer outra coisa. Dentro do grupo eu vejo o ponto chave. Para o homem, o sistema econômico e o sistema de produção não mudam, mas a satisfação, a participação e a liberdade mudam bastante. Então, eu acho que o sistema não somente na Suécia, mas provavelmente aqui na SCANIA também, está sendo bem recebido porque o operário pode controlar a si próprio enquanto o sistema em si não muda. Só o seu *feeling*, os seus sentimentos, a boa vontade pode mudar, então essa é a filosofia da coisa. Mas, agora, eu gostaria de falar mais sobre o mencionado caminho brasileiro. Inclusive, acho muito importante a procura de um caminho brasileiro e não de uma adaptação dos modelos estrangeiros aqui. Não somente quanto à organização do trabalho, mas também no ensino profissional, em todos os níveis da experiência estrangeira. Só que eu gostaria de dizer é que vale a pena se lembrar, se estudar os modelos de fora para evitar, como na história em geral, os mesmos erros que nós cometemos, que foram muito duros de reestudar. Vocês teriam melhores condições de aprender o que está acontecendo lá fora, o que serve para nós, para vocês e o que nós poderíamos adaptar. Só para terminar, em primeiro lugar, todos os modelos, como já disse anteriormente, exigem uma participação de todas as classes sociais, do sindicato, do governo, da federação, da legislação, porque, na minha opinião, a organização do trabalho é um critério político antes de mais nada, não só uma definição dentro da empresa, é um critério político.

**Fleury:** Retomando a colocação do Cleber, dentro da idéia que ele estava expondo de importação de modelos, tenho dois comentários a fazer. Primeiro, a idéia de modelo pode ser analisada de duas formas: a primeira, como técnica, quer dizer, como uma nova técnica que pode ser aplicada indistintamente da natureza do fenômeno em questão, ou seja, é uma solução procurando por um problema. A segunda é que a melhor forma de se olhar um modelo é tentar analisar o conteúdo. Acho que nós aprendemos e podemos aprender muita coisa, em termos conceituais, a partir dos modelos. A idéia de grupo, a idéia de cooperação, a idéia de polivalência da qual tanto se fala, já estava no modelo suéco. Ninguém está aplicando o

modelo do jeito que ele é utilizado na Suécia, mas, a explicitação dos conceitos de auto-regulação, de uso de habilidades múltiplas enriquecem e facilitam em termos de entender a realidade. O primeiro passo não é aplicar o modelo, mas tentar extrair quais são os conceitos que estão sendo postos em prática. O segundo aspecto que eu poderia abordar, ainda dentro da colocação do Cleber, é o seguinte: acho que quem deveria trabalhar em cima do modelo, não necessariamente, é o consultor. A universidade teria um papel fundamental nesse processo e não o está desempenhando. Nós ainda estamos preparando um pessoal que vai trabalhar na prática das empresas com muitos modelos, técnicas, mas baixíssima capacidade de fazer uma análise crítica dos modelos para deles extrair as lições que possam ser proveitosas em termos conceituais e com isto, a partir da problemática nacional, poder gerar modelos adequados. Acho que um consultor dificilmente vai se preocupar com isso mas, a universidade tem que assumir. Em termos de estudos e de análises sobre a realidade brasileira de organização do trabalho, eu queria fazer um reparo. Não é que não exista nada. O que existe é pouco, mas existe e está crescendo. Recolocando uma idéia já exposta, poderíamos analisar a questão da organização do trabalho dentro de diferentes perspectivas: técnica, econômica, política, social e cultural. De 1950 para cá, foram elaborados alguns estudos, poucos, mais voltados para a questão político-social ou para a questão cultural. Por exemplo o pessoal de antropologia desenvolveu alguns estudos muito interessantes sobre a questão da organização do trabalho; o pessoal de ciências sociais, especialmente os cientistas políticos, fizeram uma série de trabalhos em que enfocavam especialmente a questão sindical e a atitude política do operariado. O que não houve, realmente, foi alguém que tratasse toda essa problemática em função de novos desenvolvimentos e teorias em Administração. Realmente, foi uma fase onde predominou a proposta da administração científica sem qualquer contestação. A partir de 78, começaram a surgir trabalhos preocupados em estudar a questão específica da organização do trabalho de um ponto de vista tecnológico e econômico, privilegiando o aspecto tecnológico e sem desconsiderar os outros fatores culturais, políticos e sociais. Um desses grupos está trabalhando na Poli, no Departamento de Engenharia de Produção; há um grupo na COPPE, no Departamento de Engenharia de Produção, também estudando essas novas formas de organização do trabalho. No fim do ano passado houve um simpósio sobre política científica e tecnológica, realizado em Campinas, no qual um dos temas foi o processo de trabalho, ou seja, está claro que a questão da política científica e tecnológica afeta diretamente a questão do processo de trabalho. Existem também outros foros onde esse problema tem sido trabalhado de maneira extremamente profícua. Um deles é a Associação Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação em Ciências Sociais que tem alguns grupos trabalhando sobre processo de trabalho. Então, embora não tenhamos ainda uma bagagem muito grande, muita coisa tem sido feita em termos da nossa realidade. Não estamos tão descalçados assim. Tem gente trabalhando, gente muito séria. Um outro ponto que eu queria abordar é que há estudos que nos auxiliam a desenrolar o novelo que está ligado à questão da participação. Recentemente, li o trabalho de um engenheiro de produção, seu nome é Sérgio Storch, que fez uma tese, no M.I.I., sobre empresas de pro-

priedade dos trabalhadores. Nesta tese, ele utiliza uma categorização dos processos de participação, devida a Greenberg, que nos esclarece e ajuda a analisar os processos de trabalho. Não sei se vou conseguir recordar os termos exatos que o Greenberg usa, mas o primeiro esquema participativos que ele cita é do estilo Escola de Relações Humanas; é o clube de que o Cláudio Orlandi falou. Busca-se criar um ambiente participativo. As modificações são periféricas ao processo de trabalho mas se procura criar uma idéia que há preocupação com o empregado e que é importante a sua participação. Num segundo nível viria a participação no estilo sócio-técnico, na qual já se admite que o trabalhador tenha um pouco de voz em relação ao modo como executa o próprio trabalho. É o caso típico de grupos, como é o exemplo da Volvo e dos grupos que o Lehmann citou. Neste nível, então, haveria a participação sócio-técnica, com as pessoas tendo uma certa autonomia dentro do sistema de trabalho. O terceiro nível seria, talvez, o termo é ambíguo, o nível da co-gestão. Neste caso haveria mecanismos representativos dentro da empresa de forma que os trabalhadores participassem na própria definição de políticas e estratégias da empresa. E o quarto nível diria respeito ao nível de participação na política mais ampla da sociedade, via sindicatos ou partidos políticos. Com isto, talvez possamos organizar um pouco os conceitos que estamos citando. Aplicando essa tipologia ao caso brasileiro, creio que há consenso que a indústria começou com um nível de preocupação nulo em termos de abrir para qualquer tipo de participação; o processo era predatório, não abrindo qualquer espaço. Depois, passou a criar pequenos espaços, baseados nas propostas de Relações Humanas, com a criação de clubes, jornais, cooperativas etc, mas sem mexer no processo de trabalho. Atualmente, talvez, a idéia da participação sócio-técnica esteja começando a emergir, ou seja, há um início de delegação de fato, que se restringe ao próprio posto de trabalho. A idéia de co-gestão não foi sequer cogitada a não ser em casos isolados e pouco representativos. Quanto à idéia de que os processos dentro da fábrica vão ser adequados às pressões dos trabalhadores, isto implicaria em que a força política dos sindicatos e partidos estaria num nível, no mínimo equivalente ao dos empregadores, o que não me parece ainda configurado.

**Lehmann:** Acredito que é preciso rever alguns princípios da Administração Científica do Trabalho. Algumas idéias de Taylor, obviamente, vão continuar servindo por muito tempo ainda, como a própria especialização. Ninguém pode dizer que ela não pode continuar sendo feita, isso seria não enxergar a realidade. Mas existem alguns conceitos que têm que ser mudados, como por exemplo, o tempo padrão. O tempo padrão, que é a base de todos os controles de eficiência e produtividade, pelo sistema Taylor, está amarrado ao método padrão determinado pelos homens de estudos de tempos. Então, aí vai uma pequena diferença: não se abandona o tempo padrão, mas não se o amarra tão rigidamente ao método padrão, quer dizer, padrões de métodos passam a ser menos rígidos, como também a confiabilidade do tempo padrão diminui, uma coisa quase como consequência da outra. Agora, por que voltar a falar de tempo padrão? Porque a eficiência é basicamente definida em função do tempo padrão e a produtividade é o produto entre a eficiência e a utilização. Por exemplo, quanto mais tempo eu uso uma máquina, maior é minha produtividade. Observamos que a eficiência do

operador cai ligeiramente quando trabalha em grupos de trabalho, entretanto, a utilização fica extremamente ampliada, de tal maneira que o produto eficiência pela utilização aumenta, porque ele fica motivado a utilizar melhor o tempo. Uma das coisas fundamentais, que foi a base de todo o trabalho que fizemos é que a humanização pode ser conseguida sem prejuízo do aumento da produtividade e isso é aceito pelos empresários. Isso pode ser uma alavanca para que as coisas possam ir para a frente. O único problema é que o aumento de produtividade, de certa maneira, implica em redução de mão-de-obra. E falar isso numa época como a de hoje começa a ser extremamente preocupante em termos sociais, quando já existe um desemprego muito grande. Como conduzir estas técnicas sem agravar o quadro social no qual estamos vivendo?

**Cleber:** Eu gostaria de fazer algumas ponderações e, ao mesmo tempo, alguns esclarecimentos. Com relação ao problema dos modelos importados, minha posição é a seguinte: eu não sou contra qualquer experiência estrangeira desde que seja para ser conhecida e profundamente estudada. Agora, eu sou visceralmente contra a importação ingênua desses modelos porque as pessoas não são as mesmas nas diversas partes do mundo. As pessoas não são iguais porque, do ponto de vista do trabalho, o que predomina não é o indivíduo em si, mas a maneira pela qual ele se expressa e, esta, é o produto de uma aprendizagem cultural que tem fontes completamente diferentes de contexto para contexto. Vejamos, por exemplo, o caso brasileiro. Temos no Brasil um exemplo muito enriquecedor. Peguemos o Sul e o Nordeste, os dois diante de crises como foi o caso das enchentes e das secas. Até pela televisão a gente percebe que as respostas, as atitudes, as ações e as reações das duas comunidades diferem fundamentalmente do ponto de vista cultural. Enquanto você vê o Sul se mobilizando para enfrentar o problema de calamidade, você tem o Nordeste esperando paternalisticamente a solução de seus problemas. Se você tem isso em termos de Brasil, imagine em termos de mundo. Então, efetivamente, ao exercer um determinado cargo ou representar um determinado papel, o indivíduo é concebido como uma expressão cultural. Se é uma expressão cultural, acumulou certos hábitos ou montou a sua forma de expressão em culturas diferentes, conseqüentemente, para motivá-lo, os incentivos, as respostas de administração daquele homem têm que se casar com o seu padrão cultural. Isto, porém, não invalida, em absoluto, que os técnicos em organização, os executivos de recursos humanos, conheçam experiências mais variadas do mundo inteiro, inclusive, como o Hans disse, como mecanismo de defesa para evitar falhas que muitos outros países cometeram. A segunda colocação que faço é que, em administração não há verdades definitivas. Administração é uma atividade altamente contingencial — a verdade é como as nuvens — num dia o quadro está montado e no outro dia, as nuvens desaparecem. Sou a favor de que o indivíduo use os conhecimentos de administração como algo depositado em uma conta-corrente, onde ele vai sacando de acordo com os problemas que tem. Então, numa situação de crise como a que estamos vivenciando, ser você tomar por exemplo a área automobilística — aqui muito debatida — é possível que o Taylor e o Fayol estejam desfilando, lá dentro, como autores ultra-atualizados. Nós sabemos que estas duas escolas, ou seja, a escola clássica, montaram seus princípios em cima de determinados padrões que, até certo



ponto, se explicam hoje pela dificuldade que a empresa enfrenta. Outro ponto com o qual não concordo é quando se diz o seguinte: o caminho é a participação e não a autocracia, ou, o caminho é a autocracia e não a participação. Não aceito muito essas colocações estereotipadas. Acho que quem determina o uso dos conhecimentos de administração é a realidade que se vai gerenciar. Se você observar as organizações que ficam em Santa Catarina, perceberá um padrão de administração. Saindo de Santa Catarina e observando uma cultura completamente diferente como a cultura do Nordeste, onde o indivíduo é informal por natureza, por uma aprendizagem histórica, por temperamento, por afetividade, por circunstâncias de vida, o padrão de administração será outro, completamente diferente. Se se levar um executivo de Santa Catarina para a Bahia, e se ele levar, por exemplo, a ótica que tem do catarinense para o baiano, ele estará absolutamente errado e a recíproca é verdadeira. Portanto, não há verdades definitivas em administração e, quando envolve o comportamento humano, aí é que a verdade é altamente contingencial. Quando você pega uma experiência estrangeira, de ordem tecnológica, uma determinada experiência numa linha de fabricação, até certo ponto, ela é transplantável. Mas quando envolve a variável humana envolvendo processos históricos diferenciados, aspirações diferentes, motivações diferentes, maneiras de expressão diferentes, traços de personalidade diferentes, ideologias diferentes, valores diferentes — para mim, os indivíduos são radicalmente diferentes — mesmo que haja uma espinha dorsal do ponto de vista biológico, culturalmente, são expressões diferentes. Aí a coisa complica. Segundo o comentário que o Cláudio Orlandi fez, a empresa constrói um clube e o empregado pergunta por que e para que, desde que ele não o pediu. Por exemplo, quem faz o plano de carreira, muitas vezes, tenta enfiar na cabeça de um operário, ou de um supervisor, que ele é “júnior”, quando esse empregado almeja outra coisa. Para começar, ele não quer ser promovido. Os conceitos de promoção são conceitos estereotipados. Nem todos querem ser promovidos. Às vezes, o empregado prefere estar com sua “curriolazinha” tomando uma pinga no dia de sábado e jogando futebol, para não perder aquela turma com quem trabalha na maior “pagodeira”, do que ser “júnior”, “senior”, vice-presidente, *manager*. Ele não está atrás disso porque não aprendeu esses valores.

**Cláudio Orlandi:** Eu queria fazer um comentário em cima do que o Lehmann disse que, provavelmente, os empresários aceitem humanizar o trabalho. Eu não concordo nem um pouco com isso. Aí, eu tenho que dar razão ao sindicato quando diz que os empresários só começam a entender quando as máquinas começam a parar. Muitas empresas não cumprem nem a lei em vigor, e olha que a CLT é de 1943, e já ultrapassada. Em todo dissídio coletivo e em toda negociação, tem-se que negociar aquilo que a lei diz, como por exemplo, concessão do demonstrativo do envelope de pagamento dos funcionários, uniforme etc. Imagine quando você fala a um empresário que o nível de ruído de uma máquina ou ruído de fundo de uma fábrica está acima de 90 decibéis, que o pessoal está ficando surdo, e que ele tem que investir aí, não sei quantos milhões de cruzeiros, para resolver este problema. Nem falar. Então, eu não concordo com isto e volto ao meu ponto de partida, desculpe-me bater nesta mesma tecla, nós vamos ter que “engolir goela abaixo” aquilo que os trabalhadores quiserem, por-

que, ao longo dos anos, nós fomos “empurrando goela deles abaixo”, aquilo que eles não queriam. Meu pai, meu avô..., eles foram aceitando este tipo de coisa sem poder sequer argumentar. O trabalhador hoje, quando se revolta contra o empresário, o vê como inimigo mortal. Na medida em que você chama o trabalhador para que se alie à fábrica, no sentido de aumentar a produtividade, entra nesse meio o



sindicato, com uma outra filosofia, para deturpar e jogar tudo por água abaixo. Eles não têm interesse, absolutamente, que nós resolvamos os nossos problemas dentro de nossas fábricas. Eles sabem também, por outro lado, como eu já disse, que a comissão de fábrica, sem a participação do sindicato, é uma faca de dois gumes. Para eles, nós estaríamos criando um sindicalismo paralelo e, hoje, a comissão de fábrica dentro das fábricas, faz única e exclusivamente sindicalismo, mobilização dos trabalhadores, levando os trabalhadores ao nível político ou informações políticas bem atualizadas. Hoje, pelo menos na minha região, ou em outras regiões onde os sindicatos são atuantes, eles controlam absolutamente a fábrica em todas as suas operações. Vejam o que aconteceu na Volkswagen Caminhões que é um exemplo, que eu anotei aqui para não passar despercebido, porque eu acho importantíssimo. Quando toda a supervisão tinha sido dispensada da fábrica, os empregados se reuniram e montaram um caminhão a mais por dia, sem chefia nenhuma e com uma qualidade extraordinária, comprovada até pelo controle de qualidade da própria empresa. Então, eles têm o controle absoluto de todos os tempos, de todos os métodos, de tudo da fábrica, por isso é que eu digo que a gente não pode tentar implantar alguma coisa dentro da fábrica, algum novo tipo de organização, sem a negociação, sem a convivência do sindicato que eles controlam como querem. Eles têm o controle absoluto. Eu só quero dar rapidamente uma pincelada no que nos aguarda no futuro. Eu tenho lido e ouvido o Ministro do Trabalho dizer, reiteradas vezes, que está pensando em um sindicato por empresa. Com essa mentalidade sindical e com esta mentalidade empresarial brasileira, um sindicato por empresa, imaginem o que nós teremos aí em termos de organização do chão da fábrica. Outro aspecto, é que nós estamos vendo, com uma frequência bastante grande, os homens que se perpetuavam na presidência de sindicatos importantes serem derrubados a cada eleição. Os sindicatos pelegos que ainda existem por aí, a tendência é tornarem-se sindicatos atuantes. Eu tenho dito várias e várias vezes, e em várias regiões onde tive a oportunidade de conversar



com os colegas, regiões como Vale do Paraíba, que até há alguns anos atrás eram uma maravilha. Hoje estão derrubando a própria oposição, como o Ari Russo no Sindicato de Metalúrgicos de São José dos Campos, e a mesma coisa vão tentar fazer nas eleições dos metalúrgicos de São Paulo, derrubando o Joaquinão, e por aí afora. A minha tese é que nós vamos ter que conviver com o sindicato e tentar implantar na fábrica, aquilo que o sindicato quiser ou o que o sindicato tiver acordado com a empresa. Caso contrário, nós seremos torpedeados. Só para terminar, um aspecto muito importante e muito grave que é a própria divisão dos sindicatos patronais dentro da própria FIESP. Vou usar o Grupo 14 como exemplo: hoje nós temos 22 sindicatos patronais dentro do Grupo 14, desde uma fábrica de pregos até uma Volkswagen, fazendo o mesmo acordo com os sindicatos dos trabalhadores. Não tem cabimento uma coisa dessas! O que acontece? As empresas maiores fazem as concessões ou fazem uma negociação por fora, concedem mais que as pequenas; começam a estourar as greves pipocas para pressioná-las a acompanharem as grandes indústrias. É muito importante que isso se resolva, vez por todas, fazer grupos homogêneos de empresas, para negociarem com os sindicatos. Ou você modifica a organização da FIESP, ou você sai para negociar sozinho, o que é muito pior.

**Cláudio Ferraz:** Você disse uma coisa muito certa. No passado, os empresários estavam sentados à mesa e alguns tiveram sucesso, outros não. No nosso caso, a primeira negociação que foi feita, entre o presidente do sindicato e o presidente da empresa aconteceu no final de 1978. Havia um grupo de empresários negociando com os líderes sindicais. Hoje, os empresários não estão mais na comissão de negociação e nem nas comissões de apoio. Participam apenas das assembleias patronais. Quanto à crítica de que nada é feito para o trabalhador, nos últimos anos, de 1978 a 1984, muitas cláusulas de caráter social têm sido incluídas. As empresas de grande porte já concedem benefícios em respeito ao trabalhador como ser humano, e através dos acordos sindicais, tais práticas têm sido estendidas às demais empresas do ramo. Os acordos sindicais hoje contam com mais de oitenta cláusulas que, sem dúvida, são o resultado do trabalho do homem que está a meio caminho entre trabalho e capital. É o trabalhador, executivo de recursos humanos, que enfrenta dificuldades ao discutir detalhes da negociação com os próprios empresários. Na negociação com os líderes sindicais, eles de fato, estão conseguindo bons resultados. O processo de comunicação mudou. Houve aproximação maior, tanto do ponto de vista dos líderes sindicais e seus orientadores, advogados ou representantes dos sindicatos que, em contato mais efetivo com os gerentes de recursos humanos das empresas conseguem bom entendimento. A negociação está começando a surgir, de fato, como negociação. A distância até o equilíbrio entre capital e trabalho está muito longe do que se vê em outros países. Entretanto, a situação está melhorando pouco a pouco.

**Cláudio Orlandi:** Dentro das negociações entre empresas e empresários existe um outro componente que se chama governo. Nós não podemos, a bem da verdade, omitir que o governo tem sido de uma importância capital e fundamental nas negociações havidas em anos anteriores. O governo estabelece parâmetros para que você negocie em cima deles. Quando se afirma que os nossos sindicatos pe-

cam pelo noviciato, não podemos esquecer que os mais ativos têm vida muito curta. O governo intervém nos sindicatos, e desde a época do Lula, em 78, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, por exemplo, não teve uma diretoria que chegasse ao fim do mandato. Então, eu acho que o próprio governo, tem que se conscientizar de que os tempos são outros. Devo acrescentar que as partes não estão prontas para a negociação. Pelo lado sindical, existe um aquecimento muito grande junto à base, preparando-a para uma greve e, quando ela não ocorre, os sindicalistas são taxados de "pelegos". Torna-se um caminho sem retorno. Como exemplo, podemos citar as negociações que fizemos com o Sindicato e que culminaram com a invasão do prédio da Administração da SCANIA. Pelo lado empresarial, as concessões feitas nas negociações não são devidamente avaliadas quanto ao seu peso no custo dos produtos, além de estarem negociando lado a lado empresas muito grandes e microempresas, fazendo as mesmas concessões. É claro que o fôlego das primeiras é bem maior. Hoje é obrigatório um diálogo entre RH e a fábrica. Temos homens dentro da fábrica falando, chamando o trabalhador em reuniões, informando, quer dizer, estamos tentando levar o trabalhador com mais seriedade e isso também ajuda muito. Eu vou dar só um exemplo: o que ocorreu na greve de 80? Tivemos uma greve de 40 dias em São Bernardo do Campo. Cinquenta por cento do pessoal retornou ao trabalho antes do término e 50% permaneceu até o final da greve. Quando todos retornaram ao trabalho, fizemos uma pesquisa com a metade que retornou por último. Entregamos-lhes um questionário para saber por que eles tinham ficado tanto tempo em greve, e constatamos que eles tinham somente meias informações. Naquela época, havia saído a nova lei salarial que assegurava a semestralidade dos aumentos salariais e o sindicato não havia dado esta informação aos trabalhadores.

Só informaram a taxa de produtividade, que naquela época era de 15%. Nós, evidentemente, não podemos evitar uma greve. O que nós queremos é que se o trabalhador aderir à greve, que o faça conscientemente. Na verdade o sindicato ataca o homem de primeira linha para desmoralizá-lo, para o pessoal fazer exatamente o que quer fazer, ou gostaria de fazer, ou seja, política, sindicalismo, mobilização de fábrica e ter a fábrica pronta para que, num estalar de dedos, o pessoal pare. Então, eles atacam frontal e sistematicamente os supervisores de primeira linha, através de panfletos e boletins, citando-os nominalmente, para que eles se omitam até do processo disciplinar, que eu acredito ser o mais importante dentro da fábrica. Nós não queremos um supervisor com mentalidade do século XVIII, também não queremos um completamente omissos. Nós queremos um supervisor de primeira linha honesto. O Cláudio Ferraz disse isso com muita propriedade: sincero, honesto e cumpridor dos seus deveres de chefe de primeira linha. Para você ter uma idéia, esse ataque frontal da comissão de fábrica e do sindicato aos homens de primeira linha tem uma repercussão impressionante. O homem de primeira linha, ao ver o subordinado fazer alguma coisa errada, mudava de direção, não queria, não ia ao encontro daquele funcionário para chamar-lhe a atenção. Ele dava as costas para não ser citado nesses panfletos. Acho que aí nós precisamos chamar o homem de primeira linha dentro de uma sala de aula e dar a ele o suporte moral até para poder enfrentar essa situação. Hoje, realmente, melhorou, mas, por um outro

lado, nós ainda temos muito a caminhar. E para finalizar, se nós fizemos uma comparação do que foi solicitado e do que foi concedido, já há seis anos nós estamos vendo: nego, nego, não, não, quer dizer, as empresas não estão concedendo muito, ou só concedem quando se vêem obrigadas a conceder por uma circunstância de máquina parada, operação tartaruga etc. O sindicato pede muito para chegar a pouco e os empresários oferecem nada para chegar a um pouquinho mais. Então, existe uma primeira regra de negociação na Inglaterra, que diz o seguinte: negociar em boa fé; e isso nós não temos aqui no Brasil, negociar em boa fé. Então, tem-se que negociar exaustivamente, por consenso, para se chegar, a todo custo, a um acordo. O objetivo é se chegar a um acordo, o que nós não estamos fazendo aqui no Brasil. Nós estamos negociando o rol de reivindicações de 84 itens em quatro reuniões, isto é, uma negociação em cima do joelho. Por isso, muitas empresas pequenas estão sentindo na própria carne, já que não fazem uma avaliação de quanto estão custando as concessões, quanto isso vai pesar no produto final. Então, nós estamos ainda, para finalizar, num esquema muito amadorístico de negociação, eu diria até um arremedo de negociação. Eu fiz uma negociação sindical em Portugal, em 74, que demorou 6 meses. Era uma negociação válida para dois ou três anos, mas nós demoramos 6 meses para negociar e aqui nós estamos pretendendo negociar em 15 dias; é humanamente impossível. E ainda se fala em arbitragem e moderação... pura piada...

**RAUSP:** Bem, nós estamos aqui no nosso *deadline* e à guisa de conclusão, eu gostaria de pedir um breve comentário final de cada um sobre o que é que nos espera. O Cláudio Orlandi já adiantou alguma coisa. Eu perguntaria a vocês se o que nos espera é uma democracia industrial ou algo parecido, ou alguma outra coisa, e que tipos de demandas isso vem colocar sobre a mão-de-obra gerencial, ou seja, que tipo de mão-de-obra gerencial nós temos que nos preocupar em formar daqui para a frente, para enfrentar isso que nos espera?

**Lehmann:** Em minha opinião, quer a gente queira ou não, vai cada vez mais haver um poder maior do trabalhador, quer dizer, o capital vai ter um poder menor ou, o que parece que pode acontecer em alguns lugares, o trabalhador passa a também fazer parte do capital. Isso é uma coisa mais ou menos inexorável. O que temos visto até agora, é que boa parte dos empresários têm consciência disso e usa a política do ceder devagarzinho. Existe outra política que também me parece muito razoável: já que a mesa vai virar, é bom estar do outro lado da mesa quando ela tiver sido virada, ou seja, procurar estudar, e muito, o que está acontecendo, seja em termos de conhecimentos sociais, políticos, de legislação, de negociação, enfim, devemos aprender a olhar para a frente e ser mais profissional neste aspecto. A colocação do Cláudio Orlandi de que nós ainda somos amadores, acho válida, mas acho que o caminho para aprender é assim. Porque o único jeito é se preparar cada vez melhor para enfrentar as novas situações que vão surgir; então, vamos aprender para evoluir sem dor.

**Cleber:** Com relação à pergunta feita, tenho a seguinte opinião formada: no que tange à figura do executivo ou à figura do gerente, ou mesmo à figura do supervisor de primeira linha, eu advogo uma mudança significativa no perfil dele, em termos de desempenho, em termos de valo-

res; uma competência toda especial no que tange à tarefa de gerir pessoas. Ele vai ter um papel muito importante, não digo conclusivo, mas muito importante em amainar esses conflitos nas relações de trabalho. Vai ser uma figura-chave daqui para a frente e, como consequência disso, eu vejo a necessidade de se reformular a seleção de executivos, que deveria alterar os valores que vêm sendo utilizados. Em lugar de se contratar o *profissional*, dever-se-ia contratar o *homem*. Profissional se forma com facilidade, ao passo que o homem, com aquelas qualidades individuais que o caracterizam, é mais raro. O que as empresas estão precisando é de executivos com qualidades cada vez mais raras porque os problemas estão muito complexos. Agora, no que tange a uma pergunta que foi feita sobre democracia, acho que isso é muito relativo. Se encararmos a questão, dentro do quadro político brasileiro, dificilmente vamos ter nas empresas um padrão de democracia. Porque vivemos realmente num regime altamente autoritário e centralizador que, para ceder o poder é quase impossível. Dentro das empresas, eu acredito que os valores do empresário tradicional, muito anti-trabalhador, serão alterados daqui para a frente. As diretorias das empresas, envolvidas com problemas de pessoal, com problemas de organização, pagarão um preço muito alto. Mas, isso é bom para reformular os valores. Então, ao nível interno das organizações, eu acredito numa aproximação maior entre o capital e o trabalho. Agora, quem vai contribuir para isso é o empresário que detém o poder. A área de recursos humanos tem um papel fundamental, ela tem que alterar, de uma maneira muito relevante, a mensagem que vem dando. Seus modelos, até certo ponto, estão esgotados e os executivos têm um papel imprescindível em contribuir para administrar esses conflitos no ambiente de trabalho, principalmente os executivos, ou os supervisores, ou os gerentes que têm contato direto com o trabalhador, que têm uma unidade de comando maior. É assim como eu vejo.

**Cláudio Ferraz:** Falo agora como professor — auxiliar de ensino. Da nossa parte falta muito. A pergunta do Amaru tem o objetivo de esclarecer: o que nós, da Universidade, faremos? Acho que a experiência de hoje foi muito válida. Essa aproximação da Universidade com a realidade da vida é fundamental. É preciso ter menos crenças e mais hipóteses verificadas ou negadas. É preciso que o executivo fique melhor assessorado, e para tal é necessário que haja muito trabalho de pesquisa e material bem produzido pela universidade brasileira, sobre a situação do contexto das diferenças culturais que o Cleber comenta e que observa mesmo nas empresas internacionais localizadas no Nordeste, Centro ou Sul. Existem dificuldades tremendas em se conhecer as experiências internacionais, devido às barreiras de línguas e dificuldades financeiras para viagens, bolsas etc. Existe muito material disponível no exterior a respeito de experiências que não são novas, de cerca de 30 a 40 anos, pesquisadas em laboratórios de psicologia social, trabalhos em empresas, universidades, institutos de pesquisa e que agora estão sendo publicados. Nós da Universidade, precisamos conhecer tais experiências e confrontar, desenvolver estudos locais a respeito. Quanto à situação atual, do relacionamento entre capital e trabalho, acredito na negociação. É o caminho.

**Hans:** O Brasil, na minha opinião, está numa fase de transição, não somente na política mas também na organização real do trabalho, e também em todos os níveis demo-



cráticos. Como, para mim, a organização do trabalho antes de mais nada é uma questão política, altamente política, eu só vejo uma solução de longo prazo, nem se fala de curto prazo, através de uma abertura geral, através de uma realização da democracia em geral. Para mim, a democracia não pode parar diante do portão da empresa. Ou haverá democracia na definição da palavra em todos os níveis sociais das classes, ou não haverá, na minha opinião. O papel da empresa, do próprio empresário, realmente precisa uma mudança total. Mas, como eu já disse, uma participação muito mais ampla, uma conscientização também dos sindicatos, de todos os trabalhadores, empregados e antes de mais nada, dos políticos. Sem esta participação, já mencionada, eu não vejo nenhuma saída. Pode-se negociar o que quiser na fábrica, não só pedacinhos, mas não resolvem o problema em geral, da organização do trabalho geral, das mudanças gerais da mão-de-obra ou da qualificação da mão-de-obra.

**Fleury:** Há um sociólogo que eu conheço e respeito e que certa vez comentou, talvez brincando mas, também com certa seriedade, que achava até que o processo de automação poderia vir a ser um bem, porque toda a estrutura política brasileira tinha como objetivo fundamental, a repressão do operário dentro da fábrica. Então, talvez, se se automatizassem as fábricas, a própria democracia ao nível mais amplo da sociedade poderia vir a acontecer. Qualquer tipo de análise nesse ponto de vista, qualquer tipo de prospecção é realmente muito complicada. Acho que nós estamos dentro daquela tipologia de esquemas participativos, passando de um processo onde a “participação” do operário era feita única e exclusivamente através de induções externas ao processo de trabalho para um processo de participação ao nível sócio-técnico, como está sendo colocado. Isso implica numa mudança fundamental ao nível de toda uma estrutura de raciocínio que, acho, permeia todos os estratos dos administradores e engenheiros, especialmente dos engenheiros de produção. Mexer no processo de trabalho a partir de uma perspectiva sócio-técnica, implica em se admitir uma complexidade do processo de trabalho, muito maior do que atualmente se admite e se procurar trabalhar essa complexidade de uma maneira adequada, e não através de simples formuletas que a gente pode transmitir num curso de graduação. Implica, realmente, em ter gente que equacione o processo de trabalho do ponto de vista econômico-técnico-social-político e cultural, para que, realmente, a proposta e o planejamento sejam feitos de uma maneira adequada. Porém, a própria idéia de democracia industrial é algo que se coloca num plano muito superior, acho que isso depende realmente de toda uma evolução do processo político brasileiro, ao qual está intrinsecamente ligado. Existe uma outra variável que não foi muito discutida aqui, mas acho muito complicante para todo esse processo e que seria a questão de automatização do processo de produção. Pode haver repercussões que mudem toda essa estrutura de poder dentro da sociedade e, em função desse

processo de automação pode ser que venhamos a viver num contexto absolutamente diferente desse que nós estamos tentando visualizar para o futuro.

**Cláudio Orlandi:** Eu já mencionei na minha outra intervenção, como eu estava vendo o futuro, em relações humanas ou relações trabalhistas dentro da empresa. Quando eu disse que nós somos amadores, não me referi somente aos homens de recursos humanos, mas sim à empresa como um todo, incluindo-se a diretoria. Nos outros países, acho que são mais profissionais. Como disse o Lehmann, nós atuamos como pára-choque dos conflitos dentro da empresa e nem sempre é fácil, até mesmo pelos paradoxos causados pela administração da empresa. No mês em que ela vende bem, temos que convencer o pessoal a fazer horas extras, a trabalhar aos sábados, domingos e feriados e, nos meses seguintes, dispensamos empregados. Isso não nos convence, nós não aceitamos e é evidentemente muito difícil convencer os empregados a aceitarem essa realidade. É por isso que a empresa deve ser, como um todo, melhor planejada, com pesquisa de mercado etc, para que os desmandos e a falta de planejamento não venham a cair nas costas dos trabalhadores que, lamentavelmente, são a parte mais fraca. Apesar de o impacto da folha de pagamento no custo final do produto ser baixo, a primeira medida a ser tomada é o corte de pessoal. Acho que a incapacidade de gerenciar, na maioria das empresas, vem desde nossos avós. A administração de pai para filho tem gerado uma série de problemas para o homem de recursos humanos.

#### Os Debatedores:

- **Afonso Carlos Correa Fleury**  
Engenheiro Naval — Poli/USP. Prof. Livre-docente e coordenador dos cursos de pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica/USP.
- **Cláudio Ermel Ferraz**  
Engenheiro Aeronáutico — ITA. Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Metal Leve.
- **Cláudio Orlandi**  
Administrador de Empresas. Gerente de Recursos Humanos da Scania.
- **Cleber Pinheiro Aquino**  
Administrador de Empresas. Professor Universitário, Consultor de Empresas.
- **Edgard Lehmann**  
Administrador de Empresas — EAE/FGV. Gerente de projetos da SURVEY Consultoria S/C.
- **Hans Peter Kreuchauf**  
Engenheiro Mecânico. Coordenador do Projeto de Cooperação Técnica para Formação de Supervisores de 1ª linha para a Indústria — Sociedade Alemã de Cooperação Técnica/SENAI.

# COMO FAZER E COMO NÃO FAZER UMA ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS DOS VALORES DE AÇÕES ORDINÁRIAS

Antonio Zoratto Sanvicente\*

## SÍNTESE

Alguns problemas técnicos na realização de análises fundamentais dos valores de ações são apontados neste artigo. Tais problemas, que não são mencionados na bibliografia usual sobre análise de títulos, mostram que a literatura existente é incapaz de dizer ao leitor sequer como dar início a esse tipo de análise. Vantagens administrativas de uma análise formalizada são discutidas e, também é salientada a incorrência interna da chamada "análise técnica" (ou enfoque gráfico).

## INTRODUÇÃO

O trabalho do analista de mercado de capitais, no Brasil, deve ser realmente muito difícil, a julgar, entre outras coisas, pela bibliografia existente em nosso meio<sup>1</sup>.

Sabemos que há duas correntes principais de análise de preços, taxas de retorno e valores de títulos negociados nos mercados de capitais: a chamada *análise técnica* (ou gráfica) e a *análise fundamentalista*, também conhecida por *análise fundamental*, mas que preferimos chamar de *análise dos fundamentos*.

Em ambas as correntes de análise, o objetivo do analista é claro: descobrir que títulos têm preços diferentes de seus "verdadeiros valores", que por sua vez são calculados pela análise, e assim encontrar oportunidades de lucro extraordinário. Embora a razão de ser da análise — técnica ou dos fundamentos — contrarie a noção de *mercado eficiente*, tal como definida por Fama (1970), por exemplo, ainda se pode admitir que a análise tenha utilidade enquanto atividade processadora de informações, e que assim torne o mercado eficiente.

No caso específico da análise técnica, porém, há um problema adicional e grave. Pode-se dizer também que é fatal.

A análise técnica baseia-se na premissa de que o preço de mercado do título contém toda e qualquer informação relevante sobre esse título: "Pressupõe-se que o preço decorrente de mercado representa o conjunto de todas as informações possuídas pela comunidade de investidores sobre qualquer título num dado momento; esse preço reflete todas as notícias, boas ou más."<sup>2</sup>

Dessa premissa, a análise técnica parte para uma tentativa de encontrar preços futuros diferentes daqueles que o mercado espera. Mas, para que tal diferença exista, o mercado não pode ser eficiente, o que contradiz a premissa básica acima reproduzida. Esta incoerência interna é demonstrada de maneira magistral em Sharpe (1981). Se nossos analistas de mercado e investidores se dessem ao trabalho de ler as páginas 544 e 545 do livro de Sharpe, aliás, um autor que está tão na moda, nunca mais encontraríamos, em obras nacionais e em cursos voltados para mercados de capitais, qualquer menção a respeito de "triângulos", "flâmulas", "cabeça e ombros", "ponto e figura" etc., a não ser como um toque do pitoresco e/ou

como simples curiosidade histórica.

O presente trabalho pretende explicar, em linhas gerais, não só como deveria ser feita a análise dos fundamentos, como também apontar as falhas existentes na bibliografia nacional e estrangeira sobre o assunto. De passagem, também indicará que aspectos não podem ser ignorados para que essa análise seja corretamente feita, não somente em seus aspectos técnicos, como também organizacionais, isto é, no âmbito de uma instituição com corpo próprio de analistas.

## ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS

Via de regra, diz-se que a análise dos fundamentos do valor de um título consiste em um procedimento de conversão ou processamento de todas as informações econômicas, políticas etc., que possam determinar esse valor. Daí deve resultar uma estimativa numérica do valor do título, ou então de uma transformação desse valor, como uma taxa de retorno esperada, por exemplo:

$$E(R_1) = \frac{V_1 - P_0}{P_0} \quad (1)$$

onde:  $E(R_1)$   $\equiv$  taxa de retorno esperada por um período de aplicação;  
 $V_1$   $\equiv$  "verdadeiro valor" do título no final de um período, isto é, em  $t = 1$ ;  
 $P_0$   $\equiv$  preço (ou cotação) de mercado, ao qual o título pode ser negociado atualmente, isto é, em  $t = 0$ .<sup>3</sup>

Nesta corrente de análise, as informações utilizadas geralmente envolvem níveis futuros da atividade econômica nacional, setorial, e da empresa, além de considerações políticas que podem influenciar o comportamento de variáveis econômicas, tanto a nível macro quanto a nível micro.

Suponhamos que haja interesse em calcular a taxa de retorno esperada de um título para um período (de um mês, um ano, vários anos etc.).

Portanto, o que desejamos conhecer é:<sup>4</sup>

$$E(\tilde{R}_1) = \frac{E(\tilde{P}_1) - P_0 + E(\tilde{D})}{P_0} \quad (2)$$

Nessa equação,  $E(\tilde{P}_1)$  representa o preço esperado de negociação do título no final do período.  $E(\tilde{D})$  indica os recebimentos totais esperados por unidade do título (dividendos, no caso de ações ordinárias), entre  $t = 0$  e  $t = 1$ .

\* Prof. Assist. Dr. do Departamento de Administração da FEA/USP.



O procedimento simplificado de análise e decisão é o seguinte:

- calcular  $E(\tilde{P}_1)$  e  $E(\tilde{D})$ , e com isso  $E(\tilde{R}_1)$ , visto que  $P_0$  é dado;
- comparar  $E(\tilde{R}_1)$  com  $E_M(\tilde{R}_1)$ , dado o risco de mercado do título. Neste caso,  $E_M(\tilde{R}_1)$  indica a estimativa que o mercado em geral tem dessa taxa de retorno. Esta estimativa, no caso de ações, pode ser facilmente obtida com dados de mercado, em função do risco (sistemático, no sentido do "capital asset pricing model").<sup>5</sup>
- se  $E(\tilde{R}_1) > E_M(\tilde{R}_1)$ , devemos comprar o título em questão; se  $E(\tilde{R}_1) < E_M(\tilde{R}_1)$ , devemos vender o título, caso ele faça parte de nossa carteira, ou mesmo vendê-lo a descoberto, caso não o possuamos. No que se refere ao mercado brasileiro de ações, poderíamos fazer isso, por exemplo, vendendo opções de compra dessa ação-objeto.

Alternativamente, poderíamos fazer uma comparação entre o que achamos que deve ser o preço corrente do título, para que reflita seu "verdadeiro valor" e o preço corrente observado. Em outras palavras, talvez desejemos saber se o título está sendo corretamente avaliado pelo mercado, ou não. E se não estiver sendo corretamente avaliado, saber se está sendo sub-avaliado ou super-avaliado.

Podemos escrever o "verdadeiro valor" do título  $V_0$ , da seguinte maneira:

$$V_0 = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{E(\tilde{D}_t)}{(1+k)^t} \quad (3)$$

onde  $k \equiv$  taxa de desconto aplicável a este título, em função de seu risco sistemático e de outras condições de mercado.

Note-se, na equação (3), que a série de dividendos é infinita, pois qualquer preço de negociação da ação, após  $n$  períodos, também dependeria de dividendos subsequentes, e assim por diante. Além disso, supusemos que a taxa de desconto é constante, apenas para simplificar. O leitor deve perceber, então, que  $V_0$  é o valor presente dos dividendos futuros esperados, sendo levado em conta o risco do título em questão. Tudo isto está perfeitamente de acordo com a teoria do valor das ações de uma empresa (ver Van Horne, 1977), por exemplo.

Neste caso, o procedimento de análise e decisão é o seguinte:

- calcular a série  $\{E(\tilde{D}_t)\}$  e o valor de  $k$ , e assim  $V_0$ ;
- comparar  $V_0$  com  $P_0$ ;
- se  $V_0 > P_0$ , o título vale mais do que pensa o mercado. Portanto, *compramos* o título, ou opções de compra do mesmo. Se  $V_0 < P_0$ , *vendemos* o título, ou opções de compra do mesmo.

É importante notar que, neste caso, o valor de  $k$  não é obtido externamente, como um dado de mercado, mas é suscetível de avaliação por meio de modelos a serem construídos pelo próprio analista, conforme é explicado mais adiante neste trabalho.

Adotando-se a posição conservadora de que em  $t = 1$  o mercado já terá absorvido todas as informações que levarão  $P_1$  a ser igual ao "verdadeiro valor" do título,  $V_1$  (ver nota nº 4), podemos combinar as equações (2) e (3) do seguinte modo:

$$E(\tilde{R}_1) = \frac{\sum_{t=0}^{\infty} E(\tilde{D}_t) (1+k)^{-t}}{P_0} - 1 \quad (4)$$

tendo sido usado

$$E(\tilde{P}_1) = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{E(\tilde{D}_t)}{(1+k)^t} = E(\tilde{V}_1) \quad (5)$$

Para o procedimento simplificado de análise e decisão, teríamos o seguinte:

- estimar  $k$  e a série  $\{E(\tilde{D}_t)\}$ , obtendo  $E(\tilde{R}_1)$ ;
- comparar  $E(\tilde{R}_1)$  com  $E_M(\tilde{R}_1)$ ;
- decidir conforme o paradigma delineado para a equação (2)

Em resumo, para que a análise possa apoiar-se na equação (4), precisamos de modelos que nos forneçam estimativas numéricas da taxa de desconto,  $k$ , e da série de dividendos esperados,  $\{E(\tilde{D}_t)\}$ , para  $t = 0, 1, \dots$

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DE UMA ANÁLISE FORMAL

Foi dito ao autor deste trabalho, numa entrevista com administradores de carteiras de títulos, numa importante instituição financeira nacional que as recomendações ali baseadas em "análise" são, na verdade, feitas a partir do *feeling* do analista; isto é, a análise é puramente subjetiva e informal. Além disso, o "processamento de informações" é executado na mente do analista individual.

Ora, quando o investidor faz sua própria análise de títulos, ou o serviço de análise que ele utiliza é prestado por uma única pessoa, até se pode admitir que o processo de análise não precise ser formalizado. Tudo ("equações" etc.) está na cabeça do analista, a qual é um grande e rápido computador.

Entretanto, à medida em que *organizações*, isto é, *grupos* de analistas trabalham em conjunto na prestação do serviço de análise, a formalização do processo e a sua estruturação explícita tornam-se indispensáveis.

Para a formalização necessária, recomenda-se um *modelo econométrico*, com um enfoque de cima para baixo (*top-down forecasting*, conforme Sharpe, 1981), ou seja: primeiro faz-se a previsão de variáveis macro-econômicas, depois de variáveis setoriais; em terceiro lugar, faz-se estimativas do efeito dos comportamentos da economia nacional e do setor sobre a empresa; e por fim, dos rendimentos dos títulos por ela emitidos.

O uso de um modelo econométrico consiste, em última análise, na estimação de uma ou mais variáveis *endógenas* (determinadas pelo próprio modelo) a partir de uma ou mais variáveis *exógenas* (determinadas fora do modelo). Combina Teoria Econômica e de Finanças, tanto para que se possa fazer a escolha das variáveis relevantes quanto especificar a forma das equações a serem usadas, com Estatística, no que se refere aos métodos de análise de dados históricos permitindo a estimação das magnitudes de interesse (isto é, parâmetros do modelo).

O instrumento básico do modelo econométrico é um sistema de equações simultâneas, nas quais as variáveis incluídas têm coeficientes estimados a partir de dados passados. Apesar disso, de posse dessas relações quantifi-

cadras entre variáveis, qualquer usuário do modelo pode perfeitamente introduzir suas próprias hipóteses sobre qualquer variável, para verificar qual a sensibilidade de  $E(R_1)$  a essas hipóteses.

Evidentemente, em qualquer modelo desse tipo, corremos o risco de que uma mudança estrutural invalide a forma ou até a relevância de alguma equação, sendo por isso necessário que os analistas se preocupem em validar o modelo com regularidade, alterando-o na medida do necessário. E isso pode (e deve) ser feito também com base numa comparação entre as previsões feitas com o modelo e o que efetivamente tiver acontecido, ao terminar o período ao qual se refere a previsão.

Na bibliografia disponível, a discussão da análise dos fundamentos não passa de considerações genéricas, se é que chega até esse ponto. Tomemos apenas dois exemplos, poucos, é verdade, mas que consideramos representativos, dado o prestígio das instituições que participaram das edições.

O primeiro é Tosta de Sá (1979), em obra co-editada pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

Nesse trabalho, são mencionados os métodos das "estimativas condicionadas" e do "valor intrínseco". Não fica claro, de modo algum, o que é o primeiro desses métodos, tendo-se apenas a impressão de que algum modelo econométrico, ou de análise de regressão, deve estar por trás do método.

No caso do segundo método, em que encontramos uma equação como a equação (3) do presente trabalho, apenas se diz que o método é criticado, baseando-se tal afirmação numa pesquisa entre analistas americanos, atribuída a Bing (sem data indicada e sem referência fornecida por Tosta de Sá), porque:

- a) "... todos sabem como é difícil projetar-se lucros e também dividendos... (p. 87) Isto contradiz, a nosso ver, o que o próprio Tosta de Sá diz em relação ao primeiro método ("estimativas condicionadas"): "... é comum condicionar-se as estimativas de projeção dos lucros fu-

turos de uma empresa ao crescimento do Produto Nacional Bruto ou a outro indicador qualquer." (p. 86) Tal colocação dá a entender que os dados necessários para o uso do método do "valor intrínseco" podem ser e são projetados pelo método das "estimativas condicionadas".

- b) a determinação da taxa de desconto é subjetiva, o que é agravado pelo reconhecimento de que essa taxa tem efeito significativo sobre o valor estimado. No presente trabalho, porém, insistimos na importância de um procedimento explícito para a obtenção de estimativas dessa taxa. Sua viabilidade já foi demonstrada pelo fato de ser algo praticado, por exemplo, pelo já citado Wells Fargo Bank (ver nota nº 5 do presente trabalho).

E é só o que diz Tosta de Sá. E menos ainda encontramos em Campos (1979), em obra editada pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. Em apenas nove páginas dedicadas à "análise fundamentalista", não se vai além de dizer que "todo o instrumental fundamentalista está voltado para a análise das variáveis endógenas e exógenas à empresa" (p. 167), e de um esquema puramente conceitual de etapas de análise, e não de técnicas que possam ser úteis ao analista.

### PAPEL DA PROJEÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS NA ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS

Sem dúvida, quando o analista chega ao nível empresa, num processo de previsão *top-down*, e pretende finalmente formular projeções de lucros contábeis, fluxos de caixas das operações e, por último, dividendos, projeções de demonstrações financeiras têm importante papel a desempenhar. Isso ocorre porque, de níveis anteriores (*economia* e *setor*), acabamos gerando "estimativas condicionadas" de faturamento da empresa, e daí despesas de diversas categorias, e por fim lucro contábil e fluxo de caixa das operações.

Dois tipos de esquema, ilustrados abaixo, têm sido

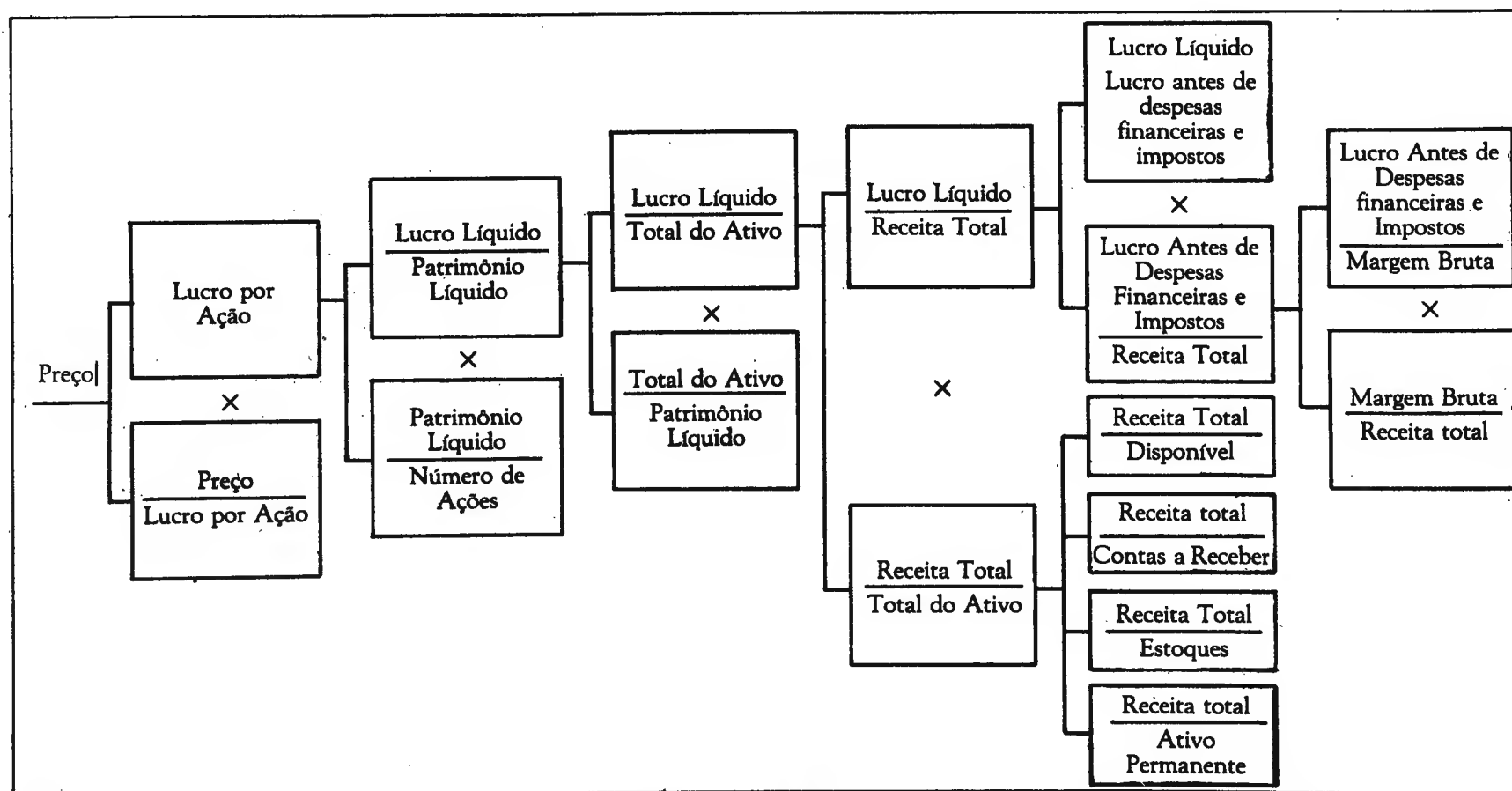


Figura 1



propostos para a avaliação de ações. No primeiro, atribuído a Stewart (1975), e apresentado na Figura 1, tenta-se avaliar diretamente a ação. Isso é feito, em última instância, multiplicando lucro por ação por índice preço/lucro.

A nosso ver, tal esquema de análise padece de um defeito fundamental, inerente ao uso do índice preço/lucro, já que acaba havendo uma indeterminação entre o que queremos conhecer (valor) e uma das variáveis determinantes básicas (índice preço/lucro). O que há, na

verdade, é uma contradição: para que o valor (produto final da análise) seja diferente da cotação efetiva de mercado do título, é preciso que saibamos que o índice preço/lucro também difere do observado. Ou seja, precisaríamos ter um "índice valor/lucro". Mas, o que determina esse índice?

Resposta: o mesmo que determina o valor...<sup>6</sup>

O outro esquema é o de Warren & Shelton (1971), reproduzido parcialmente na Figura 2.

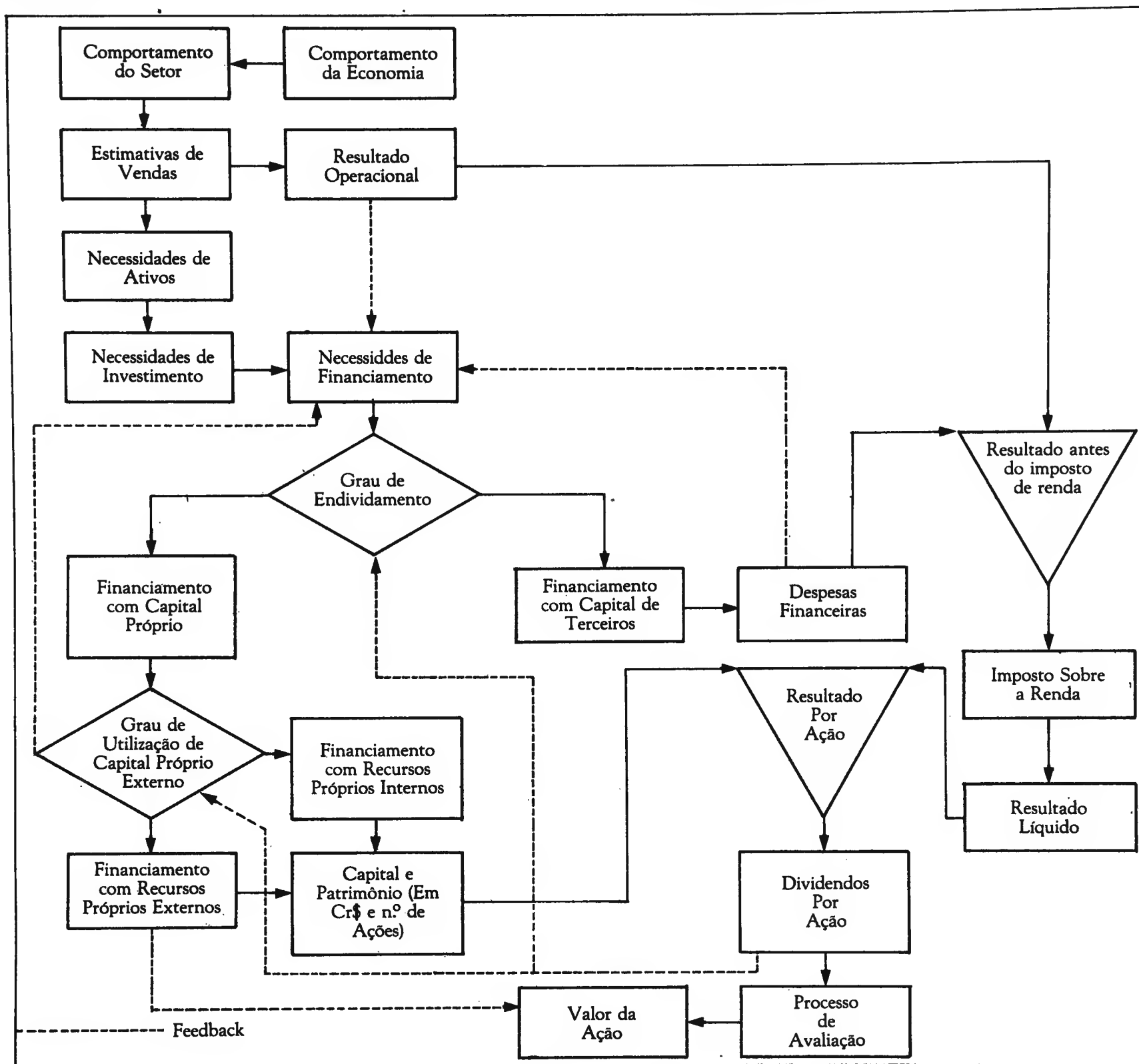


Figura 2

O que se visualiza aí é um diagrama das relações, entre variáveis ao nível da empresa, que contribuem para a determinação dos dividendos, cuja projeção é importante para nosso modelo (ver equação (4)). Note-se também que há uma relação de *feedback* entre dividendos e financiamento externo por meio de capital próprio, a refletir a interligação de decisões de financiamento e política de dividendos na administração financeira de uma empresa. Nossa Figura 2, na sua parte superior, indica que as estimativas de vendas estão "condicionadas" aos comportamentos imaginados dos mercados da empresa e da economia como um todo.

## EXEMPLO DE MODELO ECONOMETRICO E ASPECTOS TÉCNICOS DE SUA UTILIZAÇÃO

O que chama mais atenção, na bibliografia disponível sobre análise dos fundamentos, é a ausência de formalização de modelos em equações (o que, a partir de um diagrama como o da Figura 2, seria muito fácil fazer, e foi efetivamente feito por Warren & Shelton, com outros fins que não a análise fundamental). Além disso, nota-se na bibliografia a falta de qualquer discussão dos aspectos técnicos da estimação dos coeficientes das equações, um

dos problemas menos triviais em Econometria.

Assim, a presente secção do trabalho, através de um pequeno modelo ilustrativo, visa a apontar alguns dos principais problemas econométricos existentes, e mencionar as técnicas de estimação disponíveis. Insistimos

$$F_t = \beta_{10} + \beta_{11} \text{FIND}_t + \beta_{12} (\text{DMKTG}/\text{DMIND})_t + u_{1t} \quad (6)$$

$$\text{FIND}_t = \beta_{20} + \beta_{21} \text{PIB}_t + u_{2t} \quad (7)$$

$$\text{LPA}_t = \beta_{30} + \beta_{31} F_t + u_{3t} \quad (8)$$

$$(\text{DMKTG}/\text{DMIND})_t = \beta_{40} + \beta_{41} D_t + u_{4t} \quad (9)$$

$$D_t = \beta_{50} + \beta_{51} \text{LPA}_t + u_{5t} \quad (10)$$

onde:  $F_t$  = faturamento total da empresa no período  $t$ ;  
 $\text{FIND}_t$  = faturamento total do setor ao qual pertence a empresa, no período  $t$ ;  
 $\text{DMKTG}_t$  = despesas totais de marketing da empresa;  
 $\text{DMIND}_t$  = despesas totais de marketing no setor ao qual pertence a empresa, de modo que  $(\text{DMKTG}/\text{DMIND})_t$  indica o esforço relativo de marketing da empresa no período  $t$ ;

$\text{PIB}_t$  = nível do Produto Interno Bruto da economia no período  $t$ ;

$\text{LPA}_t$  = lucro por ação da empresa no período  $t$ ;

$D_t$  = dividendo por ação da empresa, no período  $t$ ;

e  $u_{1t}, u_{2t}, u_{3t}, u_{4t}, u_{5t}$

são variáveis-erro para cada equação do modelo.

Embora tenha caráter apenas ilustrativo e, o que interesse mais seja a análise da estrutura do sistema de equações, para posterior escolha do método apropriado de estimação dos coeficientes, cada equação pode ser assim explicada:

Equação (6): o volume de vendas da empresa depende positivamente do nível de atividade de seu setor e do esforço promocional relativo enviado pela empresa;

Equação (7): o nível de atividade do setor depende, por sua vez, do nível de atividade da economia como um todo;

Equação (8): os lucros da empresa dependem do volume de vendas da própria empresa;

Equação (9): o esforço de marketing, implicando em despesas, está relacionado (inversamente, é o que se espera) aos dividendos pagos pela empresa no mesmo período;

Equação (10): o nível dos dividendos por ação depende do nível de lucros, segundo uma política de *payout* (ou até mesmo em parte por lei, como ocorre no Brasil com as sociedades anônimas abertas, que estão sujeitas a pagar um dividendo mínimo obrigatório).

Nesse modelo de cinco equações, temos uma variável exógena (PIB) e cinco variáveis endógenas ( $F$ ,  $\text{FIND}$ ,  $\text{LPA}$ ,  $(\text{DMKTG}/\text{DMIND})$  e  $D$ ). Como a variável de interesse é  $D$  (dividendos), atribuímos prioridade máxima à estimação da equação (10).

É evidente que este modelo seria *recursivo* se não contivesse a equação (9), pois então poderíamos chegar a uma única equação, para  $D_t$  substituindo  $\text{LPA}_t$  em (10) por sua expressão em (8),  $F_t$  em (8) por sua definição em (6), e assim por diante. Mas, havendo no modelo uma equação como (9), os valores de  $D_t$  são ao mesmo tempo determinados no modelo e contribuem para determinar os valores de outra variável, ou seja,  $(\text{DMKTG}/\text{DMIND})_t$ . Consequentemente, a estimação dos coeficientes das equações precisa ser feita simultaneamente para todas elas, para não haver problemas de *viés* (decorrente da omissão de variáveis que ocorreria se estimássemos a equação (10) isoladamente, ignorando o fato de haver determinação simultânea de variáveis), além de *ineficiência* (por causa de auto-correlação de resíduos, com erros sistemáticos nessa

em dizer que o modelo é extremamente rudimentar, porque sua finalidade é ilustrar procedimentos, e nada além disso. O modelo em questão refere-se à elaboração de previsões de séries de dividendos.

O modelo ilustrativo é o seguinte:

equação (10)).

Isto é, se estimássemos a equação (10) isoladamente por mínimos quadrados ordinários, sabendo-se que o verdadeiro modelo é formado pelo conjunto das equações (6)-(10), os estimadores dos coeficientes  $\beta_{50}$  e  $\beta_{51}$  seriam viesados. Consequentemente, dada uma estimativa de  $\text{LPA}$  para o futuro, uma vez aplicada com os coeficientes estimados, acabaríamos obtendo uma previsão igualmente viesada de valores dos dividendos por ação para o futuro.

Há, porém, métodos alternativos de estimação para tal tipo de modelo:

a) mínimos quadrados indiretos;

b) mínimos quadrados de dois estágios.

Contudo, a escolha do método apropriado depende de uma *análise de identificação do modelo*. Em outras palavras, para podermos aplicar um desses métodos, precisamos inicialmente verificar se as equações do modelo são *exatamente identificadas*, *super-identificadas*, ou *sub-identificadas*. Isto é, precisamos saber se, no processo de estimação, podemos encontrar valores para os coeficientes das equações. No caso de termos um modelo sub-identificado, nenhuma técnica de estimação nos poderá dar valores para os estimadores de algumas das equações: é como se tivéssemos um sistema de equações com incógnitas demais.

Para a identificação de um modelo, é pelo menos *necessário* que a condição de *ordem* seja satisfeita (ver Pindyck & Rubinfeld, 1981): o número de variáveis exógenas excluídas de cada equação (EX) deve ser pelo menos igual ao número de variáveis endógenas incluídas (EN) menos um, ou seja,  $EX \geq EN - 1$ , para que a equação seja identificada (exatamente, em caso de igualdade, ou super-identificada, em caso de desigualdade).

No caso da equação (6), por exemplo,  $EX = 1$  (a variável PIB, que é a única variável exógena no modelo, foi excluída), e  $EN = 3$ , logo  $EN - 1 = 2$ , pois foram incluídas as variáveis endógenas  $F$ ,  $\text{FIND}$  e  $(\text{DMKTG}/\text{DMIND})$ . Logo, essa equação não é identificada. Procedendo a análise semelhante para as demais equações, obtemos:

Equação	EX	EN	EN - 1	Identificação
(6)	1	3	2	Sub-identificada
(7)	0	1	0	Exatamente identificada
(8)	1	2	1	Exatamente identificada
(9)	1	2	1	Exatamente identificada
(10)	1	2	1	Exatamente identificada



Como se vê, apenas por força do que acontece com a equação (6), este modelo não é identificado, embora quase todas as suas equações o sejam.

Algumas maneiras de contornar o problema seriam:

- acrescentar, a qualquer outra equação que não (6), uma nova variável exógena (por exemplo, taxa de inflação esperada, ou taxa de juros). Isto faria com que a equação (6) se tornasse exatamente identificada, e as demais seriam super-identificadas ou exatamente identificadas. Neste caso, não poderíamos mais utilizar mínimos quadrados indiretos, que só é um método de estimação apropriado quando todas as equações são exatamente identificadas, mas sim usar mínimos quadrados de dois estágios;
- eliminar uma das variáveis endógenas do lado direito da equação (6). Isto tornaria a equação identificada, mas estaríamos cometendo deliberadamente um erro de omissão de variáveis, novamente viesando os coeficientes dessa equação;
- reconhecer que existe uma relação de recursividade entre as equações (6) e (7), pois FIND é determinada apenas pela variável exógena PIB. Assim, poderíamos substituir FIND em (6) por seu valor dado pela equação (7). Com isso, a equação (6) ficaria assim:

$$\begin{aligned} F_t &= \beta_{10} + \beta_{11}[\beta_{20} + \beta_{21}\text{PIB}_t + u_{2t}] + \beta_{12} \\ &(\text{DMKTG/DMIND})_t + u_{1t} = \beta_{10} + \beta_{11}\beta_{20} + \\ &+ \beta_{11}\beta_{21}\text{PIB}_t + \beta_{11}u_{2t} + \beta_{12}(\text{DMKTG/DMIND})_t + u_{1t} = \\ &= \beta'_{10} + \beta'_{11}\text{PIB}_t + \beta_{12}(\text{DMKTG/DMIND})_t + u'_{1t} \end{aligned} \quad (6)$$

que é, porém, ainda uma equação sub-identificada, pois  $\text{EX} = 0$ , e  $\text{EN} - 1 = 2 - 1 = 1$ .

Conseqüentemente, a melhor alternativa parece ser a primeira, o que nos levaria a acrescentar, digamos, à equação (10), um termo em  $\beta_{52}\text{TJ}_t$ , onde  $\text{TJ}_t$  é a taxa de juros de mercado para o período  $t$ .

Agora, porém, a análise de identificação passa a ser:

Equação	EX	EN	EN - 1	Identificação
(6)	2	3	2	Exatamente identificada
(7)	1	1	0	Super-identificada
(8)	2	2	1	Super-identificada
(9)	2	2	1	Super-identificada
(10)	1	2	1	Exatamente identificada

E agora é mais apropriado usar mínimos quadrados de dois estágios, que nos dá estimadores consistentes, embora ainda viesados para pequenas amostras (ver Theil, 1971).

Toda discussão precedente, a respeito da análise de identificação das equações, pressupõe algum interesse pela *forma estrutural* do modelo (isto é, o que se vê nas equações (6)-(10)).

Quando o objetivo é de *previsão* (como ocorre neste caso), ainda é admissível utilizar mínimos quadros ordinários, desde que a equação de interesse seja estimada em sua *forma reduzida*, isto é, coloque-se no lado direito do sinal de igualdade todas as variáveis exógenas do modelo; e nesse caso não importa mais que o modelo tenha uma equação sub-identificada.<sup>8</sup> Neste exemplo, a equação utilizada seria:

$$D_t = \gamma_0 + \gamma_1 \text{PIB}_t + \omega_t \quad (11)$$

onde  $\omega_t$  é a variável-erro correspondente. Os coeficientes  $\gamma_0$  e  $\gamma_1$ , a serem estimados, entretanto, não guardariam qualquer relação com os parâmetros  $\beta$  do modelo (6) - (10).

## RESUMO E SUGESTÕES PARA UM PROCEDIMENTO CORRETO DE ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS

O que foi apresentado neste trabalho dá pelo menos uma idéia da utilidade de uma análise formal, bem como dos aspectos técnicos envolvidos em sua efetiva aplicação.

Portanto, para que o procedimento seja formalizado, sugerimos não só que sejam levados em conta esses aspectos técnicos, como se procure cumprir as seguintes etapas:

- identificação das variáveis importantes;
- estabelecimento da direção das relações entre as variáveis, como foi feito por Stewart e por Warren & Shelton (ver Figuras 1 e 2 do presente trabalho);
- estruturação dessas relações num sistema de equações ligando as variáveis;
- análise de identificação das equações do modelo;
- escolha do método apropriado de estimação das equações, em vista dos resultados da análise de identificação;
- coleta de dados (valores passados das variáveis), incluindo quaisquer transformações necessárias dos dados disponíveis até se chegar à variável que a teoria ou o modelo dizem ser relevante;
- estimação e teste do modelo. Caso esta etapa revele que o modelo sequer explica adequadamente o passado, é imperioso que seja reformulado, pois é de se supor que seu desempenho em previsões seria pior ainda do que como explicação do passado. Assim, o processo recommençaria na etapa (a), acima;
- elaboração de previsões das variáveis exógenas;
- previsão da variável de interesse (cálculo de  $\{E(\tilde{D}_t)\}$  e de  $k$ , na equação (4), e comparação de  $E(\tilde{R}_1)$  resultante com  $E_M(\tilde{R}_1)$ ).

Para finalizar, queremos lembrar que uma das utilidades de uma análise formal, segundo o procedimento sugerido, reside na criação de condições ideais para que se faça um estudo da sensibilidade de  $E(\tilde{R}_1)$  a diferentes hipóteses sobre seus determinantes, e as variáveis exógenas em geral. Por exemplo, podemos "experimentar" diversos valores para  $\text{PIB}_t$ , na equação (11), segundo diferentes cenários possíveis para o comportamento da economia, e ver de que modo as previsões de dividendos seriam afetadas. Acrescente-se ainda que neste procedimento não só proporciona previsões numéricas, como nos diz com que margem de erro elas são feitas.

As etapas sugeridas acima representam a formalização do processo de análise e, seu cumprimento pode servir de base mais segura, lógica e organizada para recomendações de análise a investidores em potencial do que o *feeling* do analista e uma análise subjetiva informal.

## NOTAS

1. A dificuldade com que nos preocupamos neste trabalho está relacionada à utilização de técnicas apropriadas de análise. Outros obstáculos ao trabalho do analista também envolvem a escassez de dados e a relativa confiabilidade dos dados existentes.
2. Rosenfeld (1975, p. 297), citado em Sharpe (1981, p. 544).
3. É fundamental a distinção entre  $V$  (o "verdadeiro valor" do título, que queremos calcular), e  $P$  (cotação ou preço observado no mercado), sendo possível que  $V = P$ , aliás, a razão de ser de toda a análise, para qualquer momento  $t$ .
4. Está implícita a suposição de que, até o final do período, o mercado incorporará a  $P_1$  todas as informações relevantes, e por isso  $E(\tilde{P}_1) = E(\tilde{V}_1)$ . Na equação, as variáveis aleatórias são indicadas pela sobreposição de um til.
5. Para informações sobre a obtenção de tal estimativa, ver Sharpe (1981, p. 567), quanto ao procedimento utilizado pelo Wells Fargo Bank N.A., de San Francisco, nos Estados Unidos.
6. Isto para não falar (mal) de um índice que relaciona algo voltado para o futuro (valor ou preço) a um dado contábil histórico (lucro).
7. Economicamente, pode ser razoável supor que, quanto mais alta essa taxa, menor o valor de  $D_1$ , ou  $\beta_{52} < 0$ , pois a empresa se veria estimulada a reter mais lucros, para não recorrer a financiamento externo mais caro.
8. Ver Huang (1970, p. 221).

## BIBLIOGRAFIA

- CAMPOS, R.C. "Técnicas correntes de análise e avaliação de títulos e seleção de carteiras", in CASTRO, H.O.P. (ed.), *Introdução ao mercado de capitais*. Rio, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, 1979.
- FAMA, E.F. "Efficient capital markets: a review of theory and empirical work" *The Journal of Finance*, 25(2), maio de 1970.
- HUANG, D.S. *Regression and econometric methods*. New York, Wiley, 1970.
- PINDYCK, R. & RUBINFELD, D.L. *Econometric models and economic forecasts*. New York, McGraw-Hill, 1981.
- ROSENFELD, F. (ed.) *The evaluation of ordinary shares*, resumo dos anais do 8º Congresso da Federação Européia de Analistas Financeiros. Paris, Dunod, 1975.
- SHARPE, W.F. *Investments* (2ª ed.) N.J., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1981.
- STEWART, S.S., Jr. "Corporate forecasting", in LEVINE, S.N. (ed.), *Financial Analyst's Handbook*. Ill., Homewood, Dow Jones-Irwin, 1975.
- THEIL, H. *Principles of econometrics*. New York, Wiley & Hamilton, 1971.
- TOSTA DE SÁ, G. *Investimentos no mercado de capitais*. Rio, Ao Livro Técnico e Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, 1979.
- VAN HORNE, J.C. *Financial management and policy* (4ª ed.). N.J., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1977.
- WARREN, J.M. & SHELTON, J.P. "A simultaneous-equation approach to financial planning". *The Journal of Finance*, 26(5), dezembro de 1971.

**ASSINE A**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Tel: (011) 212-3080**



# A DECISÃO DE EXPORTAR E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE MERCADOS EM GRANDES EMPRESAS

Kleber F. Figueiredo\*  
Sandra Maria Van Tilborg\*\*

## SÍNTESE

Diversos autores relacionam a regularidade das exportações de uma empresa com a forma pela qual foi tomada a decisão de exportar e com a estruturação do processo de seleção de mercados. Observando a lista das empresas brasileiras que exportam, vê-se que novos nomes aparecem enquanto que outros desaparecem. Entretanto, há um conjunto de empresas que vem se mantendo como exportadores sistemáticos, aumentando ano a ano o seu volume exportado. Este estudo analisa o processo de decisão de exportar e de seleção de mercados em um conjunto de dez empresas selecionadas entre as que mais têm se destacado na atividade exportadora.

## INTRODUÇÃO

O governo brasileiro, mediante a aplicação de uma série de medidas incentivadoras, tem conseguido que novas organizações façam parte da lista das empresas exportadoras. Por outro lado, uma análise ano a ano dessa lista revela também que, associado ao aparecimento de novos nomes, está o desaparecimento de outros, isto é, há um razoável número de empresas que não conseguem se manter na atividade de exportação.

A explicação para este fato pode estar na forma pela qual essas empresas tomaram a decisão de exportar; se a decisão foi baseada no aproveitamento de oportunidades imediatas, certamente a não continuidade destas oportunidades desmotivou as empresas a continuar exportando. Dessa forma, o interesse maior da ação governamental que é manter as empresas como exportadores sistemáticos não se concretiza, tornando questionável o sucesso das medidas incentivadoras.

Outro fato capaz de justificar a não permanência de uma empresa como exportadora é a ausência de um processo de seleção de mercados ou a existência de um processo sem base informacional. Se uma empresa escolhe um país sem considerar fatores básicos do mesmo ou sem levar em conta a capacidade competitiva do seu produto naquele país, é provável o fracasso das negociações, e, em consequência, o abandono da atividade de exportação. Em trabalho publicado por Fleury, Meira e Schmidt (1981), são apresentados os resultados de pesquisa realizada em 153 empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados, sobre a decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação. Tais resultados mostram que as empresas brasileiras não exportam para diversificar risco, mas sim como uma forma de resolver problemas internos de curto prazo. Além disso, os incentivos governamentais dados à exportação são os responsáveis pela decisão de exportar em um grande número de empresas. Com relação ao processo de seleção de mercados, a pesquisa mostrou que a decisão sobre para qual ou quais mercados exportar não é baseada em comparações de oportunidades, uma vez que apenas um reduzido número de empresas realiza estudos detalhados de mercados.

A amostra pesquisada representava um universo

constituído de aproximadamente 3600 empresas exportadoras de manufaturados. Este universo apresentava uma distribuição irregular em termos de volume exportado; apenas 200 empresas eram responsáveis por 80% do total das exportações. Embora estes dados sejam de 1976, eles não são significativamente diferentes dos observados atualmente; em 1981 esta percentagem foi de 75,4%. Mais ainda, a lista das principais empresas exportadoras de manufaturados é basicamente a mesma observando-se apenas algumas inversões quando se considera a classificação por valor exportado.

Há portanto um conjunto de empresas que vem se mantendo como exportadores sistemáticos ao mesmo tempo que aumentam ano a ano o seu volume exportado segundo uma taxa de crescimento, semelhante ao percentual de crescimento das exportações brasileiras de manufaturados, que tem sido em média 33,8% nos últimos cinco anos.

Exatamente sobre este pequeno segmento de empresas reconhecidamente envolvidas com atividades de exportação é que se desenvolveu o presente estudo. Se o fato de uma empresa se manter exportando de forma regular, tem relação com a forma pela qual foi tomada a decisão de exportar e com a estruturação do processo de seleção de mercados, foi objetivo deste trabalho pesquisar os procedimentos adotados por aquelas empresas no processo decisório de exportação. Duas contribuições podem ser esperadas a partir deste estudo: a primeira, é o repasse dos conhecimentos obtidos às empresas que estão num estágio ainda incipiente como exportadoras e, a segunda, é a agregação de novos elementos à teoria gerencial sobre exportação.

## A PESQUISA REALIZADA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como este estudo se propunha a pesquisar um problema complexo, envolvendo um grande número de variáveis subjetivas, num conjunto particular de empresas, optou-se pelo método de estudo de casos. Assim, a partir de uma amostragem intencional, foi realizada uma pesquisa em profundidade, restrita a um grupo selecionado, constituído de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, classificadas pela Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil (CACEX) entre as principais, em termos de faturamento de exportação.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro que deveria obter respostas para as seguintes perguntas de pesquisa:

\* Professor Assistente da COPPEAD/UFRJ, sendo Coordenador da Linha de Pesquisa em Gerência de Exportação.

\*\* Aluna do Programa Doutoral do IESE — Universidade de Navarra e Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ.

I — A decisão de exportar é tomada com base na estratégia anteriormente definida pela empresa, ou é uma decisão que visa resolver problemas internos de curto prazo?

II — Como é feita a seleção de mercados pelas empresas, e que informações são consideradas relevantes para essa seleção?

Através destas perguntas poder-se-ia investigar a existência de alguma relação entre o fato destas empresas exportarem grandes valores e a forma pela qual a exportação é considerada no planejamento estratégico de cada uma. Da mesma forma poder-se-ia saber se estas empresas contam com um processo formal de seleção de mercados.

A amostra foi extraída da lista das 300 principais firmas exportadoras de manufaturados, classificadas pela CACEX por ordem decrescente de valores exportados. Após a exclusão de empresas exclusivamente comerciais, empresas estatais, empresas com capital nacional inferior a 90%, empresas não localizadas no eixo Rio-São Paulo e empresas exportadoras de café industrializado e suco de

laranja que, dadas as características de fácil comercialização destes produtos, dispõem pouco esforço de colocação no exterior, o universo ficou reduzido a 28 empresas. Todas essas empresas foram contatadas, mas uma série de fatos restringiram a 10 o número de entrevistas realizadas e aproveitadas (Van Tilborg, 1982).

As dez empresas visitadas representam cinco setores de atividade industrial: Têxtil, Madeira e Móveis, Alimentos, Plásticos e Borracha, e Metalúrgico. De acordo com o critério adotado pelo Centro Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa (CEBRAE), verifica-se que todas são classificadas como grandes, do ponto de vista de faturamento, sendo que apenas uma dessas empresas se classifica como média, se esse critério for o de número de funcionários. Por outro lado, sete estão entre as 500 maiores empresas privadas do país, por volume de vendas, sendo que todas elas declararam que 100% do seu capital é nacional.

O Quadro 1, a seguir, sumariza as principais características das dez empresas entrevistadas.

QUADRO 1

Empresas Características	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Setor	Têxtil	Têxtil	Têxtil	Têxtil	Madeira e Móveis	Madeira e Móveis	Alimentos	Alimentos	Plásticos e Borrachas	Metalúrgico
Nº de Funcionários	250	1300	1500	6600	3500	8000	4900	4000	7000	4600
Ano em que começou a exportar	1974	1969	1969	1975	1960	1956	1966	1966	1965	1972
Faturamento bruto com exportações em 1979 (US\$ 1000)	5458	6563	4842	5645	15318	23932	44552	6342	5384	22661
% das exportações em relação ao faturamento total (1977, 1978 e 1979)	77: 8	6	23	2	12	16	20	9	7	17
	78: 30	9	19	3	16	14	15	7	6	19
	79: 50	43	17	6	13	10	16	8	9	10
Nº de países para os quais exporta	15	6	10	11	60	60	31	25	42	15
Tipo de país predominante	Subdesenvolvido	Subdesenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Desenvolvido	Não há predominância	Não há predominância	Desenvolvido

AS GRANDES EMPRESAS EXPORTADORAS  
E A DECISÃO DE EXPORTAR

Com a primeira pergunta de pesquisa desejava-se saber se a decisão de exportar é tomada com base na estratégia anteriormente definida pela empresa ou, se é uma decisão baseada na resolução de problemas internos de

curto prazo. Para responder a esta questão é preciso considerar dois momentos distintos nas atividades de exportação das dez empresas pesquisadas: o início das exportações e o momento atual; isto porque os motivos que levaram as empresas à primeira exportação são nitidamente diferentes dos motivos pelos quais as empresas exportam hoje em dia, conforme mostram os Quadros 2 e 3 a seguir:

QUADRO 2  
Motivos para iniciar as exportações

EMPRESAS MOTIVOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno	x	x	x	x	x	x				
Mentalidade exportadora	x				x	x		x	x	
Incentivos governamentais à exportação	x		x					x	x	
Diversificação de risco						x	x		x	
Necessidade de desenvolvimento tecnológico do produto						x				x
Desejo de obter maiores lucros							x			



**QUADRO 3**  
**Motivos para permanecer exportando**

<b>MOTIVOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>
Mentalidade exportadora	x				x	x	x		x	x
A existência de clientes no exterior facilmente atendidos por uma infra-estrutura em funcionamento	x				x	x	x		x	
Necessidade de desenvolvimento tecnológico					x	x	x		x	x
Diversificação de risco					x	x	x	x	x	
A essencialidade do mercado externo para a empresa	x						x	x		x
A obrigatoriedade de exportação face a obtenção de incentivos na importação		x		x					x	
Mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno		x	x							
Desejo de obter maiores lucros	x	x								
Nível internacional do produto							x	x		

O Quadro 2 revela que seis empresas começaram a exportar porque consideraram o mercado externo como uma solução para demanda insuficiente no mercado interno. Destas seis empresas, quatro pertencem ao setor têxtil, o que parece caracterizar, no Brasil, crises específicas neste setor nos anos de 1969 a 1974, quando essas empresas decidiram exportar.

As outras duas firmas fabricam conglomerados de madeira, um produto que na época não era muito conhecido no Brasil mas tinha grande aceitação no exterior, o que provavelmente as “empurrou” para o mercado externo. O motivo apontado por essas seis empresas é eminentemente de curto prazo, refletindo que a exportação não estava inserida na orientação de crescimento nem era objetivo preestabelecido das empresas.

Embora apenas duas das seis empresas, tenham apontado o mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno, como o único motivo determinante do início da ação internacional, nas outras quatro empresas os demais motivos alegados não parecem ter sido suficientes para levá-las a exportar a não ser quando seus executivos sentiram que havia problemas no mercado doméstico. Assim, por exemplo, encontraram-se respostas como “curiosidade do dono que pensou que exportar poderia ser um bom negócio” ou “no processo de criação da empresa foram feitos contatos a partir dos quais a diretoria vislumbrou que o produto tinha mais potencial fora do que dentro do país”. Ora, nem a curiosidade do dono nem o vislumbramento de melhores oportunidades externas foram motivos suficientes para, isoladamente, dar início à ação internacional. Foi necessária uma retração no mercado interno para por em prática a razão daqueles motivos.

Outro motivo citado não só por duas das seis empresas já comentadas, como também por duas outras firmas, foi a concessão de incentivos governamentais à exportação. Trata-se também de um motivo imediatista, não incluindo a exportação como parte da estratégia da empresa.

Assim como ocorreu com o primeiro motivo analisado, outros motivos foram apontados em conjunto com a concessão de incentivos, para justificar o início das exportações. Assim, depoimentos como “era desejo dos donos da empresa que seus produtos fossem exportados” ou

“exportar seria a forma de criar condições de expansão”, foram razões alegadas para a tomada de decisão de exportar. Se nenhum desses motivos foi suficiente para ser o único determinante do início da ação internacional, parece razoável supor que quando os incentivos foram concedidos passou-se a exportar, satisfazendo o desejo dos donos da empresa ou dando condições de expansão. A favor dessas empresas pode-se dizer que, como nenhuma delas começou a exportar exclusivamente por causa dos incentivos, é possível que, quando os incentivos cessarem, elas possam continuar a exportar normalmente.

Prosseguindo a análise do Quadro 2 observa-se que em cinco empresas aparece o motivo “mentalidade exportadora”, que foi o termo utilizado para reunir respostas relacionadas com valores subjetivos do tomador de decisão. Embora não apareça em nenhum dos cinco casos como fator exclusivo do início das exportações, e sempre combinado ou com o mercado externo como alternativa para o interno ou com a concessão de incentivos governamentais, é um motivo que merece ser analisado, dada a controvérsia que o cerca na literatura sobre o assunto. Por ser um motivo relacionado com valores subjetivos, não pode ser considerado como determinante de um processo decisório mais estruturado. Autores como Tilles (1973) e Robinson (1973) abordam o assunto. Para o primeiro; tal mentalidade daria início a este processo e somente depois é que os executivos formulariam a estratégia explícita de suas empresas. Já o segundo autor, considera estes valores subjetivos do tomador de decisões como um dos parâmetros no âmbito da empresa que interferem na habilidade de perceber e responder às oportunidades surgidas.

O quarto motivo a ser analisado foi apontado por três empresas e se refere às exportações como diversificação de risco. Nenhuma das três empresas, entretanto, considerou-o como fator exclusivo do início das exportações. Este motivo pode ser considerado como determinante de uma decisão estratégica mais elaborada, já que denota uma avaliação de todas as oportunidades antes de se tomar a decisão.

Outro fator mencionado pelos entrevistados como motivador da primeira exportação foi a necessidade de desenvolvimento tecnológico para o produto. Uma empresa considerou-o como motivo exclusivo para o início da ação internacional, enquanto que outra empresa o combinou

com outros motivos já comentados. Trata-se de uma razão característica de uma decisão bem estruturada, pois a exportação é vista como uma política de longo prazo.

O último motivo listado no Quadro 2, e apontado por uma única empresa foi o desejo de obter maiores lucros através das exportações. Esta mesma empresa indicou também a diversificação de risco como outro motivo pelo qual tomou a decisão de exportar pela primeira vez. A decisão de exportar baseada neste motivo nem sempre pode ser considerada como uma decisão estratégica; se a partir de eventual redução desses lucros a empresa interromper suas exportações, a decisão seria apenas uma medida imediatista visando aproveitar a oportunidade apresentada. No caso da companhia que mencionou o desejo de obter maiores lucros, observou-se, na evolução de suas exportações, que embora os lucros apresentassem redução, ela não deixou de exportar, pois outros motivos não relevantes no momento da primeira exportação, passaram a exercer significativa importância para ela.

Concluída a análise do Quadro 2 é possível afirmar que, em oito das dez empresas pesquisadas, a decisão de iniciar as exportações foi baseada em razões de curto prazo, ou seja, em apenas duas empresas a decisão parece ter sido tomada com base em uma estratégia anteriormente definida.

Passando à análise do Quadro 3, observa-se que os motivos que fazem com que as empresas permaneçam exportando até hoje são diversos dos motivos listados no Quadro 2.

Mentalidade exportadora foi o motivo apresentado por seis empresas. Sob este título foram agrupadas respostas do tipo "Somos uma empresa voltada para exportação" ou "Somos tradicionalmente exportadores, com mentalidade já definida no sentido de exportar". Nota-se que as respostas dadas agora revelam uma estabilidade destas empresas no processo de exportação, sendo bem diferentes das anteriormente citadas, que só revelavam percepções pessoais dos tomadores de decisão.

Cinco das seis empresas que apontaram o motivo "mentalidade exportadora", também acreditam que permanecem exportando porque desenvolveram uma infraestrutura capaz de atender facilmente os clientes já conquistados no exterior. São empresas altamente envolvidas com a atividade de exportação e já se estabeleceram no mercado externo, tendo superado todas as dificuldades inerentes ao estágio inicial das exportações. De acordo com o que afirma Tookey (1975), o fato de a empresa dispor de uma adequada estrutura revela que a exportação é parte integrante de sua estratégia.

Também cinco das seis empresas que indicaram o motivo "mentalidade exportadora" apontam outro motivo que confirma estarem estas empresas num estágio bastante adiantado em sua participação no mercado internacional: a necessidade de desenvolvimento tecnológico. A afirmação fica reforçada quando se sabe que o produto dessas empresas não mudou, isto é, parece razoável supor que houve uma conscientização de que a exportação pode aprimorar a qualidade do produto. Ainda no conjunto dessas empresas, encontram-se cinco firmas que consideram a diversificação de risco como motivo altamente relevante para continuar exportando. Lembrando que apenas duas empresas citaram esse motivo como determinante do início da atividade exportadora, constata-se que a exportação nestas empresas se tornou, com o decorrer do tempo, parte de sua estratégia.

Outro motivo listado no Quadro 3 é a importância, ou mesmo essencialidade, que o mercado externo passou a ter para a empresa. É o caso de firmas que se expandiram para atender mercados estrangeiros, tornando-se dependentes do comércio internacional para cobrir toda a sua capacidade de produção. Este fato, aliás, é abordado por Livingstone (1976) quando diz que com a exportação, empresas de países subdesenvolvidos podem fixar sua capacidade de produção levando em conta o mercado externo que pode ser atingido. Se estas firmas deixarem de exportar ficarão com parte do seu parque fabril ocioso, justamente aquele que foi construído especificamente para atender ao mercado externo.

A obrigatoriedade de exportar pelo fato de ter importado recursos de produção foi o motivo apontado em três empresas. Trata-se de um motivo nitidamente de curto prazo e que, se fosse exclusivo, não revelaria ser a exportação parte da estratégia da organização, fazendo crer que ao se encerrar o compromisso assumido com o Governo, provavelmente deixariam de exportar.

O mercado externo como solução para demanda insuficiente no mercado interno é um motivo agora só apontado por duas empresas, enquanto que seis empresas o citaram como fator determinante do início das exportações. Uma dessas duas empresas declara também que permanece exportando pelo fato de ter se beneficiado dos incentivos à importação.

O desejo de obter maiores lucros é outro motivo indicado por duas empresas, sendo que em nenhuma delas trata-se de motivo exclusivo. Como já foi comentado anteriormente, pode ser um fator estratégico ou não, dependendo do comportamento da empresa diante de eventuais reduções nos lucros com a exportação. Se na análise anterior foi possível afirmar que na empresa que indicou esse motivo, a decisão poderia ser considerada como estratégica, no caso presente nenhuma afirmação pode ser feita pois dependeria de verificar o comportamento futuro das empresas que o mencionaram.

No caso de não ser motivo exclusivo, é preciso examinar os motivos que foram mencionados. Se está associado a outros que determinam estar a exportação inserida no planejamento de longo prazo, provavelmente também o será. Mas se estiver combinado com outros motivos de curto prazo, parece razoável supor que a redução dos lucros fará com que a empresa encerre suas exportações.

O último motivo encontrado no Quadro 3 é o nível internacional do produto, mencionado por duas empresas do setor alimentos que fabricam alguns produtos especialmente para exportar. Estas empresas não apontam estes motivos como exclusivos, sendo, inclusive, duas das quatro empresas que consideram o mercado externo como essencial para suas atividades. Trata-se evidentemente de um motivo que pode ser classificado de estratégico pois não visa a solução de problemas imediatos.

Terminada a análise dos motivos listados no Quadro 3 e voltando à primeira pergunta de pesquisa, é possível afirmar que a decisão de permanecer exportando faz parte de um processo estruturado de decisão em sete das dez empresas pesquisadas enquanto que apenas três permanecem exportando para resolver problemas internos de curto prazo.

Comparando as sínteses das análises dos dois quadros, observam-se comportamentos bastantes diversos



entre os dois momentos considerados. A distância temporal entre esses dois momentos pode chegar a vinte anos, dependendo da empresa, e por isso, parece natural a ocorrência dessas diferenças. Interessou aos pesquisadores, então, fazer uma análise comparativa dos dois quadros levando em conta certas características particulares das empresas da amostra.

O Quadro 2 revela que as empresas A, B, C, D, E, F, iniciaram suas exportações porque consideravam o mercado externo como alternativa para o mercado interno; acrescentando-se a estas, as empresas H e I, que indicaram serem os incentivos governamentais a causa que as levaram à primeira exportação. Essas seriam as oito empresas nas quais a decisão inicial de exportar foi tomada como forma de resolver problemas internos de curto prazo.

Restaram então as empresas G e J, as quais começaram a exportar tendo como base uma estratégia definida anteriormente, estando o motivo mencionado por J intimamente ligado com o tipo de produto que exporta. Esse produto sendo de alta tecnologia, exige um aprimoramento constante e, provavelmente, a empresa foi obrigada a exportar até para poder atender bem ao seu mercado doméstico.

Voltando às oito empresas que começaram a exportar por motivos de curto prazo, vê-se que cinco delas (A, E, F, H, I) associam os motivos já citados à existência de uma mentalidade exportadora. Conforme o que foi comentado anteriormente, essa mentalidade exportadora não foi suficiente para que essas empresas começassem a exportar. Parece válido supor que essa mentalidade foi sendo desenvolvida, à medida em que se incrementavam as exportações. Essa suposição é reforçada quando se observa o Quadro 3 e nota-se que exatamente essas cinco empresas apontam para permanecer exportando, hoje em dia, motivos de longo prazo.

As três empresas restantes (B, C, D), que apontaram exclusivamente motivos de curto prazo para começarem a exportar, não mudaram essa situação à medida que suas exportações evoluíram e os motivos que as mantêm exportando continuam sendo de curto prazo. Associado a isto, não existe nestas empresas o cumprimento de metas estabelecidas para a exportação, sendo esta dependente do que ocorre no mercado interno.

É interessante notar que estas três empresas pertencem ao setor têxtil, o que parece indicar que neste ramo ainda existe uma demanda internacional suficiente para o produto brasileiro, fazendo com que não seja exigida destas empresas uma maior estrutura para que suas exportações possam ser efetivadas.

Atualmente, portanto, sete das dez empresas pesquisadas contam com uma estrutura completa visando a exportação, e detêm um mercado externo conquistado e mantido por essa estrutura, sendo a exportação parte da estratégia da empresa, estando integrada no seu planejamento de longo prazo. Para as empresas A, G, H e J, inclusive, expansões e aprimoramentos para atender o mercado externo fizeram com que as exportações se tornassem vitais para a sua sobrevivência.

Nota-se, entre essas sete firmas, a presença das empresas A, E, F, H e I nas quais a exportação começou para solucionar uma crise de curto prazo. Houve um processo evolutivo e a exportação se tornou parte integrante de suas estratégias. Este parece ser o caminho natural das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados bem sucedidas; só se arriscaram ao mercado externo quando isto foi necessário e depois se estruturaram para permanecer neste mercado.

Isto só não ocorreu quando não foi necessário como por exemplo nas três empresas do setor têxtil (B, C, D) onde a mão-de-obra intensiva ajuda o produto brasileiro a ter um preço competitivo no mercado externo, fazendo com que a demanda ainda suficiente não exija maiores esforços para exportar. Mas isto não deve impedir que os executivos dessas empresas abandonem essa cômoda posição e partam para uma atitude mais agressiva visando o aumento de suas exportações. É o caso da empresa A, que pertence ao mesmo setor industrial e que, com uma estratégia definida para a exportação, consegue estar entre as grandes exportadoras nacionais, embora seja uma organização de médio porte e com capital bem inferior às outras nove empresas pesquisadas.

## AS GRANDES EMPRESAS EXPORTADORAS E A SELEÇÃO DE MERCADOS

Como é feita a seleção de mercados e que informações são consideradas relevantes pelas empresas nesse processo de seleção foi a segunda pergunta da pesquisa. Assim como ocorreu com os motivos que levaram as empresas a decidir quanto a primeira exportação e os motivos pelos quais elas exportam atualmente, o processo de seleção de mercados também experimentou algumas diferenças entre os dois momentos considerados. Por este motivo há também aqui a necessidade de se levar em conta estas duas ocasiões distintas no histórico das atividades de exportação das empresas da amostra.

O ponto de partida para a resposta à segunda pergunta de pesquisa é o Quadro 4 a seguir.

QUADRO 4  
Número de países considerados antes de realizar a primeira exportação

EMPRESAS NÚMERO DE PAÍSES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Apenas um país			×		×	×	×			
Mais de um país	×	×							×	×
Conjunto de países				×				×		
Os que estivessem dispostos a negociar										
Não houve resposta										

Vê-se inicialmente que duas empresas, C e G, selecionaram apenas um país para iniciarem suas exportações. Entretanto os motivos que levaram a esta seleção foram diferentes. Enquanto a empresa C simplesmente aproveitou a oportunidade que surgiu em um país específico, não caracterizando este fato uma seleção de mercados, a companhia G, após analisar seu produto e estudar os mercados potenciais, seguiu o procedimento recomendado por Leroy (1978), qual seja, concentrar-se em um só mercado piloto, uma vez que dadas as características de seu produto, era aconselhável obter o aval de um país desenvolvido para facilitar a posterior penetração em outros mercados.

O Quadro 4 mostra também que três empresas, E, F, e J, consideraram mais de um país para dar início às suas exportações. Estes eram, basicamente, países desenvolvidos onde seus produtos apresentavam maior demanda. A partir dos depoimentos obtidos nestas empresas e do que afirmam sobre o assunto autores como Tookey (1975), Leroy (1978) e Deschampneufs (1967) é possível deduzir que estas empresas seguiram um processo decisório bem estruturado na seleção de seus primeiros mercados, uma vez que procuraram associar o nível de desenvolvimento dos países pesquisados com os atributos dos produtos que elas fabricavam.

Outras três empresas, A, B e I, consideraram não alguns países isoladamente mas conjuntos específicos de países, o que caracteriza, segundo Robinson (1973), uma análise seletiva de oportunidades ao invés de uma análise universal. Assim, a empresa A, a partir do conhecimento do seu produto, destinado a compradores de baixa renda, selecionou um conjunto de países subdesenvolvidos próximos ao Brasil; já a empresa B fez a seleção que lhe pareceu ser a única possível, baseada no mercado em que o preço do seu produto poderia ser competitivo, sendo norma da empresa fixar o preço e não admitir negociação. Não parece ter havido neste caso uma maior análise comparativa, já que a empresa não se interessou em conhecer outros mercados, detendo-se naqueles cujos governos lhe forneciam vantagens fiscais. A empresa I, por seu turno, preocupou-se em introduzir seus produtos onde o risco fosse menor e o transporte mais barato. Esta atitude levou-a a selecionar os países fronteiriços com o Brasil, indo de certa forma ao encontro do mencionado por Tookey (1975), que recomenda à empresa iniciar suas exportações selecionando um mercado de bom potencial, com características semelhantes ao mercado interno.

Há, finalmente, o caso da companhia D, que iniciou suas exportações atendendo a todos os mercados que estivessem dispostos a negociar. Evidentemente, esta empresa não fez seleção de mercados.

Concluída a análise dos nove casos (na empresa H não souberam informar como foi feita a seleção dos primeiros mercados), observa-se que em apenas duas companhias não houve um processo elaborado de seleção de mercados. Os procedimentos utilizados pelas outras sete empresas encontram amparo em um ou mais autores que abordam o assunto. Com o passar do tempo ocorreram algumas modificações no processo de seleção de mercados das empresas pesquisadas. Na sequência serão analisados os procedimentos atuais de escolha desses mercados, com ênfase nas informações que as empresas procuram obter para efetivar a escolha.

A empresa A, que selecionou inicialmente um conjunto de países subdesenvolvidos, não fez nenhuma altera-

ção em sua carteira de importadores uma vez que, seu produto, fator determinante da seleção inicial, continua o mesmo. Preocupada com a restrição imposta por seu tipo de produto, que a impede de conquistar mercados mais promissores, a empresa está criando uma nova linha de produto com a qual pretende eliminar aquela barreira. No processo de seleção de mercados considera relevantes as informações a respeito de fatores básicos de cada país, tais como situação política e econômica, renda "per capita", balança comercial etc. Após o estudo dessas informações, a empresa procura saber sobre o potencial de mercado e sobre as condições de acesso a ele.

A companhia B, que no passado escolheu apenas os países em que seu preço de venda era competitivo, continua praticando a mesma política. Devido a isso, as únicas informações que procura referem-se ao preço vigente no mercado e à atuação dos concorrentes. Uma vez em atuação em um determinado mercado, só se interessa em saber a situação econômica do cliente específico.

Também a empresa C não conta, atualmente, com um processo de seleção mais estruturado. Limita-se a escolher, dentre os pedidos que chegam, os que mais lhe convém. Nessa escolha, procura se informar de alguns fatores básicos do país e a atuação dos concorrentes. Só depois de selecionado o país é que se preocupa em conhecer os requisitos de qualidade exigidos.

A empresa D, cujas primeiras exportações eram o resultado do simples atendimento dos pedidos recebidos, continua não selecionando mercados nem se preocupando em obter quaisquer informações sobre eles.

As empresas E, F, G e J estão, atualmente, num processo de consolidação de mercados, isto é, já os conquistaram e preocupam-se agora em conservá-los. Na seleção de seus mercados, estas empresas consideram, de um modo geral, as mesmas informações que são alguns fatores básicos do país, o potencial e condições de acesso ao mercado. Adicionalmente, as companhias E e F se informam sobre o custo do transporte, pois este item se constitui em significativa parcela do custo total de seus produtos dadas as suas características de peso e de volume.

O processo de seleção de mercados na companhia H consiste, atualmente, numa análise universal de todos os países para os quais a empresa já exportava no passado e daqueles países para onde há o desejo de exportar. O fator básico nessa análise é a estabilidade destes mercados, considerando-se, a partir daí, o risco inerente a cada um e seu potencial, estipulando-se, então, o preço do produto para cada mercado e o percentual das exportações que se deseja alcançar naquele mercado. Trata-se, de acordo com Tookey (1975), de uma seleção de mercados bem sistemática, uma vez que a empresa leva em conta o máximo de países dos quais pode obter informações sem que isso leve muito tempo.

A empresa I que começou a exportar apenas para os países de fronteira com o Brasil, está atualmente na fase de consolidação dos mercados já conquistados e, ao mesmo tempo, penetrando em outros. Neste processo, ela procura ajustar seus produtos de acordo com os requisitos impostos por cada país. A empresa não deixa passar nenhuma oportunidade que surja. Para isso, não possui um esquema rígido em suas operações; investe em mercados onde detém a maior parcela, mas ao mesmo tempo não despreza aqueles em que só pode conseguir uma participação mínima, diversificando bastante os seus riscos. As informações que



alimentam o processo de seleção de mercados são, basicamente, as mesmas citadas pelas outras empresas, isto é, características políticas, econômicas e comerciais, condições de acesso e exigências impostas pelos mercados. A idoneidade comercial dos clientes é uma informação complementar, após a seleção de cada país.

A partir dessa análise é possível concluir que, assim como por ocasião das primeiras exportações, o processo atual de seleção de mercados parece ser bem estruturado na maioria dos casos pesquisados. Com raríssimas exceções, as empresas atuam de acordo com princípios enunciados por diversos autores.

Com relação às informações requeridas para a realização de um adequado processo de seleção de mercados, a pesquisa mostrou que as empresas, de um modo geral, procuram aquelas informações que, por sua relevância, dão condições de realização de uma escolha bem feita. Nenhuma empresa, entretanto, se baseia em um conjunto tão completo de informações como o recomendado por Hill (1976). Não se teve um único caso de empresa que se interessasse, por exemplo, por informações sobre distribuição e promoção de vendas no exterior. Tendo em vista o sistemático processo decisório de seleção de mercados com que conta a maioria das empresas, é de se supor que estas informações não sejam tão necessárias, sendo até desprezadas quando é feita a comparação entre o custo para adquiri-las e o benefício que elas propiciam.

### CONCLUSÕES

As conclusões que os resultados desta pesquisa permitem enunciar podem ser agrupadas em três categorias: conclusões relativas à decisão de exportar, à seleção de mercados e comparação com as conclusões obtidas quando de pesquisa semelhante junto a empresas exportadoras de manufaturados e reportada no já citado trabalho de Fleury, Meira e Schimidt.

Com relação à decisão inicial de exportar, a pesquisa mostrou que para a maioria dos casos pesquisados, ela é baseada em motivos de curto prazo como crises no mercado interno ou o aproveitamento dos incentivos. Convém frisar que assim ocorreram as primeiras exportações, pois, com o decorrer do tempo, também a maioria das empresas passou a considerar a atividade de exportar como parte de seu planejamento estratégico. Não só a variável tempo deve ser creditado o fato de as exportações merecerem maior atenção por parte das entidades estudadas; observou-se que o tipo de produto exportado e, particularmente, a concorrência que o produto enfrentou no comércio internacional foi um fator que exigiu das empresas uma crescente preparação, para se manterem como exportadoras sistemáticas. Isto é, em parte, confirmado pelos achados relativos às empresas que ainda têm uma demanda internacional suficiente para o seu produto: foram as únicas a não encararem a exportação como política de longo prazo.

Assim, os motivos de curto prazo parecem ser os determinantes para as empresas iniciarem suas exportações. Isto parece ser o que ocorre, na maioria das vezes, com as empresas brasileiras e se, a partir daí, existir mentalidade e capacitação gerencial para a exportação, esta acabará se tornando parte da estratégia da empresa em um próximo estágio do seu desenvolvimento como exportadora.

Entre o momento da primeira exportação e o momento atual observou-se, portanto, um processo de aprendiza-

gem caracterizado por uma crescente participação das exportações na estratégia das empresas. Pelo que se viu, esse aprendizado seria função do tempo na atividade de exportação e do tipo de produto exportado, bem como da demanda internacional para o produto.

Outro fato constatado entre a primeira exportação e as exportações atuais foi o desenvolvimento de uma organização com o intuito de desempenhar as atividades de exportação. O porte desta organização varia de empresa para empresa. Constatou-se que aquelas que exportam um produto elaborado com maior tecnologia, como é o caso das empresas E, F, G, H, I e J, são as que têm uma maior organização para a exportação. Os casos mais claros são as empresas I e J, quer por concorrerem no mercado externo, com empresas de países desenvolvidos, despendem um esforço muito maior para exportar os seus produtos do que as do setor têxtil (A, B, C, D). Estas parecem ter ainda uma demanda suficiente, que não as obriga a um esforço tão grande. O risco à decisão de não se organizarem devidamente para exportar parece ser bastante significativo mas, mesmo assim, três grandes empresas (B, C e D) não se preocupam com isso, ainda que às vezes percebam tal risco.

Examinando os resultados referentes ao processo de seleção de mercados é possível concluir que, tanto por ocasião das primeiras exportações, como atualmente, as grandes empresas exportadoras de manufaturados desenvolveram um estruturado processo de seleção de mercados, valendo-se de um conjunto de informações necessárias e suficientes para fundamentar a decisão de escolha.

Ao se estabelecer uma comparação entre os resultados deste estudo com os achados junto a empresas representativas do universo de empresas produtoras e exportadoras de manufaturados verifica-se que as conclusões daquela pesquisa revelaram que a maioria das empresas não encara a exportação como uma alternativa estratégica no seu desenvolvimento e sim, como o resultado de vantagens momentâneas. Tal situação foi idêntica para oito empresas deste estudo (A, B, C, D, E, F, H, I). Entretanto, com o passar do tempo apenas três empresas permaneceram nesta atitude. A diferença é relativamente simples de ser explicada. Ocorre que a maioria das empresas daquele estudo (72,7%) havia iniciado atividade de exportação há seis anos ou menos e, portanto, estavam ainda se estruturando como exportadoras. Além disso, na maioria das empresas estudadas naquela ocasião (62,1%), a exportação representava menos de 3% do seu faturamento global, valor só comparável ao da empresa D do presente estudo, a qual também não conta com um processo estruturado para exportação, sendo a única que não se preocupa em fazer qualquer seleção de mercados ou recolher informações.

Também há diferença entre os dois conjuntos de empresas quando se considera o processo de seleção de mercados. Enquanto que em apenas duas empresas deste estudo não se classificou como estruturado esse processo de escolha, quase a metade daquela amostra jamais realizou um estudo para selecionar os mercados para os quais exportaria.

Ainda com relação à seleção de mercados, outra característica diferenciadora das duas amostras está nas razões que justificam a análise de um conjunto de países antes de escolher os mercados definitivos. As empresas deste estudo citaram, em sua maioria, motivos relacionados com seu produto e com os mercados que a empresa poderia

atingir, visando a diversificação de risco e o aumento das oportunidades. Já naquele estudo, os motivos apresentados pouco se relacionam com o desejo de comparar oportunidades, sendo que apenas em 4% dos casos a diversificação de risco foi uma razão alegada.

Finalmente, chama atenção a diferença observada entre as informações que as empresas procuram obter para melhor fundamentar a escolha de mercados. Enquanto que quase todas as empresas aqui pesquisadas se preocupam em conhecer características básicas dos países, potencial de mercados, condições de acesso, requisitos de qualidade e necessidade de ajustamento do produto, as empresas daquele estudo são mais modestas na busca de informações. Com exceção do potencial de mercado, pesquisado em 75,4% dos casos, as demais informações são de interesse de menos da metade da amostra, valendo ressaltar que somente 8,7% das empresas procuram se informar sobre a estabilidade do país, depois do mesmo já ter sido selecionado.

Finalmente, como este artigo iniciou considerando a atuação do governo brasileiro no sentido de que novas empresas exportem, cabe uma recomendação às autoridades governamentais, recomendação esta baseada nos resultados da pesquisa realizada. Se existe um período inicial de aprendizado pelo qual toda a empresa deve passar, período esse em que é mais provável ocorrer o

fracasso como exportadora, uma vez que a empresa ainda não conta com uma estrutura adequada para exportação, a ação governamental deveria ser no sentido de minimizar este período, repassando a essas empresas a experiência adquirida por algumas exportadoras tradicionais no que se refere a organização para exportação. Seria uma forma de conceder incentivos não financeiros, através da conscientização e do treinamento gerencial, até o momento em que a empresa se estabelecesse com seu programa de exportações, pois, a partir daí, certamente ela se manterá exportando. Como decorrência disto, a própria sistemática de estímulos à exportação poderia ser revista pois a estágios diferentes no processo de exportação deveriam corresponder incentivos diferentes.

Tal recomendação se sustenta, ainda, nos achados de Wiedersheim-Paul e Welch (1980) quando da realização de pesquisa junto a empresas australianas classificadas como exportadoras, não exportadoras e exportadoras fracassadas. Uma das conclusões daquele estudo é perfeitamente aplicável a este e, portanto, merece citação: "a medida do sucesso de programas de incentivos a exportações não é o simples número de novos exportadores mas, sim, o número de empresas que se estabilizaram no processo de exportação".

## BIBLIOGRAFIA

- DESCHAMPNEUFS, H. *Marketing Overseas*. London, Pergamon, 1967, 22p. (The Essentials of Marketing Series).
- FLEURY, P.F.; MEIRA, R.A. & SCHMIDT, A.M.R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 21(3):7-13, jul./set., 1981.
- HILL, O. Como elegir um mercado de exportación. In: *Apuntes para el curso de comercialización internacional y promoción de exportaciones*. México, Instituto Mexicano de Comercio Exterior, 1976, p. 35-40.
- LEROY, G. Comment conquerir les marchés extérieurs. *Direction in Gestion de Entreprises*, Paris, 14(2):36-47, mars/avr. 1978.
- LIVINGSTONE, J. *International marketing management*. London, MacMillan, 1976, 170p. (MacMillan studies in marketing management).
- ROBINSON, R.D. *International business management: a guide to decision making*. Hinsdale, Ill., Dryden, 1973, 686p. (Holt, Rinehart and Winston International Business Series).
- TILLES, S. Making strategy explicit. In: ANSOFF, H. ed. *Business strategy: selected readings*. Middlesex, Penguin Books, 1973, p.180-209.
- TOOKEY, D. *Export marketing decisions*. Middlesex, Penguin Education, 1975, 150p. (Penguin Modern Management Texts).
- VAN TILBORG, S.M. *Decisão de exportar e seleção de mercados em grandes empresas brasileiras produtoras de manufaturados: Um estudo de casos de grandes exportadoras*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1982, 148p. Dissertação de Mestrado defendida na COPPEAD, 1982.
- WELCH, L.S. & WIDERSHEIM-PAUL, Finn. Initial exports a marketing, 17(3):333-44, Oct. 1980.

# MICROEMPRESA E PEQUENA EMPRESA: O QUE AS DIFERENCIA NA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MARKETING

Ivan Dutra\*  
José A. Guagliardi\*\*  
José Paulo Hernandez\*\*\*

## SÍNTESE

Este trabalho complementa uma série de avaliações sobre as micro e pequena empresas, desenvolvidas em trabalhos anteriores. Procurou-se verificar como as micro e pequenas empresas se diferenciam na utilização dos instrumentos de marketing, como estes são percebidos pelos tomadores de decisão desses dois portes de empresa, e como eles comercializam seus produtos no mercado.

## INTRODUÇÃO

Provavelmente nunca se falou tanto da micro/pequena empresa no país como nos últimos meses. E as razões são várias: (1) elas representam uma grande parcela das empresas atuando no território nacional; (2) respondem por um grande número de empregos; (3) geram empregos rapidamente, auxiliando a redução do desemprego; (4) são encontradas em todos os lugares no país, isto é, não estão concentradas numa única região; (5) treinam e qualificam mão-de-obra; (6) possibilitam o desenvolvimento de executivos e mão-de-obra especializada; (7) possibilitam a utilização de pessoas qualificadas que se aposentam, mas que têm grande experiência que pode ser assimilada pelos mais jovens.

Desse modo, o conhecimento das empresas desse porte, de suas limitações e virtudes pode gerar soluções a muitos dos problemas hoje vivenciados.

Este trabalho completa estudos anteriores (Dutra, 1982; Dutra e Guagliardi, 1983; Dutra, Guagliardi e Mazon, 1983) que visavam identificar problemas e sugerir programas de ação para micro e pequenas empresas.

## CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAR EMPRESAS

É comum se usar indistintamente os termos “pequenas empresas” ou “microempresas”, entretanto, cada um tem o seu significado próprio e, assim, é necessário tentar definir o sentido dos mesmos.

Existem vários critérios para caracterizar as pequenas, médias e grandes empresas. Pode-se dividir esses critérios em dois grandes grupos: quantitativos e qualitativos.

Tais critérios obedecem a alguns parâmetros que servem para caracterizar a empresa segundo a sua dimensão e desenvolvimento.

### Pequena Empresa

No que se refere às pequenas empresas podemos verificar os seguintes critérios:

\* Mestre em Administração pela FEA-USP e Professor de marketing da Universidade de Londrina-PR.

\*\* Professor Adjunto na área de marketing no Depto. de Administração da FEA-USP. Consultor de empresas em marketing e pesquisa.

\*\*\* Bacharel em Administração pela FEA-USP, técnico em projetos de pesquisa, consultoria e treinamento do Instituto de Administração da FEA-USP, e de empresas.

## Critérios Quantitativos

Os parâmetros mais importantes são:

### 1. Número de Empregados

É um critério bastante usado, se bem que combinado com outras formas de mensuração de uma empresa. É o parâmetro utilizado pela FIBGE (1970) e por Staley & Morse (1965).

Carmelo & Schoeps (1970) consideram pequena empresa aquela com menos de 100 empregados, quando comentam sua importância no setor manufatureiro do Japão.

Foi também critério utilizado pela CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) que adotou, no estudo feito, o parâmetro de 5 a 49 empregados para caracterizar a pequena indústria. Tal critério foi escolhido pelo Paraguai, Uruguai e América Central, variando o número de pessoas da pequena empresa de 5 a 14 ou até 49 empregados.

### 2. Faturamento ou Receita Anual

Esta forma de caracterização do tamanho da empresa foi utilizada pelo Imposto de Renda (1966) em seus artigos 19 e 20 quando fala em receita bruta, não obstante usar, além deste parâmetro o capital, nos artigos 194 e 195 do mesmo Regulamento.

O Banco Central, através de suas Resoluções (130/70, 172/71, 208/72, 241/73, 282/74 e 388/76) tem adotado o critério acima para regulamentar o financiamento às pequenas e médias empresas (PME). Inicialmente, o Banco Central utilizou valores em cruzeiros para os limites de vendas anuais, como no caso da Resolução 130/70 que considerou como PMEs as que tinham vendas anuais até nove milhões de cruzeiros novos. Posteriormente, talvez em vista das desvalorizações do cruzeiro, passou a usar o salário mínimo, como aconteceu com a Resolução 295 que estipulou que as PMEs seriam aquelas que não ultrapassassem setenta mil vezes o maior salário mínimo vigente no país. Mais tarde passou a usar o Maior Valor de Referência (MVR) como é o caso da Resolução 388/76, unidade de medida também adotada pelo CEBRAE e Banco do Brasil (1979).

Ultimamente, foi o parâmetro de “vendas anuais” o utilizado pelo Decreto-lei 1.780 (1980), que isentou do Imposto sobre a Renda as microempresas com faturamento igual ou inferior a 3.000 ORTN.



### 3 . Patrimônio Líquido

O Banco Central, ao regulamentar a aplicação dos fundos 157 para as sociedades por ações de pequeno e médio porte, considerou como tais aquelas com um valor máximo de 140.000 MVR de capital e reservas.

### 4 . Capital Social

Além dos outros critérios já citados, o Banco Central (Resolução 184 de 20/05/71) utilizou também o parâmetro do capital social, ao regulamentar as aplicações do depósito compulsório em pequenas e médias empresas.

Também o Equador, o México e o Peru utilizam o critério do capital social para caracterizar a pequena indústria, conforme acentuou Fracorolli (1975).

### 5 . Ativo Imobilizado

O ativo imobilizado é o critério utilizado pelo BNDE e pela SUDENE (Portaria 001 de 22/10/75) para financiamento às pequenas empresas.

O FIPEME, criado pelo BNDE (Resolução 166/65), considera como seus beneficiários as empresas pequenas e médias cujo ativo imobilizado vai até um determinado limite estabelecido periodicamente.

### 6 Valor do Passivo

É o critério usado para a definição legal de "Pequenas Falências" (Lei Federal 4.983/66).

## Critérios Qualitativos

Entendem-se como qualitativos os aspectos que tentam caracterizar pequena, média e grande empresas sem utilizar valores numéricos, como os critérios que:

- usam trabalho próprio ou de familiares;
- não possuem administração especializada;
- não pertencem a grupos financeiros;
- não têm produção em escala;
- apresentam condições peculiares de atividades reveladoras de exigüidade de negócio;
- são organizações rudimentares;
- apresentam menor complexidade do equipamento produtivo causando baixa relação investimento/mão-de-obra;
- são receptores da mão-de-obra liberada do setor rural;
- são campo de treinamento de mão-de-obra especializada e formação do empresário.

Por uma análise rápida dos aspectos acima, podemos concluir, pelo bom senso, que nenhum deles pode sozinho caracterizar o que seja uma pequena ou uma grande empresa. Destarte, eles costumam sempre aparecer complementando ou reforçando parâmetros já existentes.

## Critérios Mistos

O grupo de trabalho criado pelo Decreto 77.941 de 30/06/76, com o objetivo de propor um programa especial de apoio à pequena e média empresa estabeleceu um critério quantitativo para a pequena indústria de produção anual inferior a 3.000 salários mínimos, além dos qualitativos que seguem:

- baixa relação investimento/mão-de-obra empregada, decorrente de menor complexidade do equipamento produtivo, o que as capacitam a gerar emprego a menor

custo social é privado;

- menor dependência às fontes externas de tecnologia;
- papel complementar às atividades industriais mais complexas;
- extensa rede de produção e distribuição de bens e serviços, o que contribui decisivamente para a desconcentração industrial;
- suporte à política de apoio às cidades de porte médio, viabilizando a utilização de recursos locais disponíveis e retendo a mão-de-obra liberada do setor rural, antes de seu deslocamento para os centros urbanos congestionados;
- campo de treinamento de mão-de-obra especializada e de formação de empresários.

O Decreto-lei 486 de 03/03/69 define o pequeno comerciante com os seguintes critérios:

- natureza artesanal de atividade;
- predominância do trabalho de familiares;
- capital empregado;
- renda bruta anual.

No Quadro 1, a seguir, é apresentado um sumário dos critérios para classificar pequenas empresas.

QUADRO 1  
Critérios para Classificar Pequenas Empresas

Quantitativos	Qualitativos	Mistos
<ul style="list-style-type: none"><li>• número de empregados.</li><li>• faturamento/receita anual</li><li>• patrimônio líquido</li><li>• capital social</li><li>• ativo imobilizado</li><li>• valor do passivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• trabalho próprio ou de familiares</li><li>• possuem administração especializada</li><li>• não pertencem a grupos financeiros</li><li>• não têm produção em escala</li><li>• apresentam condições peculiares</li><li>• são organizações rudimentares</li><li>• menor complexidade do equipamento</li><li>• receptores de mão-de-obra rural</li><li>• treinam mão-de-obra especializada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• baixa relação investimento/mão-de-obra empregada</li><li>• menor dependência fontes externas tecnológicas</li><li>• completam atividades industriais complexas</li><li>• extensa rede de produção/distribuição de bens/serviços</li><li>• suporte à política de apoio a cidades de porte médio</li><li>• prepara executivos e futuros empresários</li></ul>

## Microempresa

### Critérios existentes

Observou-se que não é pacífico o entendimento sobre a classificação das empresas segundo o seu porte. Além disto, a tentativa de distinção entre micro e pequena empresa é recente, porque aquela estava sempre enquadrada junto a esta, ainda não existindo muitos critérios para definir a microempresa, contudo, apresentamos a seguir os principais atualmente existentes:

1. O Decreto-lei 1.780/80 exige que a empresa tenha faturamento igual ou inferior a 3.000 ORTN para se benefi-

ciar de isenção do Imposto de Renda e do IPI. Trata-se de um programa que visa não só beneficiar as menores empresas em termos de redução do custo tributário, mas também isentá-las de exigência de escritura fiscal.

2. A Caixa Econômica Federal lançou o PROMICRO — Programa de Assistência Creditícia às Microempresas, que facilitava o crédito das empresas comerciais e artesanais com faturamento até Cr\$ 6.300.000,00 e indústrias que faturaram até Cr\$ 15.900.000,00 no ano de 1979. Como se nota, a microempresa, para a Caixa Econômica Federal, é maior que a referida no Decreto-lei n.º 1.780, pois se aquela alcançava em 1979 Cr\$ 15 milhões de receita, esta, na mesma época alcançava quase dois milhões de cruzeiros (3.000 ORTN).
3. Parâmetros do CEBRAE para micro e pequena indústrias, utilizados pelo autor em trabalho mais abrangente (Dutra, 1982).

#### **Critérios qualitativos considerados:**

- não pertencer a grupos econômico-financeiros;
- não possuir administração especializada fora da empresa;
- ter estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores;
- manter permanente dificuldade em obter crédito, mesmo a curto prazo;
- faltar poder de barganha nas negociações de compra e venda;
- integração bastante estreita na comunidade local a que pertencem seus proprietários.

Exige o CEBRAE que se atendam a três dos aspectos citados, sendo obrigatória a condição do primeiro.

Além disso, deverá atender a 3 das seguintes condições quantitativas:

- tenha até 10 pessoas ocupadas na empresa;
- vendas anuais até 2.800 MVR;
- renda familiar anual até 220 MVR;
- investimento fixo de até 900 MVR.

O MVR (Maior Valor de Referência) é fixado semestralmente pelo Banco Central, nos meses de maio e novembro. Para efeito do trabalho citado anteriormente (Dutra, 1982), foi utilizado o MVR de novembro de 1980, isto é, Cr\$ 2.996,10. Este procedimento se deu em virtude de os empresários fornecerem dados sempre referentes ao ano que se findou. Assim, a microempresa não deveria ultrapassar Cr\$ 14.980.000,00 de vendas anuais, Cr\$ 1.498.050,00 de renda anual dos sócios ou Cr\$ 5.392.980,00 de investimento fixo.

#### **Pequena Empresa**

No que se refere à pequena empresa, os critérios do CEBRAE são:

- vendas anuais até 20.000 MVR;
- pessoal ocupado: até 100.

Como se pode verificar, além dos aspectos qualitativos, geralmente subjetivos, a maior diferença entre a micro

e pequena empresa, segundo os critérios do CEBRAE, é feita a nível de vendas e de pessoal ocupado.

## **OBJETIVOS**

Este trabalho objetiva verificar: (1) como micro e pequenas empresas fazem uso dos instrumentos de marketing; (2) como os instrumentos de marketing são percebidos pelos dois segmentos; (3) como esses dois segmentos distribuem seus produtos junto aos diferentes mercados.

## **METODOLOGIA**

Os portes de empresas considerados neste estudo se restringem às micro e às pequenas empresas atuando na cidade de Londrina-PR. Deste modo, os resultados obtidos apresentam validade externa para essa região, não sendo necessariamente válidos para outros estados do país.

Foram pesquisadas 98 indústrias dos seguintes ramos: móveis, alimentos, vestuário e metalurgia.

Os dados foram obtidos com a utilização de questionários estruturados, através de entrevistas pessoais junto a dirigentes de empresas. Em seguida, foram processados e analisados através da utilização de técnicas não paramétricas tais como: a prova de Kruskal-Wallis e o coeficiente de correlação de postos de Kendall.

Aspectos mais específicos relacionados com a metodologia deste estudo poderão ser encontrados em Dutra, Guagliardi e Mazzon (1983).

## **HIPÓTESES**

Foram testadas cinco hipóteses relacionadas com o porte das empresas pesquisadas. Elas foram apresentadas e em seu estado de nulidade:

- H<sub>0,1</sub> Não há diferença significativa entre as empresas de micro e pequeno porte quanto à utilização dos instrumentos de marketing.
- H<sub>0,2</sub> A utilização dos instrumentos de marketing pela empresa independe da atitude do empresário entender que tais instrumentos têm mais possibilidades de serem utilizados por micro e pequenas empresas que nas de maior porte.
- H<sub>0,3</sub> Não há diferença significativa entre as atitudes dos empresários de microempresa quanto às vantagens de se utilizar instrumentos de marketing, indicadas da pequena empresa sobre as de porte superior.
- H<sub>0,4</sub> Não há diferença significativa entre as empresas de micro e pequeno porte quanto à distribuição percentual das vendas para a cidade, região, estado, país e exterior.
- H<sub>0,5</sub> Não há diferença significativa entre as empresas de micro e pequeno porte quanto à distribuição percentual das vendas para o consumidor final, atacadistas, varejistas ou indústrias.

## **ANÁLISE DOS TESTES DE HIPÓTESES**

- H<sub>0,1</sub> Não há diferença significativa entre as empresas de porte micro e pequeno quanto à utilização dos instrumentos de marketing.

Esta hipótese estatística foi derivada da primeira hipótese substantiva que diz que “as micro e pequenas indústrias de Londrina não se utilizam de instrumentos de marketing”. Ao mesmo tempo que se testou esta hipótese, verificou-se que se podia ir mais além, isto é, provar se os dois segmentos, micro e pequena empresa, usam ou não os instrumentos de marketing, ou se existe alguma prática que é adotada por um e não o é por outro.

O teste não paramétrico mais adequado para provas desse tipo é o de Kruskal-Wallis, consoante o qual, associada a variável de segmentação segundo o porte das empresas a cada variável de avaliação do uso dos instrumentos de marketing, o resultado mostra se é sensível a diferença entre os dois segmentos com relação aos graus de medidas das variáveis.

A primeira  $H_0$  acima enunciada foi testada através das médias dos postos.

Se elas não diferissem significativamente entre os grupos segmentados, o  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis calculado seria menor que o necessário ao nível de  $\alpha$  (alfa), assumido na pesquisa.

Os níveis de significância adotados foram de  $p < 0,01$ ,  $p < 0,05$  e  $p < 0,10$ . Assim, sempre que os resultados fossem de nível superior a 0,10, aceitava-se a hipótese nula, o que equivaleria a uma comparação entre o resultado  $H$  de Kruskal-Wallis e o  $\chi^2$  aos níveis de significância adotados e  $K-1$  graus de liberdade. A aceitação da hipótese nula indica que não há uma variação significativa entre os grupos.

As tabelas 1 a 4 mostram o cruzamento da variável 213 com cada uma das variáveis que indicam o uso de cada instrumento. Elas expressam  $\chi^2$  segundo Kruskal-Wallis, o número de casos, a média dos postos de cada segmento e o nível de significância.

#### Pesquisa sobre as Necessidades do Consumidor

A Tabela 1 mostra a associação da variável de segmentação quanto ao porte, com 4 indicadores do instrumento — “pesquisa sobre as necessidades do consumidor”. Dos quatro, observa-se apenas em um o nível de significância acima de 10% e, portanto, aceita-se a hipótese de nulidade, segundo a qual os grupos não se comportam de maneira diferente. Trata-se da V001 que avalia o quanto a micro e a pequena empresa usam questionários para pesquisar as necessidades do consumidor.

Por conseguinte, os testes das três outras variáveis indicaram que os dois segmentos tiveram diferenças significativas quanto ao uso dos indicadores: coleta informações em conversa com os clientes (V002), com os vendedores (V003) e com os fornecedores (V004), sobre as necessidades do consumidor. Para tais casos rejeita-se a hipótese nula.

A Tabela 1 também mostra que a pequena empresa, tendo uma média de postos maior, utiliza mais o instrumento em discussão que a microempresa, o que é perfeitamente compreensível, pois sendo uma empresa de maior porte, seus dirigentes devem ter mais condições de utilizar esse instrumento de marketing.

**TABELA 1**  
Pesquisa sobre as necessidades do consumidor — teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro n	MP	Pequena n	MP	$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V001 Utiliza questionário para pesquisa sobre necessidades do consumidor	57	47	39	49	0.476	0,490	NS
V002 Coleta informações em conversa com os clientes sem as necessidades do consumidor	53	43	39	54	3.913	0,048	S**
V003 Coleta informações com os vendedores sem necessidades do consumidor	56	40	39	58	10.938	0,001	S***
V004 Coleta informações com os fornecedores sem necessidades do consumidor	55	39	37	56	9.662	0,002	S***

MP = média dos postos \*\*  $p < 0,005$   
n = número de casos \*\*\*  $p < 0,01$

Quanto a V001, é compreensível a aceitação da hipótese nula, pela baixa frequência das empresas que se utilizam do instrumento de pesquisa. Basta dizer que numa escala de 5 pontos variando de “nenhum” = 1 a “total” = 5, a mediana desta variável foi de 1,057, conforme será observado na Tabela 15.

#### Pesquisa sobre as Ações dos Concorrentes

A Tabela 2 mostra os resultados da associação da

variável de segmentação nas micro e pequena indústrias, com quatro indicadores do uso do instrumento — “pesquisa sobre os tipos de ações dos concorrentes”.

Nota-se que as empresas de micro e pequeno porte utilizam indiferentemente tal instrumento, pois dos quatro indicadores apenas um, a V007 — “acompanha através de observação as atividades e os produtos dos concorrentes” — resultou num nível de significância abaixo de 5%, e para o qual pode-se rejeitar a hipótese nula.

**TABELA 2**  
Pesquisa sobre os tipos de ação dos concorrentes — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação de Variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro n	MP	Pequena n	MP	$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V006 Utiliza questionário de pesquisa junto ao consumidor sem ações dos concorrentes	57	46	39	51	1,951	0,162	NS
V007 Acompanha através de observações as atividades dos concorrentes	57	43	39	56	5,755	0,016	S**
V008 Conversa com os consumidores visando identificar as ações dos concorrentes	57	46	39	52	1,226	0,268	NS
V009 Conversa com os fornecedores visando identificar as ações dos concorrentes	57	46	38	50	0,704	0,402	NS

MP = média dos postos \*\*  $p < 0,005$   
n = número de casos



Por outro lado, da mesma forma que o instrumento anterior, a pequena empresa utiliza com mais intensidade que a micro a prática da V007, eis que a média de postos da primeira é superior à média de postos da microempresa.

Confrontando-se com a Tabela 15 nota-se que a frequência para esta variável nos graus mais elevados de escala foi elevada, pois apresentou uma mediana de 4.091 em 98 casos. Por outro lado, a V006, com pouca frequência nos graus maiores, sua mediana foi de 1.098, e as demais com frequência equilibrada.

O Controle da Qualidade para Atender aos Objetivos de Vendas Propostos

De acordo com a Tabela 3, as indústrias de micro-  
porte não apresentam diferença significativa da pequena  
quanto ao uso do controle de qualidade.

Dos 4 indicadores usados para avaliar tal prática,  
todos apresentaram níveis de significância acima dos pro-  
postos para esta pesquisa.

TABELA 3  
Controle da qualidade para atingir os objetivos de vendas propostos — Teste  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis		Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V011	Controla a qualidade das matérias-primas antes de iniciar a fabricação	57	48	39	48	0,000	0,984	NS
V012	Efetua testes de controle de qualidade usando equipamentos ou processos específicos	57	47	39	49	0,115	0,735	NS
V013	Faz controle de qualidade através de observação durante o processo de fabricação	57	48	39	48	0,033	0,856	NS
V014	Realiza inspeção final antes da distribuição do produto	56	46	37	48	0,278	0,598	NS

MP = média dos postos  
n = número de casos

Assim, para as quatro variáveis que servem de indi-  
cadores para este instrumento, aceitou-se a hipótese de nu-  
lidade.

O que torna diferente este bloco de indicadores, é  
que nos anteriores em que se aceitou  $H_0$ , ao se comparar  
com a Tabela 15, a maioria das variáveis apresentaram fre-  
quências relativamente baixas, ao passo que as variáveis  
deste bloco apresentaram boas frequências, com exceção da  
V012 (que avaliava o uso de equipamentos). Como os três  
outros indicadores tiveram medianas próximas a 5,0, pode-  
-se concluir que tanto as pequenas quanto as microempre-  
sas, fazem uso com bastante intensidade das práticas indica-  
das.

Serviços após as Vendas

A Tabela 4 evidencia que na associação da variável  
de segmentação quanto ao porte, com os quatro indicado-  
res do instrumento de marketing — “serviços após as  
vendas” —, apenas um, a V017 — “atende reclamações do  
cliente referente à qualidade, ou desempenho do produto”  
—, apresentou um nível de significância abaixo de 5%. Para  
este, rejeita-se a hipótese nula,concluindo-se que as  
empresas de microporte utilizam menos esta prática do que  
as pequenas empresas.

TABELA 4  
Serviços após as vendas — Teste  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis		Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V016	Oferece garantias de seu produto	57	47	39	50	0,531	0,466	NS
V017	Atende reclamações dos clientes referentes a qualidade ou desempenho do produto	57	44	39	54	5,243	0,022	S**
V018	Atende reclamações dos clientes sobre condições de vendas, prazos, preços	57	47	39	50	0,349	0,555	NS
V019	Presta assistência técnica	56	49	39	46	0,253	0,615	NS

\*\*  $p < 0,05$  MP = média dos postos  
n = número de casos

Para as três variáveis restantes, aceita-se  $H_0$ . Desse  
modo, não há diferença significativa entre os dois grupos de  
empresas quanto à utilização desses indicadores.

Comparando-se com a frequência (Tabela 15), obser-  
va-se que três variáveis (016, 017 e 018) tiveram mediana  
acima de 4,3 e somente uma, a V019, teve mediana de  
2,957 o que é compreensível desde que a indústria de ali-  
mentos e vestuários não prestam assistência técnica.

Avaliação da Contribuição de Produtos  
ou Linhas nas Vendas

A Tabela 5 mostra os resultados do tratamento de  
Kruskal-Wallis, cruzando-se a variável de segmentação  
quanto ao porte com os indicadores do instrumento —

“avaliação da contribuição de produtos ou linhas nas  
vendas”

Apenas um dos cinco indicadores teve um nível de  
significância abaixo de 0,01. Trata-se da V021 — “avaliação  
da contribuição de produtos nas vendas” —, para a qual se  
pode rejeitar a hipótese de nulidade e concluir que a peque-  
na indústria utiliza esta prática com mais intensidade que a  
microindústria.

As quatro variáveis restantes não apresentaram  
comportamento diferente nos dois segmentos de micro e  
pequena empresa. Para estas, portanto, aceita-se  $H_0$ .

Comparando-se os resultados da Tabela 5 com a Ta-  
bela 15, observa-se que a frequência das variáveis deste blo-  
co inclinou-se para os valores mais elevados da escala, sen-  
do que a menor mediana foi 3,7, concluindo-se que as

**TABELA 5**  
Avaliação da contribuição de produtos ou linhas nas vendas — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis		Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V021	Avalia a contribuição dos seus produtos nas vendas	57	42	39	57	6,815	0,009	S***
V022	Avalia a margem bruta de lucro por produto ou linha	56	47	39	48	0,007	0,935	NS
V023	Calcula os custos unitários	57	46	39	51	0,871	0,351	NS
V024	Verifica os produtos que precisam ser modificados	57	45	39	52	1,500	0,221	NS
V025	Verifica os produtos que precisam ser eliminados	57	46	39	51	0,859	0,354	NS

\*\*\*  $p < 0,01$   
MP = média dos postos  
n = número de casos

empresas visitadas usam bastante este instrumento de marketing.

### A Marca como Instrumento para Atingir Objetivos de Marketing

As provas de Kruskal-Wallis, associando-se à variável de segmentação de micro e pequenas empresas com as variáveis que avaliam a utilização da marca, indicaram que interessa a este estudo os resultados de apenas uma variável, razão pela qual omitiu-se a tabela correspondente.

No questionário foram usadas duas variáveis, para avaliar o uso da marca: a V027 — “adota marcas de fábrica para seus produtos” — e a V028 — “outros tipos de uso de marcas”. Como esta última variável teve apenas dois casos, restou a primeira, cujos resultados foram respectivamente para micro e para pequena empresa:  $n = 56$  e  $39$ , média dos postos =  $42$  e  $55$ , de Kruskal-Wallis =  $6,424$  a um nível de significância de  $1,1\%$  ( $0,011$ ).

Como sempre, a pequena empresa emprega mais do que a micro o instrumento de marketing analisado.

Quanto à frequência, a Tabela 15 nos mostra que a mediana é muito baixa ( $1,490$ ) o que indica que a maioria das empresas não adota marcas e, aquelas que o fazem, são as maiores pequenas empresas entre as pesquisadas.

### A Embalagem como Instrumento para Atingir os Objetivos de Marketing

A Tabela 6 evidencia que na associação da variável de segmentação quanto ao porte com os cinco indicadores do instrumento de marketing — “embalagem” —, todos eles apresentaram níveis de significância baixos. Para eles então rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que as empresas se comportam com diferenças significativas quanto aos indicadores da embalagem como instrumento de marketing.

**TABELA 6**  
A embalagem como instrumento para atingir os objetivos de marketing — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis		Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V029	Utiliza embalagem como proteção do produto	57	42	39	57	7,710	0,005	S***
V030	Utiliza embalagem como atrativo para o produto	57	43	39	55	7,307	0,007	S***
V031	Utiliza embalagem como arma de venda	57	44	39	54	6,068	0,014	S**
V032	Utiliza embalagem como meio de informação	57	44	39	54	5,157	0,023	S**
V033	Utiliza embalagem como meio de promoção	57	41	37	56	15,519	0,000	S***

\*\*  $p < 0,05$       MP = média dos postos  
\*\*\*  $p < 0,01$       n = número de casos

Convém destacar a grande diferença entre as micro e as pequenas empresas quanto à V033 — “utiliza embalagem como meio de promoção”. As pequenas empresas empregam bem mais a embalagem com esta finalidade que as micro. Nas demais variáveis, continua a pequena empresa com maior utilização que a micro.

Comparando-se os resultados da Tabela 6 com os da Tabela 15, observa-se que a frequência da V029 se situa bem distribuída entre as empresas que usam e as que não usam embalagem (mediana  $3,5$ ). Isto é compreensível, pois a maioria das metalúrgicas e dos moveleiros não embalam seus produtos. Como as medianas das outras quatro variáveis se situaram próximas a  $1,0$  é de se concluir que, entre as empresas que utilizam embalagem, bem poucas o fazem como um importante instrumento de marketing.

### A Fixação de Preço como Instrumento de Marketing

A Tabela 7 apresenta resultados do tratamento de Kruskal-Wallis, cruzando-se a variável de segmentação quanto ao porte com os indicadores do estabelecimento de preços.

Todos os cinco indicadores apresentaram níveis de significância acima de  $10\%$ , devendo-se, portanto, aceitar para eles a hipótese de nulidade, concluindo-se que as micro e as pequenas indústrias não têm diferença significativa quanto ao modo de estabelecer o preço.

Confrontando-se estes dados com os da Tabela 15, nota-se que pelos altos valores das medianas, quase todas as empresas, tanto micro como pequenas, calculam o custo da matéria-prima para o apreamento. Uma quantidade menor, calcula os custos diretos. Também com intensidade

menor, as empresas pesquisadas calculam os custos diretos e os indiretos. A maioria ainda estabelece o preço com base na concorrência, e menos da metade o faz conforme a demanda.

TABELA 7  
A fixação do preço como instrumento de marketing — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro		Pequena		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
	n	MP	n	MP			
V035 Calcula todos os custos (diretos e indiretos) para estabelecer o preço	57	47	39	49	0,158	0,691	NS
V036 Calcula os custos diretos para estabelecimento de preço	57	49	39	47	0,295	0,587	NS
V037 Calcula os preços da matéria-prima para estabelecimento de preço	57	49	39	47	0,192	0,661	NS
V038 Estabelece o preço com base na concorrência	57	46	39	49	0,335	0,551	NS
V039 Estabelece o preço conforme a demanda	56	45	37	49	0,588	0,443	NS

MP = média dos postos  
n = número de casos

A Distribuição — Utilização de Intermediário

A Tabela 8 evidencia que na associação da variável de segmentação da micro e pequena indústria, com as cinco variáveis que avaliam a utilização de um ou mais estágios de canal de distribuição, para apenas uma, V042 — “utiliza pontos de varejo próprio” —, pode ser aceita a hipótese de nulidade, concluindo-se que os dois segmentos utilizam-se indiferentemente desta variável. Para as demais rejeita-se a  $H_0$  e conclui-se que os dois segmentos empresariais têm

comportamento diferente quanto à utilização de cada uma. As médias dos postos evidenciam que houve um comportamento inverso, porém lógico, na avaliação da V041, que diz que “distribuição é feita diretamente ao consumidor”, a microempresa deu respostas mais elevadas que a pequena. No entanto, ao avaliar se distribui seus produtos através de varejistas (V043), através de representantes (V044) e se avalia a eficiência do intermediário (V045), as maiores médias de postos ficaram com a pequena empresa.

TABELA 8  
A distribuição — Utilização de intermediários — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro		Pequena		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
	n	MP	n	MP			
V041 A distribuição é feita diretamente ao consumidor	57	54	39	39	7,573	0,006	S***
V042 Utiliza pontos de varejo próprio	57	51	39	44	1,889	0,169	NS
V043 Faz distribuição a varejistas	57	41	39	58	9,768	0,002	S***
V044 Distribuição via representantes	57	42	39	57	9,010	0,003	S***
V045 Avalia a eficiência do intermediário periodicamente	55	42	38	52	4,041	0,044	S**

\*\*  $p < 0,05$     MP = média dos postos  
\*\*\*  $p < 0,01$     n = número de casos

Trazendo à análise a Tabela 15, nota-se pelas medianas apresentadas que a grande maioria das empresas pesquisadas distribui diretamente ao consumidor. A maioria que usa outros postos de vendas tem as frequências dos valores mais altos da escala, decrescendo, desde a V042 até a V045, esta última com uma mediana de 1,3.

Utilização de Propaganda

A Tabela 9 mostra que as empresas pesquisadas utili-

zam-se pouquíssimo de propaganda. Das dez variáveis que avaliam o tipo de mídia usada, somente três tiveram alguma utilização segundo as empresas. Trata-se da V049, V055 e V056, que tiveram alguma frequência dos graus maiores da escala, e, mesmo assim, muito baixa, com mediana de 1,130, 1,231 e 1,355 respectivamente, conforme Tabela 15. Os veículos mais frequentes foram exposição de produtos na fábrica, uso de listas telefônicas e anúncios pelo rádio. As demais foram tão baixas que não é viável a aplicação do teste de Kruskal-Wallis.

TABELA 9  
Utilização de propaganda — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro		Pequena		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
	n	MP	n	MP			
V047 Utiliza propaganda em jornais	57	47	39	49	0,365	0,544	NS
V048 Utiliza propaganda em revistas	57	45	39	52	6,496	0,011	S**
V049 Utiliza propaganda em rádio	56	47	39	48	0,025	0,875	NS
V050 Utiliza propaganda em televisão	57	46	39	51	2,854	0,091	S*
V051 Utiliza propaganda por alto-falantes	55	46	39	49	4,323	0,038	S**
V052 Utiliza propaganda em out-doors	56	47	39	48	0,067	0,0796	NS
V053 Utiliza propaganda em folhetos	57	47	39	50	1,826	0,177	NS
V054 Utiliza propaganda em cartazes	56	45	39	51	6,111	0,013	S**
V055 Utiliza propaganda em lista telefônica	57	47	39	50	0,401	0,527	NS
V056 Tem exposição do produto na fábrica como meio de propaganda	55	44	37	49	1,117	0,291	NS

\*  $p < 0,10$  | \*\*  $p < 0,05$     MP = média dos postos    n = número de casos



A prova de Kruskal-Wallis aplicada nas variáveis do instrumento — “propaganda” — resultou em se aceitar a hipótese de nulidade. Mesmo para aquelas variáveis cujos níveis de significância são pequenos, os resultados não são significativos, porque a frequência foi baixa. Portanto, para os veículos de propaganda em que houve frequência suficiente para análise, os dois segmentos micro e pequena empresa, não diferem significativamente na utilização de tais veículos.

Promoção de Vendas

A Tabela 10 mostra os resultados do tratamento de

Kruskal-Wallis, associando-se a variável de segmentação quanto ao porte com os indicadores do instrumento — “promoção de vendas”.

Das sete variáveis que serviram de indicadores, apenas para três delas se pode rejeitar a hipótese da nulidade. Trata-se das variáveis V058 — “utiliza correspondência como promoção de vendas”; V060 — “promoção de vendas através de amostras”; e V064 — “estabelece brindes aos clientes”. Com estas, houve uma significativa diferença no comportamento dos dois segmentos empresariais, sendo que as médias dos postos indicaram que as pequenas, como sempre, utilizam mais o instrumento de marketing que as microempresas.

TABELA 10  
Promoção de Vendas — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V058 Utiliza correspondência como promoção de vendas	57	45	39	52	3,999	0,046	S**
V059 Utiliza catálogos de preços para promover as vendas	57	46	39	51	0,931	0,335	NS
V060 Faz promoção de vendas através de amostras	57	41	39	58	12,090	0,001	S***
V061 Faz orçamento sem compromisso	57	49	39	47	0,189	0,663	NS
V062 Oferece descontos para promover as vendas	57	44	39	53	2,738	0,098	S*
V063 Oferece bonificações para promover as vendas	57	45	39	53	2,103	0,147	NS
V064 Estabelece brindes aos clientes para promoção de vendas	56	42	38	54	5,510	0,019	S**

\*\*\*  $p < 0,01$     \*  $p < 0,10$     MP = média dos postos  
\*\*  $p < 0,05$                       n = número de casos

As quatro variáveis restantes, não apresentaram comportamento diferente nos dois segmentos. Para estas, portanto, aceita-se  $H_0$ .

Comparando-se estes dados com os resultados da Tabela 15, observa-se que, das variáveis em que se aceitou  $H_0$ , V061 — “orçamentos sem compromisso como promoção de vendas” — e a V062 — “oferece descontos para promover as vendas” —, foram as únicas duas para as quais a maioria das empresas deram alto grau na escala de utilização. Para as duas, os segmentos micro e pequena empresa, usam bastante o instrumento e indistintamente. Para as demais em que se aceitou  $H_0$ , as medianas foram baixas, e, portanto, as frequências nos graus mais elevados, fracas.

Para as três variáveis em que se rejeitou  $H_0$ , V058 — “correspondência como promoção de vendas” —, V060 — “promoção de vendas através de amostras” — e a V064 — “brindes aos clientes” —, as medianas menores que 1,5,

indicam ser minoria as empresas que utilizam tais práticas de promoção de vendas.

Venda Pessoal

Segundo os dados da Tabela 11, o teste de Kruskal-Wallis, na associação da variável de segmentação quanto ao porte com os indicadores de utilização da “venda pessoal” como instrumento de marketing, cinco indicadores apresentam níveis de significância abaixo de 5, que são as variáveis V068, V069, V070, V071 e V072. Para elas rejeita-se a hipótese de nulidade. Na Tabela 15 destacam-se dois indicadores cujos  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis foram altos, com níveis de significância menores que 0,01: — V071 — “práticas de fazer reuniões com os vendedores com o fim de melhorar as vendas” e V072 — “fazer treinamento informal dos vendedores”.

TABELA 11  
Venda Pessoal — Teste do  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis.  
Associação da Variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V066 Utiliza-se dos sócios para realizar vendas	55	46	39	49	0,436	0,500	S**
V067 Utiliza-se de vendedores internos para realizar vendas	57	46	39	50	0,569	0,451	NS
V068 Utiliza-se de vendedores externos	57	44	39	55	4,391	0,036	S**
V069 Realiza vendas através de representantes	57	43	39	55	5,668	0,017	S**
V070 Institui prêmios sobre vendas para os vendedores	57	46	39	51	0,890	0,346	NS
V071 Faz reuniões com vendedores com o fim de melhorar as vendas	56	37	39	62	23,624	0,000	S***
V072 Faz treinamento informal dos vendedores	57	38	39	63	27,304	0,000	S***
V073 Faz treinamento através de cursos, dos vendedores	57	45	38	49	1,754	0,185	NS

\*\*  $p < 0,05$     MP = média dos postos  
\*\*\*  $p < 0,01$                       n = número de casos

Em todos os casos em que se evidenciou um comportamento diferente dos dois segmentos, a pequena empresa emprega mais as práticas indicadas que a micro.

A Tabela 15 mostrou que as práticas indicadas neste bloco são sempre empregadas por uma minoria de

empresas, entre as pesquisadas. A que mais se destacou, mesmo assim como uma mediana relativamente baixa (2,944), foi a utilização de vendedores internos (V067). Daí se conclui que a amostra indicou reduzido uso deste importante instrumento de marketing.

## Desenvolvimento de Novos Produtos

Das variáveis que tentaram avaliar se as empresas pesquisadas desenvolviam novos produtos, somente foi possível testar a V075 pela prova de Kruskal-Wallis, tendo como resultado  $\chi^2 = 4,663$ , com nível de significância de 0,031 e uma diferença razoável em favor da pequena empresa sobre a micro no desenvolvimento de novos produtos. O número de empresas que responderam *sim* à pergunta “já colocou produtos novos no mercado” (V075) foi de apenas 37 contra 61 que responderam *não*.

As demais variáveis tiveram as frequências expressas na Tabela 12 e, como se observa em todas as alternativas de lançamentos de novos produtos, o número de empresas é baixo, em termos absolutos.

**TABELA 12**  
Número de casos e frequências das empresas que desenvolveram novos produtos

Variáveis	Sim	%	Não	%
V075 Já colocou produtos novos no mercado	37	37,8	61	62,2
V076 Totalmente novos para o mercado	21	21,4	77	78,6
V078 Novo somente na empresa	31	31,6	67	68,4
V080 Novo modelo ou estilo	37	37,8	61	62,2
V082 Nova embalagem	13	13,3	85	86,7
V084 Nova marca	14	14,3	84	85,7

Todavia, se considerarmos que são as menores empresas do mercado e que 21% delas lançaram produtos novos, este percentual é relativamente elevado, porque não é de se esperar que empresas deste porte tenham pessoas com criatividade suficiente para lançar produtos completamente novos.

## Controle de Vendas

De todos os controles de vendas expressos no instrumento de coleta de dados, foram selecionados aqueles mais frequentes, os quais foram associados com a variável 213, de segmentação quanto ao porte, utilizando-se do teste de Kruskal-Wallis. Os resultados estão na Tabela 13 que mostra as médias dos postos, o  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis e o nível de significância encontrado em cada teste.

As variáveis da Tabela 13 se referem a controles de vendas, desde controles globais em cruzeiros até controles por item em unidades e por vendedores, à exceção da V114 que é anual, são mensais. Os demais controles semestrais, trimestrais, semanais ou diários, tiveram frequências tão baixas que não sofreram o tratamento do teste.

Aos níveis de significância adotados não houve um resultado significativo, podendo-se concluir que os dois seg-

mentos se comportam de maneira semelhante quanto à utilização de controles de vendas.

Finalmente, pode-se concluir ainda que, mesmo os controles mensais que foram os mais frequentes, são muito pouco utilizados pelas empresas pesquisadas, seja qual for o porte.

## Segmentação de mercado

O teste de Kruskal-Wallis aplicado na única variável que procurou mediar a utilização do mercado e direcionamento das vendas para mercados específicos, resultou no seguinte: Média de postos da microempresa 48; da pequena empresa, 47; qui-quadrado de Kruskal-Wallis: 0,007 a nível de significância de 0,932. O resultado mostrou que não existem diferenças significativas entre os dois segmentos quanto à utilização da segmentação de mercado para direcionar as vendas.

Quanto à frequência, o resultado foi surpreendente. Das 98 empresas consultadas, 59 responderam SIM e 39 NÃO à pergunta — “a empresa utiliza a segmentação do mercado dirigindo suas vendas para mercados específicos?”. Esta alta frequência de respostas positivas pode ser explicada por talvez, ser justamente uma imposição para as empresas de pequeno porte trabalhar com determinado segmento de mercado, em vista de sua produção pequena e geralmente com limitação de equipamento e tecnologia.

## Planejamento de Marketing

Da mesma forma que ocorreu com o instrumento anterior, os indicadores de planejamento foram os mais frequentemente relacionados com a variável 213, que mede a segmentação quanto ao porte, através do teste de Kruskal-Wallis.

As duas primeiras variáveis arroladas na Tabela 4 — V163 “realiza algum planejamento por escrito” e V165 “determina algum tipo de meta ou faz previsão” —, são questões globais que não permitem tentar avaliar se a empresa faz planejamento ou não. As demais variáveis são indicadores de metas traçadas pelas empresas. Os resultados foram significativos para a V165 a um nível de 0,01 e para dois indicadores a nível de 0,10. Para as demais, ficou evidenciado que as empresas se comportam semelhantemente, seja de micro ou pequeno porte.

Conclui-se que, com referência à utilização do planejamento de marketing, pode ser aceita a hipótese nula, pois não há diferenças significativas entre os dois segmentos quanto ao porte. O caso da V165 não é relevante pois é um caso isolado e não foi corroborado pelos indicadores de metas a serem determinados pelas empresas.

**TABELA 13**  
Controle de vendas — Teste do  $\chi^2$  segundo Kruskal-Wallis.  
Associação da variável 213 — “Segmentação quanto ao porte” — Com:

Variáveis	Micro n	MP	Pequena n	MP	$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V114 Faz controle somente global em Cr\$ anual	57	47	39	50	0,481	0,365	NS
V117 Faz controle somente global em Cr\$ mensal	57	47	39	50	0,476	0,476	NS
V131 Faz controle por linha em Cr\$ mensal	57	48	39	48	0,034	0,855	NS
V138 Faz controle por item em Cr\$ mensal	57	47	39	49	0,299	0,584	NS
V145 Faz controle por item por unidades, mensal	57	47	39	50	0,795	0,373	NS
V152 Faz controle por vendedor ou região em Cr\$ mensal	57	50	39	45	1,154	0,283	NS

MP = média dos postos  
n = número de casos

**TABELA 14**  
Planejamento de Marketing  
Associação da variável 213 — "Segmentação quanto ao porte" — Com:

Variáveis	Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V163 Aempresa realiza algum planejamento por escrito	57	51	39	43	3,346	0,064	S*
V165 Determina algum tipo de meta ou faz previsão	57	54	39	39	8,358	0,004	S***
V169 Traça metas de vendas globais em Cr\$ mensalmente	57	51	39	43	2,891	0,089	S*
V174 Traça metas de vendas globais em unidades mensalmente	57	50	39	45	1,286	0,257	NS
V179 Traça metas de vendas por linhas em unidades mensalmente	57	49	39	47	0,266	0,606	NS
V184 Traça metas de vendas por itens em unidades mensalmente	57	49	39	46	0,591	0,442	NS
V189 Traça metas de vendas por itens em Cr\$ mensalmente	57	50	39	45	2,699	0,100	S*
V194 Traça metas por vendedor ou setor mensalmente	57	51	39	44	3,769	0,052	S*

\* p < 0,10      MP = média dos postos  
\*\*\* p < 0,01      n = número de casos

**TABELA 15**  
Frequências das variáveis que mensuram a utilização dos instrumentos de marketing com escalas ordinais  
de cinco pontos — da V001 a V074

Variáveis	1 e 2 nenhum/ pouco	3 moderado	4 e 5 bastante/ total	número total n	mediana
<b>Pesquisa sobre as necessidades do Consumidor:</b>					
V001 Utiliza questionário para pesquisa sobre as necessidades do consumidor	93	1	4	98	1.057
V002 Coleta informações em conversa com os clientes sobre as necessidades do consumidor	40	9	48	97	3.444
V003 Coleta informações com os vendedores sobre as necessidades do consumidor	49	8	41	97	2.563
V004 Coleta informações com os fornecedores sobre as necessidades do consumidor	50	6	38	94	2.000
V005 Outros	6	2	3	11	2.000
<b>Pesquisa sobre as ações dos concorrentes:</b>					
V006 Utiliza questionários de pesquisa junto ao consumidor sobre as ações dos concorrentes	87	2	9	98	1.098
V007 Acompanha através de observações as atividades e os produtos dos concorrentes	25	11	62	98	4.091
V008 Conversa com os consumidores visando identificar as ações dos concorrentes	34	17	47	98	3.382
V009 Conversa com os fornecedores visando identificar as ações dos concorrentes	44	6	47	97	3.250
V010 Outros	2	1		3	1.500
<b>Controle de Qualidade:</b>					
V011 Controle de qualidade das matérias-primas antes de iniciar a fabricação	5	7	85	97	4.551
V012 Efetua testes de controle de qualidade usando equipamento ou processo específico	60	8	30	98	1.331
V013 Faz controle de qualidade através de observação durante processo de fabricação	5	10	83	98	4.790
V014 Realiza inspeção final antes da distribuição do produto	3	5	87	95	4.906
V015 Outros	2		4	8	3.500
<b>Serviços após as vendas:</b>					
V016 Oferece garantias de seu produto	8	5	85	98	4.838
V017 Atende reclamações dos clientes referentes à qualidade ou desempenho do produto	11	7	80	98	4.829
V018 Atende reclamações sobre condições de vendas, prazos, preços	24	18	56	98	4.375
V019 Presta assistência técnica	46	7	44	97	2.957
V020 Outros		1	1	2	3.500
<b>Avaliação da contribuição de produtos:</b>					
V021 Avalia a contribuição dos seus produtos nas vendas	30	16	52	98	3.714
V022 Avalia a margem bruta de lucro por produto ou linha	16	6	75	97	4.649
V023 Calcula os custos unitários	17	2	79	98	4.769
V024 Verifica os produtos que precisam ser modificados	22	10	66	98	4.539
V025 Verifica os produtos que precisam ser eliminados	24	7	67	98	4.609
V026 Outros				00	
<b>Marca do produto ou da empresa:</b>					
V027 Adota marcas de fábrica para seus produtos	51	3	43	97	1.490
V028 Outros	2			2	1.500
<b>Embalagem:</b>					
V029 Utiliza embalagem como proteção do produto	48	1	49	98	3.500
V030 Utiliza embalagem como atrativo para o produto	75	4	19	98	1.210
V031 Utiliza embalagem como arma de venda	77	3	18	98	1.145
V032 Utiliza embalagem como meio de informação	81	4	13	98	1.153
V033 Utiliza embalagem como meio de promoção	77	4	13	96	1.123
V034 Outros	11		4	15	1.250



Variáveis	1 e 2 nenhum/ pouco	3 moderado	4 e 5 bastante/ total	número total n	mediana
Fixação de preços:					
V035 Calcula todos os custos (diretos e indiretos) impostos e lucros para o estabelecimento do preço	7	7	84	98	4.864
V036 Calcula os custos diretos para estabelecer o preço	4	6	88	98	4.888
V037 Calcula os preços de matéria-prima para estabelecer o preço	1	3	94	98	4.937
V038 Estabelece o preço com base na concorrência	35	8	54	97	3.893
V039 Estabelece o preço conforme a demanda	44	5	46	95	3.200
V040 Outros	4		1	5	1.333
Distribuição:					
V041 A distribuição é feita diretamente ao consumidor	25	9	64	98	4.520
V042 Utiliza pontos de varejo próprio	51	6	41	98	2.000
V043 Faz distribuição a varejistas	55	10	33	98	1.500
V044 Distribuição via representantes	66	10	22	98	1.317
V045 Avalia a eficiência do intermediário periodicamente	62	11	22	95	1.319
V046 Outros	2	1	2	2	3.000
Propaganda:					
V047 Utiliza propaganda em jornais	89	4	5	98	1.128
V048 Utiliza propaganda em revistas	93	3	2	98	1.038
V049 Utiliza propaganda em rádio	85	2	10	97	1.130
V050 Utiliza propaganda em televisão	91	3	4	98	1.051
V051 Utiliza propaganda por alto-falantes	93	1	2	96	1.032
V052 Utiliza propaganda em <i>out-doors</i>	97			97	1.011
V053 Utiliza propaganda em folhetos	94	1	3	98	1.033
V054 Utiliza propaganda em cartazes	90	3	4	97	1.039
V055 Utiliza propaganda em lista telefônica	68	5	25	98	1.231
V056 Tem exposição de produtos na fábrica como meio de propaganda	59	4	31	94	1.355
V057 Outros	1	1		2	2.000
Promoção de vendas:					
V058 Utiliza correspondência como promoção de vendas	86	5	7	98	1.083
V059 Utiliza catálogos de preços para promover vendas	75		23	98	1.171
V060 Faz promoção de vendas através de amostras	71	6	21	98	1.231
V061 Faz orçamento sem compromisso	37	4	57	98	4.539
V062 Oferece desconto para promover as vendas	34	10	54	98	3.813
V063 Oferece bonificações para promover as vendas	59	10	29	98	1.391
V064 Estabelece brindes aos clientes para promoção de vendas	56	7	33	96	1.480
V065 Outros				00	
Venda Pessoal:					
V066 Utiliza-se dos sócios para realizar vendas	56	4	36	96	1.500
V067 Utiliza-se de vendedores internos para realizar vendas	45	9	44	98	2.944
V068 Utiliza-se de vendedores externos	53	3	42	98	1.500
V069 Realiza vendas através de representantes	67	10	21	98	1.303
V070 Institui prêmios sobre vendas para os vendedores	70	10	18	98	1.231
V071 Faz reuniões com vendedores com o fim de melhorar as vendas	64	7	26	97	1.322
V072 Faz treinamento informal dos vendedores	71	8	19	98	1.278
V073 Faz treinamento dos vendedores através de cursos	94	1	2	97	1.033
V074 Outros	94	1	2	00	

**H<sub>0,2</sub>: A utilização dos instrumentos de marketing pela empresa independe da atitude do empresário entender que tais instrumentos têm mais possibilidades de serem utilizados na micro e pequena empresas do que nas de maior porte.**

O objetivo desta hipótese é o de confirmar se o empresário tem uma atitude positiva quando compara as empresas de pequeno e grande porte, com relação à utilização do instrumento de marketing, ou, em outras palavras, se o pequeno empresário entendendo que a pequena empresa tem mais possibilidades que a grande de usar determinado instrumento de marketing, tende a utilizá-lo.

Tendo sido a hipótese enunciada em sua forma de nulidade, se rejeitada, pode significar que os pequenos empresários, quando entendem que a pequena empresa tem menor possibilidade que a grande de utilizar certos instrumentos, assumem uma atitude negativa em relação a eles, predispondo-se assim a não utilizá-los. Tal predisposição, nesse caso, deveria ser trabalhada pelos órgãos, consultores, professores ou qualquer pessoa que tivesse a missão de difundir marketing entre pequenos empresários, numa tentativa de minimizá-la.

Esta hipótese foi testada com a utilização do coeficiente de correlação de Kendall, prova não paramétrica,

indicada para casos como este, em que se procura medir a associação entre duas variáveis com escalas ordinais.

Os testes estão agrupados em cinco tabelas de 16 até 20, segundo a associação efetuada entre os indicadores de cinco instrumentos e as variáveis que medem a atitude do pequeno empresário quanto a maior ou menor possibilidade que a pequena empresa tem, comparada com a grande, de utilizar o instrumento de marketing indicado.

Segundo a prova de Kendall, a nível de significância de 0,05, o coeficiente *Tau* deverá ser igual ou maior que 0,1505, para se rejeitar a hipótese de nulidade. Se for menor, deverá ser aceita a  $H_0$ .

A Tabela 16 indica um coeficiente *Tau* de Kendall muito baixo para todos os indicadores, o que leva a se aceitar a hipótese de nulidade. Não existe associação em se entender que a pequena empresa tem mais possibilidade que a de grande porte de conhecer as necessidades do con-

sumidor e as variáveis que medem a utilização deste instrumento.

Na Tabela 17, que testa o mesmo tipo de associação para o instrumento de marketing “prestação de serviços após as vendas”, o resultado foi semelhante ao da Tabela 16. Com exceção de uma variável, para todas as outras deve ser aceita a hipótese de nulidade. A V019 “presta assistência técnica” foi a única para a qual a associação foi significativa.

Para testar o mesmo tipo de associação relativo ao instrumento “apreçamento”, os resultados da Tabela 18 indicaram, como no caso anterior, que para a maioria dos indicadores deve ser aceita a hipótese de nulidade. Apenas na V039 a associação foi significativa. No caso da V040, o índice foi significativo, mas o  $n = 5$  é muito pequeno não levando a uma conclusão.

TABELA 16  
Pesquisa sobre as necessidades do consumidor. Associação da variável 102 — “A pequena empresa tem mais possibilidade que a grande de conhecer as necessidades do consumidor” — Com:

Variáveis	Tau de Kendall	Nível de Signific.	n	S/NS
V001 Utiliza questionário para pesquisa sobre as necessidades do consumidor	0,055	0,277	95	NS
V002 Coleta informações em conversa com clientes sobre as necessidades do consumidor	0,1396	0,058	92	NS
V003 Coleta informações com os vendedores	0,0539	0,271	92	NS
V004 Coleta informações com os fornecedores	0,0550	0,273	89	NS

TABELA 17  
Serviços após venda. Associação da variável 103 — “A pequena empresa tem mais possibilidades que a grande de prestar serviços após as vendas” — Com:

Variáveis	Tau de Kendall	Nível de Signific.	n	S/NS
V016 Oferece garantias de seu produto	0,0487	0,301	92	NS
V017 Atende reclamações dos clientes referentes à qualidade ou desempenho do produto	0,1234	0,092	92	NS
V018 Atende reclamações dos clientes	0,0945	0,145	92	NS
V019 Presta assistência técnica	0,2303	0,006	91	S***

\*\*\*  $p < 0,01$

TABELA 18  
Apreçamento. Associação da variável 106 — “A pequena empresa tem maiores possibilidades que a grande em estabelecer preços corretos” — Com:

Variáveis	Tau de Kendall	Nível de Signific.	n	S/NS
V035 Calcula os custos diretos e indiretos para estabelecimento do preço	0,0294	0,375	93	NS
V036 Calcula os custos diretos para o estabelecimento do preço	0,0133	0,443	93	NS
V037 Calcula os preços da matéria-prima para o estabelecimento do preço	0,0905	0,167	93	NS
V038 Estabelece o preço com base na concorrência	0,0848	0,167	92	NS
V039 Estabelece o preço com base na demanda	0,2095	0,010	90	S***
V040 Outros modos de estabelecer o preço	0,9528	0,026	05	S**

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

Para a associação do instrumento “propaganda”, também a prova de Kendall não apresentou resultados significativos conforme a Tabela 19. Para as duas variáveis em que o coeficiente foi suficientemente grande para se considerar uma associação significativa, não se pode concluir de maneira prática, pois ao se verificar a frequência das duas variáveis, na Tabela 15, observou-se que a V051 teve uma mediana de apenas 1.032, a V052 de 1.011, portanto, com frequência muito baixa para os graus da escala mais elevados.

Segundo a Tabela 20, que mostra os resultados do instrumento de marketing “venda pessoal”, a associação da variável de atitude (V010) é significativa com relação a três

variáveis: V066 “utiliza-se dos sócios para avaliar vendas”, V070 “institui prêmios sobre vendas para os vendedores” e V071 “faz reuniões com os vendedores com o fim de melhorar as vendas”. Para as demais variáveis, os resultados do teste de Kendall não indicaram haver associação.

Resumindo as conclusões de todos os testes desta hipótese, pode-se afirmar que, de uma maneira geral, para a grande maioria dos casos deve ser aceita a hipótese de nulidade, não se podendo concluir que a uma determinada intensidade de uso está associada a intensidade da vantagem da pequena empresa sobre a grande na utilização do mesmo instrumento de marketing.

**H<sub>0,3</sub>: Não há diferença significativa entre as atitudes dos empresários de microempresa quanto às vantagens de se utilizar instrumentos de marketing indicadas na pequena empresa sobre a de porte superior.**

O objetivo desta hipótese é identificar se os empresários das microempresas têm opiniões diferentes em relação ao grau de concordância ou discordância das vantagens

indicadas de utilizar instrumentos de marketing que a pequena empresa teria sobre a de porte superior. Se houver alguma associação entre concordância/discordância e o porte das empresas analisadas, isto pode ser um indício de que aquele segmento e para com um certo instrumento de marketing, existe um pessimismo ou um otimismo que deverá ser levado em conta nos programas de assistência gerencial às pequenas empresas.

**TABELA 19**  
**Propaganda. Associação da variável 109 — “A pequena empresa tem maiores possibilidades que a grande de fazer propaganda mais eficiente” — Com:**

Variáveis	Tau de Kendall	Nível de Signific.	n	S/NS
V047 Utiliza propaganda em jornais	0,0090	0,463	93	NS
V048 Utiliza propaganda em revistas	0,0353	0,362	93	NS
V049 Utiliza propaganda em rádio	0,642	0,257	92	NS
V050 Utiliza propaganda em televisão	0,0648	0,257	93	NS
V051 Utiliza propaganda por alto-falantes	0,2146	0,017	91	S**
V052 Utiliza propaganda em <i>out-doors</i>	0,2757	0,003	92	S***
V053 Utiliza propaganda em folhetos	0,0866	0,193	93	NS
V054 Utiliza propaganda em cartazes	0,0737	0,231	92	NS
V055 Utiliza propaganda em lista telefônica	0,0077	0,468	93	NS
V056 Tem exposição de produtos na fábrica como meio de propaganda	0,0871	0,187	89	NS

\*\* p < 0,05  
 \*\*\* p < 0,01

**TABELA 20**  
**Venda Pessoal. Associação da Variável 110 — “O pessoal de vendas de pequena empresa é melhor que o da grande” — Com:**

Variáveis	Tau de Kendall	Nível de Signific.	n	S/NS
V066 Utiliza-se dos sócios para realizar vendas	0,1989	0,015	88	S**
V067 Utiliza-se de vendedores internos	0,1044	0,120	90	NS
V068 Utiliza-se de vendedores externos	0,0640	0,244	90	NS
V069 Utiliza vendas através de representantes	0,0051	0,478	90	NS
V070 Institui prêmios sobre vendas para os vendedores	0,1724	0,030	90	S**
V071 Faz reuniões com os vendedores com o fim de melhorar as vendas	0,2148	0,009	89	S***
V072 Faz treinamento informal com os vendedores	0,1500	0,051	90	NS
V073 Faz treinamento através de cursos aos vendedores	0,0539	0,288	89	NS

\*\* p < 0,05  
 \*\*\* p < 0,01

No teste desta hipótese foi utilizada a prova de Kruskal-Wallis, que verifica se as médias dos postos de avaliação das variáveis consideradas diferem ou não entre os dois segmentos, quanto ao porte.

Os níveis de significância adotados para a análise foram p < 0,01, p < 0,05 e p < 0,10 para se rejeitar a hipótese de nulidade e concluir que os grupos têm atitude significativa diferentes com relação às variáveis submetidas ao teste. Quanto maior o  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis, maior é a diferença de atitudes entre os grupos.

A Tabela 21 mostra que, para a maioria das atitudes, os dois grupos não foram significativamente diferentes. Somente duas variáveis, V104 “a pequena empresa tem maior possibilidade que a grande de modernizar a tecnologia” e V107 “a proximidade do comprador é uma vantagem da pequena empresa sobre a grande”, tiveram nível de significância abaixo de 0,05. Pode-se afirmar que as atitudes dos dois grupos foram bastante diferentes. A pequena empresa concorda mais que a grande, em ambos os casos, com as afirmações.

Três variáveis mostraram atitudes diferentes dos dois grupos a níveis de significância abaixo de 0,10: V105 “a pequena empresa tem maior possibilidade que a grande de competir no preço”, V106 “tem maior possibilidade de estabelecer preços corretos” e V109 “tem maior possibili-

dade de fazer propaganda mais eficiente”. Nos três casos a pequena empresa apresentou maior grau de concordância.

A grande maioria de atitudes, no entanto apresentou resultados mostrando que os dois segmentos empresariais não diferem significativamente quanto aos graus de concordância, podendo-se aceitar a hipótese de nulidade para sete das variáveis.

**H<sub>0,4</sub>: Não há diferença significativa entre as empresas de micro e pequeno porte quanto à distribuição percentual das vendas para a cidade, região, estado, país e exterior.**

O objetivo desta hipótese é saber se os segmentos micro ou pequeno têm diferenças entre os seus percentuais de vendas para os destinos indicados, com relação à própria cidade, na região próxima à cidade (norte do Paraná), no Estado do Paraná, no resto do Brasil, e para o exterior.

Cada empresa forneceu os percentuais de suas vendas de acordo com os cinco destinos mencionados. Assim, a escala podendo ser considerada intervalar, admite entre outros o teste de Kruskal-Wallis, escolhido para verificar a procedência da hipótese. Por ele foi associada a variável de segmentação quanto ao porte (V202) a cada variável indicadora do tipo de clientes, segmentado conforme a área



geográfica onde se localiza: cidade, região, estado etc.

A prova de Kruskal-Wallis é baseada nas médias dos postos de cada grupo (micro ou pequena empresa). O nível de significância adotado foi de 1%, acima do qual o nível calculado indicaria que se deveria aceitar a hipótese de nulidade, caso em que se concluiria não haver diferenças significativas entre os grupos.

A Tabela 22 mostra que somente uma das cinco variáveis apresentou  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis suficientemente significativo para se assegurar que havia diferenças significativas entre as médias dos postos. Trata-se da variável V207 "vendas para a cidade".

Os percentuais de venda para a própria cidade, expressos na V207 pelas empresas pesquisadas, associados à variável de segmentação, deram origem a médias de postos

bem diferenciadas. A microempresa, com média bem maior que a pequena, leva a concluir que os percentuais de venda das microindústrias para a sua própria cidade são bem superiores aos percentuais das pequenas indústrias. O qui-quadrado de Kruskal-Wallis calculado foi bastante alto, confirmando este comportamento diferente entre os segmentos. Assim, as microempresas vendem bem mais para a própria cidade do que as pequenas, o que é lógico, porque sendo menores, os seus raios de ação também o serão.

Embora os resultados dos testes apresentassem diferença entre os percentuais de venda dos dois segmentos quando destinados ao Estado, isto não deve levar a conclusões categóricas porque este resultado foi significativo não a nível de 0,01, como no caso da V207, mas de 0,05 e um  $\chi^2$  de Kruskal-Wallis não muito elevado.

TABELA 21  
 $\chi^2$  segundo Kruskal-Wallis. Associação da variável 213 — "Segmentação quanto ao porte" — Com:

Variáveis		Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V102	A pequena empresa tem maior possibilidade que a grande de conhecer as necessidades do consumidor	52	47	39	43	0,483	0,487	NS
V103	A pequena empresa tem maior possibilidade que a grande de prestar serviços após as vendas	51	46	39	44	0,748	0,748	NS
V104	A pequena empresa tem maior possibilidade que a grande de modernizar a tecnologia	51	41	39	50	0,019	0,010	S**
V105	A pequena empresa tem maior possibilidade que a grande de competir no preço	52	42	39	50	0,060	0,060	S*
V106	A pequena empresa tem maior possibilidade de estabelecer preços corretos	52	42	39	51	0,095	0,095	S*
V107	A proximidade do comprador é uma vantagem da pequena empresa sobre a grande	52	41	39	52	0,037	0,037	S**
V108	Os custos de distribuição da pequena empresa são sempre menores que os da grande	52	42	38	49	0,153	0,153	NS
V109	A pequena empresa tem maior possibilidade que a grande de fazer propaganda mais eficiente	52	43	39	49	0,086	0,086	S*
V110	O pessoal de vendas da pequena empresa é melhor que o da grande	58	45	38	43	0,760	0,760	NS
V111	A pequena empresa pode tomar decisões para atender às necessidades do mercado mais rapidamente que a grande	58	43	39	48	0,349	0,349	NS
V112	O problema maior na sua empresa é de vendas e não de capital de giro	51	44	39	47	0,495	0,495	NS
V113	Marketing melhorará a situação de sua empresa	52	43	38	48	0,346	0,346	NS

\*\*  $p < 0,10$

\*\*\*  $p < 0,05$

TABELA 22  
 $\chi^2$  segundo Kruskal-Wallis. Associação da variável 203 — "Segmentação quanto ao porte" — Com:

Variáveis		Micro n MP		Pequena n MP		$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V207	Cidade	48	50	35	30	15,134	0,000	S***
V208	Região	30	29	24	24	1,419	0,235	NS
V209	Estado	13	23	22	14	6,012	0,014	NS
V210	País	9	14	24	17	0,877	0,349	NS
V211	Exterior	1	1	1	1	—	—	NS

\*\*\*  $p < 0,001$

Finalmente, deve ser lembrado que em relação aos percentuais de venda dirigida para as regiões circunvizinhas à sede da indústria, para o restante do país (incluído o Paraná) e para o exterior, não houve diferenças significativas entre as pequenas e microindústrias.

**H<sub>0,5</sub>: Não há diferença significativa entre as empresas de micro e pequeno porte quanto à distribuição percentual das vendas para o consumidor final, atacadistas, varejistas ou indústrias.**

O objetivo desta hipótese é verificar se entre a composição percentual das vendas das empresas, segundo o tipo

de cliente, e os dois segmentos da empresa existe alguma associação e se a micro ou a pequena empresa vende mais para determinado tipo de cliente.

Existe uma crença de que quanto menores são as empresas, menos intermediários utilizam, tendendo a vender diretamente para o consumidor.

Como outras provas que envolvem variáveis de segmentação, foi novamente utilizado para testar esta hipótese, o qui-quadrado de Kruskal-Wallis.

O nível de significância adotado foi o de alfa ( $\alpha$ ) = 0,01. Sempre que o  $\chi^2$  calculado fosse suficientemente grande, a um nível de significância de 1%, poder-se-ia rejeitar a hipótese de nulidade e concluir-se que os grupos

têm comportamentos diferentes em relação aos destinatários de suas vendas e que a micro vende mais para um tipo de cliente que a pequena empresa ou vice-versa.

A Tabela 23 mostra que, excetuando-se as vendas para o consumidor final (V206), o comportamento dos dois segmentos quanto ao porte é indiferente, aceitando-se a

hipótese de nulidade.

No caso isolado da V206, o nível de significância menor que 1% evidencia que os dois grupos se comportam de maneira bem diferente, sendo que a microempresa tem percentuais de suas vendas mais elevados para o consumidor final do que a pequena empresa.

TABELA 23  
 $\chi^2$  segundo Kruskal-Wallis. Associação da variável 203 — “Segmentação pelo porte” — Com:

Variáveis	Micro n MP	Pequena n MP	$\chi^2$	Nível de Significância	S/NS
V203 Indústrias	5 4	3 5	0,210	0,647	NS
V204 Atacadistas	14 12	11 14	0,489	0,479	NS
V205 Varejistas	21 22	27 26	0,789	0,374	NS
V206 Consumidor Final	52 44	27 30	7,659	0,006	S***

\*\*\*  $p < 0,01$  n = número de casos  
MP = média dos postos

Tal conclusão é coerente com a da 4.<sup>a</sup> hipótese, pois, também naquela prova, verificou-se que a micro dedicou percentuais mais elevados de suas vendas para a própria cidade que a pequena empresa. Parece haver uma certa lógica em se afirmar que os canais de distribuição com maior número de intermediários, atingem maiores distâncias geográficas.

Com relação às outras variáveis, no que se refere aos demais tipos de clientes, varejistas, atacadistas e indústrias, deve ser aceita a hipótese de nulidade e afirmar-se não existir diferenças significativas entre as empresas de micro e de pequeno porte quanto à distribuição percentual de suas vendas para aqueles clientes.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Na 1.<sup>a</sup> hipótese, procurou-se identificar o comportamento dos dois segmentos empresariais (micro e pequena empresa) quanto à utilização dos instrumentos de marketing mencionados.

O teste da hipótese indicou que os resultados não foram uniformes com todos os instrumentos considerados. Para alguns, não há diferenças quanto à sua utilização, entre as micro e pequenas empresas, enquanto que, para outros, há. Quando ocorreram diferenças, sempre a menor utilização se deu para as microempresas e a maior para as pequenas, o que vem confirmar alguns relatos de pesquisas anteriores, sugerindo que, quanto maior o porte, maior a utilização dos instrumentos de marketing. E, quando não for maior, essa utilização será pelo menos igual, nunca menor (Guagliardi, 1981).

O Quadro 1 mostra que cinco dos 16 instrumentos de marketing considerados foram utilizados mais intensamente por empresas de maior porte do que pelas de menor, como segue: (1) pesquisa sobre as necessidades dos consumidores; (2) embalagem como meio de atingir os objetivos de marketing; (3) utilização de intermediários na distribuição; (4) venda pessoal; (5) desenvolvimento de novos produtos.

Existe coerência em se afirmar que quanto maior a empresa, maior possibilidade ela tem de manter uma estrutura em termos de recursos humanos e financeiros que lhe permita utilizar mais os instrumentos de marketing citados. Porém, tais resultados contrariam a opinião de alguns estudiosos que insistem em afirmar que as empresas de menor porte utilizam, pelo menos informalmente, alguns instrumentos de marketing.

De todos estes instrumentos não utilizados intensamente pelas micro e pequenas empresas, convém destacar alguns que foram pouquíssimo usados: “propaganda”; “embalagem”; “marca”; “promoção de vendas” e “venda pessoal” A “marca” é incompreensível, pois uma empresa de pequeno porte dificilmente pode pretender impor sua marca. A “embalagem” como instrumento de marketing tem explicação, pois, dos quatro setores industriais pesquisados, apenas um — vestuário — a utiliza frequentemente e o de alimentos, moderadamente.

Não obstante se explicar a não utilização da “embalagem” por dois setores, convém lembrar que aqueles que a utilizam não o fazem como instrumento de marketing. Quase 50 empresas informaram utilizar a embalagem como proteção ao produto, e menos de 20 a utilizam como arma

QUADRO 2  
Utilização dos Instrumentos de Marketing pelas Empresas de Pequeno Porte

Pouco Utilizados	Medianamente Utilizados	Bastante Utilizados
(6) Marca de produtos ou de empresa(*) (7) Embalagem com instrumento de marketing(**) (9) Intermediários na distribuição(**) (10) Propaganda(*) (11) Promoção de vendas(*) (12) Venda Pessoal(**) (14) Controle de vendas(*) (15) Planejamento(*)	(1) Pesquisa sobre as necessidades do consumidor(**) (2) Pesquisa sobre as ações dos concorrentes(**) (8) Apreçamento (13) Desenvolvimento de novos produtos(**) (16) Segmentação do mercado(**)	(3) Controle de qualidade para atingir os objetivos de marketing(*) (4) Serviços após as vendas(*) (5) Avaliação da contribuição dos itens e das linhas nas vendas(*)

(\*) O comportamento das micro e pequenas indústrias foi semelhante.  
(\*\*) As pequenas indústrias utilizam mais que as microindústrias.

de venda, como meio de informação ou como promoção, o que demonstra uma falha dessas empresas em tirar proveito deste importante componente do produto.

A “embalagem”, para aquelas empresas que a usam como proteção ao produto e, para todas as empresas, a “propaganda”, a “promoção de vendas” e a “venda pessoal”, sendo raramente utilizadas como instrumentos de marketing, demonstra que os pequenos empresários estão bastante despreparados em termos de marketing, ainda num primeiro estágio, ou seja, de vendas passivas. Isto contribui para os poucos sucessos e inúmeros fracassos das empresas de menor porte que ingressam no mercado e sobrevivem por uma curta temporada, logo após desaparecendo.

Dois importantes instrumentos existentes e que foram pouco utilizados pelas empresas pesquisadas são: “controle de vendas” e “planejamento”. No primeiro, pouco mais da metade das empresas faz somente controle mensal do faturamento, sendo que controles por outros períodos (diário, semanal, trimestral etc.) e por itens ou linhas, raramente são feitos. Tal falta de controles é normal na empresa de menor porte onde o empresário geralmente é avesso a escrever e registrar, achando que fazer controles mentalmente é suficiente para a sua empresa. Esta afirmação está consistente com estudos anteriores (Teixeira, 1981) que concluiu que os dirigentes das PMEs não têm informações sobre vendas por região ou por vendedor, ou ainda, por produtos ou clientes. Quanto ao “planejamento”, ainda é muito pouco utilizado. Até mesmo o estabelecimento de metas ou previsões de vendas é escasso, fazendo parecer que tal carência é consequência da falta de controles. Se não se registra o passado, muito menos o que se pretende para o futuro.

Com relação ao “apreçamento”, ficou evidenciada alguma utilização deste instrumento. Utilizam-se bastante dos cálculos mais simples, reduzindo a intensidade de uso à medida que são exigidos maiores conhecimentos. A intensidade de utilização do cálculo da matéria-prima para o estabelecimento de preço é a de maior uso seguida dos outros custos diretos, dos indiretos, pouca utilização com base na concorrência e menor ainda quando é acrescentada a variável demanda.

Estes resultados estão consistentes com observações pessoais do pesquisador, tendo sido constatado ser relevante o número de empresas dos setores “metalúrgico” (principalmente serralherias) e “moveleiro” que só calculam o preço da matéria-prima, que depois é multiplicado por “dois” ou “três”, para se chegar ao preço de venda. Questionados sobre a razão desta prática, explicaram que os “concorrentes fazem assim” mas não sabem porque é “dois” e não “quatro” ou “cinco” aquele multiplicador.

Na segunda hipótese tentou-se identificar a existência, por parte do empresário, de uma associação significativa entre a atitude positiva ou negativa na comparação entre as empresas de grande e pequeno porte, sobre a possibilidade de utilização dos instrumentos de marketing. Se o pequeno empresário entendesse que a pequena empresa tinha menor possibilidade de utilizar determinado instrumento, tenderia a não utilizá-lo e vice-versa.

O teste da hipótese mostrou que não existiu a citada associação, ou seja, que a utilização dos instrumentos pela pequena empresa é independente da atitude de seu empresário entender que a pequena tem maior ou menor possibi-

lidade que a grande em utilizar tais instrumentos, segundo a grande maioria dos resultados.

Para o teste desta hipótese foram utilizados cinco instrumentos de marketing, verificados através de indicadores, num total de 32. Conjugando-se este teste com a frequência da utilização dos indicadores, das 32 associações, somente duas, foram consideradas significativas: o indicador “presta assistência técnica”, do instrumento “serviços após as vendas”, e o indicador “estabelece o preço conforme a demanda”, do instrumento “apreçamento”. Afora estes casos, aceitou-se para todos os outros a hipótese nula.

Estes resultados mostram que não existe uma predisposição do pequeno empresário para não utilizar os instrumentos de marketing pela razão da grande empresa ter maiores possibilidades que a pequena de utilizá-los. Esta opinião do empresário não está relacionada à utilização ou não dos instrumentos de marketing.

Na 3.<sup>a</sup> hipótese procurou-se verificar se havia diferenças significativas nas atitudes dos empresários dos dois segmentos quanto ao porte — micro e pequena empresa —, com referência aos graus de concordância ou discordância sobre 11 variáveis, contendo afirmações de que a pequena empresa tem maiores possibilidades que a grande de utilizar os instrumentos de marketing indicados.

O resultado do teste da hipótese revelou não haver diferenças significativas na maioria das atitudes analisadas. Somente duas atitudes tiveram diferenças significativas a nível de 0,05 entre os dois grupos considerados, dos graus de concordância ou discordância. Três variáveis apresentaram diferenças a nível de 0,10, nenhuma a nível de 0,01 e seis não apresentaram diferenças de atitude entre os dois segmentos: micro e pequena empresa.

Assim, podemos concluir que as empresas de micro e pequeno porte vêem a viabilidade de marketing na grande ou na pequena empresa com a mesma ótica.

Na 4.<sup>a</sup> hipótese, verificou-se a existência de diferenças entre os dois segmentos empresariais analisados — micro e pequena empresa —, com referência aos seus percentuais de vendas para a própria cidade onde se localiza a indústria, para as regiões circunvizinhas, para o Estado, para o resto do país e para o exterior.

O teste da hipótese deixou claro que para a “região”, o “país” e o “exterior”, empresas de segmentos diferentes não tiveram percepções significativamente diferentes e, nas vendas para o “Estado”, as diferenças não foram relevantes.

Por outro lado, o teste sobre as “vendas destinadas à própria cidade”, resultou numa significativa diferença entre os grupos, com um nível de significância de  $p < 0,001$ . As “microempresas” vendem muito mais para a própria cidade que as “pequenas”.

Este resultado é coerente com estudo anterior (Richers, 1970) que afirmou que a medida em que a empresa tem menor porte, mais restrita é a cobertura geográfica do mercado.

É provável que isto se dê porque as pequenas empresas têm força de vendas mais débil, quadro de viajantes menor, menos intermediários, dificilmente dispõem de outros pontos de vendas próprios como filiais etc. Assim, com estrutura de vendas menor, mais próximo será o seu mercado alvo.

Esta afirmação é consistente com o teste da 1.<sup>a</sup> hipótese, que apresenta a pequena empresa com maior utilização de vendedores externos que a micro, enquanto que



em relação a vendedores internos ambas se equilibram. O mesmo teste resultou na microempresa vendendo mais para o consumidor final que a pequena, esta, utilizando-se mais que a micro de intermediários.

Também está consistente com o teste da 5.<sup>a</sup> hipótese, que confirmou que a microindústria utiliza menos intermediários que a pequena, vendendo mais para o consumidor final. Nesta hipótese, testou-se também a existência de diferença dos dois segmentos empresariais quanto ao porte, com referência aos seus percentuais de vendas para os tipos de clientes, a saber: "consumidor final", "varejista", "atacadista" e "indústria". O teste da hipótese evidenciou que a "microempresa" vende mais para o "consumidor final" que a "pequena" e ambas se comportam de maneira semelhante com relação às vendas para os "varejistas", os "atacadistas" e as "indústrias".

Este resultado coincide com o teste da 3.<sup>a</sup> hipótese, que concluiu que a microempresa vende mais para a própria cidade que a pequena.

Existe lógica em se afirmar que, geralmente, quem vende ao consumidor final, sem se utilizar de varejistas ou atacadistas o faz para a própria cidade. Assim, é possível concluir que a proximidade do mercado é característica natural da microempresa, utilizando canais de distribuição com menor número de estágios.

Naturalmente, também o fluxo físico dos produtos é mais direto, a medida em que a empresa é de menor porte. Isto está coerente com a literatura revista neste trabalho, no sentido de que o mercado tende a ser geograficamente menor à medida em que também a empresa é menor.

Tendo sido evidenciado que a utilização dos instrumentos de marketing está associada proporcionalmente ao porte, é recomendável que todos os programas de assistência gerencial e os cursos de marketing, destinados às pequenas empresas, levem este fato em consideração para segmentar a clientela de acordo com o porte da empresa. Nos conteúdos programáticos incluir as práticas de marketing mais carentes, não só considerando a percepção de necessidades identificadas pelos empresários, mas também a menor utilização por parte das empresas.

Existem alguns instrumentos de marketing pouquíssimo utilizados pelas empresas estudadas, mas estas poderiam e deveriam "utilizá-los". Segundo a vivência que se tem de tais instrumentos, eis que, o porte das empresas não impede sua prática. Trata-se da "propaganda", da "promoção de vendas" e da "venda pessoal". A intensificação do uso destes instrumentos deve ser estimulada entre os dirigentes das micro e pequenas indústrias, naturalmente adequando prática ao gênero de negócios da empresa e aos

seus recursos humanos e financeiros.

O que se pode explorar como fator positivo sobre as melhores condições da pequena sobre a grande empresa de utilizar marketing, esta pesquisa demonstrou que as empresas pesquisadas tiveram tal percepção (e o segmento pequena empresa percebeu isto mais que a micro), foi a "proximidade do comprador" com relação ao produtor. Este resultado é coerente com a literatura de marketing, anteriormente levantada, e apresenta uma certa lógica pois o que se vê, principalmente no interior, é uma maior proximidade das empresas de menor porte com a clientela.

Assim, as empresas industriais menores devem orientar seus esforços de marketing para fatores ligados com a "proximidade do comprador", como por exemplo: aproveitar as vantagens do contato pessoal do comprador com o tomador de decisões da empresa, conhecer as necessidades do consumidor, atender estas necessidades mais rapidamente, estabelecer atendimento mais personalizado, melhorar prestação de serviços após vendas como por exemplo: assistência técnica, atendimento de reclamações etc.

Por outro lado, existindo uma associação entre o porte das empresas e a utilização de maior número de estágios de canal de distribuição e uma maior área geográfica, pois as microempresas vendiam predominantemente para o consumidor final e na própria cidade, convém que nos programas de treinamento gerencial, esta tendência seja aproveitada e estimulada. Se a política governamental pretende incentivar as indústrias de menor porte, deverá localizar tais empresas junto ao mercado consumidor para aproveitar a sua tendência natural de trabalhar no estágio zero, ou seja, sem intermediários.

Se as microindústrias quiserem se beneficiar das vantagens de vendas diretas deverão se capacitar nos instrumentos de marketing mais apropriados para este tipo de distribuição. O esforço promocional deve ser de acordo com o seu mercado, a fim de maximizar seus investimentos no esforço de marketing.

Existem ainda certos gêneros industriais que exigem mais, além de um contato direto com o consumidor, pelo menos um pequeno número de intermediários, tais como: as que vendem sob encomenda (móveis, serralherias, tipografias etc.) as que têm produtos perecíveis (alguns tipos de produtos alimentícios) e as que apesar de não venderem sob encomenda não utilizam produção em série.

Assumindo que o mercado natural das empresas de menor porte é o mais próximo à sua sede, parece lógico se afirmar que elas devem primeiro esgotar o potencial de seu mercado, antes de procurarem atingir outros, mais distantes.

## BIBLIOGRAFIA

- RICHERS, R.; FIGUEIREDO, O. & HAMBURGER, P.** *Administração de vendas na pequena empresa brasileira*. Rio de Janeiro, FGV, 1970.
- GUAGLIARDI, J.A.** Como os executivos de empresas exportadoras de manufaturados vêem as atividades de exportação. São Paulo, *Revista de Administração*, IA-FEA-USP, Vol. 16(3), jul./set., 1981.
- TEIXEIRA, H.J.** O trabalho dos dirigentes de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, IA-FEA-USP, Vol. 16(3), jul./set., 1981.
- DUTRA, I.** *Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa industrial de Londrina-PR*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1982.
- DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J.A. & MAZZON, J.A.** Uma análise do relacionamento entre necessidade/benefício e utilização dos instrumentos de marketing na micro/pequena empresa. *Revista de Administração*, Vol. 18(3), jul./set., 1983.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J.A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. Trabalho aceito para apresentação na VII reunião da ANPAD — Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa, 12 a 14/09/83.  
STALEY, E. & MORSE, I. *Modern small industry for developing countries*. N. York, McGrawHill Book Co., 1965.  
CARMELO, M.H.M. & SHOEPS, N. *Administração contábil e financeira na pequena empresa brasileira*, Rio de Janeiro, FGV, 1970.

# VII REUNIÃO ANUAL DA ANPAD

Associação Nacional de  
Programas de Pós-graduação  
em Administração

DATA: 4, 5 e 6 de Setembro de 1984

LOCAL: Faculdade de Economia e

Administração da Universidade de São Paulo

INFORMAÇÕES: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908

Cidade Universitária - Fone 211-6526

INSCRIÇÕES: No local do evento

# MÉTODOS DE ESTUDO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

Adelino de Bortoli Neto\*  
Hélio Janny Teixeira\*\*

## SÍNTESE

Com base em pesquisa de campo e análise das experiências de outros autores, procuramos mostrar as limitações e vantagens comparativas do diário e da observação estruturada.

## APRESENTAÇÃO

Uma das formas mais diretas para se conhecer o trabalho administrativo está na coleta de dados sobre “o que fazem” os administradores no dia-a-dia. Apesar de óbvia, essa afirmação tem sido pouco considerada nos estudos e publicações da área, que tende para abordagens conceituais, ou mesmo genéricas, desprovidas de fundamentações empíricas. O predomínio da visão sistêmica quanto à organização, tende a considerar o trabalho administrativo como uma “caixa-preta”, isto é, suas atividades, os diversos aspectos, seu complexo processamento de informações são ignorados.

Tendo em vista facilitar estudos sobre o trabalho administrativo, quanto a dimensões difíceis de serem mensuradas por técnicas mais usuais de coleta de dados, como a entrevista e o questionário, enfocamos neste artigo duas técnicas pouco aplicadas e divulgadas no Brasil: a Observação Estruturada e o Diário.

Desconhecemos outras aplicações das técnicas mencionadas em dirigentes brasileiros, bem como não constatamos nas publicações estrangeiras uma comparação entre os resultados proporcionados por ambas as técnicas, conforme procura fazer este artigo. Nossa análise com base em levantamentos concretos procura identificar o campo de aplicação próprio, as limitações e vantagens comparativas das duas técnicas. Com isto, esperamos contribuir para seleção ou combinação das mesmas em pesquisas sobre o trabalho administrativo com orientação acadêmica e mesmo levantamentos voltados à área de recursos humanos em termos de seleção, treinamento e delineamento de cargos.

## A APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS POR OUTROS AUTORES

### 1. Diário

O Diário é um meio de coleta de dados sobre o trabalho administrativo através do auto-registro feito pelo executor, imediatamente após a ocorrência da atividade, em formulários com categorias pré-definidas, como: local de trabalho, pessoa contactada, tipo de ação etc.

O Diário não deixa de ser um tipo de questionário com uma modalidade de aplicação particular, ou seja, as respos-

tas devem ser fornecidas logo após a ocorrência das ações e registradas pelos próprios agentes.

Os principais aplicadores desta técnica, foram: Carlson (1951), Stewart (1967 e 1976), Burns (1954 e 1957), Horne & Lupton (1965), Harper (1968) e Dubin & Spray (1964).

O diário é particularmente adequado para representar dimensões concretas (local de trabalho, pessoa contactada etc) do trabalho administrativo, bem como é um meio válido para representar dimensões concretas que não podem ser entendidas e codificadas através da observação, ou seja, dependem de julgamento do administrador. Trata-se de dois gêneros de dados de natureza oposta. Muitas vezes os dados do segundo grupo não são passíveis de comparações interpessoais, pois os mesmos foram obtidos através de julgamentos baseados em diferentes percepções. Carlson (1951), em seu estudo, notou que os administradores tinham dúvidas ao registrar nos diários a natureza do assunto tratado; tinham dificuldades em distinguir política de aplicações específicas e em classificar a área de trabalho e o tipo de ação. Outras dificuldades do método, apontadas pelo autor, foram a duração dos contatos individuais quando o administrador se encontrava com várias pessoas, o registro dos contatos externos (fora da organização), tempo de trabalho fora da organização e a duração dos contatos telefônicos.

Stewart (1967) também chegou às mesmas conclusões de Carlson e, após experiências preliminares, eliminou do seu diário o tipo de ação (planejar, dar informações etc). Segundo a autora, “a principal conclusão desses experimentos com diferentes tipos de diários foi que apenas informações simples e facilmente definíveis podem ser coletadas, se o desejo é compará-las”

Tanto Stewart (1967) quanto Carlson (1951), apontaram que o fato de o administrador registrar seu próprio comportamento poderia distorcer o mesmo, mas não mostraram caminho algum para detectar esse viés.

Outro problema de aplicação desse método, que ambos notaram, foi quanto à escolha do período de levantamento. Ele deveria ser longo o suficiente para ser representativo e, igualmente, o menor possível para que a qualidade dos registros não caísse com o decorrer do tempo.

O problema apontado é difícil de resolver pois, segundo Stewart, poucos cargos administrativos possuem um padrão cíclico diário, embora haja atividades repetitivas. Da

\* Professor do Departamento de Administração da FEA-USP.

\*\* Professor do Departamento de Administração da FEA-USP e da FGV. Consultor de empresas públicas e privadas.



mesma forma, um período de duas semanas ou um mês é muito curto para determinar com segurança a forma como o administrador usa o tempo, principalmente naqueles cargos sujeitos a padrões cíclicos mensais, anuais etc. Conclui-se que o método é mais adequado para aqueles elementos do comportamento administrativo não sujeitos a sazonalidade.

Outros aplicadores do diário como Burns (1954 e 1957) e Horne & Lupton (1963), identificaram a imprecisão do diário para levantar informações sujeitas a ambigüidade. Horne & Lupton notaram que os administradores, durante a classificação de suas funções em formular, organizar etc, colocavam para uma mesma atividade duas categorias.

Burns (1954), notou que para registro da pessoa contactada, o diário era plenamente adequado. Houve mais de 95% de acordo no registro do tempo de contato dos administradores que pesquisou, ou seja, o que a pessoa *x* registrou como tempo dispendido com a pessoa *y*, foi aproximadamente igual ao que *y* registrou como tempo em contato com *x*. Este ponto de vista também coincidiu com o de Harper (1968) que, em seu estudo, obteve um acordo de 94%.

Na comparação de classificação de eventos relacionados com áreas funcionais, dos quais participaram chefes e subordinados, Burns (1957) notou que houve um desacordo de até 40% entre os mesmos.

Segundo Mintzberg (1973), o diário é útil apenas para determinar a distribuição do tempo entre fatores conhecidos. Devido a pressões de tempo sobre o administrador, o diário deve ser simples e de preenchimento rápido, não servindo para utilizar classificações complexas ou desenvolver novas categorizações. Nessa mesma linha de raciocínio, este autor, que defende a observação estruturada como meio básico de coleta de dados sobre o trabalho administrativo, afirmou que tanto a observação e registro das atividades como o trabalho administrativo são ocupações de tempo integral.

Ele fundamenta esse ponto de vista, mostrando a quantidade de registros feitos durante a sua observação de cinco dirigentes. "Durante uma semana particular, 24 páginas de dados preliminares (artigos de revista, *releases* de relações públicas etc), 5 folhas de registros cronológicos, 72 folhas de registros de correspondência (...). Durante a pesquisa, uma reunião de duas pessoas, com duração de 18 minutos, cobriu 15 tópicos distintos (...) em vários casos os administradores processaram grande quantidade de correspondência, a uma taxa de 30 por hora ..."

## 2. Observação Estruturada

Neste método, um observador, independente da situação de trabalho, registrará os eventos ou aspectos de interesse, conforme esquema pré-estabelecido, ou seja, um conjunto de categorias orientadoras da observação e codificação do observado.

Este método é mais difundido na área industrial (Estudos de Tempos e Movimentos etc.) e são poucas as aplicações para análise do trabalho administrativo. Dentre estas podemos destacar: Mintzberg (1973), Guest (1956), Choran (1969), Jenkins e outros (1975), Landsberger (1962) e O'Neil & Kubany (1959).

O registro em categorias, normalmente, é feito durante a observação, mas o método permite um desenvolvimento de categorias (re-categorizações) posteriores. Este último procedimento foi adotado por Mintzberg (1973) e por

Choran (1969), tendo em vista um equilíbrio entre presença e ausência de estrutura, para evitar rigidez do procedimento. Segundo Mintzberg "esse método necessita de balanceamento" entre usar estrutura e excluí-la. Muito pouca estrutura resultaria numa inabilidade de registrar diversos dados importantes, tabular os levantamentos e reproduzir (repetir) a pesquisa. Muita estrutura levaria a um problema inerente aos diários, uma inabilidade de desenvolver um entendimento dos assuntos desconhecidos. "O rótulo observação estruturada é usado aqui com referência a um método que combina flexibilidade da observação aberta (não estruturada) com a disciplina da procura de certos tipos de dados estruturados. Em adição aos eventos categorizados, o pesquisador é capaz de registrar informação detalhada sobre incidentes importantes e coletar "materiais episódicos"

A exigência de participação contínua do observador faz com que este método tenha um alto custo. O fato de operar-se com categorias ou tópicos de observação pré-especificados, permite uma tabulação sistemática dos dados coletados por um ou vários observadores. Supera-se desta forma, pelo menos em parte, a deficiência básica de uma observação não estruturada.

Segundo Mintzberg (1973), os problemas na coleta de dados decorreriam da impossibilidade de o observador estar presente em certas situações, pela própria natureza das mesmas ou por questões de confidencialidade, como exemplo: chamadas telefônicas, trabalhos fora da empresa, reuniões em que não foi permitido ao observador participar etc. Igualmente, por não entender plenamente atividades complexas, como certas reuniões, questões subjetivas do administrador etc. A solução para este problema foi a obtenção de informações sobre os eventos mencionados através de um resumo feito pelo dirigente e entrevistas com ele no final do expediente.

Os efeitos da presença do observador sobre o comportamento do dirigente foram considerados insuficientes para comprometer a representatividade do método, tendo se refletido apenas no estilo, interferindo mais no início da observação, influenciando mais nos contatos informais e provocando uma tendência a cancelar conflitos com terceiros. Tanto Mintzberg quanto Choran, consideram que o contexto do trabalho administrativo não permite que o dirigente mude o conteúdo do seu trabalho devido à presença do observador.

No estudo de Choran (1969), houve interferência excessiva do observador devido à ansiedade despertada nos dirigentes, por cooperar com o estudo.

Os problemas de conceituação e codificação são inerentes à análise do trabalho administrativo e não ao método da observação estruturada. Entretanto, eles limitam a confiabilidade do mesmo. Mintzberg (1973), mostrou as dificuldades de categorização do trabalho administrativo quanto ao meio de comunicação adotado, gênero da atividade, atenção dada a correspondência, iniciativa do contato, área funcional, propósito da correspondência e dos contatos.

Os autores Jenkins, Nadler e Lawler (1975) chegaram às seguintes conclusões, entre outras, após aplicação da observação estruturada:

— devem ser desenvolvidas melhores medidas e talvez melhor conceituação dos fatores (principalmente para aque-

- les em que o método não obteve sucesso), como *feedback* e identificação da tarefa, devido à sua importância para a teoria da esquematização de cargos. Essas dimensões são mais difíceis de serem observadas pois, em geral, envolvem informações externas (*feedback* externo, adequação de recursos etc.) e são menos compreensíveis em termos visuais;
- diversos aspectos como: significado do trabalho, variedade, habilidades requeridas e autonomia, usualmente não medidos pela observação, foram observados com sucesso;
  - certos cargos são, por sua natureza, mais observáveis pelas dimensões do estudo do que outros.
  - certos cargos, sujeitos a variações dinâmicas fornecem menos repetibilidade de medidas quando medidos em instantes diferentes.
- O'Neil & Kubany (1959), conduziram um estudo do cargo de supervisor de produção com o intuito básico de verificar se o conteúdo do cargo de um supervisor de produção eficaz poderia ser diferenciado do conteúdo do cargo do supervisor menos eficaz. Um outro propósito foi a determinação da utilidade da observação direta. Desde que a observação direta é uma técnica custosa, sua justificativa deveria depender da obtenção de informações não prontamente conhecidas da administração ou não obtíveis por técnicas menos dispendiosas como entrevistas e questionários.
- As análises e conclusões extraídas pelos autores foram as seguintes:
- usando a técnica, não foi possível a distinção entre o supervisor mais eficaz e o menos eficaz, tanto através da observação das dimensões mais fotográficas do comportamento (como andar, sentar, com quem ele entra em con-

- tato, onde os incidentes ocorrem etc) como dos comportamentos mais intelectuais e abstratos (pensar, planejar, comunicar etc);
- as dimensões fotográficas e intelectuais diferenciam os supervisores quanto ao grau de eficiência, mas a técnica não revelou as diferenças cruciais. Essas diferenças estão mais relacionadas às dimensões qualitativas do cargo (como ou quanto melhor as atividades são desempenhadas) do que as quantitativas (número de atividades, tempo dispendido em cada uma);
  - conforme é elevada a sofisticação e complexidade do cargo, especialmente nos envolvidos com supervisão, a metodologia da observação parece tornar-se crescentemente inapropriada. As seguintes razões são responsáveis:
    - aumento da variabilidade do desempenho individual nos níveis mais elevados;
    - aumento da importância das dimensões intelectuais e interações humanas nos níveis mais altos;
    - decréscimo da importância dos aspectos quantitativos do comportamento e aumento da importância dos qualitativos.

A conclusão final dos autores é a seguinte: “Quando julgamento pode ser feito para determinar que certas operações são indesejáveis em algum montante, ou quando exceder um dado valor, então esta metodologia pode quantificar este montante...”

Se qualidade (julgamento de valor) e não quantidade do desempenho é essencial, como ocorre mais certamente com os supervisores, então a metodologia torna-se inapropriada.

No Quadro 1 apresentamos um resumo de pontos chaves de ambos os métodos.

**QUADRO 1**  
Comparação entre diário e observação estruturada

Método	Conceito	Principais Aplicadores e Datas	Uso Adequado	Limitações
Diário	• É um meio de coleta de dados sobre o trabalho administrativo, através do auto-registro feito pelo executor imediatamente após a ocorrência da atividade, em formulários com categorias pré-definidas como: local de trabalho, tipo de assunto etc.	Carlson (1951) Stewart (1967 e 1976) Burns (1954 e 1957) Horne & Lupton (1965) Harpe (1968) Dubin & Spray (1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados sobre dimensões concretas e simples do trabalho administrativo (local de trabalho, pessoa contactada etc).</li> <li>• Para cargos administrativos ou conteúdos não sujeitos à sazonalidade.</li> <li>• Para cargos administrativos pouco fragmentados.</li> <li>• Para representar o padrão geral de utilização do tempo (composição percentual do uso do tempo) e não, em termos precisos, o número de atividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior tempo exigido do administrador para fornecer os dados/dificuldade de obter a cooperação do mesmo.</li> <li>• O administrador registrando seu próprio comportamento pode distorcer o mesmo/levar a registros incompletos.</li> <li>• Só permite comparar e tabular informações simples e facilmente definíveis.</li> <li>• O tempo de levantamento tem que ser longo o suficiente para ser representativo e o menor possível para que a qualidade dos registros não caia.</li> <li>• Não permite o desenvolvimento de novas categorizações do trabalho administrativo.</li> </ul>
Observação Estruturada	• Neste método um observador independente da situação de trabalho, registrará os eventos ou aspectos de interesse, conforme esquema pré-estabelecido, ou seja, um conjunto de categorias orientadoras da observação e codificação do observado.	Stewart (1976) Choran (1969) Mintzberg (1968) Landsberger (1962) Guest (1956)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite registrar com precisão a forma de utilização do tempo dos administradores (nº de atividades, tempo dispendido em comunicação oral etc).</li> <li>• Coleta de dados sobre dimensões tanto simples como complexas do trabalho administrativo (essas últimas dependendo da qualidade do esquema de coleta de dados e talento do observador).</li> <li>• Permite desenvolvimento de categorizações posteriores à observação.</li> <li>• Para cargos administrativos não sujeitos à sazonalidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo elevado para coleta de dados.</li> <li>• Dificuldade do observador compreender certos aspectos do cargo sem auxílio do administrador, em virtude da complexidade do mesmo e/ou não captação de informações (telefonemas etc).</li> <li>• A presença do observador pode distorcer o comportamento do observado.</li> <li>• Não permite registrar aspectos do comportamento não manifesto pelo ocupante do cargo.</li> </ul>

## NOSSA EXPERIÊNCIA NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS

Passaremos agora, a analisar as conclusões a que chegamos sobre as limitações e alcance da observação estruturada e do diário, a partir da comparação destes dois métodos da maneira como foram aplicados numa pesquisa (Teixeira, 1979).

Apesar de serem diferentes os dirigentes pesquisados por ambos os métodos, com exceção de dois que foram observados e preencheram os diários — conforme o Quadro 2 —, e apesar de os registros terem sido efetuados durante apenas um dia, a comparação dos dados obtidos — apresentados nos quadros 3, 4 e 5 — permite análises interessantes.

**QUADRO 2**  
Informações sobre os dirigentes que foram observados e/ou preencheram o diário

informações Sobre a Empresa	Dirigentes Observados			Observados e que preencheram o Diário		Preencheram o Diário			
	contatos elétricos	roupas femininas	tratamentos térmicos	artefatos de couro	ótica	produtos em silk-screen	produtos químicos	jóias	roupas íntimas
Ramo específico									
Número de funcionários	24	26	50	40	70	13	16	26	60
Número de anos em operação	13	7	11	12	17	13	8	7	28
Ramo de atividade*	I	C.I.	S.	C.	C.I.	I.	C.I.	I.	I.
Faturamento médio mensal (1978)	800.000	500.000	1.000.000	3.300.000	1.700.00	200.000	900.000	650.000	750.000
informações Sobre o Dirigente									
Idade	41/45	36/40	31/35	46/50	46/50	20/25	51/60	41/45	51/60
Experiência profissional (em anos)	13	7	10	20	34	5	11	15	20
Escolaridade	Direito	Colegial	Engenharia	Ginasial	Ginasial	Colegial	Ginasial	Economia	Colegial
Tempo de trabalho na Empresa (em anos)	13	7	10	12	17	5	8	7	28
Vínculo com a empresa	filho do fundador	esposa do fundador	outro	fundador	fundador	filho do fundador	fundador	fundador	parente do fundador
Divisão do trabalho na gestão da empresa	tem sócio ativo	não tem sócio ativo	tem sócio ativo	não tem sócio ativo	tem sócio ativo	tem sócio ativo	não tem sócio ativo	não tem sócio ativo	tem sócio ativo
Parentesco com os demais membros da empresa	possui	possui	possui	possui	possui	possui	não possui	possui	possui
Número de subordinados diretos	3	4	5	7	3	2	4	3	11
Tempo dos subordinados na empresa (em anos)	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2	+ de 2
Área de responsabilidade	todas com sócio	todas (só)	todas com sócio	todas (só)	parcial	parcial	todas (só)	todas (só)	todas com sócio

FONTE: Teixeira, 1979.

\* I = Indústria C = Comércio S = Serviço

Podemos observar pelo Quadro 3 — Padrão Geral de Utilização do Tempo Conforme Diário e Observação — que, devido ao elevado número de atividades dos dirigentes de PMEs, e a brevidade das mesmas, o diário não se presta para uma categorização precisa da maneira como o tempo é utilizado, principalmente, quando há interesse em conhecer-se a frequência da mudança de atenção dos dirigentes.

Queremos destacar que as categorias adotadas apresentam as seguintes definições operacionais:

- Uma atividade foi caracterizada pela unicidade de contato, de meio de comunicação adotado, de propósito básico e de local de trabalho. Quando um destes quatro elementos mudou, considerou-se que houve mudança de atividade.
- As atividades foram classificadas em cinco gêneros: trabalhos de mesa, telefonemas, reuniões programadas, reuniões não programadas e rondas.
  - foi considerado “trabalho com papéis” o trabalho que não envolve contato e durante o qual o dirigente lê, pensa e trabalha em sua mesa.
  - foi considerado “telefonema” todo contato interno ou externo realizado através do telefone.
  - Contatos face-a-face: contato (exceto pelo telefone) com uma ou mais pessoa(s).
  - foi considerada “ronda” todo deslocamento físico do dirigente tanto dentro como fora da empresa.

**QUADRO 3**  
Padrão geral de utilização do tempo conforme dados do diário e da observação

Categorias	Observação Média de 5 Dirigentes	Diário Média de 6 Dirigentes
Número total de atividades	112.0	25.0
Tempo total de trabalho em minutos	465.0	446.2
Duração média em minutos	4.1	17.8
Trabalhos com papéis		
Número de trabalhos	28.0	6.8
Tempo com papéis em minutos	136.6	132.0
Proporção do tempo	29.0	30.0
Duração média em minutos	4.8	19.4
Telefonemas		
Número de telefonemas	24.0	5.6
Tempo de telefonemas em minutos	62.5	36.0
Proporção do tempo	13.0	8.1
Duração média em minutos	2.6	6.4
Contatos face a face		
Número de contatos	37.0	6.6
Tempo em contatos	139.4	155.0
Proporção do tempo	30.0	35.0
Duração média em minutos	3.7	23.3
Rondas		
Número de rondas	23.0	6.0
Tempo em rondas	126.4	122.8
Proporção do tempo	27.0	28.0
Duração média em minutos	5.5	20.5

FONTE: Teixeira, 1979.



- Todos os contatos internos foram incluídos nos registros, inclusive as atividades puramente sociais (telefonemas a esposa etc).
  - nos contatos, todos os participantes com nível hierárquico inferior foram classificados como subordinados.
  - “fornecedores” incluem advogados, consultores e fornecedores diversos.
- As observações de um mesmo documento foram consideradas atividades únicas.

O quadro 3 mostra que o número médio de atividades registradas no diário foi aproximadamente quatro vezes menor do que na observação, correspondendo conseqüentemente a uma duração média das atividades, quatro vezes superior, já que o tempo total de trabalho do dia, registrado pela observação, foi apenas 20 minutos superior ao do diário.

Por outro lado, ambos os métodos fornecem informações bem próximas quanto à forma de distribuição do tempo em termos das atividades. Enquanto a participação percentual dos “trabalhos com papéis” e “Rondas” foi praticamente igual (diferença de 1% a mais para o diário); as outras duas atividades, telefonemas e contatos face-a-face, apresentaram apenas uma diferença de 5%.

A seguir apresentamos os quadros 4 e 5 com informações sobre os contatos interpessoais.

QUADRO 4  
Registro de contatos segundo a observação e o diário

Categorias	Observação Média de 5 Dirigentes	Diário Média de 6 Dirigentes
Total de tempo em contatos verbais em minutos	264.8	245.2
Número de contatos verbais	75.0	15.0
Tempo em contato verbal/Tempo total	57.0	55.0
Número de contatos verbais/número total de atividades	67.0	60.3
Telefonemas		
Tempo em minutos	62.5	36.0
Número de contatos	24.0	6.0
Duração média	2.6	6.4
% dos contatos	32.0	37.0
% do tempo	23.0	15.0
Contatos face a face		
Tempo em minutos	139.4	155.3
Número de contatos	37.0	7.0
Duração média	3.7	23.3
% dos contatos	49.0	44.0
% do tempo	53.0	63.0
Rondas		
Tempo em minutos	62.9	53.8
Número	14.0	3.0
Duração média	4.4	19.0
% dos contatos	19.0	19.0
% do tempo	24.0	22.0

FONTE: Teixeira, 1979.  
A análise do quadro 4 é análoga à feita para o anterior: discrepância do número de contatos, a sua duração média e proximidade das participações relativas de cada forma de comunicação. O tempo em contato verbal, em relação ao total teve uma diferença de apenas 2% e a maior diferença, entre meios utilizados para tal, foi 10% nos casos dos contatos face-a-face.

CONCLUSÕES

As comparações efetuadas nos permitem chegar a uma conclusão, ainda sujeita a comprovações futuras com testes mais amplos, utilizando inclusive ambos os instrumentos numa mesma amostra. O diário, apesar de não se prestar ao registro de todas as atividades do dirigente, pres-

QUADRO 5  
Participantes dos contatos segundo a observação e o diário

Categorias	Observação Média de 5 Dirigentes	Diário Média de Dirigentes
Subordinado		
Duração média	2.6	14.1
% do tempo	46.0	37.0
% dos contatos	63.0	43.0
Secretária		
Duração média	2.1	31.3
% do tempo	2.0	7.0
% dos contatos	3.0	3.0
Outro diretor		
Duração média	5.5	23.8
% do tempo	9.0	13.0
% dos contatos	6.0	8.0
Cliente		
Duração média	6.4	33.3
% do tempo	12.0	20.0
% dos contatos	6.0	10.0
Fornecedor		
Duração média	5.0	21.4
% do tempo	5.0	7.0
% dos contatos	3.0	5.0
Particular		
Duração média	3.8	17.0
% do tempo	9.0	5.0
% dos contatos	8.0	5.0
Banco		
Duração média	3.0	1.0
% do tempo	1.0	0.06
% dos contatos	1.0	1.0
Outros		
Duração média	6.6	6.1
% do tempo	16.4	10.0
% dos contatos	8.8	25.0

FONTE: Teixeira, 1979  
A análise do quadro 5 mostra semelhança na participação percentual do tempo dedicado a cada pessoa e da participação percentual do número de contatos tidos com cada uma. Apenas a duração média é bem maior no caso do diário. Ambos os métodos constataram que predominam os contatos com apenas uma pessoa (97% no caso da observação e 100% no caso do diário).

tou-se ao registro de uma parcela, talvez uma “amostra representativa”, que caracteriza adequadamente a forma como o dirigente distribui seu tempo entre os tipos de atividades e pessoas. Como a aplicação do diário é menos onerosa e mais fácil do que a observação estruturada, dependendo do propósito, ela deve ser escolhida em pesquisas.

Certos problemas que tivemos com a aplicação do diário em termos de preenchimento incompleto e certas atividades não identificadas — que não foram computadas — são solucionáveis a partir de uma melhor preparação e conscientização dos dirigentes. Entretanto, o próprio tipo de atividade diária dos dirigentes não permite o preenchimento completo do diário da forma como utilizado nesta pesquisa, sem interferência e distorção na maneira como o tempo é utilizado usualmente (sem ter de preencher o diário). Dos dirigentes que preencheram o diário, dois não o fizeram diretamente, isto é, anotaram suas atividades num papelzinho e depois passaram a limpo. Eles alegaram que quando estão na rua, ou diante de outras pessoas, não podem preencher o diário, por ser muito grande.

O fato de o diário fornecer dados de interesse sobre a repartição do tempo, e de os dirigentes sentirem dificuldades em preencher todas as suas categorias no transcorrer do

expediente, permitem-nos vislumbrar uma alternativa na sua aplicação. Seria adotado um diário bem simples, com horário e descrição breve da pessoa contactada ou tipo de atividade, colocado na linguagem do dirigente (às vezes uma ou duas palavras bastam). No final do expediente o pesquisador entrevistaria o dirigente e preencheria outro diário mais completo a partir dos registros dos dirigentes. Nesta oportunidade, poderiam ser esclarecidos certos aspectos complexos do trabalho inexprimíveis no diário quanto ao propósito das atividades e seu relacionamento com o contexto do trabalho, vinculação das atividades entre si — formando seqüência de episódios — e realçando

aquelas consideradas críticas pelo dirigente e/ou pesquisador.

Queremos ainda, comentar que a observação estruturada é útil para analisar trabalhos complexos, como o de dirigentes de cúpula, conforme demonstram os dados e análises feitos. A profundidade e a variedade das informações colhidas podem ser ampliadas, atingindo níveis de complexidade bem superiores ao da nossa pesquisa (objetivo das atividades, assunto etc.), caso a observação seja efetuada por um especialista em administração ou por um observador altamente treinado.

## BIBLIOGRAFIA

- BURNS, T. "The directions of activity and communication in a departamental executive group" *Human Relations*, 7:73-97, 1954.
- "Management in actions" *Operational Research Quartely*, 8:45-60, 1957.
- CARLSON, S. *Executive behavior: a study of the work load and the working methods of managing director*. Stockholm, Strombergs, 1951.
- CHORAN, I. *The manager of a small company*. Montreal, Mc Gill University, Unpublished M.B.A. thesis, 1969.
- DUBIN, R. & SPRAY, S.L. "Executive behavior and interaction". *Industrial Relations*, 3:99-108, 1964.
- GUEST, R.H. "Of time and the foreman". *Personnel*, 32:478-486, 1956.
- GYLLENHAMMAR, P.G. "How Volvo adapts work to people". *Havard Business Review*, Jul./Aug. 1977, p. 102-113.
- HARPER, W.K. *Executive time: a corporation's most valuable*. Graduate School of Business Administration, Unpublished D.B.A. thesis, 1968.
- HORNE, J.H. & LUPTON, T. "The work activities of middle managers and exploratory study". *The Journal of Managment Studies*, 2:14-33, 1963.
- JENKINS, G.D.; NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. III & CAMMAN, C. "Standardized observations: an approach to measuring the nature of jobs". *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 171-181, 1975.
- LANDSBERGER, H.A. "The horizontal dimension in bureau cray". *Administrative Science Quartely*, 6:299-332, 1962.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973.
- O'NEILL, H.E. & KUBANY, A.J. "Observation methodology and supervisory behavior". *Personnel Psychology*, 12:85-95, 1959.
- STEWART, R. *Managers and their jobs*. London, MacMillan, 1967.
- .*Constrast in management*. England, McGraw-Hill Book Company, 1976.
- TEIXEIRA, H.J. *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas*. Tese de Mestrado — FEA/USP, 1979.

# Nossa Caixa. O banco onde a gente ganha como cliente e lucra como cidadão.

**O que um banco faz, a Nossa Caixa também faz.**

**Mas o que a Nossa Caixa faz, só mesmo um banco social.**

**Porque a Nossa Caixa é nossa. É de São Paulo. Tudo o que é depositado aqui é aplicado aqui, em obras e assistência só para o Estado de São Paulo.**

**Por isso o seu lucro não está nos cofres. Mas nas ruas, nas escolas, nas creches, no apoio a micro e pequenas empresas, nas habitações populares, na agricultura.**

**Na Nossa Caixa, o lucro está no bem-estar da nossa gente. Que vive melhor a toque de Caixa.**

**Como cliente, você pode ter conta em qualquer banco.**

**Como cidadão, você deve abrir uma conta na Caixa Econômica do Estado de São Paulo. A Nossa Caixa.**

**nossa  
caixa**

CAIXA  
ECONÔMICA  
DO ESTADO DE  
SÃO PAULO SA

GOVERNO DEMOCRÁTICO DE SÃO PAULO  
FRANCO MONTORO



■ ■ Recebo crédito rural e iluminação. ■ ■



■ ■ Eu posso ter cheque especial, poupança, Credicard e asfalto. ■ ■



■ ■ A gente ganha duas vezes. ■ ■



■ ■ Pago carnês, água, luz, telefone, impostos e meus filhos têm creche. ■ ■



■ ■ Faço empréstimos, financiamento pra casa própria e ganho escolas. ■ ■



■ ■ Assim que é bom levar a vida. A toque de Caixa. ■ ■



Alegoria ao Monumento as Bandeiras, de Victor Brecheret, simbolizando as raças que construíram o Brasil. (Parque Ibirapuera, SP).





# Notas e Comunicações

## UMA PROPOSTA DE RENEGOCIAÇÃO DA DÍVIDA EXTERNA BRASILEIRA

Stephen Charles Kanitz

### Elementos básicos para uma renegociação viável

Senhores banqueiros internacionais, troquemos de posição por um instante. Suponhamos que a *Tennessee Valley Authority (TVA)*, a única estatal norte-americana, tivesse tomado um empréstimo de 90 bilhões de cruzeiros de banqueiros brasileiros há três anos atrás para construir uma usina nuclear, nos moldes dos contratos usuais (Quadro 1). Os padrões usuais do mercado financeiro internacional, aliados à taxa de juros de dois dígitos no Brasil na época, ou seja 99%, levariam a um pagamento de juros no total de 89,1 bilhões de cruzeiros ao cabo do primeiro ano do empréstimo — um pouco menos que o total do empréstimo original apesar de a TVA estar ainda no período de carência do financiamento hipotético, período em que a obra está ainda em construção.

Na impossibilidade de pagar estes juros, a TVA seria forçada a recorrer ao Fundo Monetário Internacional para um empréstimo de emergência. Os brilhantes economistas do FMI concluiriam que a TVA, obviamente, estava gastando demais e ganhando ou “exportando” pouco, e aconselhariam os diretores da companhia a reduzir suas “importações”, cortar os salários, despedir 15% dos empregados, diminuir os programas de educação técnica e, culminariam com o absurdo de dizer ao Presidente Reagan para reduzir a inflação americana atualmente por volta dos

**QUADRO 1**  
Empréstimo jumbo de 90 bilhões de cruzeiros

1. TOMADOR: TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
2. EMPRESTADOR: CONSÓRCIO DE BANCOS BRASILEIROS
3. PRINCIPAL: 90 BILHÕES DE CRUZEIROS
4. JUROS: MEIO POR CENTO ACIMA DA TAXA RIBOR (RIO INTERBANK OFFERING RATE)
5. PAGAMENTO: DEZ PAGAMENTOS IGUAIS DE 9 BILHÕES DE CRUZEIROS, COM DOIS ANOS DE CARÊNCIA
6. OBRIGAÇÕES: A TVA TERÁ DE MANTER RESERVAS DE 20 BILHÕES DE CRUZEIROS

A crise está montada:

Em 1980 os juros brasileiros atingem 2 dígitos, ou seja 99% ao ano.

JUROS EM 1980	89,1 BILHÕES
AMORTIZAÇÃO	0,0 BILHÕES (CARÊNCIA)
RESERVAS	20,0 BILHÕES
FUO DE CAIXA	69,1 BILHÕES

4% ao ano para 0,5% por ano em dezembro de 1984 — exatamente as mesmas medidas que o FMI está impondo ao Brasil.

A imprensa americana estaria enfurecida com a afronta à soberania dos Estados Unidos e os pedidos de moratória, vindos dos deputados e senadores democratas, irritariam sobremaneira os banqueiros brasileiros, que não estariam dispostos a participar nos Projetos 5 e 6 para salvar a TVA da bancarrota.

A Primeira Ministra Margaret Thatcher sairia a público dizendo que a TVA deveria arcar com as consequências e o prêmio Nobel de Economia, Milton Friedman, iniciaria uma campanha contra o Fundo Monetário e a TVA. A imprensa brasileira por sua vez, noticiaria em suas primeiras páginas histórias de corrupção da diretoria da TVA, a total incapacidade administrativa dos executivos americanos e a moleza inerente do povo norte-americano.

Obviamente alguma coisa está errada com a análise feita pelo FMI e o prêmio Nobel de Economia. O problema neste cenário hipotético nada tem a ver com a diretoria da TVA, nem com a sabedoria de seus investimentos mas exclusivamente com a inflação brasileira, que estaria embutida nas taxas flutuantes de juros, pactuadas por ambas as partes no contrato de financiamento segundo as práticas atualmente vigentes no sistema internacional.

Este exemplo torna bem claro a todos os banqueiros americanos e imprensa internacional que o problema não é a falta de previdência brasileira mas, exclusivamente, a inflação americana. Para eles, taxas de juros de dois dígitos soam muito familiares: são as taxas que prevalecem hoje nos Estados Unidos.

O *Prime Rate* nos Estados Unidos, principal fonte do capital emprestado ao Brasil, atingiu os dois dígitos há tempos, embora nunca tivesse chegado aos 99% deste nosso caso hipotético. Mas não há limite de dois dígitos abaixo do qual as taxas são toleráveis e acima do qual as taxas são intoleráveis.

Nós, brasileiros, estamos sendo vítimas de um sistema internacional de financiamento criado numa época em que os países não possuíam uma inflação muito acentuada, o que não ocorre hoje.

Entretanto, a inflação norte-americana e a prática de embutir indiretamente a inflação do país emprestador nas taxas de juros internacionais, em vez de embuti-la nas amortizações, são as principais causas do ingente problema da dívida externa do Brasil. A mesma análise se aplica a

\*Prof. Titular do Deptº de Contabilidade da FEA-USP

dezenas de outros países em desenvolvimento e dependentes pela sua dívida. A pior recessão mundial pós-guerra e a crise financeira internacional foram causadas por uma falácia contábil. É preciso criar urgentemente um sistema de financiamento baseado em taxas de juros reais, mantendo o poder de compra das amortizações, vale dizer, do principal.

Como reconheceu tardiamente um banqueiro americano, se os juros em 1980 tivessem chegado a 100% eles teriam levado o mundo à falência. Mas como somente chegou aos 20%, o mundo acabou tendo de pedir concordata.

### Um Plano viável para a nossa dívida externa

O Brasil não precisa de uma moratória para resolver os seus problemas financeiros. Embora tal ato faria um bem danado para o amor próprio da nação, seria péssimo para o futuro financeiro de nossos filhos. Além do mais, as simulações feitas dos efeitos de uma moratória mostram que ela seria uma solução de muito curto prazo e em 1992 estaríamos de volta às portas do FMI.

Uma moratória seria também um reconhecimento público de nossa incapacidade de pagar os juros da dívida, e isto, simplesmente, não é verdade. O Brasil está em dia quanto aos seus juros reais. O problema é que o sistema financeiro internacional ainda não funciona com base de juros reais, mas sim com base em juros nominais, mais corretamente, juros irreais (Quadro 2).

Para que sair na história financeira do mundo como uns bandidos, quando na realidade somos vítimas de um sistema financeiro internacional tecnicamente obsoleto? Para que pedir uma moratória e mais tempo para que possamos adaptar a nossa economia, quando quem precisa se adaptar à nova realidade internacional são eles?

A razão pela qual o Plano FMI não é viável e uma moratória não resolve a situação, é que ambos atacam o problema errado. As simulações (em anexo) do Plano FMI, do Plano Celso Furtado e outros, que pedem uma moratória de 3 a 5 anos, mostram claramente sua ineficácia do ponto de vista técnico e político.

Para resolver o impasse financeiro criado pelos juros inflacionados ou também chamados nominais, propomos as seguintes reformas para o mercado financeiro internacional. Estas propostas resolvem não somente o problema do Brasil mas de todos os países que se encontram em apuros:

#### Proposta nº 1: Correção monetária da dívida

O primeiro ponto da negociação deveria cingir-se à questão dos juros inflacionados.

**Ponto 1.** A taxa de juros não deve refletir a inflação internacional. Os países devedores irão pagar taxas de juros reais e não nominais (ou corretamente definidos como inflacionados ou irreais). Esta taxa tem sido da ordem de 2% a 4% nos últimos 50 anos.

A inflação americana assim eliminada seria paga, mas somente no momento certo. Ela seria paga no momento da amortização da dívida, normalmente feita em parcelas que variam de 5 a 10 anos.

**Ponto 2.** O Brasil pagaria também um juro adicional para cobrir esta diferença entre o juro-nominal e o juro-real, que denominaríamos juro-relativo-à-inflação, e que seria exatamente a taxa de inflação americana, determinada por algum índice combinado entre as partes. Poderia ser o *Consumer Price Index*, o *Wholesale Price*

*Index* ou a variação de preço de algum dos produtos que o Brasil exporta.

### QUADRO 2 Dando Nome aos Bois

Alguns conceitos poderão ser úteis para a compreensão deste plano:

**JUROS NOMINAIS OU SIMPLEMENTE JUROS:** É o que bancos cobram e investidores recebem por emprestarem dinheiro.

**JUROS REAIS:** É o que sobra dos juros nominais depois que se considera os efeitos negativos da inflação sobre o capital emprestado. Você pode achar que ganhou 10% de juros ao mês, mas se o seu capital foi depreciado por uma inflação de 6%, seu juro real será de somente 4% (ou 3,7% para ser exato).

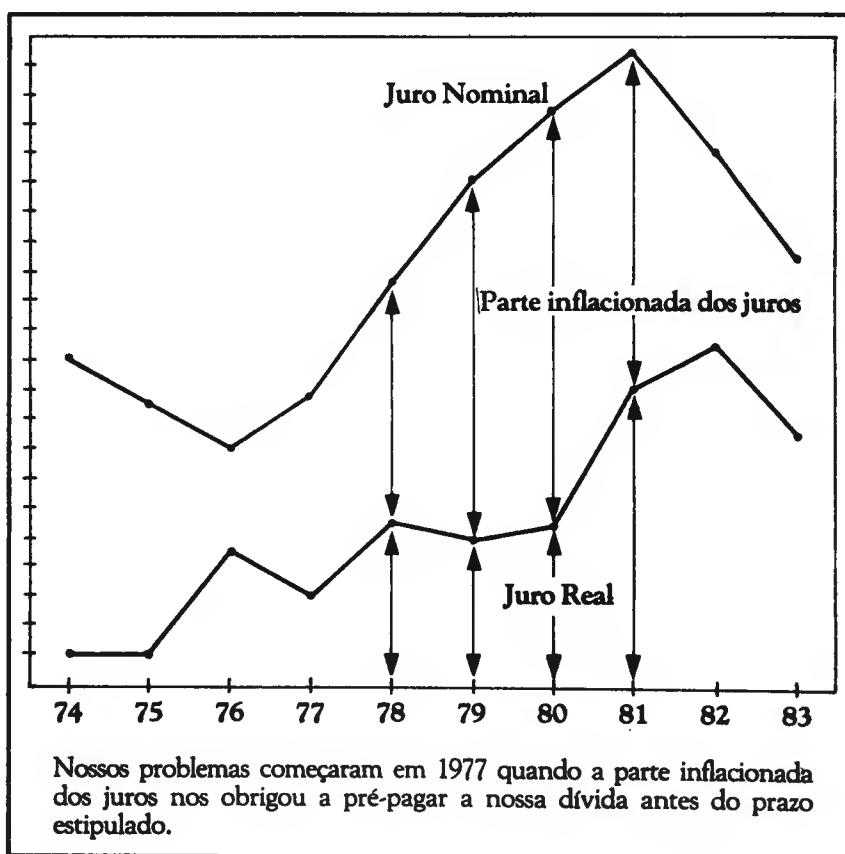
**JUROS IRREAIS:** por definição (inclusive deles) os juros nominais deveriam ser chamados de juros irreais. São estes que o Brasil está pagando atualmente.

**JUROS INFLACIONADOS:** uma forma mais amena para definir juros nominais, uma vez que são a soma de juros reais mais a inflação — neste caso a inflação americana.

**JUROS-RELATIVOS-A-INFLAÇÃO:** Esta é a parte inflacionária dos juros nominais, que propomos sejam desdobrados e colocados na planilha de amortização e não na planilha de juros. Ela seria idêntica à inflação ocorrida no período.

**JURO-REAL-GARANTIDO:** É quando o devedor se compromete a pagar um juro real, acima da inflação, qualquer que seja a inflação futura. Pode se cobrar muito por esta garantia na forma de juros garantidos menores, uma vez que hoje o investidor não possui esta garantia. Hoje você aplica e se arrisca quanto à inflação futura.

**O DESDOBRAMENTO DOS JUROS:** Este plano propõe a separação da componente inflacionária dos juros da planilha de pagamento de juros e a coloca no seu devido lugar: na planilha de pagamento das amortizações. Um Sistema de Juros Duplos.



Este juro seria pago juntamente com as amortizações e, a soma dos dois juros propostos, o juro-real e o juro-relativo-à-inflação, teoricamente, seria idêntica ao juro nominal cobrado atualmente. Os bancos e investidores estariam recebendo o mesmo juro, só que desdobrados em suas verdadeiras componentes.

O brado de guerra para esta proposta seria a "Correção Monetária da Dívida". Para a comunidade internacional tenho utilizado a frase *The Unbundling of Interest Rates*,

uma sutil referência ao fato que hoje os dois juros vêm empacotados juntos e que nós vamos separar a incorreção em juros-reais e juros-relativos-à-inflação.

O que estamos propondo a rigor é um sistema de taxas de juros duplos, o desdobramento da atual taxa inflacionada nas suas componentes. Estamos propondo um *Two Tier Interest System* para aqueles que estão negociando com banqueiros internacionais.

Fica claro agora para aqueles que entendem do sistema brasileiro de correção, que o Brasil está sendo obrigado a pagar toda a correção monetária de toda a sua dívida no ato. Se o BNH cometesse este mesmo erro, um mutuário com uma renda familiar de Cr\$ 900.000,00 por mês e uma dívida de 30 milhões de cruzeiros, teria de pagar mensalmente 3 milhões de cruzeiros só de juros, se considerarmos uma taxa de correção monetária de 10% ao mês. Somados a este valor a prestação, comida, educação e os gastos mensais que o nosso pobre mutuário tem, gastaria 3,9 milhões por mês e estaria quebrado, implorando ajuda ao FMI.

Em troca de empréstimos de emergência para cobrir o furo de caixa, nosso mutuário teria de assinar humildemente uma carta de intenções, comprometendo-se a reduzir as suas despesas familiares drasticamente, cortar o salário da empregada e reduzir os investimentos com a educação de seus filhos, exatamente o que o Brasil se comprometeu a fazer, aliado à promessa de ganhar mais, isto é, exportar mais e importar menos.

Estes dois pontos permitiram aos bancos internacionais emitir debêntures ou CDBs com inflação garantida, ou até cadernetas de poupança ou *savings account* a prova de inflação. O Brasil estaria ajudando a criar um mercado internacional baseado em taxas reais sobre saldos devedores corrigidos e não taxas nominais sobre saldos devedores, corroídos pela inflação, uma evolução mais do que bem-vinda no mercado financeiro internacional.

Os banqueiros internacionais não teriam nada a temer de um plano destes quanto a sua futura rentabilidade, uma vez que eles continuariam a cobrar taxas de intermediação fixas, acima da taxa de juros. Só que agora seriam acima de taxas reais e não nominais. Inclusive é fácil demonstrar que a lucratividade dos bancos iria até aumentar um pouco.

As projeções financeiras destes dois pontos iniciais mostram que somente esta medida já eliminaria a necessidade de pedir ajuda ao FMI e nos devolveriam as reservas internacionais de que tanto precisamos.

O Brasil não está atrasado em seus pagamentos de juros. É o sistema financeiro internacional que está atrasado na sua teoria contábil em regimes de inflação. Os economistas do FMI (e alguns dos nossos também) estão lançando amortizações da dívida na nossa conta de lucro e perdas e não é à toa que somente apresentamos prejuízos.

Ou, colocado de outra forma para quem entende o mínimo de contabilização de dados econômicos, estão lançando as despesas de juros, mas não estão reconhecendo a receita não realizada da corrosão da nossa dívida pela inflação americana.

### **Proposta 2: Uma forma de reduzir os juros reais**

O segundo problema que o Brasil enfrenta atualmente refere-se à elevada taxa de juro-real do mercado

atual. Além dos juros nominais estarem elevados porque incorporam a inflação americana, também os juros reais estão elevados devido ao déficit do tesouro americano e a instabilidade e insegurança do mercado financeiro internacional. Por isto o investidor exige uma taxa de juros mais elevada para investir num banco que empresta para o Brasil do que se investisse em Letras do Tesouro Americano. Só o agiota está disposto a emprestar ao Brasil — dado o clima de insegurança reinante — e cobra caro pelo seu risco.

Não temos dúvida que a implantação dos dois primeiros pontos já contribuiria para reduzir o clima de insegurança e, por conseguinte, as taxas de juros. É só analisar as projeções financeiras da Proposta 1 em anexo.

Mas podemos reduzi-los ainda mais. Como?

**Ponto 3.** O Brasil garantirá um juro real positivo, à taxa que for combinada entre as partes. Hoje o investidor americano não possui este tipo de garantia. Obviamente o Brasil irá cobrar caro por esta garantia, sob a forma de oferecer juros-reais-garantidos muito inferiores aos juros reais esperados.

Um investidor somente conhece o juro real auferido pelo seu depósito, depois de transcorrido o período de aplicação e por isto o chamamos de juros-reais-esperados. Aplica-se numa letra de câmbio hoje que renderá 150% nos próximos 12 meses, mas somente saberemos se ganhamos ou perdemos depois de transcorridos estes 12 meses e for conhecida a taxa de inflação.

Esta insegurança quanto a remuneração, obviamente, eleva a taxa de juros para o Brasil. E o Brasil paga este ágio à toa.

As taxas de juros reais no mercado internacional estão por volta dos 4,0%, enquanto que a média histórica tem sido de 2%.

Agora, pergunte a qualquer investidor estrangeiro qual das opções ele prefere:

- a) Um provável juro real de 4%, mas incerto?
- b) ou um juro real garantido de 3,5%?

Ou pergunte a si mesmo: você preferiria 6% de juros numa caderneta com base em ORTNs expurgadas e manipuladas ou somente 1% de juros mais a inflação medida pelo DIESE? E neste caso estamos reduzindo o juro real de 5 pontos percentuais; e mesmo assim, a maioria prefere 1% com o índice do DIESE.

Os 12 banqueiros americanos e jornalistas internacionais a quem colocamos esta pergunta, escolheram os 3,5%. Continuavam a preferir 3,0% garantidos aos 4% incertos. Somente quando abaixamos os juros para 2,5% é que alguns preferiram correr o risco dos 4% incertos. Mas fica claro que a grande maioria prefere um juro real menor, mas garantido, do que um juro real maior, mas incerto. Muitos brasileiros prefeririam 0% de juros reais mais a inflação medida pelo DIESE do que a caderneta com base em ORTN.

Somente esta medida reduziria a nossa taxa de juros entre 0,5% a 1,5% ao ano proporcionando uma economia de mais de 1 bilhão de dólares ao ano para a nação brasileira.

Essa garantia, por sinal, é uma consequência direta e automática da Proposta 1 que garante também, através dos juros-relativos-à-inflação, a manutenção do poder de compra do dinheiro depositado pelo investidor. Parece que



estamos dando boas vantagens — mas na realidade estamos nos beneficiando mais do que eles. É que hoje já garantimos a inflação americana — disfarçada que ela está nos juros. Nossa proposta é que tornemos esta garantia explícita em contrato e cobremos por esta garantia através de taxas de juros mais baixas.

Pode o Brasil garantir a inflação americana? A resposta é positiva. Na realidade o Brasil já a garante, embutida que está nos juros.

E se a inflação americana subir 100%? Provavelmente os preços de nossas exportações também subirão entre 95% a 105%. Contanto que o Brasil tenha uma pauta de exportações mais ou menos diversificada, e a tem, não há problemas. E seriam muito menores do que uma *Prime Rate* de 102% que esta inflação geraria.

Nossas projeções mostram que seria muito mais fácil garantir a inflação americana usando a Proposta 1 do que usando a sistemática atual de renegociação da dívida.

### **Proposta 3: Devolvendo estabilidade financeira ao mercado**

Uma das regras básicas da atividade bancária é que empréstimos a longo prazo devem ser lastreados por depósitos aplicados por período idêntico ao empréstimo. Deveria haver um perfeito casamento entre os recursos financeiros e os empréstimos no que concerne ao período de aplicação.

Mas esta regra não tem sido obedecida no mercado internacional. A maioria dos bancos, incluindo o nosso BNH, estão captando recursos a curto prazo e aplicando a longo prazo.

Operações não lastreadas com períodos a descoberto são possíveis, mas elas aumentam a instabilidade financeira internacional e, de vez em quando, ocorre uma crise de liquidez — como esta que estamos enfrentando atualmente.

Os banqueiros internacionais não são totalmente culpados por esta prática um tanto arriscada: a verdadeira culpada é a inflação americana. Foi ela que destruiu o mercado de aplicações a longo prazo, uma vez que o risco da inflação se tornou muito elevado. Ninguém mais sabe qual vai ser a inflação americana daqui a dois anos, e por isto a maioria dos aplicadores somente investe em títulos de 6 meses ou 1 ano. Na Argentina, ninguém aplica por mais de 4 dias.

Para contornar este problema, os banqueiros internacionais criaram contratos de empréstimos, com taxas de juros flutuantes, uma saída que pareceu muito inteligente na época. Com taxas flutuantes os banqueiros puderam novamente aplicar a longo prazo apesar de estar captando somente a curto, porque países como o Brasil se comprometeram a pagar a taxa de juros de curto prazo em vigor a cada 6 meses, qualquer que fosse ela. Embora fossem operações não lastreadas, eles poderiam rolar a dívida facilmente com depósitos a curto prazo, uma vez que a taxa já estava garantida.

A história presente mostrou que este foi o erro financeiro do século, e que foram as taxas flutuantes que nos colocaram nesta crise internacional sem precedentes, além de manter os juros reais elevados. Vejamos:

Suponhamos que um investidor americano queira retirar o dinheiro que investiu por 5% ao ano, por um prazo de 6 meses. Como o banco internacional não tem o dinheiro disponível, uma vez que ele está investindo em projetos

como Itaipu, o banco terá que convencer o investidor, de alguma maneira, a manter o dinheiro aplicado pelo menos por mais seis meses. Para isto ele possui uma poderosa arma: a taxa de juros. O investidor é convencido a não mais ir àquele cruzeiro marítimo que pretendia fazer, em troca de um juro de, digamos, 7% ao ano, e não mais os 5% que estava recebendo.

Talvez o gerente do banco consiga convencê-lo oferecendo uma taxa menor do que 7%, digamos, 6%, mas o ponto onde queremos chegar é que simplesmente não existe a preocupação por parte dos banqueiros estrangeiros em manter a taxa de juros baixa. Para eles tanto faz, uma vez que o Brasil assinou de antemão um contrato dizendo que pagaria a taxa que fosse necessária para manter o investidor satisfeito.

Em quanto esta prática aumenta as taxas de juros nunca saberemos, mas acreditamos que ela mantém os juros pelo menos 0,5% acima do que deveriam ser. E isto nos custa 500 milhões de dólares a mais por ano.

Verdade seja dita, o Brasil não tinha outra alternativa na época a não ser aceitar contratos com juros em aberto e, na década dos 70, quando a maior parte da dívida foi contraída, a inflação americana era baixa. Ninguém poderia ter imaginado, quando assinou os contratos de empréstimo, que a taxa de juros chegaria aos níveis de 20% como chegaram em 1980 e 1981.

Mas, esta forma de contrato com juros em aberto foi o início de nossos problemas. A proposta de juro real fixo traria de volta a segurança financeira para o Brasil. Saberíamos de antemão a verdadeira taxa de juros que estaríamos pagando.

Poderíamos também oferecer taxas maiores para investimentos a longo prazo, hoje totalmente inexistentes. Ninguém aplica por 5 anos a taxas fixas com medo da inflação. Mas, à medida que o Brasil garanta a inflação americana, investimentos a longo prazo voltarão a existir se remunerarmos com uma taxa de juro real maior do que o juro oferecido para aplicações a curto prazo.

E este ágio adicional não precisa ser muito grande. Se remunerarmos com 2% aplicações por 1 ano, muitos investidores serão atraídos por um *bond* ou debênture de 5 anos que ofereça 2,75%. Obviamente, os investidores comprariam um pouco de cada tipo de prazo. Companhias seguradoras certamente iriam ser atraídas por prazos maiores e taxas maiores.

Com este novo sistema, estaríamos lentamente eliminando a perigosa prática bancária internacional de captar a curto prazo (6 meses em média) e aplicar a longo prazo (5 anos em média).

De início, recomendaríamos aos países devedores a oferecer estas vantagens de juros-reais-garantidos somente para aplicações superiores a 2 anos, por exemplo, ou para contratos ainda mais longos com repactuações de juros somente a cada dois anos. Um contrato de 4 anos, teria um juro real fixo por 2 anos ao fim dos quais, seria repactuado com a taxa de juro real da época. Uma grande diferença com relação ao que acontece hoje, quando um contrato deste prazo teria 8 taxas de juros diferentes e não somente duas.

**Ponto 4.** Juros reais garantidos serão oferecidos somente a depósitos ou empréstimos superiores a 3 anos.

Em todo caso, é bom lembrar que juros reais variam muito menos do que juros inflacionados ou nominais. Na

maioria dos anos, a taxa de juros reais se manteve entre 0 e 1,8% ano após ano, enquanto que os juros inflacionados variaram de 4 a 20%, uma diferença de 16% entre o máximo e o mínimo.

Não somente estaríamos melhorando a segurança e diminuindo a instabilidade financeira internacional, mas dando real sentido aos períodos de carência. O Brasil descobriu um tanto tarde que o período de 3 anos obtidos para construir Itaipu de nada adiantou, dadas as taxas de juros de 20% que prevaleceram em 1980 e 1981. Tivemos que pagar 60% da dívida durante o dito período de carência quando o projeto nem estava ainda na fase operacional e, naturalmente, quebramos. E não por culpa nossa como alardeia a opinião pública internacional.

É por isto que quebramos logo após o México, apesar da assertiva do Delfim de que isto não aconteceria conosco porque o Brasil tivera o cuidado de tomar empréstimos de longo prazo, pagando *spreads* de acordo. De nada adiantaram empréstimos a longo prazo quando a inflação americana os tornou de curto prazo.

Este fenômeno não atingiu somente os países em desenvolvimento, por "estranha" coincidência. Nos Estados Unidos o nível de falências e concordatas cresceu 45% em 1980 e 1981 e aproximadamente 44% somente no primeiro semestre de 1982. O que a maioria dos americanos não percebeu é que este fato foi devido à inflação incorporada nos empréstimos e não a uma má administração financeira por parte das empresas americanas de um ano para outro.

#### Proposta 4: Uma fórmula para reduzir as taxas de intermediação ou *spreads*

Um terceiro problema que estamos enfrentando são as elevadas taxas de intermediação que os bancos estão nos cobrando para renegociar a dívida. Do ponto de vista dos banqueiros, eles simplesmente estão nos cobrando um ágio adicional devido ao risco maior que estariam incorrendo. Atualmente estamos pagando 1,7 a 2% de *spread* além dos juros inflacionados. Normalmente estes *spreads* têm variado em torno de 0,5% a 1,00%.

Alguns banqueiros já perceberam que cobrar um *spread* muito elevado simplesmente aumentará ainda mais o seu risco e dificultará, senão inviabilizará, o recebimento da dívida.

Pela análise que estamos apresentando, o risco do Brasil ocorreu somente porque os bancos utilizaram juros inflacionados e não o sistema de juros duplos que estamos propondo. O risco portanto inexistente e os *spreads* mais elevados não se justificam.

Uma saída interessante seria oferecer *spreads* à prova de inflação americana, uma consequência natural deste plano, uma vez que agora seriam calculados sobre o saldo devedor corrigido e não mais sobre um saldo devedor fixo.

Este item seria um forte incentivo para os bancos aceitarem as demais propostas deste plano. Afinal *spreads* fixos pela duração do contrato, a prática atual, significam uma perda a cada ano por causa da inflação. Para um empréstimo de 7 anos a perda inflacionária poderia chegar a 30% no total dos anos.

Obviamente não seremos tolos e, esta garantia de correção de *spreads*, só seria dada em troca de uma redução na taxa de *spreads* de, no mínimo, 0,5 pontos percentuais.

O Quadro 3, mostra que com 0,50 de redução, a lucratividade do banco permaneceria idêntica, com a vantagem para o Brasil de uma redução adicional de 500 milhões de dólares para 1984 e 1985.

QUADRO 3

Como Reduzir os <i>Spreads</i>		
<i>Spreads</i> sobre saldo corroído pela inflação — 1,75%	<i>Spreads</i> sobre saldo corrigido à prova de inflação mas menores — 1,25%	
Calculados sobre uma dívida de 90.000 milhões		
1984	1.575	1.125
1985	1.472	1.125
1986	1.376	1.125
1987	1.286	1.125
1988	1.202	1.125
1989	1.123	1.125
1990	1.049	1.125
1991	981	1.125
1992	917	1.125
1993	857	1.125
<hr/> Total	<hr/> 11.836	<hr/> 11.250

(milhões de dólares em 1983)

Pagar 1,25% corrigido daria um alívio de 400 milhões de dólares em 1984 e 1985 e não faria diferença para os banqueiros, uma vez que receberiam o mesmo total nos 10 anos — com uma vantagem: garantia contra a inflação. Se oferecermos 1,40% ao invés de 1,25% eles estariam ganhando a longo prazo, e nós a curto prazo, com relação à sistemática atual.

Consideraríamos justo pagar uma taxa de intermediação de 20% a 30% da taxa de juro-real. Estes 20% já são um padrão nos últimos tempos. Só que agora seriam calculados sobre o juro-real e não sobre o juro inflacionado.

**Ponto 5.** Os *spreads* seriam fixados em 20% a 30% da taxa de juro real, uma remuneração justa entre aplicador e instituições financeiras envolvidas. Pagaríamos 30% da taxa de juros reais somente para empréstimos superiores a 10 anos. Em troca pagaríamos estes *spreads* sobre saldo devedor corrigido e não sobre um saldo fixo, depreciado anualmente pela inflação americana.

Esta proposta teria o efeito de reduzir as taxas de intermediação para os níveis pré-crise, que eram de 0,5% a 0,9%. Isto obviamente está muito longe dos *spreads* cobrados hoje em dia, injustamente por sinal.

Novamente, esta não teria, a rigor, de ser uma exigência muito forte por parte do negociador neste momento em que estamos sem nenhum poder de barganha. Mas não custa mostrar a lógica aqui exposta. Implantando os pontos 1 a 3, pelas projeções financeiras apresentadas adiante, vemos que em poucos anos teríamos reservas internacionais suficientes para barganhar *spreads* mais reduzidos. O próprio risco se reduz dada a evidência de um país dispor de reservas internacionais.

A intenção desta proposta é simplesmente acelerar este processo de redução da taxa de risco, uma vez que o risco foi na realidade causado pela inflação deles e não pela nossa, e simplesmente não existe se observada pela contabilidade correta.

Agora, poderíamos oferecer os mesmos *spreads* de 2% sobre o saldo devedor corrigido aos primeiros 20 bancos que se adaptarem ao novo sistema, e com isto quebraríamos a inviolabilidade do sistema, um forte argumento para se utilizar na hora de renegociar com os demais banqueiros.

## Proposta 5: Superávits comerciais que promovam o crescimento e não a recessão

O Fundo Monetário Internacional está exigindo que o Brasil consiga um superávit “lucro comercial” superior às suas despesas de juros, o que parece uma proposta muito lógica e sensata. Afinal, se um país não conseguir obter um superávit que não cubra sequer os juros, como é que ele conseguirá pagar a dívida?

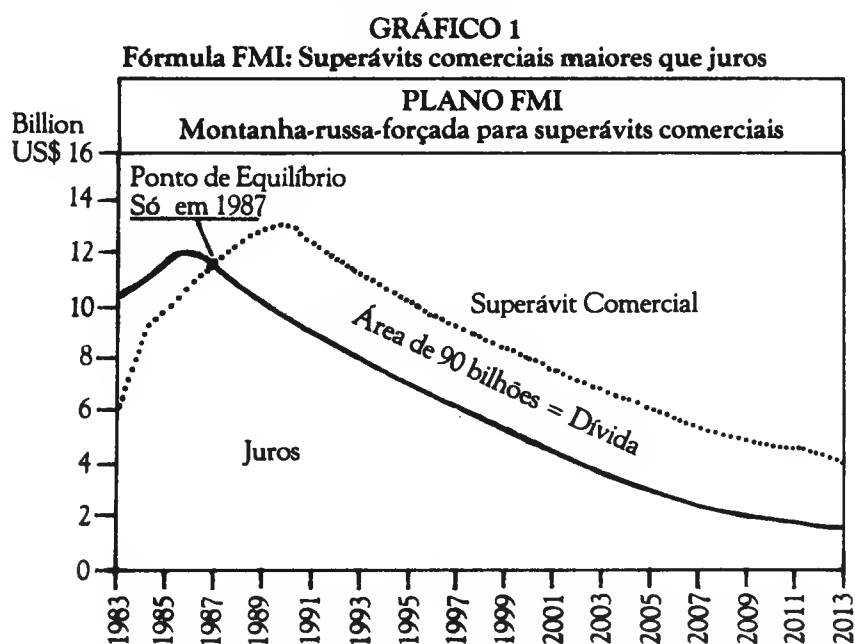
O Brasil paga por volta de 12 bilhões de dólares só de juros por ano. Portanto, ele deveria ter um superávit de pelo menos 12 bilhões por ano. Quando Margaret Thatcher diz que chegou a hora de acertar as contas, é a esta conta que ela se refere. Se conseguirmos 13 bilhões, então, a rigor, o país poderia até amortizar 1 bilhão de dólares da dívida e neste ritmo, levaria 95 anos para quitar a dívida por inteiro.

Mas, esta exigência econômica não somente é recessiva para a economia brasileira como é totalmente falaciosa. O padrão de avaliação correto seria exigir que os países devedores cobrissem os seus pagamentos de juros-reais, com certa margem de folga, e não os seus pagamentos de juros-inflacionados ou nominais.

Em vez de cobrir juros inflacionados calculados sobre uma dívida fixa, propomos que o FMI mude a sua ridícula exigência atual para uma fórmula mais realista: os países deveriam cobrir os juros reais calculados sobre a dívida corrigida.

Este pequeno detalhe muda radicalmente o efeito recessivo das propostas do FMI. Vejam o caso brasileiro: Com um superávit de 6,5 bilhões alcançado em 1983 o Brasil já superou em 300% as suas despesas de juros-reais. Para 1984, com uma promessa de 9 bilhões estaríamos superando as nossas necessidades em 500%, com graves sacrifícios para a economia. Para que? Somente para satisfazer um padrão contábil de um sistema financeiro que desconhece os efeitos de sua própria inflação?

Porque forçar o país numa Montanha-Russa do FMI onde ficaria muito difícil, de 1983 até 1988, galgar as necessidades de superávits comerciais cada vez maiores e, a partir daí muito fácil atingi-las uma vez que seriam lentamente corridas pela inflação americana, como mostra o Gráfico 1.



Depois de reorientar totalmente a nossa economia dentro de um modelo exportador para atingir 14 bilhões de superávit, é óbvio que não iríamos voltar atrás e reduzir estes superávits lentamente ano após ano. E aí os americanos

estariam reclamando deles, como fazem continuamente com o Japão.

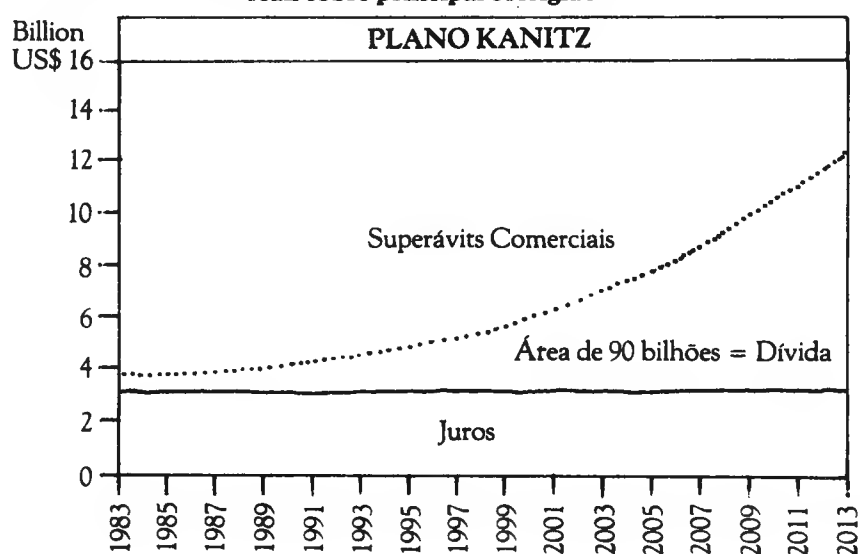
Esta proposta de renegociação incluiria o compromisso do país de obter superávits nas suas transações comerciais de pelo menos 25% acima dos pagamentos de juros-reais nos primeiros anos, aumentando a cada ano até 100%, uma margem bastante aceitável para a maioria dos banqueiros internacionais.

**Ponto 6.** Os países tomadores se comprometeriam a conseguir um superávit comercial 25% maior do que o pagamento dos juros reais calculados sobre a dívida ou saldo devedor corrigido, nos primeiros dois anos, aumentando a margem gradualmente até 100% no período de 10 anos. Não seriam mais obrigados a obterem superávits superiores aos juros nominais ou inflacionados.

No caso do Brasil, os superávits para 1983 e 1984 estariam entre US\$ 2 bilhões e US\$ 4 bilhões — ao invés dos hercúleos US\$ 9 bilhões estabelecidos em carta de intenções ao FMI.

O Gráfico 2 mostra a projeção deste ponto número 6, uma forma muito mais correta de distribuição de superávits ao longo do período da dívida. Notem que em ambos os gráficos, a área de excedente corresponde exatamente aos 90 bilhões da dívida.

**GRÁFICO 2**  
**Fórmula Realista: Superávits comerciais maiores do que juros reais sobre principal corrigido**



Notem que os juros agora são uma reta, apesar de serem calculados sobre saldo devedor corrigido. Por que? Porque o gráfico está em termos de dólares de 1983 ou seja, deflacionado. Com o aumento do saldo devedor, haveria um aumento mais ou menos correspondente nos preços de nossas exportações. Em termos de sapatos, por exemplo, o Brasil teria de exportar sempre o mesmo volume.

A rigor deveríamos superar estes juros em 3 bilhões ao ano para, no período de 30 anos, saldar a dívida inicial de 90 bilhões. O que equivaleria a uma outra reta acima da reta dos juros.

Mas esta seria uma solução ilógica, uma vez que o Brasil e o mundo estarão crescendo nestes 30 anos e assim cresceriam as nossas exportações e superávits. Portanto, em vez de um superávit fixo de 6 bilhões ao longo dos 30 anos, seria muito mais lógico embutir uma taxa de crescimento nestes 30 anos, de tal sorte que os superávits iniciais seriam menores do que os superávits finais, tal como o gráfico apresentado.

Com o compromisso de obtermos superávits



superiores aos juros-reais e não juros-irreais poderemos retomar o crescimento industrial e agrícola deste país, permitindo que as importações cresçam 25% em 1984.

#### **Proposta 6: Uma salvaguarda constitucional para nunca mais acontecer**

A fim de restabelecer a segurança e a estabilidade financeira mundial e brasileira, a seguinte salvaguarda deveria ser seguida com rigor no futuro.

**Ponto 7.** O Brasil se compromete a manter, como reservas internacionais, os superávits gerados por este plano na balança de pagamentos, até atingirem no mínimo 20% da dívida.

Estas reservas seriam utilizadas para o financiamento de exportações, garantindo que as metas de superávits comerciais sejam de fato alcançadas. Sob os ditames do Plano FMI será muito difícil alcançar as metas de superávits, justamente pela ausência de reservas e recursos para financiar as exportações.

Parte destas reservas, digamos 25%, poderiam ser administradas pelo próprio FMI, ou por um *Eximbank* Americano e Brasileiro a fim de tranquilizar a comunidade financeira, um tipo de penhor ou caução, mas sobre o qual teríamos um certo controle.

Esta proposta resolveria o impasse criado entre o Brasil e os banqueiros: eles não querem permitir ao Brasil acumular reservas com medo de que, com isso, possamos decretar uma moratória e sermos bem sucedidos. Por outro lado, sem reservas não iremos obter os superávits que eles exigem.

Uma vez atingida a meta de 20% poderíamos escolher entre três hipóteses:

- a) começar lentamente a saldar a dívida externa;
- b) aumentar as reservas até atingirem a relação para 25 a 30% da dívida, algo que, pessoalmente, recomendaríamos;
- c) contrair novas dívidas — desde que a relação reservas/dívidas se mantivesse superior a 20%.

Esta salvaguarda de 20% serviria a muitos propósitos. Daria confiança aos banqueiros de que nossos futuros governos não cairiam na tentação de sair logo gastando as reservas recém conquistadas em novas obras. Uma salvaguarda que deveria ser discutida na próxima constituinte e incluída na nossa carta magna.

Esta fórmula permitiria uma função mais inteligente e sã para o FMI. Em vez de exigir reformas draconianas quando não há mais tempo e espaço para manobras, eles exigiriam pequenos ajustes paliativos sempre que as reservas caíssem abaixo dos 20% da dívida — enquanto o País ainda dispõe de tempo.

Finalmente, esta relação mínima de reservas garantiria uma segurança financeira e um lastro para enfrentar as constantes variações nos termos de troca, um problema grave de todo país essencialmente agrícola.

#### **Considerações Políticas**

Um dos aspectos mais promissores destas seis propostas é a sua viabilidade política. Ela possui aspectos políticos extremamente interessantes. É uma solução elegante e vendável para ambos os lados. E o que é mais importante:

permite a ambos os lados parecerem vitoriosos nos seus respectivos países, um aspecto que nenhum político pode deixar de apreciar.

O Brasil voltará a crescer e precisará de superávits menos recessivos, de acumular reservas e de criar uma estabilidade econômica e social.

Os banqueiros, apesar de fazerem algumas importantes concessões, poderão dizer aos seus acionistas que o Brasil se comprometeu a pagar um juro real e positivo, pela primeira vez na história, além de garantir o poder aquisitivo do dinheiro emprestado. Poderão dizer também que o Brasil se prontificou a pagar duas taxas de juros em vez de uma, o que pode parecer um negócio da China. E nunca mais os países em desenvolvimento terão aquela “mamata” de desfrutarem taxas de juros negativas, às custas do investidor americano, como fizeram em 1974 e 1976 — e nem queremos. Taxas negativas acabam custando muito caro anos depois, como estamos sentindo na pele hoje.

Existe uma corrente que propõe soluções políticas para a dívida, o que significa negociações governo a governo, embora não seja muito clara a solução técnica a ser discutida entre ambos. Agora, diante do péssimo trabalho de lobby feito pelo governo brasileiro perante a opinião pública mundial, as perspectivas de sairmos com vantagens destas negociações políticas são bastante remotas. No mínimo teríamos, por exemplo, de entregar a indústria de informática.

Esta proposta é elegante, no sentido científico da palavra, é uma solução tecnicamente lógica e correta, que permite uma saída política honrosa para ambos os lados. O *Journal of Commerce* fez um editorial desta proposta com o título: “Uma saída para o impasse?”. O impasse sendo a provável recusa do povo brasileiro em “agüentar” o FMI, e a recusa deles em aceitar uma moratória.

Soluções do tipo pagarmos somente X% de nossas exportações não são operacionais e não são políticas. Não há como incorporar esta solução no contrato de empréstimo entre o *Wells Fargo Bank* e uma empresa brasileira. Soluções deste tipo simplesmente centralizariam e estatizariam ainda mais nossa economia.

Esta proposta independe de governo. É uma solução de mercado, não requer a boa vontade do Presidente Reagan, nem concessões políticas de nossa parte.

Que os banqueiros, ou talvez os advogados dos banqueiros que “bolaram” financiamentos com taxas flutuantes, são os grandes culpados, não há dúvida. Mas enquanto a “casa está pegando fogo”, não é hora de se discutir quem é o culpado, mas sim tentar apagá-lo. E, se percebermos que os banqueiros estão ajudando nesta tarefa, talvez a sentença seja mais branda na hora do julgamento definitivo e final.

Isso não significa que esta proposta não requer atividade política. Uma, por exemplo, seria a luta para conseguirmos de volta as reservas perdidas de 1980 para cá. Este plano permitiria novamente o acúmulo de reservas, mas nada poderia fazer com relação às reservas que deveríamos ter neste momento e que perdemos devido ao sistema atual.

Um dos caminhos seria o Banco Brasil-Americano para Exportação que mencionamos na Proposta 6, onde o governo americano entraria com recursos equivalentes aos colocados pelo Brasil, duplicando as reservas que iríamos acumular. Mas isto não devolveria os 20 bilhões que deveríamos ter hoje e não temos.

Mais cedo ou mais tarde, um sistema de juros-duplos será implantado, não temos a menor sombra de dúvida. Por uma razão muito simples: há um vasto mercado para ele. Existem bilhões de dólares à espera de um instrumento financeiro que garanta a inflação. É só observar o mercado do ouro, que não rende juros e não garante totalmente a inflação. Somente esperamos que essa implantação não seja feita tarde demais para a nação brasileira.

Finalmente, o sistema atual de financiamentos internacionais está conceitualmente errado. Só tem a tradição e inércia a seu favor.

Temos sido criticados constantemente com o argumento de que os banqueiros não aceitariam tal proposta, por pessoas que, infelizmente, sequer tiveram o trabalho de discuti-la com banqueiros. Simplesmente acham que haverá resistência, o que não tem sido verdade. Eles têm sido muito receptivos. Já conhecem a projeção do tipo FMI apresentada neste trabalho e sabem que terão uma árdua tarefa até 1998, financiando os juros não pagos do Brasil — mas que outra alternativa eles têm? Mas, ultimamente, estão começando a se preocupar com o fato de que, para seus acionistas e a opinião pública internacional, eles estão jogando dinheiro bom atrás de dinheiro ruim ano após ano. E já temem que seus acionistas não continuarão permitindo isto — inviabilizando o único plano que tinham. Com esta proposta eles não precisam jogar dinheiro bom atrás de dinheiro ruim. A parcela que não pudermos saldar (a parte de juros inflacionados), ficamos desobrigados de pagá-la, eliminando assim nossos atrasos. Mas, esta diferença será automaticamente acrescida à dívida, sem novos empréstimos.

Precisamos mostrar que o Brasil não está atrasado em seus pagamentos, mas que é o sistema internacional que está atrasado em sua contabilidade. Precisamos também mostrar, de forma firme, que o Brasil não será o único a se adaptar às novas realidades financeiras internacionais e os banqueiros terão de se adaptar, mesmo que isto signifique mudar um ou outro regulamento bancário.

Agora, se eles acham que nós seremos os únicos a adaptarmo-nos, eles estão redondamente enganados.

QUADRO 4

Economias para 1984-1986 deste plano:	
	Dólares
O Desdobramento dos Juros .....	4,0 bilhões
Juros Reais Garantidos mas Menores .....	2,0 bilhões
Spreads sobre saldo corrigido mas menores ...	0,8 bilhões
TOTAL POR ANO .....	6,8 bilhões

### O Plano do FMI

Nossas projeções financeiras mostram que se o Brasil renegociar sua dívida internacional de US\$ 90 bilhões este ano, usando os atuais modelos contratuais, teremos que recorrer sucessivamente ao FMI para obtenção de recursos adicionais, até o ano de 1998, por mais 15 anos. Pior do que isso, estaremos sem reservas internacionais até aquele ano, comprometendo a segurança nacional e nos deixando, durante este período, sem nenhum poder de negociação.

Depois que as primeiras modestas reservas internacionais se acumularem — em 1999, se chegarmos até lá — serão necessários outros 15 anos, até 2013, para que o Brasil

possa gerar reservas superiores à dívida, em 1983. Finalmente, três anos mais tarde, em 2016 — 33 anos depois do acordo com o FMI — todos os atuais e futuros empréstimos estarão liquidados.

Além dos recorrentes apelos a novos auxílios do FMI — no mínimo mais 27 cartas de intenções não cumpridas — e dos longos períodos necessários para reconstruir as reservas e quitar a dívida de 1983, existem outros aspectos questionáveis sobre a viabilidade do plano do FMI.

**Hipóteses utilizadas:** para garantir a comparabilidade, todas as projeções financeiras estão baseadas nas mesmas hipóteses básicas. Estas hipóteses incluem um crescimento econômico médio mundial de 2,5% a 3,5% anualmente e uma inflação média anual nos Estados Unidos de 5% durante 1983 e 1984, aumentando para 7% daí em diante. Uma hipótese muito provável, e que irá trazer muitas dores de cabeça em termos de um aumento ainda maior nas taxas de juros. O superávit comercial começa com os US\$ 6,5 bilhões estabelecidos na carta original de intenções do Brasil ao FMI. As taxas de juro real, incluindo os *spreads*, mantém a média de 7,2%.

As projeções do superávit comercial começam com os US\$ 6,5 bilhões estabelecidos para 1983, US\$ 9 bilhões para 1984, crescendo, daí em diante, a uma taxa de 3,6% ao ano. Mas, embora a marca dos US\$ 6,5 bilhões tenha sido alcançada ano passado, ela foi conseguida através de severa supressão das importações, dizimando os estoques estratégicos e comprometendo numerosas indústrias que dependem de importações. Repetir este ano o feito dos 6 bilhões de 1983 é altamente questionável, quanto mais conseguir o objetivo de um superávit comercial de US\$ 9 bilhões em 1984.

Além disso, o modelo assume que a entrada adicional de capital (i.e., investimentos estrangeiros e novos empréstimos espontâneos dos bancos) totalizará US\$ 4.020 milhões, à taxa histórica este ano e crescerá, em média, 3,5% ao ano, daí em diante. Mas, nas condições atuais, isto é demasiado otimista. O governo admite, que mesmo as projeções feitas no começo deste ano, foram no mínimo 50% mais altas do que os US\$ 1,5 bilhões previstos para investimentos estrangeiros.

Resumindo, renegociar e depois repagar a atual dívida brasileira, dentro das práticas financeiras aceitas hoje em dia, na melhor das hipóteses, será um processo longo, árduo e incerto. Somente no ano 2002 conseguiremos reservas iguais a 20% do total da dívida.

Peço ao leitor demorar-se um pouco na Tabela PLANO FMI. É uma projeção de país concordatário. É nesta projeção que o mundo se baseia e que se comenta como sendo a verdadeira situação do Brasil.

Fica claro também que o plano do FMI não significa apenas 2 ou 3 anos de sacrifício, como muitos acreditam. E ficar 12 anos sem reservas internacionais não é somente uma questão de segurança econômica, mas também de segurança nacional — algo que a oposição há muito tempo já sabia e, agora, alguns militares estão percebendo. Outros, já estão em dúvida se cumprem a promessa de dar cobertura militar aos nossos economistas por um período que, pelo exposto, será muito superior ao que foram levados a crer.

Precisamos pelo menos mostrar ao mundo que a projeção foi feita usando conceitos antiquados. O Brasil parece mal porque estão exigindo que o país pague toda a correção monetária de toda a sua dívida, todo ano: um absurdo eco-

## QUADRO 5 PLANO FMI

**Hipóteses:** Prime Rate incluindo spread = 13% em 83 e 84 aumentando para 15% em 85 em diante. Inflação americana de 5% em 83 e 84 aumentando para 7% em 85 em diante. Superavit de 9 bi em 84 aumentando 3.6% ao ano. Juro real efetivo de 7.8%.

**Resultados:** Empréstimos adicionais do FMI até o ano de 1998, embora em escala decrescente. Ficaremos sem reservas internacionais até 1999 mas que crescerão exponencialmente após 1999, e no ano 2013 pagaremos a dívida original e em 2016 as subseqüentes.

Ano	Dívida Bruta	Juros Dívida	Outros Serv.	Juros Reserv.	Super-ávit	Capit. Adic.	Ajuda FMI	Excedente	Reser. Inter.	Div. Liq.	Liqui. Dez.	Super-ávit Ac.
1983	90000	11306	3500		6500	4020	-4286	0	0	94020		6500
1984	94020	11811	3623	0	9000	4161	-2273	0	0	95976		15500
1985	95976	13765	3749	0	9324	4306	-3884	0	0	97887		24824
1986	97887	14039	3881	0	9660	4457	-3803	0	0	99744		34484
1987	99744	14305	4016	0	10007	4613	-3701	0	0	101532		44491
1988	101532	14562	4157	0	10368	4774	-3577	0	0	103241		54859
1989	103241	14807	4302	0	10741	4942	-3427	0	0	104856		65600
1990	104856	15038	4453	0	11128	5115	-3249	0	0	106360		76727
1991	106360	15254	4609	0	11528	5294	-3041	0	0	107736		88255
1992	107736	15452	4770	0	11943	5479	-2800	0	0	108967		100199
1993	108967	15628	4937	0	12373	5671	-2521	0	0	110030		112572
1994	110030	15781	5110	0	12819	5869	-2203	0	0	110904		125390
1995	110904	15906	5289	0	13280	6074	-1840	0	0	111563		138670
1996	111563	16000	5474	0	13758	6287	-1429	0	0	111981		152429
1997	111981	16060	5665	0	14253	6507	-965	0	0	112127		166682
1998	112127	16081	5864	0	14767	6735	-444	0	0	111970		181449
1999	111970	16059	6069	0	15298	6971	0	141	141	111475	1.00	196747
2000	111616	16008	6281	20	15849	7215	0	794	926	110602	1.01	212596
2001	111528	15995	6501	133	16419	7467	0	1523	2388	109311	1.02	229015
2002	111699	16020	6729	343	17011	7728	0	2333	4565	107555	1.04	246026
2003	112120	16080	6964	655	17623	7999	0	3232	7498	105186	1.07	263648
2004	112784	16176	7208	1075	18257	8279	0	4228	11236	102449	1.10	281906
2005	113685	16305	7460	1611	18915	8569	0	5330	15830	98986	1.14	300820
2006	114816	16467	7721	2270	19596	8869	0	6546	21341	94832	1.18	320416
2007	116173	16662	7992	3061	20301	9179	0	7887	27832	89920	1.24	340717
2008	117752	16888	8271	3992	21032	9500	0	9364	35376	84173	1.30	361749
2009	119549	17146	8561	5074	21789	9833	0	10989	44050	77511	1.36	383538
2010	121561	17434	8860	6318	22573	10177	0	12773	53942	69844	1.44	406111
2011	123785	17753	9171	7736	23386	10533	0	14731	65144	61076	1.52	429497
2012	126220	18103	9492	9343	24228	10902	0	16879	77761	51104	1.60	453725
2013	128864	18482	9824	11153	25100	11283	0	19230	91904	39813	1.70	478825
2014	131717	18891	10168	13181	26004	11678	0	21804	107696	27083	1.80	504829
2015	134779	19330	10523	15446	26940	12087	0	24619	125270	12779	1.91	531769
2016	138048	19799	10892	17966	27910	12510	0	27695	144769	-3242	2.02	559678

FONTE: Um Plano Para a Dívida Externa Stephen Charles Kanitz/USP

nômico e financeiro. Não é à toa que o nosso balanço é ruim no início. Mas, à medida que a inflação vai corroendo o capital tomado, atingimos um ponto de equilíbrio em 1999. Depois tudo será muito mais fácil. O duro será chegar mos até lá

Os US\$ 4,2 bilhões de empréstimos do FMI, nada mais são do que a perda de valor aquisitivo da dívida, ou seja a correção monetária que não deveríamos pagar e não temos sequer recursos para tanto. Os bancos estão sendo obrigados a nos emprestar recursos adicionais para cobrir esta parcela, contra a vontade de seus acionistas.

Muitos banqueiros têm visto esta proposta como uma excelente saída — eles não seriam obrigados a emprestar esta quantia adicional, ela seria automática.

### A Tese do desdobramento dos juros

Por outro lado, se somente nossa proposta de desdobramento dos juros tivesse sido adotada pelo Brasil em 1983, a situação seria muito melhor. O país já teria gerado reservas equivalentes a 20% da dívida por volta de 1992 e 30% em 1996, levando-nos a uma situação muito mais segura, sem precisar recorrer à ajuda do FMI.

Se o leitor observar as projeções financeiras a seguir, irá notar que em nenhum ano sequer o país precisaria recorrer ao Sistema financeiro Internacional com mais recursos de emergência. Até o ano 2002, daqui a 19 anos, o Brasil teria gerado reservas internacionais no valor de sua

dívida de 1983 — inclusive corrigida — e estaria apto a liquidá-la, se quisesse. Dezenove anos é um período mais do que razoável, para qualquer banqueiro, especialmente se considerarmos que a dívida foi contraída para financiar projetos a longo prazo como usinas de aço, hidroelétricas, ferrovias etc.

Compare estas projeções com a do PLANO FMI, que usa as mesmas hipóteses básicas da economia. É difícil acreditar que ambas as projeções se referem ao mesmo país. A primeira mostra um país quebrado. A outra, um país com reservas crescentes e sem depender do FMI em nenhum ano sequer. Ambas liquidam a dívida totalmente em 2016 com o mesmo superávit acumulado durante todos estes anos.

Em qual dos dois “países” você investiria? Para qual dos dois você, como banqueiro, emprestaria mais dinheiro?

Obviamente o segundo “país” O que paga juros reais agora e juros-relativos-à-inflação quando ela deve ser paga. Mesmo que não consigamos convencer os bancos e investidores a adotar este plano proposto, precisamos pelo menos mostrar nosso verdadeiro balanço, aquele elaborado dentro das técnica contábeis corretas.

Agora, a prova dos 9: as projeções da hipótese de desdobramento dos juros seriam exatamente as projeções financeiras deste país — na hipótese de não existir inflação americana. Exatamente iguais. E aí chegamos à verdadeira conclusão: sem inflação americana as projeções brasileiras seriam lindas. Os juros cairiam. Mas, por outro lado, a



**QUADRO 6**  
**Plano Kanitz (somente o desdobramento dos juros)**

**Hipóteses:** Exatamente as mesmas utilizadas na análise do plano FMI: *Prime Rate* incluindo *spread* = 13% em 83 e 84 aumentando para 15% em 85 em diante. Inflação americana de 5% em 83 e 84 aumentando para 7% em 85 em diante. Superávit de 9 bi em 84 aumentando 3.6% ao ano. Juro real efetivo de 7.8%.

**Resultados:** Nenhuma ajuda do FMI necessária. Reservas internacionais crescentes a partir de 1984. No ano de 2002 a dívida original é liquidada, e em 2016 saldaremos as dívidas subseqüentes. Exatamente o mesmo ano do plano FMI.

Ano	Dívida Bruta	Juros Dívida	Outros Serv.	Juros Reserv.	Super-ávit	Capit. Adic.	Ajuda FMI	Excedente	Reser. Inter.	Div. Liq.	Liqui Dez.	Super-ávit Ac.
1983	90000	7020	3500		6500	4020	0	0	0	94020	1.00	6500
1984	94020	7334	3623	0	9000	4161	0	2205	2205	95976	1.02	15500
1985	98181	7658	3749	172	9324	4306	0	2395	4600	97887	1.04	24824
1986	102487	7994	3881	359	9660	4457	0	2601	7201	99744	1.07	34484
1987	106944	8342	4016	562	10007	4613	0	2824	10025	101532	1.09	44491
1988	111557	8701	4157	782	10368	4774	0	3066	13090	103241	1.11	54859
1989	116332	9074	4302	1021	10741	4942	0	3327	16418	104856	1.14	65600
1990	121273	9459	4453	1281	11128	5115	0	3610	20028	106360	1.16	76727
1991	126388	9858	4609	1562	11528	5294	0	3917	23945	107736	1.18	88255
1992	131681	10271	4770	1868	11943	5479	0	4248	28193	108967	1.21	100199
1993	137160	10698	4937	2199	12373	5671	0	4607	32801	110030	1.23	112572
1994	142831	11141	5110	2558	12819	5869	0	4995	37796	110904	1.25	125390
1995	148700	11599	5289	2948	13280	6074	0	5415	43211	111563	1.28	138670
1996	154774	12072	5474	3370	13758	6287	0	5869	49081	111981	1.30	152429
1997	161061	12563	5665	3828	14253	6507	0	6361	55442	112127	1.33	166682
1998	167569	13070	5864	4324	14767	6735	0	6892	62333	111970	1.36	181449
1999	174304	13596	6069	4862	15298	6971	0	7466	69800	111475	1.39	196747
2000	181274	14139	6281	5444	15849	7215	0	8087	77887	110602	1.41	212596
2001	188489	14702	6501	6075	16419	7467	0	8758	86645	109311	1.44	229015
2002	195956	15285	6729	6758	17011	7728	0	9484	96129	107555	1.47	246026
2003	203684	15887	6964	7489	17623	7999	0	10268	106397	105286	1.50	263648
2004	211683	16511	7208	8299	18257	8279	0	11116	117513	102449	1.53	281906
2005	219962	17157	7460	9166	18915	8569	0	12032	129545	98986	1.57	300820
2006	228531	17825	7721	10105	19596	8869	0	13022	142567	94832	1.60	320416
2007	237399	18517	7992	11120	20301	9179	0	14091	156659	89920	1.64	340717
2008	246578	19233	8271	12219	21032	9500	0	15247	171906	84173	1.67	361749
2009	256079	19974	8561	13409	21789	9833	0	16495	188401	77511	1.71	383538
2010	265911	20741	8860	14695	22573	10177	0	17844	206245	69844	1.75	406111
2011	276088	21535	9171	16087	23386	10533	0	19301	225545	61076	1.79	429497
2012	286621	22356	9492	17593	24228	10902	0	20874	246420	51104	1.83	453725
2013	297523	23207	9824	19221	25100	11283	0	22574	268993	39813	1.87	478825
2014	308806	24087	10168	20981	26004	11678	0	24409	293402	27083	1.92	504829
2015	320485	24998	10523	22885	26940	12087	0	26391	319793	12779	1.96	531769
2016	332572	25941	10892	24944	27910	12510	0	28531	348324	-3242	2.01	559678

FONTE: Um Plano Para a Dívida Externa - Stephen Charles Kanitz/USP.

dívida não seria corroída pela inflação americana — mesmo assim as projeções seriam róseas, mesmo usando a taxa de juros reais-mais-*spreads* de 7,8% — indiscutivelmente elevada.

Portanto esta análise prova que o problema não é o Brasil e os demais países do terceiro mundo. O problema é, exclusivamente, a inflação americana.

#### Projeção do Plano por Inteiro. A Verdadeira Situação

No entanto, nossa primeira projeção é uma visão incorporando somente o desdobramento dos juros e as exigências do FMI quanto ao objetivo de alcançar os US\$ 9 bilhões como superávit comercial em 1984 — uma exigência absurda e incorreta como já vimos.

Se todo plano ultimamente proposto viesse acompanhado de suas projeções perderíamos muito menos tempo com idéias que não funcionam. Por isto, vamos analisar detalhadamente as projeções financeiras dos 6 pontos propostos. Dizemos isto porque nenhum banqueiro agüenta mais escutar novas soluções, já que economistas americanos as estão produzindo numa média de 3 por dia e soluções brasileiras ficam sem ser ouvidas.

Numa projeção completa relevamos a carga de uma meta quase impossível para 1984 — os US\$ 9 bilhões — e permitimos que o superávit comercial caia para um valor mais realista, atingível e conceitualmente mais correto de

US\$ 2,9 bilhões, crescendo, daí em diante. Neste caso, mesmo com um superávit menor, nossas reservas cresceriam a partir de 1984 e teríamos reservas equivalentes a 20% da dívida em 1990 e chegariam a 30% em 1994.

Um superávit comercial de US\$ 2,9 bilhões em 1984, nesta projeção realista, significaria um aumento nas importações de 23%, enquanto as exportações precisariam crescer apenas 1,6% a mais que 1983, eliminando a recessão causada pelas restrições às importações.

Só em 1997 o Brasil precisaria obter o sufocante superávit de US\$ 9,2 bilhões, prometidos na sua recente carta de intenções ao FMI. Até lá, a maturação de investimentos como, por exemplo, o projeto de exportação do minério de ferro de Carajás já estaria gerando recursos volumosos. A entrada de capital no país (i.e., investimento estrangeiro) seria também mais provável, pois não haveria distúrbios sociais devido à recessão econômica e reduções de importações, e as reservas estariam sendo geradas e usadas para um sadio fluxo comercial. A dívida bruta cresceria apenas 14% durante os próximos 15 anos — um crescimento bastante discreto.

De qualquer modo, seja com a projeção pessimista ou a realista, o plano permitiria ao Brasil acumular reservas em moeda estrangeira desde o início, reservas estas que poderiam ser usadas para superar a atual crise de liquidez do país, reativando o crescimento econômico e o comércio internacional. O superávit comercial prometido sob este

**QUADRO 7**  
Plano S. Kanitz (analisando os pontos 1 a 5 do plano)

**Ponto 1:** Juros reais de 2% ao ano. **Ponto 2:** Amortizações corrigidas pelo *Consumer Price Index*. **Ponto 3:** *Spreads* limitado 20% da taxa de juros. **Ponto 4:** Superávit em 84 de 2.9 bi e não o danoso 9 bi. **Ponto 5:** Manteremos reservas de 20% da dívida.

**Resultado:** Nenhuma ajuda do FMI necessária. Os % bi de superávit prometidos para 84 seriam necessários somente em 1997 quando condições de obtê-lo. Conseguiremos uma saída politicamente atraente para ambos e reduziremos os *spreads* para os níveis pré-crise de 0,4%. A dívida seria paga em 17 anos e o fluo de divisas adicionais deverão voltar para um país que possui reservas e não precisa de ajuda do FMI.

Ano	Dívida Bruta	Juros Dívida	Outros Serv.	Juros Reserv.	Super-ávit	Capit. Adicio-nais	Ajuda FMI	Exce-dente	Reser. Inter.	Dívida Líquid.	Liqui- Dez.	Super-ávit Ac.	Div. Fim	Patri- mônio Brasil	Endivi- damento	Reduç. de Endiv.	Cresc. Dívida Líquid.
1983	90000	2160	3500		6300	4020	0	4660	4660	89630	1.05	6300	94020	900	9.03		0
1984	94020	2351	3623	112	2900	4161	0	1200	5860	92321	1.06	9200	98181	932	9.02	0.00	3
1985	98181	2455	3749	141	3900	4306	0	2143	8003	94484	1.00	13100	102487	964	8.93	-0.01	6
1986	102487	2562	3881	192	4300	4457	0	2506	10509	96435	1.10	17400	106944	998	8.81	-0.02	8
1987	106944	2674	4016	252	4600	4613	0	2775	13284	98273	1.12	22000	111557	1033	8.69	-0.04	10
1988	111557	2789	4157	319	5200	4774	0	3347	16632	99700	1.14	27200	116332	1069	8.53	-0.06	12
1989	116332	2908	4302	399	5800	4942	0	3930	20562	100711	1.17	33000	121273	1106	8.34	-0.08	13
1990	121273	3032	4453	493	6300	5115	0	4423	24985	101403	1.20	39300	126388	1145	8.14	-0.10	13
1991	126388	3160	4609	600	6700	5294	0	4825	29810	101871	1.23	46000	131681	1185	7.92	-0.12	14
1992	131681	3292	4770	715	7200	5479	0	5332	35142	102018	1.26	53200	137160	1227	7.68	-0.15	14
1993	137160	3429	4937	843	7500	5671	0	5648	40790	102041	1.29	60700	142831	1270	7.44	-0.18	14
1994	142831	3571	5110	979	7900	5869	0	6067	46857	101843	1.32	68600	148700	1314	7.19	-0.20	14
1995	148700	3717	5289	1125	8200	6074	0	6393	53250	101524	1.34	76800	154774	1360	6.95	-0.23	14
1996	154774	3869	5474	1278	8900	6287	0	7122	60372	100689	1.37	85700	161061	1408	6.68	-0.26	13
1997	161061	4027	5665	1449	9200	6507	0	7464	67836	99732	1.40	94900	167569	1457	6.41	-0.29	12
1998	167569	4189	5864	1628	9522	6735	0	7832	75668	98635	1.43	104422	174304	1508	6.14	-0.32	10
1999	174304	4358	6069	1816	9855	6971	0	8215	83884	97391	1.46	114277	181274	1561	5.87	-0.35	9
2000	181274	4532	6281	2013	10200	7215	0	8615	92498	95990	1.49	124477	188489	1615	5.61	-0.38	7
2001	188489	4712	6501	2220	10557	7467	0	9031	101529	94427	1.52	135035	195956	1672	5.35	-0.41	6
2002	195956	4899	6729	2437	10927	7720	0	9464	110993	92691	1.54	145961	203684	1730	5.08	-0.44	4
2003	203684	5092	6964	2664	11309	7999	0	9916	120909	90774	1.57	157271	211683	1791	4.82	-0.47	2
2004	211683	5292	7208	2902	11705	8279	0	10386	131295	88668	1.60	168976	219962	1853	4.57	-0.49	-1
2005	219962	5499	7460	3151	12115	8569	0	10875	142170	86361	1.62	181090	228531	1918	4.31	-0.52	-3
2006	228531	5713	7721	3412	12539	8869	0	11385	153554	83845	1.65	193629	237399	1986	4.05	-0.55	-6
2007	237399	5935	7992	3685	12978	9179	0	11915	165470	81109	1.67	206606	246578	2055	3.80	-0.58	-9
2008	246578	6164	8271	3971	13432	9500	0	12467	177937	78142	1.69	220030	256079	2127	3.54	-0.61	-13
2009	256079	6402	8561	4270	13902	9833	0	13042	190979	74932	1.72	233940	265911	2201	3.29	-0.64	-16
2010	265911	6648	8860	4584	14388	10177	0	13641	204620	71469	1.74	248328	276088	2278	3.04	-0.66	-20
2011	276088	6902	9171	4911	14892	10533	0	14263	218883	67739	1.76	263220	286621	2358	2.79	-0.69	-24
2012	286621	7166	9492	5253	15413	10902	0	14911	233794	63729	1.79	278633	297523	2441	2.54	-0.72	-29
2013	297523	7438	9824	5611	15953	11283	0	15585	249379	59427	1.81	294586	308806	2526	2.30	-0.75	-33
2014	308806	7720	10168	5985	16511	11678	0	16287	265666	54819	1.83	311097	320485	2615	2.05	-0.77	-39
2015	320485	8012	10523	6376	17089	12087	0	17016	282682	49890	1.85	328186	332572	2706	1.81	-0.80	-44
2016	332572	8314	10892	6784	17687	12510	0	17775	300457	44624	1.87	345873	345082	2801	1.57	-0.83	-50
2017	345082	8627	11273	7211	18306	12948	0	18565	319022	39008	1.89	364179	358030	2899	1.33	-0.85	-56
2018	358030	8951	11668	7657	18947	13401	0	19386	338408	33023	1.91	383126	371431	3000	1.09	-0.88	-63
2019	371431	9286	12076	8122	19610	13870	0	20240	358648	26653	1.93	402736	385301	3105	0.85	-0.91	-70
2020	385301	9633	12499	8608	20296	14356	0	21128	379776	19880	1.95	423032	399656	3214	0.61	-0.93	-78
2021	399656	9991	12936	9115	21007	14858	0	22052	401828	12686	1.97	444039	414514	3326	0.38	-0.96	-86
2022	414514	10363	13389	9644	21742	15378	0	23012	424040	5052	1.99	465781	429892	3443	0.15	-0.98	-94
2023	429892	10747	13857	10196	22503	15916	0	24010	440851	-3042	2.01	488283	445808	3563	-0.09	-1.01	-103

FONTE: Um Plano Para a Dívida Externa - Stephen Charles Kanitz/USP.

plano, seria mais realista do que os projetados no plano do FMI.

As hipóteses projetadas, tais como taxas de crescimento econômico internacional e níveis de exportação, permanecem as mesmas em ambas as projeções deste modelo alternativo, assim como nas projeções anteriores do plano do FMI e da proposta da moratória da dívida. Elas não são essenciais à tese.

Será que o Brasil pode garantir o principal tomado contra a inflação de um país prestador como os E.U.A.? Esta é uma pergunta muito freqüente. Primeiro, não podemos esquecer que ela já está sendo garantida, pelos juros. Segundo, é bom lembrar que os preços das exportações brasileiras acompanharão a inflação deles, qualquer que ela seja, com uma tolerância de, mais ou menos, 3%. Desde que tenhamos uma carteira diversificada, e já temos, maior a chance dos preços se equivalerem. Pode até ser que no ano 2000, os produtos agrícolas — ainda o esteio das exportações brasileiras — terão seus preços relativos aumentados, em relação aos produtos

manufaturados. Além disso, mudanças temporárias nos termos de troca são melhores absorvidas quando se tem reservas. Nas condições atuais, a deterioração temporária dos termos de troca poderia ser fatal aos países emprestadores e tomadores.

Se adotássemos estes critérios para os empréstimos internacionais de hoje, eles ajudariam a apaziguar a insegurança do mercado financeiro mundial com perspectivas de taxas de juros estáveis, previsíveis e sobretudo menores. Os países em desenvolvimento retomariam o seu crescimento econômico, amenizando uma fonte potencial de descontentamento político e instabilidade. O comércio internacional também seria reanimado.

O presente sistema pode até ser a causa da estagflação. Começa-se a gastar a receita financeira, não se percebendo que o que se está realmente gastando é o capital. E isto é altamente inflacionário — deslocar poupança para o consumo (mesmo que você não consumisse o governo faria isto por você cobrando um imposto de renda sobre juros inflacionados). Ao mesmo tempo, o comércio tem que

deslocar recursos para pagar as taxas de juros artificiais, deixando projetos de investimento de lado. E isto é reces-sivo.

Uma análise das intervenções do FMI, no mundo todo, mostra um saldo nada positivo. Logo após um plano de estabilização o país volta a ter uma crise. Ninguém sabe o porquê. A razão agora é simples de explicar. Após a ajuda do FMI existe uma entrada de dinheiro novo para ajustar as finanças e uma nova confiança no país. Este influxo aliado à inflação americana e seu efeito de antecipar o paga-mento da dívida, praticamente garante a volta do país ao FMI novamente.

### Alternativas Para se Implementar um Sistema de Juros Duplos com Juros Reais Garantidos

De que modo o Brasil poderia implementar esta reforma?

Primeiro, poderíamos renegociar os contratos, caso por caso e banco por banco, substituindo-os por contratos novos ou títulos, que ofereceriam taxas de juros reais e mais os juros-relativos-à-inflação. Poderíamos insinuar que eles não teriam outra alternativa.

Se os bancos não fossem receptivos, o que não tem sido a nossa experiência, o Brasil poderia denunciar os con-tratos como leoninos, usando o conceito legal de *rebus sic stantibus*, que reza que as condições implícitas num contrato devem permanecer constantes durante seu período de validade. Qual seria a cláusula implícita nos contratos de empréstimo internacional assinados pelo Brasil no final dos anos 70? Que as taxas de juros não chegariam ao nível de dois dígitos e ficaríamos 6 anos discu-tindo na corte internacional de Haia. Embora seja uma al-ternativa correta e deva ser insinuada como saída, ela cer-tamente seria contraproducente a longo prazo devido a retaliação dos banqueiros.

Segundo, se a renegociação, caso por caso, não fun-cionar, o Brasil poderia lançar um título jumbo de US\$ 90 bilhões e oferecê-lo sem alternativas. Não pagaremos a dí-vida sob as cláusulas vigentes mas, pagaríamos sim, com juros reais positivos e garantia total da inflação americana. Isto nos parece uma proposta muito difícil de ser recusada. E se nós fizermos o nosso trabalho de divulgação correta-mente, a imprensa irá nos apoiar, dizendo que a proposta brasileira tem um pouco de razão. Essa é uma solução intermediária entre a moratória e o comprometimento de pagar toda a dívida, em bases mais lógicas.

Como terceira alternativa, o Brasil poderia emitir títulos ajustados por uma *commodity*, o índice de inflação seria calculado a partir das cotações, na bolsa de Chicago, de uma *commodity* brasileira específica — café, por exemplo. Além dos juros, esses títulos ofereceriam correção de preços baseada no mercado de Chicago — na verdade, seria um contrato futuro com juros. Assim, muitos investidores que especulam com café, soja, ouro, alumínio, minério de ferro ou outras mercadorias brasileiras poderiam comprar esses títulos, assegurando a garantia de juros reais mais a variação do preço da *commodity*. O difícil será saber quando lançar o título, de preferência na alta e não na baixa.

A vantagem desta alternativa é que os especuladores e investidores que não quiserem usar o índice de preços ao consumidor poderiam comprar uma “cesta” de mercadorias, por exemplo: 50% de títulos de café, 10% de títulos de soja, 30% de títulos de alumínio etc, como uma garantia

contra a inflação. Isto também ajudaria o Brasil a ajustar suas finanças às suas principais exportações.

Poderíamos mudar a lei 4131 (que controla a remessa de lucros das subsidiárias de companhias estrangeiras) e dar um aperto nos investimentos estrangeiros, porque compa-nhias estrangeiras estão, na verdade, remetendo ilegalmente lucros e patrimônio líquido disfarçados em juros. Isto porque a parte inflacionada dos juros não é na realidade juros, mas uma antecipação do principal, uma remessa de patrimônio líquido. A longo prazo, isto também seria contraproducente; mas, seria uma saída parcial a curto prazo, já que grande parte da nossa dívida se constitui de empréstimos de matriz a subsidiária.

Poderíamos também alterar a lei de remessa de lucros, reduzindo a alíquota de 12% para, digamos 5%, ofe-recendo em troca a atualização em dólar do capital efetivamente aplicado, segundo um índice de inflação ame-ricano.

Poderíamos oferecer debêntures para companhias de seguros americanas e fundos de pensão, com uma taxa de juros real garantida de 2% e proteção contra inflação com o aval do FMI. Na realidade, um aval é a única coisa que o FMI pode nos dar porque dinheiro, há muito eles não o têm.

Poderíamos também impor este sistema aos bancos americanos de forma retroativa. Poderíamos argumentar, de forma incisiva, que já pagamos os juros reais de nossa dívida pelos próximos 12 anos e que os futuros pagamentos seriam compensados de acordo. Uma forma de se fazer uma moratória com classe. O Quadro 7, a seguir, mostra como seriam as nossas contas se o sistema internacional tivesse utilizado, desde 1978, uma contabilização correta. Neste caso teríamos terminado o ano de 1983 com uma dívida maior, de fato, mas também teríamos reservas de 33 bilhões de dólares. O que significa que o Brasil acabou pagando antecipadamente os juros dos próximos 8 a 12 anos e terminou 1983 sem reserva alguma.

QUADRO 8  
Se este plano tivesse sido implantado em 1978

Juros pagos no período. Fonte: Banco Central	.....	48 bilhões
Juros reais segundo este plano	.....	15 bilhões
Juros inflacionários pagos antecipadamente	.....	33 bilhões
	Banco Central	Este Plano
Dívida 12-83	94 bilhões	127 bilhões
Reservas 12-83	0 bilhões	33 bilhões
Dívida Líquida	94 bilhões	94 bilhões

Em ambos os casos a dívida líquida seria igual, conforme já demons-trado. Mas teríamos terminado o ano de 1983 com 33 bilhões de re-servas e não com reservas nulas, porque no fundo, utilizamos estas reservas para pagar antecipadamente juros e principal — o equivalente aos próximos 12 anos de juros reais.

Posso ver Merrill Lynch e outras instituições financei-ras que estão querendo acirradamente competir com os bancos, procurando estabelecer uma caderneta de poupan-ça à prova de inflação, o que atrairia pelo menos 5% dos in-vestidores americanos. Alguns bancos na Califórnia já estão oferecendo este tipo de aplicação.

Em tempos mais promissores, o Brasil poderia abrir um banco no exterior, oferecendo os termos descritos, i.e., taxas de juros fixos\* e poder de compra do principal garan-tido. Achamos que isto seria, particularmente, interessante aos investidores europeus, que têm mais consciência da inflação do que os americanos.



Recebemos algumas críticas, dizendo que tais propostas exigiriam que os bancos mudassem parte da sua carteira de empréstimos para o novo sistema para evitar um descontrole financeiro, o que é verdade.

Antes de mais nada, precisamos deixar bem claro que os bancos estão muito enganados se pensarem que o

Brasil é o único país que terá que fazer adaptações às novas realidades econômicas. O Brasil quer e já está mudando, mas espera que os bancos mudem também. Espera que mudem seu sistema financeiro para melhor, onde as taxas de juros reais sejam conhecidas antes da tomada do empréstimo por ambas as partes contratantes.

---

## ***SPE-Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial***

A Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial — SPE, é o único órgão no País que congrega profissionais que atuam em Planejamento Estratégico em empresas públicas, privadas e universidades, tendo por objetivos, entre outros:

- a) Intercâmbio de informações e experiências;
- b) formação de grupos de interesses para discutir tópicos relevantes (Metodologias de Planejamento Estratégico, Estudo e Projeções Ambientais, Bibliografia Técnica, Planejamento Estratégico de Setores de Economia);
- c) realização de análises e estudos de interesse profissional etc.

A SPE constitui-se portanto, de executivos e profissionais que estejam envolvidos com atividades de Planejamento Estratégico, que atuem, no mínimo, a nível de gerência.

Para contatos e obtenção de mais informações a respeito da SPE, favor comunicar-se com os telefones: (011) 211-6526 (direto) e (011) 211-0411 - ramais 234 e 235, com Srta. Marilsa, na Secretaria da SPE.

---

# A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A PERCEPÇÃO DE RISCO DO USUÁRIO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: HIPÓTESES SOBRE A AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Paulo Cesar Motta\*  
Ivo Ribeiro Siqueira\*

A aplicação conjunta das tecnologias de processamento de dados e de telecomunicações resultou no desenvolvimento de um novo estilo para a prestação dos serviços bancários.

Trata-se do Sistema de Transferência Eletrônica de Fundos (STEF) que se baseia na troca de informações entre os agentes financeiros através de terminais que, colocados à disposição dos clientes para a condução de suas atividades financeiras, permitem uma atualização imediata das contas à medida que as transações vão se processando.

Já é amplamente reconhecido (Colton & Kraemer, 1980) que esta tecnologia, apesar de possuir potencial para a resolução de diversos problemas associados aos sistemas de pagamento, conduz freqüentemente a problemas sociais (Kling, 1980). Baseado nesta ordem de idéias é possível supor que a ampliação do alcance dos serviços prestados pelos STEF trará, além de benefícios, numerosos impactos à sociedade.

Embora seja possível reconhecer que a disseminação dos STEF é um processo liderado pelas instituições, é necessário não perder de vista o importante papel desempenhado pelo usuário no surgimento e na aceitação da nova tecnologia, apesar deste fato ser de indicação menos freqüente na literatura.

Em marketing, poucas distinções tem sido feitas entre as inovações que representam modificações totais nos produtos e aquelas que dizem respeito a apenas um ou dois atributos. Em todo caso, um denominador comum de quase todos os processos de inovação em marketing tem sido a aceitação da percepção do próprio inovador como orientação discriminadora.

De acordo com a colocação acima, pelo menos intuitivamente, duas questões emergem como merecedoras de uma atenção mais crítica. A primeira diz respeito aos elementos introdutórios de risco no comportamento dos usuários dos serviços bancários produzidos pelos STEF; a segunda, aos elementos redutores de risco que podem ser envolvidos no processo de concepção e prestação dos serviços.

O estudo examina a formulação de diferentes hipóteses associadas ao risco percebido pelo usuário de serviços, face a inovação tecnológica decorrente dos sistemas de transferências eletrônicas de fundos.

O trabalho explora algumas dimensões de risco extraídas dos modelos tradicionais do comportamento do consumidor, particularmente, os aspectos pertinentes à

prestação de serviço. Esses aspectos dizem respeito ao tratamento da informação, aos mecanismos de controle e proteção, à velocidade de aceitação e ao envolvimento do usuário com a própria tecnologia.

## A TRANSFERÊNCIA ELETRÔNICA DE FUNDOS NO BRASIL

A Transferência Eletrônica de Fundos tem recebido uma ampla divulgação no Brasil. O público tem sido crescentemente exposto a esta nova realidade através da propaganda pela televisão, cinema e mídia impressa e pela disseminação do uso de terminais eletrônicos nas agências dos principais bancos do país.

O assunto é freqüentemente mencionado na imprensa, merecendo a atenção especial de alguns periódicos (DADOS e IDÉIAS, abril 1983, INFO, março 1983) e despertando o interesse de estudiosos através da publicação de trabalhos acadêmicos, como por exemplo, Motta (1983) e Siqueira (1983).

As primeiras experiências com esse novo e promissor sistema de pagamentos estão sendo realizadas quase exclusivamente na área bancária, através do oferecimento ao cliente pessoa física de diversos serviços financeiros que são prestados por uma ampla gama de terminais.

O estágio evolutivo em que a experiência brasileira se encontra não ultrapassou, ainda, a fase introdutória. Por esta razão, os contornos do sistema de transferência não estão perfeitamente nítidos nem se encontram perfeitamente delineados, o mesmo ocorrendo com sua estrutura interna que não está suficientemente desenvolvida nem consolidada.

Os bancos estão empenhados na implantação da infra-estrutura necessária à prestação de serviços através da nova tecnologia ao mesmo tempo que procuram conquistar seu público interno para o sistema. A automatização e interligação das agências constituem o primeiro passo nesse sentido. A amplitude de cobertura geográfica destas redes de agências se estende, em alguns casos, a todo o território nacional.

A instalação de terminais em pontos de utilização remota, tais como Máquinas de Caixa Automática e Terminais de Ponto de Venda em lojas varejistas, inaugura uma nova etapa no processo de automação bancária no Brasil.

O estabelecimento de acordos operacionais para o compartilhamento de redes e terminais iniciado por alguns dos principais bancos do país, é mais um passo decisivo no processo de implantação da Transferência Eletrônica de Fundos no Brasil.

\* Pontifícia Universidade Católica — Rio de Janeiro.

## SERVIÇOS PROPOSTOS PELOS SISTEMAS DE TRANSFERÊNCIA ELETRÔNICA DE FUNDOS

Embora a utilização da tecnologia de computação nos serviços bancários não seja nova, seu uso na distribuição destes serviços diretamente ao cliente é um desenvolvimento recente (Humes, 1980).

O interesse atual pelos STEF é também fortemente motivado por uma crescente disponibilidade de equipamentos (Beehler, 1978). Esta disponibilidade tem permitido não só uma maior automatização na coleta e conversão de dados, como também uma disseminação ampla de terminais com variados graus de sofisticação localizados próximo ao cliente e aliada à infra-estrutura de telecomunicações existente (Hall, 1978) tem favorecido a rápida aceitação dos STEF (Bender, 1975).

### Máquinas de Caixa Automática

A máquina de caixa automática (*Automatic Teller Machine — ATM*) é um terminal bancário completamente automatizado, capaz de realizar a maioria das operações rotineiras do cliente pessoa física, sem a intermediação de um caixa bancário (Cane, 1982).

A grande flexibilidade de localização permite que as ATM sejam colocadas no saguão da instituição financeira, em uma parede externa à mesma, em shopping centers, supermercados, aeroportos, postos de gasolina ou em empresas, não só para uso de seus funcionários como também possibilitando o acesso do cliente a seus fundos após o horário de funcionamento dos bancos, 24 horas por dia, 7 dias por semana. A operação do sistema envolve o uso de um cartão com uma fita magnética para dar início à transação. Em geral, o cliente dispõe de um número de identificação pessoal (*Personal Identification Number — PIN*) que, em conexão com o número da conta que está inscrito magneticamente no cartão, permite a ativação do terminal.

### Terminais de caixa on-line

Os terminais de caixa on-line (*On-line Teller Terminals — OLTT*) são máquinas usadas para o acesso aos arquivos dos clientes das instituições financeiras. Por seu intermédio o caixa tem acesso on-line ao saldo existente na conta de determinado cliente, podendo conduzir operações de débito, depósito e transferência.

### Terminais de Ponto de Venda

O terminal de ponto de venda (*Point of Sale — POS*) pode ser visto como uma segunda geração de unidades remotas de serviço que é capaz de colocar, eletronicamente, um terceiro elo na comunicação cliente-instituição financeira.

Trata-se de um pequeno equipamento eletrônico localizado em um estabelecimento de varejo e ligado ao computador da instituição financeira que está habilitado a prestar, conforme seu grau de sofisticação, uma ampla gama de serviços. São ativados mediante a utilização do cartão plástico com banda magnética através do qual o computador verifica a identidade do consumidor e a disponibilidade de fundos para fazer a compra. Em seguida, transfere a quantia necessária e suficiente da conta do cliente para a do varejista, imediatamente ou ao final do dia, conforme o processamento seja, respectivamente, a tempo real ou por lotes. Possuindo flexibilidade de

localização mais restrita que as ATM, os POS apresentam a possibilidade de acesso durante 24 horas do dia nos varejistas que funcionem neste regime de trabalho.

A interligação dos computadores aos bancos através do compartilhamento de redes de ATM em nível nacional está se constituindo no primeiro sistema eletrônico capaz de processar os volumes de transações de varejo interbancário. O potencial desta interligação é grande, pois os serviços prestados por estas redes poderão ser expandidos para incluir transferência eletrônica de fundos de terminais domésticos e de ponto de venda.

A aceitação ampla dos terminais de ponto de venda representarão uma mudança básica nos mecanismos de pagamento adotados. Os fluxos tradicionais de papéis deverão ser substituídos por mensagens eletrônicas on-line envolvendo a verificação instantânea de contas e transferência de fundos do consumidor para o varejista, seja ela na mesma instituição financeira ou através da complexa rede de centros de processamento, a organizações financeiras distantes geograficamente.

### Pagamento de Conta por Telefone

O pagamento de conta por telefone (*Telephone Bill Payments — TBP*) apesar do crescimento dos últimos anos ainda não é amplamente utilizado a nível mundial (Bienkowski, 1981).

O serviço permite que um consumidor inicie pagamento ou transferência de fundos entre contas através de um telefone de teclas. O consumidor fornece ao banco os números de conta e os nomes a quem deseja pagar, bastando para isso identificar-se e especificar as contas e os montantes. O sistema registra em fitas magnéticas as operações realizadas que geralmente são atualizadas através de processamento por lotes. Ao final do mês o cliente recebe um registro das transações realizadas.

### Banco Doméstico

O banco doméstico (*Home Banking — HB*) representa uma ampliação do pagamento de contas por telefone. Por outro lado, ele é apenas uma pequena parte de um serviço mais abrangente de informações domésticas que está em evolução.

Teoricamente, este pode permitir ao consumidor, em casa, o acesso a um número ilimitado de bancos de dados capazes de fornecer grande variedade de informações: horários e sinopses de shows, peças de teatro e cinema, informativos jornalísticos, horários de companhias de transporte, catálogos de lojas etc. O banco doméstico permite ao consumidor comunicar-se através do telefone ou do sistema de TV por cabo, com um centro de processamento que o coloca em contato com as informações desejadas.

Em sua versão mínima o terminal consiste em um equipamento eletrônico para decodificar a informação recebida/transmitida e apresentá-la em uma tela de vídeo que pode ser o aparelho televisor ou um monitor (Orr, 1981). Os serviços bancários são assim entrelaçados com outros serviços de informação. O consumidor poderá ter acesso a sua conta bancária seja para informar-se sobre sua situação, ou para movimentá-la através da ordem de compra e de uma ordem de débito direto ao banco, sendo ambas as transações realizadas pelo terminal. O banco doméstico representa a mudança mais significativa no sistema de distribuição dos bancos na atualidade (Streeter, 1980). A inexis-



tência de redes de comunicação integradas nacionalmente, faz com que os bancos emitam um cheque para pagar a compra quando as contas do vendedor e comprador são em bancos diferentes.

### **Cartões de Débito**

O cartão de débito é um instrumento de acesso a diversos terminais de transferência eletrônica de fundos. Sua principal função é efetuar o pagamento a terceiros mediante a inserção em um terminal de serviços financeiros, permitindo ao proprietário o acesso à própria conta, de acordo com a transação efetuada. Embora ainda estejam em um estágio inicial de evolução (Browning, 1978) é importante reconhecer que eles acrescentaram nova dimensão aos cartões bancários ao permitir o acesso direto aos fundos do cliente.

### **Pagamentos Pré-Autorizados**

Os pagamentos pré-autorizados, sejam eles para debitar ou creditar indivíduos, empresas e governo, estão ocupando lugar do sistema baseados nos cheques (Anderson, 1974). Facultam, mediante a pré-autorização dada pelo cliente ao banco, que lhe sejam creditados ou debitados diversos tipos de pagamentos recorrentes, tais como salário, previdência social, dividendos, transferência do governo, prêmio de seguro, prestação de casa, empréstimos etc. (Tangney, 1978; Horan, 1980).

### **Programa de Pagamento de Contas**

Envolve pagamentos pré-autorizados, porém, com a característica do valor não ser previamente conhecido nem pela entidade pagadora nem pelo cliente, como por exemplo, as contas de serviços de utilidade pública.

## **O PROCESSO DE INOVAÇÃO E A REDUÇÃO DE RISCOS**

Já foi chamada a atenção (Schon, 1966) para uma tendência perigosa de se tratar a inovação como um processo gerenciável, onde os riscos podem ser controlados por mecanismos de justificativas e revisões, constituindo-se em uma visão puramente racional. Esta visão assume a inovação como um processo ordenado, direcionado para objetivos e redutor de riscos. E, por decorrência, assume, também, que os riscos da inovação podem ser previstos e controlados. No contexto dos STEF essa posição tem sido igualmente rejeitada (Colton & Kraemer, 1980).

Existem diversos tipos de risco nos processos de inovação de produtos e serviços. A literatura pertinente tem sido bastante enfática no sentido de realçar que os riscos de marketing apresentam, segundo as experiências, os números mais elevados. Este posicionamento aponta para as dificuldades com que um novo produto ou serviço se defronta no mercado, além de qualquer outro de natureza puramente técnica. Entretanto, independentemente dos diferentes tipos de risco envolvidos nos processos de inovação, pode-se supor que eles serão tão mais elevados quanto maiores e mais ambiciosos forem os objetivos de progresso e de avanço tecnológico proposto pela inovação, como sem dúvida se colocam os STEF.

O ritmo de aceitação de uma inovação depende, logicamente, de todos os participantes no processo e de suas

motivações. No caso dos STEF os principais participantes são as entidades pertencentes ao sistema bancário e os diferentes grupos de consumidores. Não há nada que leve à pressuposição de que os ritmos de aceitação de ambas as partes possam ser previstos em níveis semelhantes. Qualquer divergência entre um e outro pode implicar em variações consideráveis no volume de recursos exigidos, na compensação econômica do esforço dispendido e na estrutura competitiva do arranjo prevalente. Conseqüentemente, para o sistema bancário, o ritmo de aceitação do STEF deve ser estimado e incluído na avaliação dos investimentos desejáveis para se atingir um nível aceitável de compensação econômica. E o ritmo de aceitação depende não só da natureza técnica da inovação como, também, do grau de influência que a inovação tem sobre a estrutura de utilização.

Para a ciência do marketing é sempre importante entender o processo pelo qual passa o consumidor até aceitar uma inovação. Um paradigma que tem sido utilizado para facilitar esse entendimento é o de Rogers & Shoemaker (Engel, Blackwell & Kollat, 1978) que descreve o processo através de múltiplos estágios. Até chegar a confirmação, isto é, ao reforço de sua decisão face à inovação, o consumidor passa por três estágios precedentes. São os estágios de conhecimento, de persuasão e de decisão. É importante saber como o conhecimento é criado, como é formada a atitude diante da inovação e como é feita a escolha entre aceitar e rejeitar a inovação. Entendido esse processo, passa-se a dispor dos elementos mais essenciais para análise do comportamento do consumidor.

O estágio de conhecimento tem início com os primeiros estímulos, quer sejam físicos ou sociais, que o consumidor recebe em relação à inovação. É um estágio de conscientização, onde nenhum julgamento é feito quanto à relevância do produto para resolver problemas ou satisfazer necessidades específicas. No estágio de persuasão é que o consumidor faz uma avaliação, normalmente bipolar, em relação à inovação. Isto é, o consumidor forma uma atitude que pode ser favorável ou desfavorável. Particularmente inerente a este estágio está o vínculo entre o sucesso da persuasão face ao risco percebido pelo consumidor que, por sua vez, entra com um argumento importante na sua função de avaliação. Dependendo desta avaliação, o consumidor pode acelerar ou retardar o processo de adoção da inovação. O estágio de decisão diz respeito a ações que traduzem a escolha efetuada pelo consumidor. Muitas ações podem demonstrar um nível de convivência entre o antigo e o novo, definindo um processo de experiências e observações. Finalmente, encontra-se o estágio de confirmação, em que o consumidor busca reforço para a decisão tomada. Pode ocorrer rejeição; caso a inovação não se integre às práticas e aos padrões de vida do consumidor.

Todavia, é na fase de persuasão que se concentra o maior número de elementos para se tratar o risco percebido da inovação. Um postulado comum na teoria subjacente é de que o consumidor pode reduzir o risco percebido a respeito das incertezas e riscos das novas situações de compra pela aquisição de informações adicionais ao processo em questão.

## **A NATUREZA DAS FONTES DE INFORMAÇÃO E ASSUNÇÃO DE RISCOS**

A natureza das fontes de informação à disposição do consumidor são variadas. Um esforço de classificação foi

proposto por Andreasen (1968), que subdividiu as fontes de informação para o consumidor em cinco categorias: (1) observação direta ou experiência, através do exame ou uso do produto, (2) influência impessoal, através de publicidade, (3) influência impessoal independente, por meio de leitura de artigos profissionais, programas de rádio e televisão, sem controle dos interessados, (4) influência pessoal, através de vendedores e representantes de vendas; (5) influência pessoal independente, através de amigos, familiares e outros. Combinando as duas formas de obtenção de informações através de fontes externas independentes, pessoal e impessoal, Orsini (1982) criou o conceito de "fontes orientadoras" sobre o qual formulou uma série de hipóteses. Entre elas sobressai a hipótese de que os consumidores julgam as fontes orientadoras mais importantes para os serviços do que para os bens.

Este modo de pensar conduz, em uma de suas dimensões, ao conceito de grupo de referência, que se baseia no princípio de que o comportamento humano é influenciado, em diversos graus e em diversas formas, pelo comportamento de outras pessoas. De certa maneira, a aquisição e uso de determinados serviços podem sofrer interferências comparativamente ao comportamento assumido por outras pessoas. Uma das hipóteses que normalmente acompanha o raciocínio dos grupos de referência em marketing é a visibilidade social do produto; quer seja pelas suas próprias características quer seja pelas suas diferenciações impostas pelas marcas (Bourne, 1956). É evidente a alta visibilidade social dos STEF, que por sua própria natureza, podem ser objeto de seleção através do uso de grupos de referência. Por outro lado, esta mesma tecnologia, em virtude de sua inerente complexidade e inovação, carrega em si mesma certas dificuldades de comunicação. Por conseguinte, a recorrência às fontes orientadoras por parte dos consumidores se apresenta como uma hipótese de fácil assimilação.

A assunção de risco no comportamento do consumidor, por outro lado, foi objeto de formulação de uma estrutura teórica por parte de Taylor (1974) e de verificação empírica por parte de Locander & Hermann (1979). O modelo expressa em sua formulação básica que o consumidor é normalmente confrontado com uma situação de escolha que o conduz a vivenciar incertezas e a perceber riscos. Como resultado, o consumidor procura desenvolver estratégias que o levem a reduzir os riscos percebidos. A estrutura teórica é resultante da preocupação de vários autores que se interessaram pelo tema ao longo do tempo. Taylor (1974) chama a atenção para a necessidade de se entender a participação de três variáveis intervenientes no processo. A primeira é chamada de autoconfiança generalizada, que não é supostamente relacionada a nenhuma situação em particular, ao contrário de autoconfiança específica, que é a segunda variável e é também influenciada pela primeira. A combinação destas duas variáveis afeta uma terceira que é a ansiedade. A ansiedade é também afetada pela vivência de incertezas e percepção de riscos e provoca o desenvolvimento de estratégias de redução de riscos. A autoconfiança específica tem um efeito moderador sobre esse desenvolvimento, já que ela se constitui numa habilidade percebida.

Com relação aos STEF algumas premissas teriam que ser estabelecidas para se poder formular hipóteses a partir das considerações acima. Um dos pontos críticos é o conhecimento do nível de autoconfiança específica face aos

diferentes serviços oferecidos. Contudo, em princípio, de acordo com os resultados dos estudos em questão, pressupõe-se que os grupos de maior autoconfiança específica procuram maior variedade de fontes de informação. E, à medida que os consumidores se defrontam com decisões que envolvam maiores riscos, as fontes de informações externas independentes e a observação direta ou a experiência ganham significativas vantagens relativas. Esta linha de pensamento pode adequar-se bastante aos serviços mais comuns prestados pelos STEF, particularmente, aqueles que substituem os já existentes. Quanto a esses, a inovação realça mais os métodos, sendo seu uso mais involuntário, o que permite assumir que integram o grupo de autoconfiança.

Em resumo, o modelo de Taylor (1974) exhibe dois componentes básicos que levam os consumidores a desenvolver estratégias de redução de risco. O primeiro é a autoconfiança específica que diz respeito ao grau de confiança que o consumidor possui diante de uma determinada decisão. A autoconfiança específica é afetada pela autoconfiança generalizada, e afeta o nível de ansiedade. Parece lógico supor que haja uma correlação negativa entre a interação da autoconfiança generalizada com a autoconfiança específica, por um lado, e a ansiedade por outro.

Um traço forte no modelo de Taylor (1974), e de interesse particular a este trabalho, é a sequência estabelecida a partir da situação de escolha até o desenvolvimento das estratégias redutoras de risco. Os STEF, ao gerarem uma situação de escolha, produzem no consumidor experiências e percepções de incerteza e risco, que por sua vez, dão origem a ansiedade. A ansiedade se traduz, basicamente, por sentimentos de que algo negativo poderá ocorrer. A fim de minimizar esses sentimentos, o consumidor procura meios de reduzir as situações que provocam ansiedade. Em geral, esses meios tendem a se concentrar em um componente crítico: a aquisição de informações.

## ESCOLHA

Os STEF já começam a colocar diante dos consumidores uma quantidade razoável de opções para efetuarem suas transações junto ao sistema bancário. Essas opções são resultantes daquilo que se espera, a curto prazo, da conjugação das necessidades de serviços com a disponibilidade da tecnologia. Um conjunto significativo de variáveis, relativas à tecnologia e aos consumidores em geral, permitem inferir que, a longo prazo, as opções deverão atingir uma amplitude bem maior e um grau de complexidade bem mais elevado.

No que tange ao comportamento do consumidor, a simples apresentação de uma nova opção constitui-se num estímulo externo que pode produzir uma dissonância percebida entre o atual e o proposto. As formulações mais tradicionais na teoria do comportamento do consumidor assumem que deve existir, pelo menos, um mínimo de dissonância a fim de que um novo comportamento seja produzido. Nos STEF, em virtude da variedade de opções, os graus de dissonância serão desiguais e as necessidades de decisão resultantes serão igualmente variadas.

Como os STEF possuem uma dimensão de inovação tecnológica preponderante, e, portanto, de iniciativa mais restrita ao próprio sistema bancário, a percepção da dissonância se dá por um processo bem mais complexo do

que naqueles em que os consumidores já usufruíram de alguma experiência e aprendizado. O fato de ser complexo faz pressupor que a situação de escolha para os consumidores envolve comparações e ponderações múltiplas entre um grande número de variáveis pessoais ou institucionais. A constituição de uma situação de escolha pode fundamentar-se em três bases distintas: as motivacionais, as de informação e as de experiência.

### **Bases Motivacionais**

Os componentes motivacionais do consumidor o ajudam a formar certas expectativas e predisposições de natureza mais permanente face aos serviços bancários em geral. Em relação a estes, na sua formação mais convencional, o consumidor já passou, possivelmente, por um processo de experiência e aprendizado. Já conseguiu formular e reforçar certos comportamentos através das ponderações entre aspectos positivos e negativos dos diferentes serviços prestados. Tem, por conseguinte, objetivos e idealizações quanto ao que pode extrair e usufruir desses serviços. Estes objetivos e idealizações podem sofrer perturbações de ordem interna, puramente individual, através de estímulos interiores a nível de pensamento — como a de imaginar que devem existir outras alternativas — ou de sentimento — como a de um desconforto gerado pela repetição e monotonia.

### **Bases de Informação**

Normalmente a informação, como foi apresentada anteriormente, é o principal componente de distúrbio, para dar origem a uma procura de alternativas. Quanto as informações dos serviços dos STEF, é essencial, antes de tudo, avaliar o conflito que pode se formar no usuário, pela divergência entre seus padrões normais de comportamento e aqueles que poderão resultar das informações sobre a nova tecnologia. É comum assumir que a aquisição de informação gera custos econômicos e/ou psicológicos. Os custos psicológicos, mais afetos aos usuários, podem se tornar elevados caso a tecnologia seja radicalmente inovadora e a informação mais convincente só puder ser obtida através de contatos experimentais com os resultados da própria tecnologia. Se o conflito for severo e as atitudes e crenças prévias tenderem a prevalecer, maiores esforços serão exigidos das instituições bancárias, fazendo-as incorrer em custos econômicos mais elevados. Portanto, o usuário da nova tecnologia poderá se defrontar com situações de escolha cuja complexidade será resultante tanto da natureza quanto da qualidade da informação que se procure tornar disponível.

### **Bases de Experiência**

Os serviços para serem avaliados dependem primordialmente de experiências. Ao contrário dos bens, os serviços possuem poucos atributos que podem ser avaliados antes da aquisição. Por essa razão, as identificações de desvios entre a situação idealizada e as circunstâncias existentes resultam, normalmente, de experiências com o serviço. De fato, a experiência se apresenta como uma forma de aquisição de informação. Coerentemente com esta forma de pensar está a adição feita por Lutz & Reilly (1973) à classificação de Andreasen (1968) de uma sexta fonte de informação: 'escolha de uma marca'. Embora esta condição im-

plique em se supor que o consumidor esteja evitando fontes externas de informação, no caso de serviços em geral, a implicação é inerente à própria natureza do serviço que, por sua vez, exige algum tipo de experiência para uma avaliação mais adequada. Em vista disso, pode-se assumir que, em muitos casos, a experiência com o próprio serviço preceda a aquisição de informações e a formação de atitudes mais definitivas.

Por outro lado, ao pressupor a experiência como elemento de avaliação, deve-se pressupor igualmente alguma implicação da necessidade de experimentar a inovação tecnológica nos serviços.

Utilizando uma estrutura desenvolvida por Rogers (1962), Zeithmal (1980) levantou a hipótese geral de que os consumidores aceitam a inovação nos serviços mais vagorosamente do que em bens. De acordo com Rogers, a difusão tende a caminhar mais rapidamente se os usuários do serviço perceberem na inovação vantagens relativamente superiores aos serviços existentes.

O sentimento de que os STEF têm caminhado mais lentamente do que originalmente previsto já faz parte da literatura mais recente. No início, diversas previsões viam a automação bancária como conduzindo rapidamente a uma sociedade com transações sem cheque e sem dinheiro. No entanto, os STEF têm se concentrado em modificações evolucionárias nos sistemas financeiros existentes e em melhorias incrementais de processamento e compensação das transações financeiras. Uma das razões aventadas para esta maior vagariedade é a reação dos próprios usuários. Embora as dimensões de custos tenham sido frequentemente citadas, a dificuldade em modificar rapidamente os hábitos dos consumidores e de estimulá-los a novas experiências tem sido colocada como argumento específico para impor maior cautela na implantação da nova tecnologia.

### **RISCOS E INCERTEZAS NOS STEF**

As variações de amplitude e grau das opções que se colocam diante dos consumidores são os primeiros elementos a serem considerados como causadores de riscos e incertezas. Como os serviços, provenientes dos STEF constituem-se em opções de consumo, a situação de incerteza e de risco percebido fica caracterizada. Segundo um comentário já feito em outro contexto, mas cuja analogia se mostra bastante apropriada a essa situação, o fato de que para a maioria das pessoas e instituições a opção pelos serviços bancários é praticamente involuntária constitui-se num agravante. A fim de melhor entender os elementos de riscos e incertezas nos STEF, um esforço de classificação parece adequado.

### **Despersonalização**

Um dos elementos mais salientes da tecnologia bancária é a transferência para os usuários de várias tarefas ligadas à produção dos serviços. Grande parte dos serviços podem ser prestados somente com a presença do usuário diante de um equipamento qualquer que permita, através de manipulações de diferentes graus de complexidade, efetuar a operação desejada.

O envolvimento do consumidor na produção de serviços é um fato normalmente tratado na literatura (Chase, 1978). Nos serviços bancários convencionais a presença do usuário é importante para iniciar ou autorizar o serviço nos STEF. A maior parte das vezes, o serviço se



desenvolve sem sua participação direta. Contudo, existem serviços onde o envolvimento e a cooperação do consumidor é importante. A despersonalização, por outro lado, dá origem a alguns fatores de atenuação. Isto se deve mais especificamente à eliminação do intermediário humano com quem o consumidor não terá que tratar de assuntos financeiros, sobre os quais deseja manter privacidade.

### Complexidade no Uso

Os horizontes tecnológicos dos STEF são difíceis de serem estabelecidos. Por esta razão, é igualmente difícil estabelecer o grau de complexidade dos equipamentos que serão introduzidos no sistema. O ponto de partida, porém, está na operação por parte dos usuários de equipamentos e terminais de complexidade reduzida. O envolvimento dos usuários com esses equipamentos e terminais é essencial para a produção dos serviços. A simples percepção de uma complexidade operacional nesse processo é suficiente para dar origem a uma situação de incerteza e de risco percebido.

A literatura sobre marketing de serviços não desconhece a influência que um envolvimento inadequado do consumidor na produção de um serviço tem sobre a avaliação do mesmo (Zeithmal, 1980). Isto acontece, por exemplo, quando um indivíduo não consegue descrever a um médico os sintomas de sua doença. Analogamente, quando, por alguma razão, o consumidor não consegue operar adequadamente um terminal eletrônico em virtude de sua incapacidade de participar com propriedade no processo de produção, o consumidor pode demonstrar insatisfação com o serviço e se sentir responsável por isso. Ademais, o envolvimento inadequado do consumidor afeta diretamente a produtividade do sistema de prestação de serviço, o que, conjugado com possíveis visibilidades externas, pode provocar elevados níveis de ansiedade.

### Privacidade

Dentre todos os assuntos relacionados ao consumidor e aos STEF, talvez nenhum tenha despertado tanto debate e controvérsia no exterior quanto a questão da privacidade. O assunto tem sido objeto da preocupação de grupos consumidores e agências governamentais (Nceft, 1977), polarizando tanto a atenção da imprensa quanto da comunidade acadêmica (Ingram & Pugh, 1981). Recentemente (Heller, 1980), uma série de decisões judiciais foram tomadas com base no ponto de vista de que estas informações não são propriedade do indivíduo que, por isso, não possui expectativa de privacidade constitucionalmente protegida. Estas disputas indicam uma tendência no sentido dos indivíduos estarem perdendo o controle sobre o acesso e o uso de suas informações financeiras pessoais para o governo e para terceiros (Federal Reserve Bulletin, 1978).

Embora a discussão sobre a privacidade não seja nova e se constitua em um problema comum aos sistemas de pagamentos existentes, o crescimento da preocupação com sua proteção foi mobilizado pelos STEF. A nova tecnologia expande, substancialmente, o potencial de abuso da privacidade na medida em que diminui o custo e aumenta as facilidades de acesso a estas informações. Esta é uma preocupação real para muitas pessoas; uma vez que o acesso a um conjunto de informações contendo os registros sobre as transações financeiras conduzidas por um indivíduo permite traçar um perfil de sua condição financeira e de seu estilo de vida (Nceft, 1977).

Em seu relacionamento com as instituições financeiras, o consumidor age sob a presunção da existência de garantia de sigilo quanto à natureza e ao conteúdo das informações envolvidas nas transações. Esta expectativa de possuir o controle sobre qual informação sobre si mesmo é comunicada ou usada por terceiros é, aparentemente, atendida de maneira satisfatória pelos mecanismos de pagamento baseado em papel. Embora seja amplamente reconhecido que a necessidade de ter assegurada a privacidade é um direito do indivíduo, é possível existirem investidas conduzidas por órgãos governamentais no sentido de ganharem acesso, legalmente amparado ou não, a informações financeiras sobre o indivíduo detidas pelas instituições financeiras.

Entendendo-se a privacidade (Pastore, 1979) como o direito de controlar intrusões e limitar o acesso ao corpo, bens, pensamentos, livre circulação, associações de uma pessoa e aos dados a ela concernentes, é possível circunscrever o foco do problema enfatizado pelos STEF a três aspectos principais.

O primeiro diz respeito à expectativa de confidencialidade sobre a informação financeira pessoal. Os bancos de dados utilizados pelo STEF resultam na criação de arquivos que possuem dados completos sobre as transações financeiras conduzidas pelos clientes, ampliando em muito o potencial para o abuso das agências governamentais e instituições financeiras e não financeiras. A disponibilidade eletrônica destes dados e a capacitação avançada em técnicas de auditoria permitem um maior número de triagens anuais, que através de monitoração e análise aumentam substancialmente o refinamento e o nível de exame dos indivíduos. A nova tecnologia aumenta também, através do compartilhamento do uso das facilidades, o número de instituições com acesso às informações financeiras do indivíduo, possibilitando seu registro e comercialização, à sua revelia.

Outro aspecto envolvido se relaciona ao uso da informação disponível para finalidades não financeiras. A tecnologia eletrônica é difusa, porém, o consumidor pode perceber que as informações sobre suas transações financeiras estejam sendo, progressivamente, transferidas e armazenadas de e para computadores através de redes de comunicações compartilhadas nacionalmente. A utilização destas facilidades que permitem a manipulação adicional de arquivos facilita a obtenção de informações não somente sobre as transações, como também acerca de quando e onde elas são realizadas, provendo, desta forma, uma detalhada circunstanciação das atividades do consumidor e aumentando, substancialmente, a capacidade de vigilância sobre os indivíduos (Heller, 1980).

Por outro lado, os STEF que operam em tempo real permitem, como subproduto, a imediata identificação e localização de um indivíduo, sempre e quando ele realiza uma transação através de terminais ligados à rede, possibilitando um rastreamento de seus movimentos (Nceft, 1977).

### Confiabilidade na Tecnologia Utilizada

Assim como a introdução do sistema de pagamento baseada no cheque despertou reações desconfiadas do consumidor (Bender, 1975) a evolução em direção aos STEF, também, coloca os seus problemas. A intangibilidade das transferências através da nova tecnologia desperta preocupação em muitos consumidores que se encontram conforta-

velmente familiarizados com os cheques, contra-cheques e avisos de depósito. A transferência de fundos de um lugar para outro é sempre motivo de preocupações, independentemente do meio utilizado ser postal, pessoal, ou eletrônico (Cane, 1982), despertando questões sobre a eficiência e confiabilidade do sistema.

Não parece haver dúvida que erros de diversas origens irão ocorrer na operação dos STEF (Federal Reserve Bulletin, 1977). Os consumidores têm, no entanto, uma forte razão para esperar sua correção imediata, uma vez que tais erros podem comprometer seriamente os fundos disponíveis para suas transações e despesas diárias.

Diversos aspectos são mencionados na literatura como fontes de preocupação para o consumidor. A possibilidade de falhas no sistema através de greves, incêndios, tempestades e outros fenômenos também faz sentir nos STEF (Long, 1980) que são mais sensíveis a interrupções que os meios de informação manuais ou físicos. A falta de disponibilidade de numerário nos terminais de acesso remoto não reforça as expectativas de confiabilidade do consumidor, tornando-o infenso ao uso. A possibilidade de um erro mecânico causar prejuízo ao consumidor, seja pela recusa em aceitar instruções corretamente emitidas, seja por seu processamento incorreto, é outro aspecto que tem merecido atenção (Federal Reserve Bulletin, 1977). Contudo, a maior preocupação dos consumidores parece estar localizada em torno das possibilidades de erro de computação, sejam eles provocados pela instituição ou pelo próprio consumidor (Simon, 1977).

### Perda de Controle Funcional

A substituição do sistema de pagamento baseado em papel pelos STEF traz para o consumidor um conjunto diferente de desafios que ele pode encontrar dificuldade em superar (Humes, 1980).

A diversidade de tipos de terminais e de serviços postos à disposição do consumidor para a condução de suas atividades financeiras, associada à impossibilidade de alguns deles fornecerem autenticação de transação, faz aumentar a dificuldade de detetar e, conseqüentemente, corrigir erros cometidos seja pela instituição, seja pelo cliente (Humes, 1980). A falta de recibos autenticadores faz com que o consumidor seja obrigado a manter registros próprios como elemento de controle em uma eventual disputa judicial com terceiros ou com a instituição financeira intermediadora (Mathur & Luisada, 1980). Estas imposições colocam dificuldades na condução da gerência das finanças pessoais do indivíduo, despertando o temor de perda do controle financeiro.

Outra preocupação despertada pelos STEF diz respeito à abdicação da possibilidade de postergação voluntária de pagamentos que é feita pelo consumidor quando adota os STEF. Os pagamentos pré-autorizados são debitados automaticamente na conta corrente do consumidor que perde, assim, alguma flexibilidade na gerência de seus fundos (Dunkin, 1980).

A adoção dos STEF implica, ainda, para o consumidor, na perda do privilégio de sustação de pagamento efetuado. Ao efetuar um pagamento através do uso do cheque é possível ao cliente sustar seu pagamento caso verifique alguma irregularidade. Esse privilégio deixa de existir nos STEF uma vez que neles, a transferência de fundos se faz instantaneamente, tão logo seja ordenada.

A questão do acesso não autorizado à conta do consumidor é outra preocupação que tem despertado atenção. A perda ou roubo do cartão de débito representa um risco de acesso ao sistema que permite o uso fraudulento dos fundos do consumidor. Embora os bancos tenham criado um código numérico pessoal para superar esta dificuldade, estes números precisam eventualmente ser registrados em algum lugar, o que aumenta a probabilidade de serem conhecidos por terceiros (Mathur & Luisada, 1980).

Notícias acerca de crimes cometidos através do uso de computadores podem ter impacto na opinião pública. O crescente ritmo das fraudes perpetradas por essa via está tornando evidente que o potencial para os crimes está, atualmente, crescendo mais depressa que os esforços para aumentar a segurança do uso dos computadores. Embora a possibilidade de abuso criminal esteja presente em qualquer dos sistemas de pagamento, o potencial para desviar grandes quantidades de fundos dos sistemas de pagamento eletrônicos deverá atrair assédios mais refinados. Os consumidores se mostram preocupados (Park, 1980) com as possibilidades de acesso a suas contas por meio de intrusões durante a transmissão dos dados relativos às transferências, que hoje podem ser perpetrados a custos crescentemente menores.

Outra fonte de preocupação advém da ampla disseminação de conhecimentos acerca do funcionamento e operação dos computadores, que permite o acesso fraudulento às contas, por parte de funcionários da própria instituição financeira.

### HIPÓTESES

Em decorrência das observações anteriores, é possível formular um conjunto significativo de hipóteses sobre a introdução e operação dos STEF. Muitas dessas hipóteses podem ser subdivididas em várias outras, de acordo com o nível de detalhe a que se deseja chegar e do tipo de aplicação que se deseja cobrir. Não obstante, a posse de um conjunto de hipóteses dá margem para o desenvolvimento de estudos mais estruturados que conduzam ao melhor entendimento dos STEF no Brasil, das suas relações causais com o mercado e, particularmente, de concepções mais adequadas ao contexto nacional.

- H.1. O usuário poderá considerar adequado a existência de um intermediário como alternativa ao uso dos terminais eletrônicos.
- H.2. O usuário poderá se mostrar satisfeito com a maior privacidade que um terminal eletrônico lhe dá face às suas transações financeiras.
- H.3. O usuário poderá se mostrar insatisfeito com os serviços automatizados se não se sentir capaz de desempenhar sua parte no processo de produção.
- H.4. O usuário pode, silenciosamente, retardar a aceitação da automação bancária se sentir-se responsável pela dificuldade de se familiarizar com a tecnologia.
- H.5. O usuário poderá considerar como um significativo redutor de risco a disponibilidade de informação adequada sobre o uso da tecnologia.
- H.6. O usuário poderá considerar como um significativo redutor de risco o fornecimento imediato de um documento descrevendo a transação.

- H.7. O usuário poderá ver como um redutor de risco o fornecimento obrigatório de um extrato descritivo de suas operações.
- H.8. O usuário poderá considerar como um redutor de risco a disponibilidade de um sistema de auxílio e informação junto aos terminais de operações.
- H.9. O usuário poderá considerar como significativo redutor de risco a informação adequada proporcionada pelos seus grupos de referência.
- H.10. O usuário poderá considerar como significativo redutor de risco a imposição de certos controles na frequência do uso do sistema.
- H.11. O usuário poderá se sentir mais seguro se existirem procedimentos adequados para comunicação de perda ou roubo de qualquer comprovante do sistema.
- H.12. O usuário poderá se sentir mais seguro se reconhecer que a forma eletrônica do dinheiro é menos vulnerável a assaltos.
- H.13. O usuário poderá ver como redutor de risco o estabelecimento e a divulgação de limites financeiros para algumas transações.
- H.14. O usuário poderá ver como redutor de risco a divulgação dos métodos que previnam o acesso indevido de terceiros ao sistema.
- H.15. O usuário poderá ver como redutor de risco a ampla divulgação de procedimentos para pronta correção de erros alegados por ele.
- H.16. O usuário poderá ver como redutor de risco a ampla divulgação da responsabilidade da instituição financeira quando esta falhar na prestação dos serviços.
- H.17. O usuário poderá se sentir seguro com a existência de uma estrutura legal definidora de direitos e responsabilidades dos intervenientes nos STEF
- H.18. O usuário poderá se sentir seguro se o tempo de armazenamento dos registros financeiros for convenientemente reduzido.
- H.19. O usuário poderá ver como um redutor de risco a informação sobre o grau de privacidade/confidencialidade que são tratados seus dados financeiros.
- H.20. O usuário poderá ver como um redutor de risco a existência de uma estrutura legal que lhe assegure o direito de postergação de débitos que foram autorizados e o direito de reversibilidade.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, D. EFTs State of the Art, & U.S. Investor, Eastern Banker, setembro, 1974.
- ANDREASEN, A.R. "Attitudes and Customer Behavior: A Decision Model", em *Perspectives in Consumer Behavior*, Kassarian e Robertson, editores, Scott e Foresman & Co., 1968.
- BEEHLER, P.J. *Contemporary Cash Management*, New York, John Wiley & Sons, 1978.
- BENDER, G. EFTs: *Elements and Impacts*, New York, Kennikat Press, Port Washington, 1975.
- BIENKOWSKI, J.F. "Selling Telephone Bill Payment", *The Bankers Magazine*, Julho-Agosto, 1981.
- BOURNE, F. The Concept of Reference Group Influence, em F. Bourne, editor, *Group Influence in Marketing and Public Relations*, 1956.
- BROWNING, D.D. Bank Cards, em *The Banker's Handbook*, Banghan e Walker, editores, Revised Edition, Dow Jones, Irwin, Homewood, 1978.
- BAIRNS Jr., J.G. EFT: Who is Riding Shotgun Banking Journal, American Bankers Association, Janeiro, 1982.
- CANE, A. Space Invaders in the Banks. *The Banker*, Março, 1982.
- COLTON & KRAEMER *Computer and Banking: Electronic Funds Transfer Systems and Public Policy*, New York editores, Plenum Press, 1980.
- DUNKIN, A. Massive Cost Freed for EFT Compliance. *Banking Journal*, American Bankers Association, Maio, 1980.
- ENGEL & KOLLAT *Consumer Behavior*. Illinois, The Dryden Press, 1980.
- FEDERAL RESERVE EFT and Privacy. *Federal Reserve Bulletin*, Abril, 1978.
- HALL, R.A. Where EFT in Wholesale Banking Stands Today and Where it's Going. *Banking*, Maio, 1978.
- HELLER, C. EFT, Privacy and the Public Good, em Colton & Kraemer, *op. cit.*, 1980.
- HORAN, T. Outlook for EFT Technology, em Colton & Kraemer, *op. cit.*, 1980.
- HUMES, K. EFT and the Consumer: And Agenda for Research, em Colton & Kraemer, *op. cit.*, 1980.
- INGRAM, F. & OLIN, J.R. EFT and Bank Cards: Household Attitudes and Practices. *Journal of Retail Banking*, Março, 1981.
- KLING, R. Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research. *Computing Surveys*, Março, 1980.
- LOCANDER, L. & HERMANN, P. The Effect of Self-Confidence and Anxiety on Information Seeking in Consumer Risk Reduction. *Journal of Marketing Research*, Maio, 1979.
- LONG, R. Public Protection and Education Under EFT, em Colton & Kraemer, *op. cit.*, 1980.
- LUTZ, R.J. & REILLY, P.J. An Exploration of the Effects of Perceived Social and Performance Risk in Consumer Information Acquisition, em *Advances in Consumer Research*, vol. 1, Ward e Wrightm editors, Association for Consumer Research, 1973.
- MATHUR, I. & LUISADA, P.J. The Future of EFT. *Bankers Monthly*, Março, 1980.
- MOTTA, P.C. Banking as an Information-Oriented Business: A Working Hypothesis from EFTs. PUC/RJ, não publicado, 1983.
- NCEFT Final Report of the National Commission on EFT. U.S. Printing Office, 1977.
- ORR, B. Home Banking Prospects: a Status Report on Explosive Growth. *Banking Journal*, American Banker's Association, Outubro, 1981.
- ORSINI, J.L. Differences Between Goods and Services: An Empirical Analysis of Information Source Import-



tance, em *An Assessment of Marketing Thought & Practice*, Walker et alii, editores, AMA, 1982.  
 PARK, D. Vulnerabilities of EFT Systems to Intentionally Caused Losses, em Colton & Kraemer, *op. cit.*, 1980.  
 PASTORE, S. EFT and the Consumer. *Bankers Magazine*, 1979.  
 ROGERS, E.M. *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 1962.  
 TANGNEY, E. EFT in Depository Institutions, em Banghn & Walker, *op. cit.*, 1978.  
 ZEITHMAL, V. How Consumers Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, em *Marketing of Services*, Donnelly & George, AMA, 1980.

**A REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**

**PUBLICOU NOS ÚLTIMOS 5 ANOS**

**MAIS DE 160 ARTIGOS NAS ÁREAS DE:**

• **ADMINISTRAÇÃO**

• **MARKETING**

• **CONTABILIDADE**

• **FINANÇAS**

• **RECURSOS HUMANOS**

• **ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS**

• **CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

• **METODOLOGIA/ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO**

• **COMÉRCIO EXTERIOR**

• **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

• **PRODUÇÃO SIMULAÇÃO**

**FAÇA SUA ASSINATURA**

# DECISÕES DE INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO NA TEORIA DE FINANÇAS

Antonio Zoratto Sanvicente\*

## INTRODUÇÃO

A finalidade desta breve exposição é discutir, em termos gerais, a existência ou inexistência de integração entre duas áreas de tomada de decisões em administração financeira: as áreas de investimento e de financiamento.

A primeira área, para que se situe mais claramente a natureza dos objetos discutidos, é representada pelo conjunto de decisões de preparação de dados, avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos por uma empresa, ou seja, aplicações em *ativos*. A segunda área, por sua vez, envolve a formação da estrutura das *fontes* dos recursos aplicados, ou a escolha das modalidades (tipos e prazos) específicas de capital de terceiros e de capital próprio a serem utilizadas pela empresa.

Em meu livro *Administração Financeira* (Sanvicente, 1983) insisto, logo no Capítulo 1, que há interrelacionamento das três grandes áreas de decisões em administração financeira: as duas áreas antes definidas, mais a de utilização do resultado líquido da empresa (também chamada de “política de dividendos”).

De um lado, as alternativas de investimento disponíveis a uma empresa, com suas taxas de retorno esperadas, definem uma *escala de procura de recursos para aplicação*; de outro lado, as exigências de retorno, pelos detentores desses recursos, na sua entrega à empresa para aplicação, definem uma *escala de oferta de recursos*.

É natural que a primeira seja uma relação inversa entre taxa de retorno esperada e volume aplicado, e a segunda seja uma relação direta entre a taxa cobrada e o montante emprestado (ver Figuras 1 e 2).

Assim, a integração das duas áreas ocorre no processo de determinação do ponto de equilíbrio para cada empresa: faz-se investimento até que a taxa de retorno do cruzero marginal aplicado seja igual ao custo do cruzero marginal obtido. Em outras palavras, os volumes totais de investimento e financiamento (e os dois precisam ser iguais) são determinados pela intersecção das escalas de procura e oferta, havendo aí também a igualdade entre retorno marginal e custo marginal.

Alternativamente, como é explicado na página 13 de meu livro, há interrelacionamento das áreas de decisões de investimento e utilização do resultado porque é claro que, implícita na decisão de distribuir lucro, está a conclusão de que o proprietário da empresa seria prejudicado pela retenção do lucro, se a sua automática reaplicação pela empresa

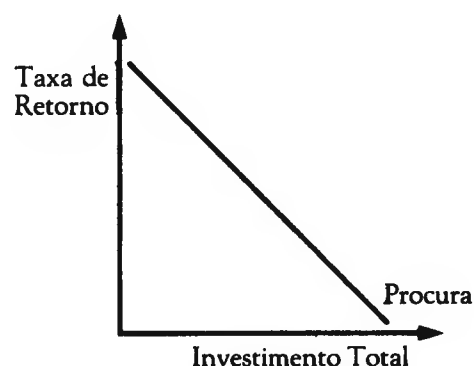


Figura 1 — Escala de procura de fundos para investimento

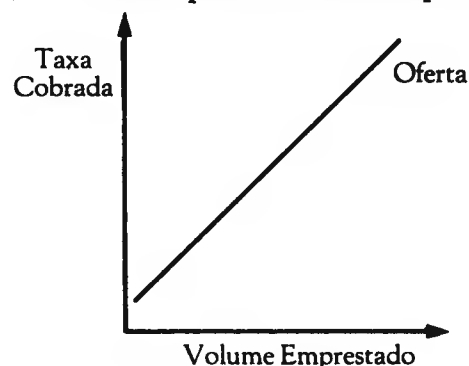


Figura 2 — Escala de oferta de fundos para investimento

ocorresse a uma taxa de retorno inferior à que deve estar à sua disposição fora da empresa. Esta idéia pressupõe imperfeição nos mercados de capitais, uma hipótese não muito comum na teoria de Finanças, e que voltaremos a discutir mais adiante. Por ora, é preciso entender que implícita neste tipo de comparação de taxas de retorno está a possibilidade de que certas alternativas de investimento são acessíveis somente às empresas, e outras somente aos indivíduos que são proprietários dessas empresas.

Também parece haver um relacionamento claro entre as áreas de decisões de financiamento e utilização do resultado já que, sem dúvida, o lucro retido é uma modalidade de financiamento por meio de capital próprio.

Assim, se temos dois tipos de relação direta entre as três áreas de decisões, é inevitável que se conclua, tanto por uma questão de lógica, quanto de visão sistêmica da administração financeira, que pelo menos alguma relação, mesmo que indireta, deva haver entre as decisões de investimento e financiamento (ver Figura 3).

Entretanto, a moderna teoria de Finanças estuda essas duas áreas de decisões separadamente, pois baseia-se na hipótese de mercado perfeito de capitais. No caso, isto leva à possibilidade de formação, pelos indivíduos, de carteiras de títulos que reproduzem exatamente as carteiras de projetos de investimento executados por empresas. Para

\* Professor Assistente Dr. do Depto. de Administração da FEA-USP.

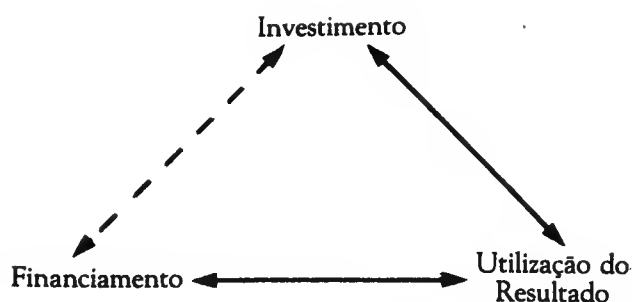


Figura 3 — As três áreas de decisões em administração financeira.

uma demonstração de que isto é o que de fato ocorre na teoria, basta lembrar a importância dada ao artigo de Modigliani e Miller (1958), medida entre os especialistas em Finanças numa pesquisa efetuada por Cooley e Heck (1981).

### SEPARAÇÃO DAS DECISÕES DE INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

Modigliani e Miller demonstram que o *valor de mercado* da empresa independe das decisões sobre a sua estrutura financeira (isto é, decisões de financiamento) e que esse valor, na verdade, é determinado exclusivamente pela qualidade das decisões de investimento. Sua análise foi feita sob condições de risco (representado pela incerteza sobre resultados dos investimentos e, conseqüentemente, admitindo a possibilidade de inadimplência da empresa para com seus credores ou fornecedores de capital de terceiros) e acabou sendo corrigida para levar em conta a dedutibilidade dos encargos financeiros, para fins de cálculo do Imposto sobre a Renda — Pessoas Jurídicas (Modigliani & Miller, 1963).

Nas demonstrações de 1958 e 1963, porém, o fundamental para a existência de separação entre as duas áreas de decisões não é o reconhecimento ou não do tratamento fiscal dado aos encargos de remuneração de capital de terceiros, mas sim a hipótese de mercado perfeito de capitais. No restante desta exposição, abandonaremos essa hipótese, e procuraremos ver o que ocorre com essa separação, isto é, em que condições ela ainda pode continuar a existir, e em que outras condições ela deixa de existir.

Do meu ponto de vista, poderíamos ainda falar em separação entre as duas áreas se pudessemos dizer que:

- podemos nos preocupar somente em escolher o conjunto de projetos com máximo valor atual líquido, calculado ao custo médio de capital da empresa e é irrelevante considerar alterações desse custo, ou seja, das condições de financiamento;
- são dados os projetos de investimento disponíveis à empresa e estamos preocupados somente em reformular a estrutura financeira para minimizar o valor atual de seu custo para a empresa.

Nada do que foi dito acima pode ser confundido com o tratamento a ser dado aos fluxos de caixa representados por recebimentos de capital de terceiros e pagamentos de sua remuneração, na avaliação de projetos de investimento. É muito comum incluí-los, o que demonstraremos ser errado, em exemplo a seguir, e ser até surpreendente, para pessoas especializadas em Finanças, a afirmação de que dessa avaliação devem ser excluídos (ver Copeland e Weston, 1979).

**Exemplo:** Uma empresa tem 50% de capital de terceiros, a alíquota do Imposto sobre a Renda de Pessoas Jurídicas é de 50%, e os acionistas exigem um retorno de 20% ao ano sobre o capital próprio. A empresa está analisando um projeto com prazo de 5 anos, com investimento inicial de \$1000, e que proporcionará \$400 de entradas operacionais líquidas de caixa por ano. O método de depreciação é o uniforme, e o ativo terá valor residual igual a zero no final do quinto ano. A empresa financiará o projeto com 50% de capital de terceiros, mantendo assim a mesma estrutura financeira. Pagará \$50 de juros por ano (ou seja, 10% ao ano), e amortizará a dívida no final do quinto ano.

O custo médio de capital, considerada a dedutibilidade das despesas financeiras, para fins fiscais, é:

$$\begin{aligned}
 k_o &= (\text{Custo do capital de terceiros}) \cdot (1 - \text{Alíquota do IRPJ}) \cdot \\
 &\quad \cdot \left( \frac{\text{Cap. 3}^{\text{oa}}}{\text{Cap. 3}^{\text{oa}} + \text{Cap. próp.}} \right) + (\text{Custo de capital próprio}) \cdot \\
 &\quad \cdot \left( \frac{\text{Cap. próprio}}{\text{Cap. 3}^{\text{oa}} + \text{Cap. próp.}} \right) = \quad (1) \\
 &= 0,10 (1 - 0,50) \left( \frac{\$500}{\$500 + \$500} \right) + 0,20 \left( \frac{\$500}{\$500 + \$500} \right) = \\
 &= (0,10) (0,50) (0,50) + (0,20) (0,50) = 0,125 \text{ ou } 12,5\% \text{ a.a.}
 \end{aligned}$$

Inicialmente, calcularemos o valor atual líquido do projeto considerando o que pagam e recebem os proprietários da empresa ("fluxos de caixa residuais"), e verificaremos assim o valor da variação da riqueza desses indivíduos, *após a remuneração exigida de 20% a.a.* Para isso, precisamos *incluir* a remuneração dos credores nos fluxos de caixa. Depois calculamos o valor atual líquido do projeto, *excluindo* os fluxos associados à maneira pela qual o projeto é financiado, e descobrimos que esse valor é o mesmo encontrado segundo o outro procedimento.

A Tabela 1 apresenta a determinação dos "fluxos de caixa residuais", isto é, para os proprietários (além dos dividendos anuais de \$100, que correspondem a 20% a.a. sobre o capital próprio de \$500). Em outras palavras, os "fluxos de caixa residuais" indicam acréscimos ao valor do que pertence aos acionistas, *na empresa*.

TABELA 1  
Fluxos de caixa (investimento e financiamento)

Ano	Entrada	Saída	Depreciação	Juros	Impostos	Fluxo Líquido	Dividendos	Fluxo Residual
0	1000	-1000						
1	400		200	50	75	275	100	175
2	400		200	50	75	275	100	175
3	400		200	50	75	275	100	175
4	400		200	50	75	275	100	175
5	400	-500	200	50	75	-225	100	-325

Calculando-se o valor futuro dessa série de fluxos residuais, a 12,5% a.a., já que os valores recebidos pela empre-

sa poderiam ser reaplicados ao custo de oportunidade, obtemos o que se vê na Tabela 2.



**TABELA 2**  
Valor futuro do fluxo residual

Ano	Fluxo Residual	Fator de valor futuro a 12,5%	Valor Futuro
0	0	1,802	0
1	175	1,602	280,32
2	175	1,424	249,17
3	175	1,266	221,48
4	175	1,125	196,88
5	-325	1,000	-325,00
			622,85

Deduzindo \$500 que correspondem ao valor do investimento dos proprietários (o "principal" de sua aplicação, que rendeu 20%a.a., graças aos dividendos), e calculando o valor atual, obtemos:

$$\text{Valor atual líquido} = \$122,85(1,125)^{-5} = \$68,173.$$

Este é o aumento de valor do patrimônio dos proprietários, com a execução do projeto, acima dos 20%a.a. exigidos.

Agora usamos o segundo procedimento, que envolve ignorar totalmente o modo pelo qual é financiado o projeto. A Tabela 3 apresenta a série de fluxos relevantes, notando-se que o imposto é calculado somente sobre os resultados operacionais.

**TABELA 3**  
Fluxos de caixa (investimento)

Ano	Entrada Operacional	Depreciação	Imposto	Entrada Líquida
0	-1000			-1000
1	400	200	100	300
2	400	200	100	300
3	400	200	100	300
4	400	200	100	300
5	400	200	100	300

O valor atual da série da última coluna, a 12,5%a.a., é \$68,171, o mesmo resultado obtido pelo primeiro procedimento, salvo erro de aproximação na terceira casa à direita da vírgula, para o que dissemos ser o aumento da riqueza dos proprietários, depois de remunerados os 20%a.a. mínimos exigidos.

Portanto, a análise segundo o objetivo básico (maximização do valor atual da riqueza dos proprietários) pode ser realizada sem levar em conta como é financiado o projeto. Incluir os dividendos ou a remuneração do capital de terceiros, na segunda alternativa de análise, como se vê, seria dupla contagem, já que os fluxos são descontados ao custo médio de capital, que já inclui a remuneração dessas fontes de financiamento.

### COMO LEVAR EM CONTA O INTERRELACIONAMENTO DE DECISÕES DE INVESTIMENTO E DECISÕES DE FINANCIAMENTO

Mas, como foi dito antes, excluir a remuneração das fontes de financiamento da avaliação de investimentos e fazer a análise das decisões de investimento sem considerar o impacto das decisões de financiamento não são coisas idênticas. O que o exemplo demonstra é que o impacto do financiamento do projeto não deve ser considerado nos fluxos de caixa do projeto, mas sim na taxa de desconto, que é o custo médio de capital.

A partir deste ponto, procuramos fazer isso de uma maneira analítica e simplificada.

Partimos da noção de avaliação de projetos pela determinação do valor atual dos incrementos de fluxos de caixa a eles atribuíveis. Segundo esse conceito (ver Sanvicente, 1983, Cap. 3), o valor atual líquido de um projeto é dado por:

$$\begin{aligned} &\text{Valor atual líquido dos fluxos de caixa da empresa, com o projeto} \\ &\quad \text{MENOS} \\ &\text{Valor atual líquido dos fluxos de caixa da empresa, sem o projeto} \end{aligned} \quad (2)$$

Ao menos conceitualmente, esta maneira de definir o valor de um projeto permite reconhecer que ele pode exercer efeitos indiretos sobre a empresa (por exemplo, no projeto de um produto novo, pode haver redução de vendas e margem de contribuição de produtos já existentes).

Supondo, apenas para simplificar, que o custo médio de capital e os fluxos operacionais líquidos periódicos são constantes, e estes últimos têm duração infinita, temos:

$$\text{VAL do projeto} = \frac{F'}{K'} - \frac{F}{K} \quad (3)$$

onde:  $F'$  = fluxos de caixa constantes e de duração infinita, com o projeto ( $F$ , sem o projeto);  
 $K'$  = custo médio de capital da empresa, com o projeto ( $K$  sem o projeto).

Obviamente, temos as quatro seguintes possibilidades para aceitar o projeto (a condição necessária é  $\text{VAL} \geq 0$ ):

$$\begin{aligned} (a) & K' = K \text{ e } F' > F \\ (b) & K' < K \text{ e } F' = F \\ (c) & K' < K \text{ e } F' > F \\ (d) & K' > K \text{ mas } \frac{F'}{F} > \frac{K'}{K} \end{aligned} \quad (4)$$

Embora a quarta possibilidade talvez seja a mais realista e provável, vejamos o que está implícito em cada caso.

**Caso (a):** o projeto não altera os retornos exigidos pelos fornecedores de recursos, pois não afeta os riscos assumidos por esses indivíduos, ou o projeto é financiado nas mesmas proporções da estrutura existente, ou, ainda, seus resultados estão perfeitamente correlacionados aos dos projetos já em execução, com o que não há ganhos de diversificação. Somente se é feita a hipótese de que  $K' = K$  (o que ocorre se a empresa não sai de sua "classe de risco"), então há separação entre essas duas áreas de decisões.

**Casos (b) e (c):** o novo projeto permite diversificação, reduzindo riscos e o custo médio de capital (mesmo que o custo total de capital suba, o que necessariamente ocorre). Não é que os novos recursos sejam mais baratos, mas é a natureza do projeto que permite barateá-los indiretamente. Obviamente, aqui não há separação entre as duas áreas de decisões, já que a escolha de projetos tem efeito sobre quanto custa o seu próprio financiamento, e por sua vez este custo condiciona o valor atual líquido do projeto.

**Caso (d):** a empresa tem vantagens, no mercado de bens, que são inacessíveis a outros investidores. Os novos aportes de capital, mesmo que haja diversificação, aumentam o custo médio, talvez devido a maior risco financeiro (aumentando tanto o custo de capital próprio quanto o de terceiros), acima dos ganhos com a diversificação, mas

o retorno marginal, atribuível ao projeto, mais do que compensa a variação de custos de capital. Aqui também não há separação entre decisão de investimento e decisão de financiamento.

Esta análise simples, como fica claro através dos exemplos apresentados, integra decisões de investimento e financiamento por meio da consideração dos riscos dos pro-

jetos (o que é chamado de *risco econômico*) e de seus efeitos sobre o custo de capital. E aí a avaliação dos projetos é afetada também pela maneira segundo a qual o projeto é financiado (*risco financeiro*), mas esse efeito é levado em conta na taxa de desconto, e não nos fluxos de caixa proporcionados pelo projeto, que devem ser apenas os de natureza operacional.

## BIBLIOGRAFIA

- COOLEY, P. & HECK, J. "Significant contributions to finance literature", *Financial Management*, 10(2):23-33, 1981.
- COPELAND, T.E. & WESTON, J.F. *Financial theory and corporate policy*. Ma., Addison-Wesley, Reading, 1979.
- MODIGLIANI, F. & MILLER, M.H. "The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment" *American Economic Review*, junho de 1958, p. 261-297.
- MODIGLIANI, F. & MILLER, M.H. "Taxes and the cost of capital: a correction", *American Economic Review*, junho de 1963, p. 433-443.
- SANVICENTE, A.Z. *Administração Financeira* (2ª ed.), São Paulo, Atlas, 1983.

### INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO IA – USP

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

TREINAMENTO  
PESQUISA  
CONSULTORIA

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

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

# RISCO — GERADOR DE EFICÁCIA EMPRESARIAL\*

Apolo Lage Teixeira\*\*

Lendo, há cinco anos aproximadamente, o livro do filósofo Hermann Hesse — *Para Ler e Pensar* — tive meu primeiro contato percebido com o risco. A referência inspiradora é registrada a seguir sintetizando toda a estrutura intelectual deste trabalho:

*“Não existe critério para discernir quanto risco pode alguém enfrentar. Todos temos de pagar por todo excesso, por ultrapassagem da própria medida. Ninguém pode exceder-se impunemente nem na resistência, nem na acomodação”*

Na época, lembro-me bem, a citação me impressionou profundamente e a partir de então, passei a cultivar uma espécie de relação amistosa, porém, ainda, à distância, com o imenso potencial que parece existir embutido no conceito de risco.

O tema voltou sob a forma de novas reflexões. Assim passei a perceber como o vocábulo risco é largamente usado nos diferentes campos do conhecimento; muito mais como um recurso de linguagem, do que como instrumental de seu verdadeiro conteúdo.

No cotidiano, na TV, jornais, revistas, o vocábulo é bastante veiculado: “o risco de uma decisão”, filme anunciado por uma emissora local de TV; “Em São Bernardo, 68% dos operários da Volkswagen votam contra a redução da jornada de trabalho e assumem o risco do desemprego” — Revista VEJA 22.04.81; “Proálcool e o risco do desequilíbrio ecológico” — Jornal da Tarde 05.05.81; “... o homem de negócios que recorrer ao futuro Banco Comercial Interpart não sairá de lá com mais uma dívida, mas sim como um sócio disposto a correr, com ele, todos os riscos do empreendimento” José Papa Junior — Balanço Financeiro 31.05.81. São alguns exemplos de mensagens que utilizam o conceito.

Essa utilização tão eclética, não é compensada pela existência de uma literatura densa sobre o risco, principalmente os riscos que envolvem a atividade empresarial; particularmente, este é o enfoque que mais nos interessa no momento.

Risco é incerteza. Seu conteúdo encerra, dialeticamente, um fator positivo e outro negativo, convivendo numa relação de simbiose. Faces da mesma moeda. O risco pode ser evitado? Eu diria que não. O risco deve ser

identificado, assimilado, controlado, administrado. Este trabalho tenta ser uma embrionária e modesta contribuição nesse sentido.

## CONCEITOS

A idéia ou conjunto de idéias que a seguir tentaremos desenvolver, no propósito, fomos incentivados pela “dialética processual” (Demo, 1980), no sentido da negação do pré-conceito, na liberdade de expressão e na aceitação prévia dos paradoxos e contradições que caracterizam a evolução do comportamento humano. E mais, a arquitetura de conceitos contida na ambiência empresarial de Ecologia de Empresas (Zaccarelli, 1980) nos autorizam a correr o risco de explorar o risco.

Com o raciocínio analógico, transportando conceitos da Ecologia Biológica para a Ecologia de Empresas os autores nos fornecem uma primeira porta de entrada, nesse mundo desconhecido; vejamos uma correspondência entre um sistema e outro a partir da hierarquização desses sistemas:

Célula	1º nível	Trabalhador
Tecido	2º nível	Grupo de Trabalhadores
Órgão	3º nível	Área Funcional da Empresa
Aparelho	4º nível	Empresa
Ser	5º nível	Ecossistema Empresarial
Comunidade	6º nível	Sistema Econômico

Indutivamente, partindo do particular para o geral, do mais simples ao mais complexo, da parte para o todo, ambos sistemas, o Biológico e o Econômico, têm respectivamente, como unidade menor, a célula e o homem (trabalhador).

Começemos pelo homem:

O homem, à semelhança de outros animais, convive com o risco desde sua própria gênese, no ventre materno. Começa com a corrida vital dos espermatozóides em direção ao óvulo, buscando a fecundação, a vida.

Durante todo o ciclo de vida, o homem, segundo Freud, terá como uma das características mais fundamentais de sua personalidade, o medo básico ou a ânsia.

*“O homem vem ao mundo desamparado; precisa de mãe que o alimente. Sua dependência perdura por longos anos e, a rigor, nunca termina. A emancipação é dura porque obriga o homem a assumir o medo e o desamparo. O homem leva uma vida substancialmente incerta; o ambiente familiar pode entrar em colapso, a ambiência política pode ser repressora, a inadap-*

\* Agradecemos aos Professores do Curso de Pós-Graduação/Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração/UFBA, especialmente ao Professor Osório Reis, seu Diretor. À Volkswagen do Brasil, na pessoa do Professor Admon Ganem, que facilitou nossa pesquisa naquela empresa.

\* Consultor em Administração.

*tação pode surgir a cada momento, pode haver assalto, doença, desemprego etc... enfim, tem de aprender a viver na incerteza. O mal mais básico é sonhar com a segurança... porque a segurança absoluta só pode ser forjada pela ignorância dos riscos”* (Demo, 1980).

A insegurança tem atingido o homem na medida de suas próprias constatações, estudos e descobertas:

- a partir de Copérnico, quando se descobriu que a Terra não era o centro do Universo, portanto incerteza quando ao novo, desconhecido;
- Darwin, afastando a hipótese do homem como um ser fruto de uma divindade, nivelando-o à escala cronológica da Zoologia e conseqüente sucessão natural das espécies. Afastada assim a figura do Pai Criador e Protetor;
- finalmente coube a Freud dar o novo golpe ao revelar que o homem não é nem senhor de si mesmo, com a existência do inconsciente desconhecido.

Ora, se a insegurança atinge a parte (o homem), logo atinge o todo (o sistema).

O risco, portanto, está presente em toda atividade humana, seja de maneira explícita ou implícita, cobrando maior ou menor “tributo”, em função dos objetivos, atividades envolvidas e o contexto ambiental.

Curiosamente, entretanto, é relativamente escassa a literatura existente sobre o assunto, especialmente os riscos que envolvem a atividade empresarial.

Sendo o risco um insumo inevitável — e até desejável, o risco atrai — a assunção, administração e controle do risco constituem uma alternativa para obtenção da eficácia empresarial.

O risco, algumas vezes chamado de “desafio”, não seria um poderoso gerador de eficácia organizacional?

*“Se não enfrentar desafios, toda organização tende a se tornar indolente, difusa e negligente. Tende a alocar seus recursos por inércia e tradição e não por resultados”* (Drucker, 1980).

*“Aliás, não é por acaso que, para os chineses, o vocábulo, ‘crise’ significa ao mesmo tempo risco e oportunidade”* (Souza, 1981).

Afinal, o que vem a ser o risco para a empresa?

Seria a mensuração da incerteza? Definição da incerteza na ocorrência de um evento indesejável? O controle do acaso medido através da probabilidade? Incerteza da perda? Incerteza de um resultado em determinada situação?

Sabemos que o risco é maior quando a probabilidade é igual de ocorrer ou não a perda. Também, quando há incerteza há risco. Além disso o risco é com frequência confundido com o perigo; perigo é a origem da perda que é diferente da incerteza da perda. Igualmente é confundido com o acaso, que seria uma condição que eventualmente aumentaria a probabilidade de (ganho ou) perda.

Para nossos propositos, visando o ganho e não a perda, e partindo da premissa de que o lucro é seguramente uma das mais efetivas e tangíveis medidas do desempenho, da eficácia empresarial:

Risco seria todo fator que impeça ou dificulte a empresa a assegurar um determinado nível de eficácia.

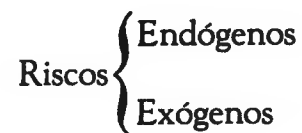
De logo, percebemos uma relação dialética entre o risco e eficácia. O risco tanto alimenta como elimina a eficácia: risco bem identificado, administrado e controlado é gerador de eficácia. Risco ignorado, negligenciado é inibidor ou comprometedor da eficácia.

Voltando à classificação de Zaccarelli: o risco se situa

em todos os níveis do sistema empresarial, ou seja: desde o nível do trabalhador, até o sistema econômico como um todo, inclusive o sistema mundial.

## CLASSIFICAÇÃO

Assim, poderemos nos arriscar a uma primeira classificação:



Essa classificação representa um esforço metodológico, apenas no sentido de tentar delimitar as fronteiras ambientais e respectivos horizontes de ação. Na “praxis” é difícil, senão impossível, essa separação territorial.

Endógenos seriam aqueles riscos situados até o 4º nível, segundo a classificação de Zaccarelli, dentro da própria empresa; exógenos seriam aqueles fora da empresa, em seu ambiente ecológico, situados no 5º e 6º níveis da mesma classificação, inicialmente citada neste trabalho.

Qual seriam os riscos endógenos?

A má gestão (disfunções) dos três fatores básicos de sobrevivência e êxito de um negócio, definidos por Drucker:

- Liquidez
- Produtividade
- Custos do futuro

Ainda, segundo Drucker, esses fatores não se modificam; todavia, aquilo que é necessário para administrá-los, sofre enormes alterações de acordo com as mudanças internas e externas.

A negligência, na gestão desses fatores, tende a aumentar os riscos, em função da saúde econômica mundial. Isso quer dizer que nesta era de grande turbulência, “um empreendimento deve ser administrado de modo a suportar golpes súbitos e a auferir o máximo de oportunidades inesperadas ou repentinas” (Foguel & Souza, 1980). O maior risco consiste, justamente, no surgimento de pontos fracos (disfunções, entropia) inesperados, num daqueles fatores, ou em suas diferentes combinações

Quanto aos riscos exógenos, seriam as mudanças não compartilhadas com o ambiente ecológico da empresa.

Na ecologia biológica, nota-se a importância vital da competição na sobrevivência dos indivíduos, e na evolução das espécies e das comunidades. Diríamos que o risco, por analogia, representa a mesma função seletora no mundo dos negócios.

## EFICÁCIA — CONCEITOS

Eficácia seria a capacidade da empresa, de acordo com a teoria do sistema aberto, de gerar mais energia (resultados) do que a consumida no seu funcionamento. Em outras palavras, a capacidade de gerar excedentes, lucros sob a forma de resultados econômicos.

A eficácia pode ser observada no decorrer de um dado período de tempo, relativamente longo, como o de 5 anos por exemplo, fornecendo uma indicação de como a empresa se encontra, naturalmente, em função do estágio do ciclo de vida organizacional.

Considera-se, portanto, eficaz a empresa que, em situação de funcionamento, na fase operacional, através de seus relatórios de resultados (econômicos), obtenha lucro.



## HIPÓTESES

As hipóteses levantadas são as seguintes:

- H-1 Parece haver nas empresas uma relação de causalidade positiva entre a gestão dos riscos e a eficácia empresarial. A ausência de riscos parece inibir a eficácia.
- H-2 Parece que as grandes empresas, com alto grau de eficácia, além de gerirem os riscos, também os transferem para o seu ambiente econômico.

### Modelo Analítico

Variável Independente	gestão (g)
Variável Dependente	eficácia (e)
Variável Interveniente	risco (r)

- equação matemática, relação linear binária

$$e = g(r)$$

### Interpretação

Para qualquer valor de g, r assumirá o valor de 0 ou 1. Assim, quando r for igual a 0, g também será; conseqüentemente eficácia será nula. Quando for igual a 1 r manterá o valor de g. Portanto, a eficácia não depende apenas da existência do risco e sim do instrumento de gestão do risco. No caso, o risco funciona como elemento catalizador, agente interveniente, necessário mas não suficiente para a obtenção de eficácia.

### Análise Dedutiva dos Dados

As hipóteses serão ou não validadas mediante a aplicação dos seguintes critérios:

- H.1 Por definição, onde não existe risco, não há gestão; conseqüentemente, não há eficácia. Será validada, portanto, se comprovarmos: ausência de riscos e da eficácia.
- H.2 Quanto à segunda, não entraremos no mérito da qualidade, nem do modelo do instrumental usado na gestão dos riscos, justamente por aceitar, aprioristicamente, modelos alternativos, como aquele que veremos adiante. Assim, a hipótese será validada se detectarmos a existência simultânea das variáveis: riscos, gestão e eficácia.

### GESTÃO DOS RISCOS MODELO ALTERNATIVO\*

#### Instrumental

- Planejamento Estratégico
- Sistema de Informações gerenciais
- Administração dos fatores básicos
  - Liquidez
  - Produtividade
  - Os Custos do Futuro
- Administração para o Futuro
  - Concentração dos recursos nos resultados

\* Modelo adaptado do livro Drucker F. Peter. *Administração em Tempos Turbulentos*. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1980.

- Administração do crescimento
- Administração das mudanças e da inovação (pesquisa).

## CONCLUSÕES

Com relação à segunda hipótese, estamos seguros de que em qualquer empresa grande, lucrativa, existem riscos, há instrumentos de gestão de riscos e que os mecanismos de transferência para o ambiente econômico são conscientes: aos empregados, como o caso VW, e para o governo, fornecedores, em arranjos diferentes conforme as circunstâncias.

Percebemos uma ligação de natureza intangível entre as duas hipóteses e que nos parece da mais alta relevância:

- *Acreditamos que será baixa a produtividade, a eficiência, eficácia, efetividade ou mesmo qualquer outra medida de desempenho humano em atividades, cujos riscos foram ignorados, eliminados artificialmente ou não foram percebidos.*

A partir dessa síntese poderemos indagar: o porquê do baixo desempenho empresarial das empresas do governo comparado à iniciativa privada? Essa incapacidade se observa também “quando o governo tenta administrar a economia, em qualquer país, sempre falha e quanto mais envolvimento do governo na economia, menor crescimento econômico” (Simon, 1981). No Brasil, por exemplo, temos o caso da Previdência Social e outros tantos. Quais as causas dessa incompetência Gerencial? As causas estariam na ausência de riscos. O único risco que um governo corre, está nas urnas e não em si mesmo, já que representa a última instância. Desse modo os regimes fechados tendem à incompetência, justamente pela eliminação artificial — pela força — dos riscos da atividade de governar. Portanto, à medida que o sistema se abre, maior sua eficiência como governo. Vejamos o que aconteceu no próprio campo político: assistimos ao baixo desempenho do PDS (ex ARENA) nas últimas eleições justamente porque viveu muito tempo sem enfrentar riscos (eleições diretas) e sua eficácia (ganhar eleições) caiu, obrigando a sua cúpula a recorrer aos casuísmos eleitorais.

O programa de privatização é um reconhecimento, tácito, por parte do governo dessa incapacidade. As Estatais estouram com frequência seus orçamentos e o Tesouro cobre ou o governo autoriza aumentos de preços como forma de cobrir seus déficits. Enfim não há riscos para essas empresas.

Constatamos esse fenômeno também na iniciativa privada. Qual a causa do alto índice de fracasso nas Empresas subsidiadas e incentivadas na área da SUDENE? Simplesmente o governo retirou do empresário apoiado, todo o risco do negócio e banca, a fundo perdido. Em troca das facilidades e recursos econômicos de toda ordem entregues ao empresário (podendo chegar a 75% do empreendimento) recebe ações sem direito a voto. Conseqüentemente, não há compromissos para com o sucesso e nem sanções (riscos) para com o fracasso. Frequentemente essas empresas vão mal, e os donos vão bem...

Utilizando rudimentarmente o método hipotético-dedutivo, levantamos hipóteses de trabalho como fruto de nossas observações e experiências pessoais. Tentamos validá-las procurando vesti-las com um precário rigor científico.

A fundamentação teórica ficou prejudicada pela inexistência de literatura específica.

Esperamos que a matéria possa ser levada adiante, contando com a possibilidade de que venha a despertar, eventualmente, o interesse de estudiosos.

O homem precisaria de risco para viver bem?

É a própria natureza que nos ensina: o homem vem ao mundo correndo riscos; para seu próprio bem não devemos eliminá-los de sua vida. Devemos sim, ensinar a conviver com os riscos. Se eliminarmos os riscos da vida do homem, estaremos subtraindo um dos mais poderosos geradores de eficácia, de motivação e de felicidade, enfim.

*“Aventurar-se causa ansiedade, mas deixar de arriscar-se é perder a si mesmo”*

KIERKEGAARD

*“... Por outro lado, a compreensão do mais estúpido dos homens se torna aguda quando o objeto em questão diz de perto com seus desejos; em geral o intelecto se desenvolve com o perigo (risco), como na raposa, ou por necessidade, como no criminoso...”*

SCHOPENHAUER

#### BIBLIOGRAFIA

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo, Atlas, 1980.

DRUCKER, P.F. *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo, Livaria Pioneira Editora, 1980.

FOGUEL, S. & SOUZA, C.C. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo, Atlas, 1980.

SIMON, W. Ex-Secretário do Tesouro. USA. A TARDE, 09.07.81.

SOUSA, C.C.S. *Artigo administrando em períodos de crise: como evitar aterrissagem de emergência*. Salvador, 1981.

ZACCARELLI, S.B. et alii. *Ecologia de empresa — um estudo do ambiente empresarial*. São Paulo, 1980.

**Renove sua Assinatura da**

**Revista de Administração**

**FEA — USP**

**Caixa Postal 11498**

**05499 — São Paulo**

# A INDÚSTRIA ALEMÃ FACE AO BEM-ESTAR DO TRABALHADOR

Graziela de Oliveira\*

A sociedade capitalista demonstra um grande avanço em relação às formações sociais anteriores no que se refere aos meios de produção desenvolvidos e utilizados. A revolução industrial permitiu uma transformação na base técnica de produção. O homem consegue não apenas aumentar o controle sobre a natureza, como também explorá-la segundo os interesses da economia.

A transformação cada vez mais racionalizada da matéria, permitida pelo desenvolvimento da ciência e sua aplicação na produção, dá-se sob condições que, se por um lado impulsionam, aceleram o desenvolvimento econômico, por outro tendem a enfraquecer a força de trabalho física e mental do homem. O trabalhador trabalha muitas vezes sob condições materiais e sociais que aceleram e antecipam o desgaste de sua força de trabalho.

O desenvolvimento econômico da Alemanha Ocidental oferece um exemplo da tese exposta acima. O avançado desenvolvimento das forças produtivas na Alemanha não permite que o trabalhador possa encarar o trabalho como "trabalho-cultura ou trabalho lazer". Ao contrário. O consumo da força de trabalho no processo de produção dá-se sob forma que impõe ao trabalhador um constante estado de mal-estar físico, psíquico e social. O trabalhador é para a indústria apenas um meio de produção.

A organização técnica do trabalho na indústria alemã é tal, que desgasta a saúde do trabalhador provocando-lhe, por exemplo, distúrbios de circulação, distúrbios no ciclo do sono e doenças do coração.

Para cumprir os objetivos da produção, as máquinas têm que funcionar, se possível, sem descanso. Para atender ao funcionamento das máquinas não se contrata um número maior de trabalhadores, mas se organiza um regime de turno-rodízio.

Na Alemanha Ocidental, segundo estimativas, há cerca de 4 milhões de trabalhadores de turno, que trabalham alternadamente das 6h às 14h, de 14 às 22h e de 22h às 6h da manhã.

O trabalho de turno, especialmente o noturno, é prejudicial para a saúde. Ocorrem mudanças no ciclo do sono e da alimentação e, com isso, a falta de apetite, falta de sono, distúrbio intestinal, úlcera estomacal etc. (Klee, 1977).

O trabalho em turno-rodízio provoca uma série de problemas de ordem psico-somática. Além disto, perturba a vida social do trabalhador.

Quer se trate do homem ou da mulher, o trabalho de turno e o noturno prejudicam a organização da vida familiar, afetando diretamente os filhos e os casais. Quando o marido retorna, é hora da mulher sair para o trabalho. No horário noturno, por exemplo, o pai chega quando os filhos saem para a escola. Às 14h ele deve estar outra vez no trabalho. Assim, há dias em que o pai fica impossibilitado de estar com os filhos. Nem um salário maior é capaz de compensar o desgaste psico-somático e o problema social que o trabalho de turno acarreta.

De modo geral o trabalho fabril, enquanto aumenta o PNB e a riqueza dos capitalistas, provoca, com o aumento do ritmo de trabalho e o seu fracionamento, um desgaste prematuro da força de trabalho. O trabalho não é ajustado às condições físicas e às capacidades do trabalhador mas, ao contrário, o trabalhador é que deve adaptar-se às condições de trabalho.

Em 1972 45,3% dos trabalhadores aposentados precocemente foram dados como incapazes de exercerem trabalho remunerado e 6,8% como incapazes de exercerem a profissão. Das trabalhadoras aposentadas precocemente, 41% estavam incapacitadas de exercerem atividades remuneradas. Ou seja, quase a metade dos trabalhadores aposentados são por desgaste precoce de sua força de trabalho, por incapacidade física ou psíquica de permanecerem ativos no processo de trabalho (Klee, 1977). As causas gerais do desgaste prematuro foram: pressão alta, doenças crônicas do coração, esgotamento, bronquite, efizemas do pulmão, arteriosclerose etc.

Para muitas categorias de trabalhadores, o trabalho ainda continua perigoso e pesado.

Em um estaleiro de Hamburgo, por exemplo, o trabalho de auxiliar de construtor de navios exige o uso de uma posição para o trabalho de solda, que leva ao esgotamento físico. O trabalhador perde o controle muscular do braço, que se põe a tremer, mas o supervisor impede que o trabalhador faça pausas para recuperação (Wallraff, 1970).

Em muitas fábricas o barulho é insuportável, provocando distúrbios psíquicos e surdez nos trabalhadores. Em 1974 foram anunciados 9.890 casos novos de surdez e distúrbios de audição causados pelo barulho nas fábricas (Klee, 1977).

\* Profª da Universidade Federal da Paraíba.

Ainda segundo Klee, embora um barulho equivalente a 80 *decibels* já ultrapasse os limites do suportável e provoque distúrbios de audição, o ministério do trabalho permite nas fábricas um barulho de até 90 *decibels*, o que é sumamente prejudicial à saúde.

Com o desenvolvimento químico-tecnológico, aumenta nas indústrias o número e a qualidade das substâncias danosas, principalmente as cancerígenas, que colocam em perigo a saúde e a vida do trabalhador. As condições gerais de trabalho nas fábricas alemãs podem ser vistas como provocadores de doenças (Klee, 1977).

O polivinilclorid, por exemplo, substância sintética usada na fabricação de canos, cabos, discos, embalagens etc. produz doenças do fígado, ossos, rins, sistema arterial e de outros órgãos, ameaçando assim a saúde dos trabalhadores de diversas indústrias e não somente daquelas que produzem essa substância (Klee, 1977).

Substâncias tidas como menos danosas, como a poeira e o vapor, são altamente prejudiciais quando suportadas em grandes quantidades. E isto ocorre, por exemplo, na indústria do aço, como na pesquisada por Wallraff (1970), onde o pó de aço domina o ar que é respirado pelos trabalhadores. A poeira de aço cola na pele e penetra nas narinas e olhos dos trabalhadores.

“Na pele forma-se uma crosta sebosa. Quando eu cuspo, eu me espanto: meu escarro é negro. Depois do trabalho, embaixo do chuveiro, esfrega-se tanto a pele, que quase se lhe arranca dos poros. Isto não ajuda muito, o trabalhador da fábrica de aço é marcado pelo seu trabalho; sempre ficam marcas que o discriminam. Nas sobrancelhas, no cabelo, atrás das orelhas ou nas narinas os resíduos do aço se encroscam” (Wallraff, 1970).

No que se refere a acidentes de trabalho, em comparação internacional, a Alemanha Ocidental está no ápice dos países com maior número de acidentes de trabalho. Pela primeira vez, em 1974, o número de acidentados estava pouco abaixo de 2 milhões. O número de acidentes é, contudo, decrescente de 1973 a 1975. Em 1973 foram 2.221.268, em 1974 1.989.315 e em 1975 1.760.713 acidentes de trabalho registrados (Klee, 1977). Apesar de perfazerem apenas 45% dos assalariados, os trabalhadores são os que mais se acidentam, perfazendo quase 80% dos acidentados.

A intensificação do ritmo de trabalho e o aumento da jornada, com a realização de horas extras, são motivos que provocam acidentes de trabalho. Em 22% dos acidentes, os trabalhadores tinham trabalhado mais de 8 horas (Klee, 1977).

Para diminuir os efeitos da poluição sonora, contaminação do ar e da intensificação e do fracionamento do trabalho sobre o bem-estar psíco-físico do trabalhador, em várias firmas são distribuídos remédios que diminuem ou neutralizam dores, como dores de cabeça, enjôo, mal-estar etc. Os médicos das firmas retardam, assim, o desgaste da saúde dos trabalhadores, mas não o eliminam (Klee, 1977). Nem um salário “compensador” da insalubridade das condições de trabalho paga a surdez ou perda de audição, a diminuição da visão e outras enfermidades que ocorrerão em mais alguns anos de trabalho.

Uma ex-empregada de uma fábrica de chocolate, entrevistada por Klee em 1972, dá uma visão de como as condições de trabalho nas fábricas alemãs são capazes de destruir a capacidade física e mental de trabalho do traba-

lhador e gerar problemas sociais. “era trabalho de salário por tarefa. Eu tinha que trabalhar, trabalhar, enquanto a esteira corria cada vez mais rápido. Era simplesmente rápido demais. Eu tinha que soldar as caixas de bombons, às vezes elas se amontoavam, mas a esteira tinha que ficar desimpedida, senão as caixas da frente caíam. Se eu não acompanhava o ritmo, a supervisora vinha e queria saber por que eu não realizava o trabalho, não seguia o ritmo. Na pausa eu completava, não apenas eu, mas muitas pessoas sadias também. Eu me desgastava e não podia mais. Mas não foi o fato de eu não conseguir realizar o trabalho que me levou ao desemprego. Eu faltava muito por doença, pedia licença demais.”

A intensificação do ritmo de trabalho não apenas é uma das causas do desgaste prematuro da força de trabalho. Ela embrutece o trabalhador, pois a intensificação só é possível com um fracionamento do trabalho em tarefas simples, desprovidas de conteúdo.

A intensificação do trabalho intensifica também a alienação, a perda de sentido do trabalho e a desvinculação da tarefa manual da atividade mental.

Wallraff reporta a sua experiência numa fábrica, onde tinha que lixar plaquinhas de aço. A máquina que produz as placas não está preparada para produzi-las sem as imperfeições que devem ser reparadas pelos trabalhadores. É sempre o mesmo ato de trabalho : lixar em volta das plaquinhas. Como é um trabalho cuja remuneração depende do número de placas lixadas (salário por tarefa), o trabalhador não pode perder o ritmo, mas quanto mais rápido trabalha, menor se torna o controle motor e a atenção. Às vezes a mesma plaquinha é lixada duas ou três vezes. O lixador de placas nem sequer tem idéia para que ela serve e onde será usada. Para ele, o único sentido do trabalho é o dinheiro que vai receber. O trabalhador fica dominado pelo trabalho. Se olha para os lados ou tenta conversar com os companheiros, não apenas perde o ritmo e deixa de realizar o número de tarefas estipulado, como também pode lixar os próprios dedos e machucar as mãos. Um trabalhador adulto realiza uma tarefa que poderia ser confiada a qualquer criança, não fosse o ritmo acelerado exigido (Wallraff, 1970).

O aumento da riqueza nacional exige e é compatível com uma degradação da força de trabalho da massa de trabalhadores a simples instrumento de produção. O trabalho é fácil, nada há a ser explicado. Realiza-se quase que por si só. Basta um auxílio do trabalhador à máquina. A aprendizagem não requer mais do que observação e imitação.

Na fábrica o trabalhador é apenas uma peça, um autômato. Como as demais peças, não se comunica com os colegas. Conversas, contato social no ambiente de trabalho, só em prejuízo do salário e da integridade física. A poluição sonora e do ar, o isolamento imposto pelas condições de trabalho e o próprio trabalho arruinam a integridade psíco-física do trabalhador.

O empobrecimento da força de trabalho individual do trabalhador é compensado com o enriquecimento da força de trabalho social produzida pelo conjunto dos trabalhadores. O trabalho fracionado de cada trabalhador se integra num mecanismo que compõe o trabalho geral. O reflexo psicológico do empobrecimento da força de trabalho individual é o empobrecimento psíquico.

Para Volmerg (1980), a estrutura do trabalho indus-



trial (na Alemanha Ocidental) exerce efeitos sobre a estrutura subjetiva do trabalhador, efeitos que podem provocar a perda do seu auto-valor. A lateralidade e a monotonização do trabalho levam a uma fragmentação da estrutura subjetiva e ameaçam a integração do eu-psíquico com o eu-corpo (Volmerg, 1980). A um trabalho monótono corresponde um estado psíquico monótono, com a perda do controle emocional, diminuição da capacidade de reação e de trabalho. O trabalhador que realiza, trabalho repetitivo de ritmos crescentes, perde a distinção que existe entre os seus próprios movimentos e os movimentos da máquina, perde a noção dos limites que separam o sujeito do objeto.

O caso específico da Alemanha se insere, no que há de geral, no sistema capitalista. Na Alemanha ou nos Estados Unidos, na França ou no Japão, e mesmo em países capitalistas da periferia, como o Brasil, as condições de trabalho são e funcionam tendo em vista a produção e, apenas secundariamente, o trabalhador.

Também nos Estados Unidos, o país mais desenvolvido do sistema capitalista de produção, as condições de trabalho industrial provocam nos trabalhadores uma série de doenças do trabalho, além de fracionar a sua capacidade física e intelectual de trabalho (Braverman, 1977; Schneider, 1982; Mills, 1969).

Como forma de se minimizar os efeitos adversos das condições de trabalho sobre o bem-estar do trabalhador, as empresas, em reação às reivindicações e às leis trabalhistas, adotam medidas paliativas: contra os riscos de cortes, perfurações, choques, os riscos provocados pela poluição sonora e do ar etc., as empresas põem equipamentos de proteção individual (EPI) à disposição dos trabalhadores. Sabe-se, contudo, que muitos destes equipamentos, como máscaras e capacetes são desagradáveis e dificultam muitas vezes, a movimentação do trabalhador. Ocorre, então, que para evitar o desconforto o trabalhador muitas vezes dispensa a proteção e assim pode tornar-se vítima de seu "ato inseguro". Poucos são os casos de empresas que adotam medidas coletivas de proteção, ou seja, que equipam o ambiente de trabalho de tal sorte, que elimine os riscos à integridade física do trabalhador.

Em relação às possibilidades de desenvolvimento e uso das capacidades físicas e intelectuais do trabalhador, Braverman (1977) afirma que à massa de trabalhadores americanos são designadas tarefas repetitivas, o mesmo movimento de trabalho durante toda a jornada.

Em investigações feitas em fábricas americanas, Friedman (1972) observou experimentos que objetivavam diminuir a fadiga e a repetitividade do trabalho. Tais experimentos, como o *job enlargement*, embora diminuam a monotonia do trabalho, não são capazes de oferecer ao trabalhador oportunidades de aprendizagem de um ofício ou de compreensão da totalidade do trabalho. Friedman diz o seguinte, em relação às condições de trabalho fabril nos Estados Unidos: "centenas de milhões de operários e empregados estão ocupados com tarefas parcelárias, repetidas em cadência rápida, as quais não implicam senão pouco ou nenhum conhecimento profissional, iniciativa, engajamento psicológico ou moral na empresa que os paga. Seu tempo fora do trabalho vê-se ameaçado por uma fadiga, amiúde mais psíquica do que física, que pesa, até destruí-la, sob a capacidade que têm de divertir-se e mesmo de recuperar-se".

O lazer é uma das alternativas que o trabalhador submetido a condições de trabalho fatigante e monótona encontra, para "se distrair de si próprio, de seu vazio e de seu tédio profundo, mais ou menos consciente, onde a insatisfação de trabalho representa elemento importante" (Friedman, 1972).

Inseridos no sistema capitalista de produção, os países da periferia, importadores de capital e de tecnologia, tendem a reproduzir dentro de suas estruturas os mesmos problemas existentes nos países centrais. Contudo, a especificidade destes países manifesta condições de trabalho e de vida inferiores às dos países centrais, dada entre outros fatores, a fragilidade das organizações dos trabalhadores em exigirem o atendimento de suas reivindicações de melhores condições de trabalho e de remuneração.

No Brasil, tanto nas indústrias nacionais quanto nas filiais de empresas americanas e alemãs, observa-se os mesmos problemas causados pelas condições de trabalho sobre o bem-estar do trabalhador observados nos países centrais.

Pesquisando indústrias no Rio de Janeiro, Castro & Souza (1974) observaram que a maioria dos trabalhadores executa tarefas até complicadas e de responsabilidade, mas que são principalmente repetitivas. Na indústria elétrica e de comunicações, por exemplo, o trabalho envolve tarefas repetitivas, que exigem apenas memorização e habilidade motora.

Indiferentemente do ramo considerado, em muitas fábricas no Brasil as condições de trabalho são nitidamente prejudiciais ao bem-estar do trabalhador.

Baseada numa pesquisa realizada por Mendes na Grande São Paulo, no período 1969-74, Possas (1981) afirma que a "indústria de produtos alimentares e as indústrias metalúrgicas, mecânica, e de material elétrico e eletrônico, situam-se respectivamente em 1º e 2º lugar na importância relativa de ocorrência de acidentes graves..."

As condições de trabalho industrial influem ainda sobre o estado psíquico do trabalho. Condições de trabalho adversas provocam a fadiga ocupacional, que se manifesta numa diminuição da capacidade funcional do indivíduo e repercute sobre a sua vida privada. Segundo Couto (1978), a fadiga psíquica, por exemplo, aparece sob a forma de neurose de ansiedade ou neurose depressiva. "O portador de fadiga psíquica tem invariavelmente um motivo de insatisfação no trabalho".

Veremos, portanto, que o que há de específico nas condições de trabalho em indústrias capitalistas de países diferentes relaciona-se com o geral, com os objetivos a que a produção capitalista se propõe.

A degradação do trabalho face ao desenvolvimento econômico da Alemanha Ocidental não é um produto de um desenvolvimento ou de uma política econômica equivocados, mas característica inerente ao capitalismo.

O desenvolvimento das forças produtivas capitalistas realiza-se no contexto do processo de valorização (relativa) do capital. A valorização do capital exige constante renovação do processo de trabalho com a diminuição das horas de trabalho necessárias à reprodução da força de trabalho e o aumento das horas excedentes. Além do aumento da produtividade, com o uso de máquinas cada vez mais sofisticadas, aumenta-se a intensificação do trabalho, o que possibilita a produção de um maior número de mercadorias ao mesmo tempo ou num menor período de tempo. O ponto

crucial da mudança técnica na Alemanha Ocidental não é o trabalho útil-concreto como atuação do homem na dominação da natureza, atuação que se utiliza das possibilidades técnico-científicas, mas o princípio econômico abstrato da produção de mais-valia. As racionalizações e mudanças técnicas não necessitam trazer melhoras nas condições de trabalho: Em vez disto, surgem deteriorações das condições do trabalho: não somente o desgaste psíco-físico, como também a instabilidade do posto de trabalho, com aumento do número de trabalhadores desempregados.

Essa economia de trabalho que dispensa trabalhadores é típica do progresso técnico capitalista. No entanto, o objetivo do capitalista não é o progresso tecnológico e o desenvolvimento das forças produtivas em si. A inovação tecnológica é apenas um meio de maximizar os lucros e de garantir a posição do capitalista na concorrência. O modo como se estabelece o progresso técnico, com a introdução de meios de produção e processos de trabalho que prejudicam a saúde do trabalhador é ditada pela intensidade e pela forma da concorrência assim como pelas estratégias de maximização de lucros. A produção técnico-científica determinada pelos interesses de valorização do capital contradiz com o bem-estar do trabalhador. Como afirma Gorz (1968): "O desenvolvimento econômico, social e cultural não é orientado no sentido do desenvolvimento prioritário dos homens nem no sentido do suprimento de suas necessidades sociais, mas primeiramente no sentido da criação dos objetos que podem ser vendidos com lucro máximo, qual-

quer que seja aliás, a utilidade ou a inutilidade dos mesmos".

Com a mecanização e a automatização do número cada vez maior dos processos de trabalho, a virtuosidade do trabalhador torna-se supérflua. O processo global de produção surge ao trabalhador como uma utilização tecnológica da ciência, sob a qual o trabalhador é obrigado a submeter-se. A irracionalidade do sistema de produção capitalista evidencia-se: se de um lado são necessários trabalhadores intelectuais altamente qualificados, de outro destrói-se a criatividade, a força física e mental de trabalho da massa de trabalhadores.

O mutilamento das energias físicas e intelectuais do trabalhador não se deve, porém, ao desenvolvimento tecnológico, mas ao fato de que este desenvolvimento se dá sob bases sociais que implicam na exploração do homem pelo homem. A tecnologia busca satisfazer interesses capitalistas; a racionalidade da classe que dispõe da ciência e da tecnologia transforma-se em irracionalidade para a classe trabalhadora.

Uma reversão das condições atuais de trabalho e sua reestruturação de forma que impeça o desgaste prematuro da força de trabalho e permita o desenvolvimento e a utilização da potencialidade do trabalhador está na dependência da luta dos trabalhadores por uma ordem econômica, na qual o homem seja o centro das atenções e o seu bem-estar o objetivo perseguido.

## BIBLIOGRAFIA

- GORZ, A. *Estratégia operária e neocapitalismo*. Rio de Janeiro, 1968.
- KLEE, E. *Gefahrenzone Betrieb. Verschleiß und Erkrankung am Arbeitsplatz*. Frankfurt a.Main, 1977.
- WALLRAFF, G. *Industriereportagen*. Reinbeck bei Hamburg, 1970.
- SCHNEIDER, M. *Neurose und Klassenkampf. Materialistische Kritik und Versuch einer emanzipativen Neubegründung der Psychoanalyse*. Reinbeck bei Hamburg, 1977.
- VOLMERG, U. *Zum Verhältnis von Produktion und Sozialisation*, Frankfurt a.Main, 1980.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no séc. XX*. Rio, 1977.
- SCHNEIDER, E. *Sociologia industrial*, Rio, 1980.
- MILLS, W. *A nova classe média*, Rio, 1969.
- MOURA, C. & SOUZA, A.M. *Mão-de-obra industrial no Brasil*. Rio, IPEA/INPES, 1974.
- POSSAS, C. *Saúde e trabalho no Brasil: a crise da previdência social*. Rio, 1981.
- COUTO, H. Método alternativo para o diagnóstico da fadiga psíquica. in XVII COMPAT, São Paulo 1-4/out. 1978.
- FRIEDMAN, G. *O trabalho em migalhas; especialização e lazeres*. São Paulo, 1972.

# **estudos econômicos**

Volume 14(1) – jan/abr 1984

## **OFERTA AGREGADA DE CURTO PRAZO COM PROPORÇÕES FIXAS**

André Franco Montoro Filho

## **KEYNES E A GRANDE DEPRESSÃO**

Tamás Szmrecsányi

## **A INFLUÊNCIA DO PODER PÚBLICO NA LOCALIZAÇÃO INDUSTRIAL**

Carlos Roberto Azzoni

## **ÍNDICES DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL PARA A DÉCADA DE 1920: UM REEXAME**

Flávio Rabelo Versiani

## **O SISTEMA FINANCEIRO DO BRASIL E O CAPITAL ESTRANGEIRO**

Natermes Guimarães Teixeira

## **EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA FINANCEIRA DAS EMPRESAS NO BRASIL: 1969/1977**

Álvaro A. Zini Jr.

## **ALIMENTAÇÃO NA EMPRESA: IMPACTO SOBRE AS FAMÍLIAS DOS TRABALHADORES**

Antonio Carlos Coelho Campino, Denise C. Cyrillo e Maria C Cacciamali

## **INCENTIVOS FISCAIS, EMPRESAS EXTRA-REGIONAIS E A INDUSTRIALIZAÇÃO RECENTE DO NORDESTE BRASILEIRO**

John Redwood III

## **OS FAZENDEIROS DO CAFÉ E O MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS: 1871/88**

Pedro Carvalho de Mello

## **MONOPSÔNIO, DESEMPREGO INVOLUNTÁRIO E OS EFEITOS INDETERMINADOS DO SALÁRIO MÍNIMO**

Omar O. Chisari

## **CRISE E TRANSFORMAÇÃO NA ECONOMIA MUNDIAL**

Celso Furtado

---

Desejo ASSINAR ☐ a REE ou RENOVAR ☐ minha assinatura por 1 ano (3 exemplares) ao preço de Cr\$ 10.000,00 (dez mil cruzeiros).

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

Endereço \_\_\_\_\_

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

Junto com este pedido estou remetendo o cheque nº \_\_\_\_\_

do Banco nº \_\_\_\_\_ em favor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, no valor de Cr\$ 10.000,00.



# Resenha de Livros

## PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: TEORIA E PRÁTICA — TEXTOS SELECIONADOS

**Autores:** Paulo de Vasconcellos Filho  
Marcos Antonio da Cunha Fernandes  
José Maria A. M. Dias  
**Editora:** Livros Técnicos e Científicos Editora S/A  
**Edição:** 1ª — 1982  
**Avaliador:** Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi  
Prof. do Deptº de Administração da FEA-USP

A publicação desta obra revela a tendência generalizada, entre os profissionais e estudiosos da administração no Brasil, em conferir significativa expressão às atividades relativas às interações empresa/ambiente: Consubstanciado em uma robusta coletânea de textos selecionados entre autores nacionais e estrangeiros, a obra tem o mérito de estimular o leitor à reflexão, pelo cotejo de linhas diversas do pensamento administrativo. Esta riqueza teórica, expressa fundamentalmente nas discussões referentes à metodologia de formulação e implementação do planejamento estratégico — evidenciando-lhe as vantagens e submetendo-o a limitações e restrições intrínsecas ao seu exercício nas organizações, torna o livro um interessante referencial para a auto-avaliação dos trabalhos da administração superior. Aliás, é esta a primeira impressão que o livro deixa a seu leitor: destinar-se principalmente ao profissional de cargos mais elevados nas organizações. Contudo, a aborda-

gem conceitual do planejamento e o relato de experiências brasileiras neste campo, demonstram os benefícios que podem colher docentes e alunos, pela adoção deste livro, como material didático, em cursos de pós-graduação. Nos programas de graduação, como leitura complementar, o texto pode-se prestar à introdução do aluno na dimensão dos problemas complexos, e, ainda, ilustrar-lhe a necessidade da integração entre planejamento, execução e controle.

Constituído por 14 textos, o livro distribui os assuntos em 3 grandes tópicos do planejamento empresarial: o primeiro é basicamente dedicado à inter-relação de conceitos; o segundo discute vantagens e limitações do planejamento estratégico; o terceiro revela aspectos práticos da atividade e concretiza conceitos discutidos na primeira seção.

Se, de todo, o livro não apresentasse as qualidades mencionadas, dois grandes benefícios contemplam esta obra. O primeiro é o de sensibilizar o leitor refratário às técnicas de planejamento para sua fundamentalidade nas relações das organizações com seu meio, e, o segundo, a de sublinhar que o planejamento, como de resto as demais atividades administrativas, parecem compatibilizar-se com as aspirações universais de eficiência e eficácia, à medida em que representarem processos de decisão crescentemente participativos.

## ASPECTOS DO MARKETING E DA PUBLICIDADE NA AMÉRICA LATINA

**Autores:** Modesto Farina & Carlos Del Nero Filho  
**Editora:** Edgard Blücher Ltda.  
**Edição:** 1ª — 1983  
**Avaliador:** Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi  
Prof. do Deptº de Administração da FEA-USP.

A dificuldade maior do profissional de marketing no Brasil, quando solicitado a estender suas tarefas ao mercado internacional, talvez seja o profundo desamparo a que a literatura especializada o condena. Livros, e mesmo cursos, tratam basicamente dos aspectos burocráticos relativos às atividades de importação e exportação, e/ou ainda, dos aspectos legais estritamente vinculados à legislação fiscal ou às regulamentações portuárias e alfandegárias de um mercado particular.

Com isso, parece que todas as variáveis de marketing foram abordadas e, autores, quando não os próprios leitores, dão-se por satisfeitos para iniciarem-se nas práticas do comércio internacional.

É certo, também, existir alguns bons livros editados em outros países, assim como um volume bastante apreciável de artigos e publicações estrangeiras disponíveis no Brasil, tratando do marketing internacional. Mas, mesmo nestes casos, o profissional brasileiro vê-se em dificuldades uma vez que, os ambientes e o comportamento dos elementos que os compõem, guardam pouca ou nenhuma relação com a problemática nacional ou com os mercados exteriores visados.

Nesse sentido, a obra de Farina & Del Nero apresenta uma pioneira e rica contribuição às tarefas executadas pelos nossos *traders* no exterior. Se não pode ser vista como um texto abrangente de marketing internacional, pois não contempla as discussões sobre as variáveis preço, distribuição e produto, é, sem dúvida uma abordagem inteligente dos esforços de comunicação. Restrito apenas ao ambiente latino-americano, o que quer dizer, algo em torno de 20% do mundo dos negócios brasileiros, o livro tem o mérito de enfocar a comunicação dentro de um contexto teórico mais



amplo. Os mercados são discutidos em termos das peculiaridades de seus consumidores, de suas histórias, de suas políticas e economias. Aspectos culturais, lingüísticos e étnicos providenciam relações indispensáveis entre o conhecimento teórico e a ação de natureza prática. E, é isto que minimiza no texto os efeitos da ausência de comprovações científicas (pesquisa e experimentação), pois o conhecimento, fruto da experiência concreta dos autores nestes

mercados, é alcançado pela evidência e não pela abstração. As idéias fundamentais e que não decorrem da teoria já existente, nascem da observação concreta dos fenômenos experimentados na ação pragmática dos autores.

Estas características fazem do livro um útil instrumento para profissionais de comércio exterior e, de outro lado, ensaja, pelas análises que procede, sua indicação aos estudiosos do marketing internacional

## O HOSPITAL E A VISÃO ADMINISTRATIVA CONTEMPORÂNEA

**Coordenador:** Ernesto Lima Gonçalves

**Editora:** Pioneira

**Edição:** 1ª — 1983

**Avaliador:** Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi  
Prof. do Depº de Administração da FEA-USP

Este livro representa a continuidade dos esforços do PROHASA Programa de Estudos Avançados em Administração Hospital e de Sistemas de Saúde, criado em 1977, através de acordo entre a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

Cumprindo seu propósito básico de contribuir para a melhoria qualitativa e quantitativa de executivos, professores, pesquisadores e profissionais no campo da administração hospitalar e da prestação de serviços de saúde básicos e abrangentes para a comunidade, o PROHASA lança, em uma edição da Pioneira, seu livro: *O Hospital e a Visão Administrativa Contemporânea*, coordenado por Ernesto Lima Gonçalves, professor Livre-Docente da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo e professor contratado da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV.

Para quem se defronta com a problemática do planejamento hospitalar, submetido a uma literatura pobre e esparsa, esta publicação tem um sabor reconfortante por oferecer uma abordagem sistematizadora das atividades funcionais e especializadas, próprias aos hospitais e os conceitos e práticas generalistas da administração

A obra está organizada em três grandes capítulos: no primeiro, trata de aspectos administrativos, discutindo as

funções do hospital moderno e seus sistemas médicos, técnicos e administrativos. Problemas organizacionais, tais como os de ordenação das atividades e os de autoridade e comunicação são também abordados. Ainda neste capítulo são evidenciados os requisitos básicos de planejamento hospitalar, notadamente os de aspectos de organização, fases e metodologia do planejamento.

No segundo, que trata de administração de recursos no hospital, são tratados basicamente os recursos humanos, financeiros e materiais do hospital, segundo duas preocupações maiores: a primeira, de caráter funcional, buscando atribuir claros objetivos à administração de cada um dos recursos; e, a segunda, com a elaboração de elementos de controles voltados a garantir níveis adequados de desempenho.

E, no terceiro capítulo — no processamento de dados no hospital — historia a evolução do uso de computadores na medicina, discutindo os objetivos da informática médica e as dificuldades de sua implantação no ambiente hospitalar brasileiro. Enfatiza, sobremaneira, a resistência do pessoal técnico em relação às interações a que se tornam obrigados com os analistas de sistemas. Conceitos básicos de processamento de dados para profissionais de saúde também são expostos: arquivo, banco de dados, ciclo de processamento etc. Ao final do capítulo são discutidas as aplicações do processamento de dados, na prática da clínica e nas pesquisas de natureza biomédicas.

Embora escrito por nove autores diferentes, a obra apresenta-se seqüencialmente lógica e una. O livro é predominantemente indicado aos profissionais com pelo menos, alguma vivência hospitalar, se bem que parece-nos possível sua adoção nos cursos de administração hospitalar.

## ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

**Organizadores:** Afonso Carlos Corrêa Fleury e Nilton Vargas

**Editora:** Atlas

**Edição:** 1ª — 1983

**Avaliador:** Adalberto Américo Fischmann  
Prof. Assistente Doutor do Deptº de Administração - FEA/USP

Esta obra organizada pelos professores Afonso Fleury e Nilton Vargas é resultado do esforço que vem sendo realizado, há aproximadamente quatro anos, pelas instituições em que trabalham — o Departamento de Engenharia de Produção da POLI/USP e da COPPE-UFRJ, respectivamente.

O objetivo básico desse esforço conjunto é “colocar as propostas técnicas de organização do trabalho sob a luz

das Ciências Humanas” Procuram, assim, desenvolver um quadro conceitual interdisciplinar, preocupando-se em lembrar a crítica que é feita pelas Ciências Sociais.

A forma como está estruturada a obra reveste-se de interesse para aqueles que pretendam dar-lhe um uso didático. Nos três capítulos iniciais delinea-se o que chamaríamos de “fundamentos”, a saber:

- conceitos básicos relacionados à Organização do Trabalho;
- eficiência e produtividade, tanto a partir do ponto-de-vista do capitalista, quanto do trabalhador;
- tópicos referentes à metodologia de pesquisa nos estudos sobre organização do trabalho.

Já os sete capítulos finais compõem-se de relatos de estudos de caso, de diferentes setores, todos pertinentes à

realidade brasileira, destacando-se: indústria mecânica, metalurgia, siderurgia, vestuário, bancos, construção habitacional, programação de dados.

É na parte inicial que se encontram as mazelas do tipo de esforço integrador a que se propõem os autores do livro.

De um lado, os dois primeiros capítulos que, embora claros, revestem-se de grande densidade, exigindo do leitor um certo domínio do tema. Assim, há a preocupação em apresentar uma síntese do taylorismo, do fordismo e do "job enrichment" e críticas feitas a esses sistemas. Observa-se, porém, nitidamente, que Fleury e Vargas chegaram a algumas posições pessoais como fruto, de discussões anteriores. É justamente o conhecimento de premissas inerentes a essas discussões que permitirá uma leitura mais proveitosa e, nesse sentido, o principiante sairá perdendo.

Por outro lado, o capítulo referente à metodologia peca por revestir-se de certa ligeireza na apresentação de dados, que conduzem mesmo a noções erradas. Exemplificando, a partir de um dado fundamental para o capítulo que é a definição de "metodologia", vamos encontrar o autor, Michel Thiollent, afirmando que a metodologia "é uma disciplina (sic) cujo objetivo consiste em analisar as características de vários métodos disponíveis, em avaliar suas capacidades (...) e em criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização" (p. 55). Isto para a seguir valer-se de "uma das definições do Aurélio: metodologia é a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade" (p. 55). Embora o autor justifique sua opção "por uma exposição simplificada (...) para que não fique amedrontado o leitor que não estiver familiarizado com os temas e debates da metodologia ou da filosofia da ciência", acreditamos ser importante ressaltar que esse capítulo destoa do tom geral da obra.

É, sem dúvida, nos capítulos referentes a relatos que se encontra a força da proposição do grupo de autores. Com precisão e seriedade desfilam descrições da organização do trabalho em diferentes setores, acompanhadas de análises e reflexões em que é grande o envolvimento dos autores. Provavelmente, o resultado positivo deve-se ao fato de os estudos de caso estarem, em sua maioria, ligados à apresentação de dissertações e teses, ao lado, é claro, do grande empenho pessoal de cada um, enquanto estudioso.

Parece-nos que é justamente pela gama de estudos alternativos que apresenta de forma clara e correta que este livro reveste-se de grande interesse didático. Servirá como leitura de aprofundamento em cursos de graduação, e fornecerá textos para discussão em pós-graduação. Observe-se que não é apenas a área de Administração de Empresas que pode se valer desta obra; estudantes de Engenharia, Ciências Sociais e Humanas em geral também se beneficiarão.

Há, ainda, interesse na leitura deste livro para aqueles que, encontrando-se no desempenho de sua profissão, como administrador, engenheiro de produção ou professor, disponham-se a conhecer melhor a realidade brasileira em busca de um novo projeto social — urgente nestes tempos de crise. Como lembra Antônio Luis Coelho da Costa, no capítulo segundo: "Uma sociedade humana civilizada digna deste nome deve definir seus objetivos sociais de forma democrática e consciente, e conscientemente definir objetivos técnicos e econômicos que nada mais são que meios para atingir objetivos sociais. Ou a sociedade molda seus conceitos de eficiência e produtividade de acordo com aquilo em que ela deseja transformar-se ou acabará sendo moldada de acordo com eles. Todo conceito de eficiência ou produtividade traz em si um projeto de sociedade"

## O SUPERVISOR EFICAZ

**Autor:** James R. H. White  
**Editores:** Pioneira  
**Original:** McGraw Hill  
**Tradução:** F. Nickelsen Pellegrini  
**Edição:** 1ª — 1983  
**Avaliador:** Cyro Bernardes  
Prof. do Deptº de Administração da FEA—USP.

Um livro deve ser escrito para um determinado público, cujos interesses venha de encontro. Tais interesses determinam o assunto, a linguagem utilizada, o aspecto gráfico e até mesmo o título. Assim sendo, *O Supervisor Eficaz* (Successful Supervision) foi dirigido para as chefias de empregados com funções operacionais, sejam em fábricas, construção civil, prestação de serviços ou escritórios. Já conhecedores dos aspectos técnicos do processo produtivo que dirigem, essas chefias têm o desejo de coordenarem melhor o trabalho dos seus comandados, tornando-os mais satisfeitos e produtivos. E de se supor que não tenham conhecimentos teóricos de Administração e nem muito interesse de vir a tê-los. Isto porque os seus problemas não são os da cúpula empresarial, de cujas decisões não participam, e sim os do dia-a-dia, com operários, oficiais, datilógrafas, técnicos e assim por diante. Por isso, buscam ensinamentos práticos de "como fazer", aceitando prescrições com base no senso comum, sem exigirem provas teóricas e testemunho

de autores famosos.

Este livro destina-se exatamente a um público com tais interesses. Ensina como as chefias operacionais devem proceder e, por isso, é prescritivo sem perder tempo com "testes de hipóteses" e citações bibliográficas. Há um "porém". Tudo isso é válido para o segmento de mercado para o qual se dirige: os supervisores da Inglaterra.

Serão esses os leitores do Brasil? Nossa experiência diz que não. A nós parece que, neste país o mercado interessado é o de gerência em nível mais elevado, provavelmente o de engenheiros, administradores, economistas e até mesmo advogados. O motivo desta afirmativa baseia-se na suposição de que esses profissionais foram promovidos dos níveis técnicos para os níveis de chefia e, aí sentiram falta de conhecimento gerenciais.

O conteúdo do livro pode corroborar nossa suposição. Assim, depois de fornecer algumas prescrições para motivar os subordinados, o autor propõe medidas para entrevistar e selecionar o pessoal, apresentar os novos empregados aos colegas, treiná-los e mantê-los, ouvindo reclamações, queixas e enfrentando problemas disciplinares e, por fim, avaliá-los para promoções (omite para demissões). Em seguida, aborda assuntos da tarefa do dia-a-dia, a exemplo de comunicações, acidentes e segurança, bem como a programação das próprias tarefas. Igualmente não são esqueci-

das a redução de custos, a melhoria dos métodos de trabalho e a introdução de mudanças.

Vale a pena destacar algumas de suas idéias. Por exemplo, para reduzir custos sugere medidas diferentes das usuais neste país. Assim, em vez de cortar o cafezinho e a folha de pagamento, são propostos estudos visando diminuir material de refugo e peças defeituosas, além do tempo ocioso de máquina e de pessoal. Por outro lado, inova ao ensinar como se gerencia o trabalho de mulheres e idosos, dedicando, para isso, um capítulo inteiro. Interessante é a parte em que mostra como lidar com o representante sindical, de grande importância na Inglaterra e que está começando a interessar também entre nós, especialmente a nível de supervisores.

Falando em tradução, é oportuno notar que esta mantém-se no padrão habitual, isto é, deficiente. Exemplificando, o conhecidíssimo PERT/CPM tem caminho crítico traduzido por "curso" crítico, o organograma por "esquema" organizacional e amplitude de controle por "gama" de controle.

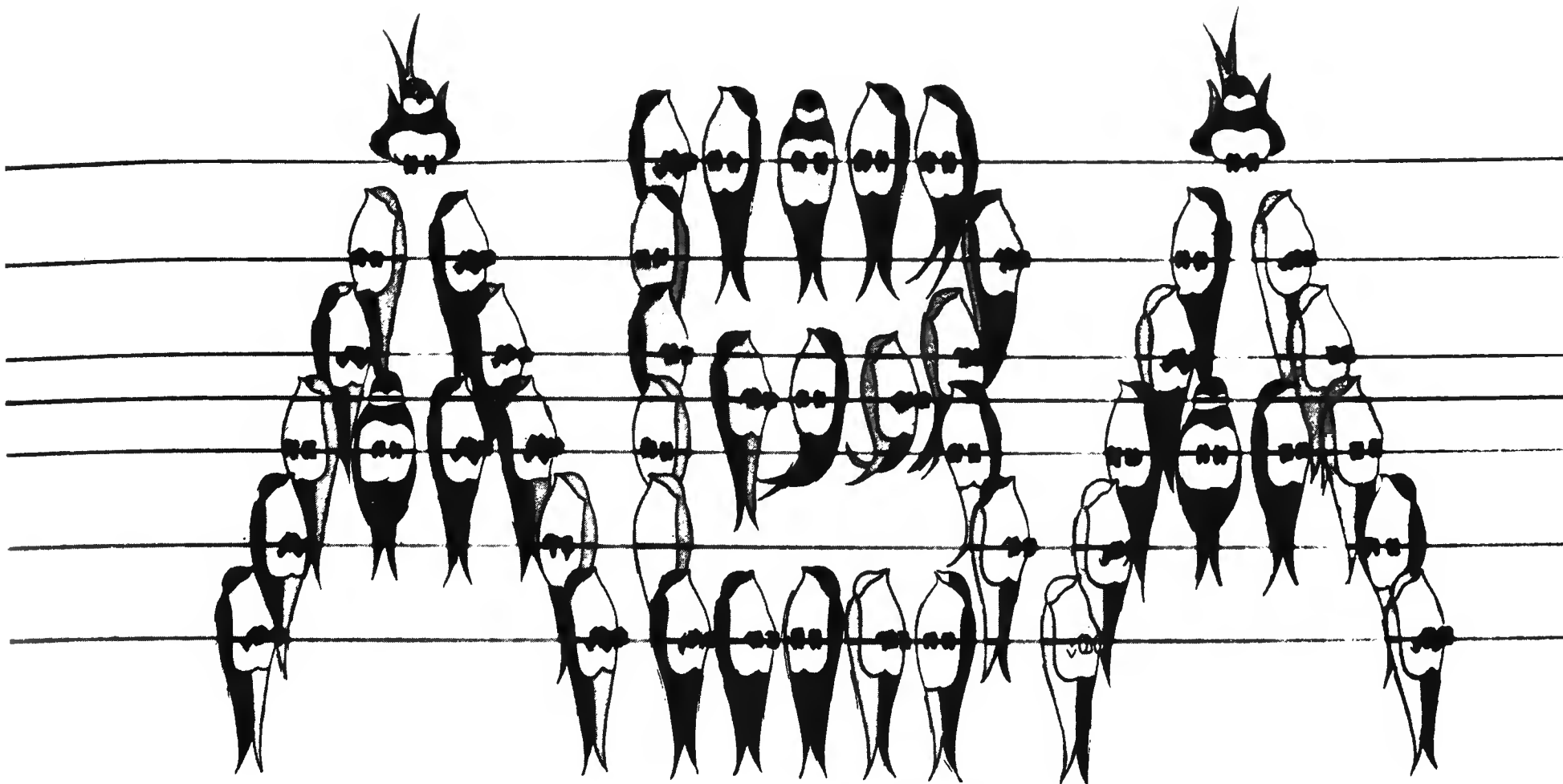
Uma observação deve ser feita: o relacionamento preconizado para com o superior hierárquico imediatamente acima. O enfoque é característico da Admi-

nistração Clássica, isto é, valorização da disciplina militar da obediência, mesmo que pessoalmente não concorde com as ordens recebidas. Por isso, os assuntos abordados pelos estruturalistas, a exemplo da luta pelo poder, o conflito e a dramaturgia administrativa não são sequer tocados. Da mesma forma, nada é dito sobre como agir diante do superior incompetente, mesquinho, inseguro e até mesmo neurótico.

Por fim, o livro poderia servir, além das chefias de nível médio, também para o treinamento de feitores, capatazes e mestres? Acreditamos que sim, porém se empregados obrigatoriamente em cursos de desenvolvimento dentro da empresa. Para os cursos de graduação nos parece contra indicado, primeiro porque neles não é enfatizada a gerência e segundo porque os alunos seriam incapazes de sentir a validade das prescrições por nunca terem sido chefes. Tais fatores mudam em cursos de desenvolvimento de gerentes e proprietários de pequenas e médias empresas, razão pela qual sua utilização poderá ser bem recebida.

Concluindo, trata-se de livro de aplicações práticas, que poderia servir de modelo para autores nacionais, viciados que são em apresentar teorizações que não interessam a esse tipo de leitor.

**Você tem interesse em artigos sobre pesquisa  
em áreas de administração?  
Leia a Revista de Administração**



# Um anunciante sozinho não faz verão.

E muito menos um bom investimento publicitário. E é exatamente aí que entra a importância de se associar a uma entidade como a ABA-Associação Brasileira de Anunciantes. Por ser o único órgão representativo da classe, a ABA congrega a maior parte das verbas publicitárias do país. E é a única capaz de lutar pelo retorno direto e indireto de uma questão vital, para você anunciante: seu investimento. Temos certeza que você está à procura de alternativas viáveis para aumentar o reforço de seus investimentos, principalmente numa época de crise.

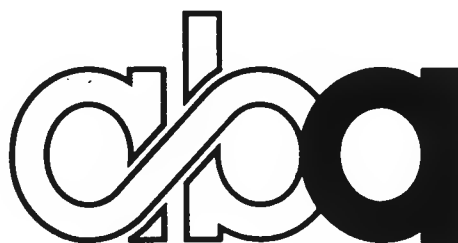
Ligue para a ABA.

Ela pode fazer muito por este e mais tantos outros interesses vitais do anunciante.

Lembre-se: um anunciante sozinho não faz verão.

Associe-se a ABA, em defesa de seus direitos.

ABA, pelos direitos do anunciante.



Associação  
Brasileira de  
Anunciantes

Av. Paulista, 352 - 6º andar - conjuntos 61/62 - Tel.: 283.4588





# Serviço ao Leitor

**LIVRARIA PIONEIRA EDITORA**  
Praça Dirceu de Lima, 313  
02515 São Paulo SP  
Tel. (011) 265-3051

## **CAMINHOS DA RECONSTRUÇÃO** Antonio Dias Leite

Antonio Dias Leite mantém-se fiel a sua convicção da necessidade de crescimento econômico, defendida na sua obra **CAMINHOS DO DESENVOLVIMENTO**, publicada na década de 60. Sustenta, com base na própria história econômica do País, a possibilidade de um programa de reconstrução com crescimento, desde que adotadas modificações significativas, não só na estrutura da economia, como da própria sociedade brasileira. É um livro tanto de idéias como de análises quantitativas. Durante o período em que foi escrito — de julho a setembro de 1983 —, foram pesquisadas todas as estatísticas disponíveis, no que diz respeito aos aspectos mais controvertidos da realidade nacional.

## **MARKETING DE IDÉIAS: A Promoção da** Produtividade no Terceiro Mundo José Roberto Whitacker Penteado

De início, o Autor concentra-se na idéia da produtividade, analisando sua introdução na França, Grã-Bretanha e Japão, através das atividades e estruturas dos seus órgãos institucionais. Na segunda parte, atenção especial é dedicada às teorias do Desenvolvimento Primário e Secundário e ao quadro comparativo entre características do contexto cultural, político, social e econômico dos países subdesenvolvidos e suas potencialidades quando acionadas pela técnica de Marketing, ligada à Promoção da Produtividade. A terceira fase é dedicada à explicitação de uma política de Vendas da Produtividade, com definição dos objetivos, estruturas e funções dos Centros de Produtividade. A seguir, a Produtividade é apresentada como um produto a ser vendido, englobando-se, nesse conceito a idéia, o serviço e o produto propriamente dito. Na quinta parte Whitacker Penteado analisa o consumidor da Produtividade e propõe uma técnica de Relações Públicas, aplicada à seleção dos públicos prioritários. Na última parte, tece considerações sobre a Campanha de Promoção da Produtividade — com o exemplo positivo e estimulante da "Asian Productivity Organization" —, sugestões sobre a melhor utilização dos meios de comunicação e recomendações fundamentais para a Promoção da Produtividade no Terceiro Mundo.

## **A RECONQUISTA DA ESPERANÇA:** Energia — Terceiro Mundo — Inflação Maurice Lauré Prefácio por Olavo Setúbal

A evolução alarmante das economias em todo o mundo evoca dia-a-dia, o fantasma de uma crise avassaladora, pior mesmo que a de 1930. Lauré, com a lógica cartesiana dos que se formaram pela tradicional École Polytechnique, em Paris, prova neste livro que há, ainda, possibilidade de recuperação. Seu texto é límpido, seus argumentos engenhosos e suas conclusões tão inquietantes quanto estimulantes.

A **RECONQUISTA DA ESPERANÇA** analisa a atitude das instituições internacionais reguladoras de economia mundial — o FMI, entre elas —, que não atendem às aspirações de grande número de nações, exigindo a adoção de soluções monetaristas para a crise, causando recessão, desemprego, desorganização do parque industrial, defasagem tecnológica etc. Sugere um novo Plano Marshal, dirigido a investimentos, capaz de viabilizar os países endividados e proporcionar um novo equilíbrio econômico mundial.

## **EDITORIA HARPER & ROW DO BRASIL LTDA.** Rua Joaquim Távora, 663 04015 - São Paulo - SP Tel. (011) 570-3572

## **PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA** Terceira Edição Lawrence J. Gitman

A área da administração financeira e o ambiente em que as decisões financeiras são tomadas sofreram muitas mudanças desde a publicação da última edição dos **Princípios de Administração Financeira**. A literatura sobre o assunto continua crescendo; as teorias e os conceitos existentes foram questionados e aprimorados; instrumentos e técnicas adicionais foram desenvolvidos. Ao mesmo tempo, instituições financeiras novas e modificadas evoluíram em resposta a um ambiente regulador em mudança; as taxas de juros alcançaram altos recordes e tornaram-se mais voláteis; a inflação continua a desafiar todos os que participam da economia; e tem havido reformulação primária na estrutura de impostos federais. Tais mudanças, juntamente com o comprometimento contínuo do autor em prover conhecimento atual sobre a disciplina, levaram a esta edição significativamente reformulada dos **Princípios de Administração Financeira**.

Com a presente configuração, o livro passa a refletir a concepção mais moderna da Teoria Financeira. A abordagem que se desenvolve no formato de Balanço (como na edição anterior), mais a preocupação com os conceitos de *risco-retorno e valor* (agora introduzidos), tornam o texto mais atualizado, sendo mantida sua comprovada eficácia pedagógica.

Esta Terceira Edição inclui uma *reestruturação fundamental* na seqüência dos tópicos, o que oferece uma organização mais moderna e teoricamente correta, ao mesmo tempo que mantém as características positivas da abordagem tradicional da administração financeira. Apesar da reestruturação, o texto continua a destacar a sólida apresentação da administração do capital de giro. A compreensão da administração do capital de giro continua a ser pré-requisito para a administração financeira eficaz, e períodos contínuos de altas taxas de juros tornam este tópico especialmente importante. Portanto, o texto continua a dar ênfase igual à administração financeira a curto prazo e a longo prazo.

Destaque especial deve ser dado à inclusão do apêndice Realidade Tributária no Brasil, preparado por dois *experts* no assunto. Dividido em duas partes, este apêndice trata das características básicas e gerais do Imposto sobre a Renda no Brasil e dos principais aspectos práticos da Legislação em vigor, com destaque especial para a correção monetária do balanço e o método de equivalência patrimonial para a avaliação dos investimentos.

Outra característica importante da Terceira Edição de Princípios de Administração Financeira é a apresentação das *finanças internacionais*. Ao invés de incluir um capítulo exclusivo sobre o assunto, o autor preferiu integrá-las às discussões de administração financeira relevantes por ser a melhor abordagem de finanças internacionais em um primeiro curso. *Agora dez capítulos incluem uma seção que discute as dimensões internacionais do tópico do capítulo.*

Várias outras mudanças foram incluídas nesta Terceira Edição, de méritos facilmente reconhecíveis.

**EDITORIA MCGRAW-HILL DO BRASIL LTDA.**  
Rua Tabapuã, 1105  
04533 - São Paulo - SP  
Tel. (011) 280-6251

**PROCESSAMENTO DE DADOS: Sistemas e Conceitos**  
Robert J. Verzello  
John Reuter III

O presente texto destina-se a cursos introdutórios de Processamento de Dados ou Ciência dos Computadores para estudantes de Economia, Administração e Engenharia. Os autores discutem como usar a tecnologia da computação para resolver problemas de Processamento de Dados. Mantendo-se independente de qualquer tipo de linguagem de programação ou tipo específico de máquina, os autores discutem todos os assuntos de maneira integral. É acessível a estudantes com limitado conhecimento de matemática.

**INICIAÇÃO AO BASIC**  
Annie Fox, David Fox  
e José Curcelli

É um livro introdutório sobre a mais popular de todas as linguagens de programação de microcomputadores —

BASIC. Os autores escreveram este livro especialmente para principiantes que não têm acesso a micros, mas que desejam familiarizar-se com os conceitos de programação. O texto é alegre e encorajador: admite que o leitor não tenha experiência anterior sobre computadores e pode até estar cansado dos mesmos. Usando grande número de ilustrações, metáforas, exemplos e exercícios, os autores apresentam os fundamentos da programação que são aplicáveis a qualquer computador de linguagem Basic (APPLE; IBMPC; TRS-80 e sistemas compatíveis).

**MANUAL DE BASIC PARA O APPLE II**  
Herbert Peckham, Mário Moro Fecchio  
e Oscar Benedicto Júnior

Manual dirigido para os cursos de programação Basic a estudantes e "hobistas" que fazem uso do computador pessoal Apple ou compatíveis. Está escrito em linguagem acessível evitando terminologia científica e possibilita ao leitor aprender como programar o Apple II através de exercícios dirigidos.

**EDITORIA ATLAS S.A.**  
Rua Helvétia, 574/578  
01215 São Paulo SP  
Tel.: (011) 221-9144

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**  
H. Igor Ansoff

Este texto amplia o horizonte dos sistemas de planejamento estratégico que tiveram início na década de 50 e se difundiram nas duas seguintes, passando a ser adotados pelas principais corporações mundiais. Trata-se de uma contribuição crítica, em direção à construção sistemática de novos modelos e conceitos no campo da administração estratégica. Evidencia as relações entre a turbulência ambiental e a capacitação para enfrentar a mudança das condições externas. Introduce a idéia das *empresas a serviço do ambiente*, sejam privadas ou públicas. Suas proposições sobre o desempenho requerido de ambos os segmentos são relevantes para a análise do caso brasileiro.

Uma das características deste texto é a ponte que estabelece entre a teoria e a prática da administração estratégica, proporciona uma abordagem explanatória que possa ser útil tanto para a avaliação quanto para o desenvolvimento de tecnologia prática. O enfoque operacional apresenta-se em formato e linguagem traduzíveis em soluções práticas de problemas envolvendo turbulência ambiental e poder, vistos como influências primárias em face do comportamento estratégico.

**ORGANIZAÇÃO & MÉTODOS**  
Luis César G. de Araújo

O texto propõe-se a focalizar as técnicas de O&M em suas conexões com outros relevantes aspectos da realidade organizacional. A racionalização do trabalho, a formulação de estruturas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento das organizações, o alcance de um mínimo de satisfação pelo trabalho e o esforço permanente de atualização da tecnologia e das estratégias empregadas são examinados sob a ótica globalizante.

O desenvolvimento das organizações aliado a uma vasta bibliografia sobre o assunto convergiu para uma nova abordagem da função de O&M. Para maior explicitação dessa nova abordagem de O&M o texto aborda a evolução de O&M no decorrer do tempo, desde a sua origem, passando pela instalação de uma unidade organizacional de O&M com suas atribuições típicas até os dias atuais, quando já se propõe uma conceituação e uma postura filosófica novas. No decorrer da obra é dado destaque ao desenvolvimento de uma mentalidade participativa nos estudos organizacionais, e, paralelamente, outra contribuição é dada com a metodologia empregada, que é sempre apresentada tendo como pano de fundo a estrutura social objeto do estudo, seja para se elaborar um modesto formulário, seja para se montar uma sofisticada estrutura organizacional.

#### MARKETING BÁSICO — Uma Perspectiva brasileira Marcos Henrique Nogueira Cobra

Desde que o marketing foi abordado de modo científico, mostrou-se a necessidade de ser esta nova disciplina moldada às exigências e anseios da realidade brasileira. Este é um livro brasileiro, ajustado às necessidades de nosso mercado, possuindo as mesmas características básicas de marketing, comuns à maioria dos países ocidentais. Finalmente é apresentada uma ótica de marketing que é exclusiva deste país. Os exemplos foram elaborados de modo a refletir situações reais, algumas das quais vivenciadas pelo autor. O trabalho resultou num texto atual, com dados, tabelas e gráficos sobre a realidade do marketing no Brasil, compilados em exaustivo levantamento de dados junto a empresas, órgãos de classe e institutos de pesquisa.

#### PROCESSAMENTO DE DADOS NAS EMPRESAS Tamio Shimizu

Várias outras mudanças foram incluídas nesta Terceira Edição, de méritos facilmente reconhecíveis.

O conhecimento e o domínio de processamento de dados em uma empresa constituem tarefas cada vez mais árduas, não somente pelo incessante avanço tecnológico nas áreas de computação e informática em geral, mas também pela crescente abrangência da função de Processamento de Dados dentro de uma empresa. Embora o processamento de dados em uma empresa seja uma tarefa executada por uma equipe de encarregados de operações diversificadas, para a boa execução de cada atividade é necessária e indispensável a visão e a compreensão global dessas tarefas. Por ser uma atividade recente, o PD ainda não possui metodologias e procedimentos adequados ou consagrados suficientes, e depende em grande parte da dedicação, desempenho e nível de conhecimento dos profissionais envolvidos. Outro aspecto importante é que o PD na empresa é uma atividade essencialmente experimental cujo entendimento depende do número e do tipo de exercícios e projetos práticos executados. Assim, o texto apresenta exercícios de recapitulação, de aplicação e até mesmo projetos mais extensos de modo a auxiliar o leitor na sedimentação dos conceitos e técnicas expostas nos capítulos.

#### LTC - LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS EDITORA S.A.

Av. Venezuela, 163  
20220 - Rio de Janeiro - RJ  
Tel.: (021) 283-1747  
Rua Vitória, 486 2º and. - S. 204  
01210 - São Paulo - SP  
Tel.: (011) 223-6823 - 223-2383

#### PLANEJAMENTO E CONTROLE Paulo de Vasconcellos Filho

É pois, de toda oportuna mais esta iniciativa de Paulo de Vasconcellos Filho. O seu trabalho continuado, competente e pertinaz na difusão desta nova técnica (Planejamento Estratégico) vai contribuir para acordar os espíritos acomodados e imediatistas para a realidade de que a vida empresarial é um processo dinâmico onde o dilema continua a ser: adaptar-se ou desaparecer.

#### ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS E ECONOMIA FINANCEIRA Dowsley & Dowsley

No livro "Origens e Aplicações de Recursos e Economia Financeira" os autores enfatizaram o Capital, os Estoques, os Fluxos, a Operação Comercial e Produtiva, a Situação Financeira, o Controle, a Informação e o Processo de Análise Financeira na Empresa.

O objetivo é o de apresentar uma visão sistêmica, através da interdependência da contabilidade, economia e finanças, das teorias e técnicas que se originam da Teoria do Capital e Orçamento do Capital. A obra poderá ser indicada em diferentes cursos tais como: Administração Financeira, Análise de Empresas, Contabilidade Gerencial, Economia de Empresas, Engenharia Econômica, Planejamento Econômico-Financeiro e Análise de Projetos.

#### O CENTRO DE PROCESSAMENTO DE DADOS Augusto de Vasconcellos/Carlos Szerman

Esta publicação foi preparada pelos Autores visando abordar convenientemente toda a "entourage" necessária para que um computador funcione eficientemente num Centro de Processamento de Dados.

Um Centro eficiente pode ser uma poderosa ferramenta de administração e desenvolvimento de uma organização. Para facilitar o entendimento, foram utilizados intensivamente os cartões perfurados nas descrições, por sua característica de registro unitário e, sempre que possível, foram utilizados serviços bancários como exemplos, já que a maioria das pessoas lida, hoje, com Bancos.

#### BASIC — APLICAÇÕES COMERCIAIS J.A. Borges

A abordagem geral do livro se baseia em exemplos voltados para aplicações do tipo gerencial. Partindo de programas completos, que são minuciosamente analisados, o leitor é guiado ao entendimento do computador e da atividade de

programação. Essa abordagem é exatamente oposta aos padrões habituais de livros de linguagens de programação. O livro cobre minuciosamente todos os detalhes da linguagem BASIC incluindo os aspectos que não são padronizados nas diversas versões para diferentes computadores. Especialmente, o capítulo sobre arquivos fornece a base para desenvolvimento das aplicações de uso na administração em geral. Embora a ênfase seja no BASIC para micros, esse texto poderá ser utilizado para formação de programadores em BASIC para outros computadores de maior porte.

### ANÁLISE ESTRUTURADA DE SISTEMAS

Chris Gane e Trish Sarson

Análise estruturada de Sistemas compõe-se de um conjunto evoluído de técnicas e instrumentos surgidos do sucesso da programação e do projeto estruturado.

Os Autores buscam mostrar a diferença entre trabalho de análise (definindo "o quê" o sistema fará) e trabalho de projeto (*design*) (definindo como o sistema fará), reconhecendo que os analistas muitas vezes projetam e os projetistas muitas vezes fazem análise.

Os Autores procuram evitar ao máximo a introdução de novos termos, mas como a disciplina se baseia no projeto estruturado (que possui seu próprio vocabulário) e na teoria sobre Banco de Dados relacional (que também tem seu vocabulário próprio), surge, às vezes, uma terminologia desconhecida. Cada um desses termos é explicado quando aparece pela primeira vez, sendo também definido no Glossário, no final do livro.

### EDITORA CAMPUS LTDA.

Livros Científicos e Técnicos

Rua Japeri, 35

20261 Rio de Janeiro RJ

Tel.: (021) 284-8443

### INTRODUÇÃO À SEGURANÇA DO COMPUTADOR

Michael B. Wood

Aumenta, dia a dia, a preocupação com a segurança do computador. À proporção que as organizações se tornam cada vez mais dependentes destes equipamentos, os sistemas se tornam mais complexos e passam a correr riscos mais freqüentes, tanto acidentais quanto intencionais.

As evidências atestam que um programa de segurança eficaz requer o apoio de todos os setores da empresa. Este livro conscientiza o não-especialista, fornecendo-lhe uma visão geral do assunto, uma análise dos aspectos mais especificamente envolvidos com o campo dos negócios e da administração, e uma discussão da gerência do risco, do planejamento de medidas contingentes, e da questão do seguro e suas implicações, alertando-o para os problemas atuais e apontando-lhes algumas soluções.

### ESPECIFICAÇÃO DE SISTEMAS

S. J. Waters

A documentação de sistemas deve definir os fatos essenciais à especificação dos requisitos do usuário. Este livro aborda um enfoque para a documentação desses fatos e examina algumas pesquisas recentes sobre linguagens de sistemas e seu desenvolvimento. Reconhece-se que a principal função de uma especificação é conter a informação necessária ao projeto e construção do sistema. Dá-se atenção às decisões tomadas por um projetista de sistemas e aos fatos específicos necessários à tomada de decisão.

O livro destina-se principalmente a estudantes e estagiários, mas analistas e projetistas de sistemas experientes podem, também, achá-lo útil. O enfoque adotado tem validade geral e não está restrito a qualquer sistema de computador particular.

### GRAFOS E ALGORITMOS COMPUTACIONAIS

Jayme Luiz Szwarcfiter

Este texto corresponde a um curso introdutório de algoritmos e grafos, matéria atual, ainda em formação, e que constitui tema relevante do ponto de vista prático, tanto em computação, quanto em matemática, pois são inúmeros os problemas que podem ser resolvidos mediante a modelagem em grafos e posterior utilização de um programa de computador, implementando um algoritmo conveniente.

A preocupação em desenvolver processos que utilizem o computador de forma eficiente é, pois, característica básica que distingue a obra, tornando-a indispensável para os estudantes e profissionais da área, que a ela poderão recorrer também como fonte bibliográfica, graças ao grande número de referências listadas, especialmente em língua portuguesa.

### ESTRUTURA DE DADOS

Paulo Veloso, Clesio dos Santos, Paulo Azeredo e Antonio Furtado

Este livro apresenta as estruturas de dados mais importantes para a chamada "programação não-numérica."

A apresentação reflete a experiência dos autores em lecionar o assunto durante vários anos, durante os quais versões iniciais do texto foram utilizadas como notas de aula.

Basicamente, o livro trata de algumas das estruturas de dados mais comuns, suas representações mais usadas e exemplos de suas aplicações e importância em computação. Resumindo, trata-se de ferramenta para a "programação não-numérica".

Para melhor entender e apreciar o assunto é desejável que o leitor tenha o conhecimento equivalente a um curso introdutório de computação, onde deve ter aprendido a fazer programas simples em uma linguagem de programação.



# *PROGRAMA DE ESTUDOS DO FUTURO*

Diante das incertezas, riscos e oportunidades do atual ritmo acelerado de mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, o programa de Estudos do Futuro se propõe a aprimorar o planejamento na administração pública e privada, utilizando:

- **Previsão Tecnológica**
- **Análise de Tendências Sócio-Econômicas**
- **Cenários Alternativos Integrados de Futuro**
- **Análise de Impactos Sociais, Econômicos, Institucionais e Ecológicos de inovações Tecnológicas**
- **Avaliação Tecnológica**
- **Análise e Modelagem de Sistemas Quantitativos e Qualitativos**

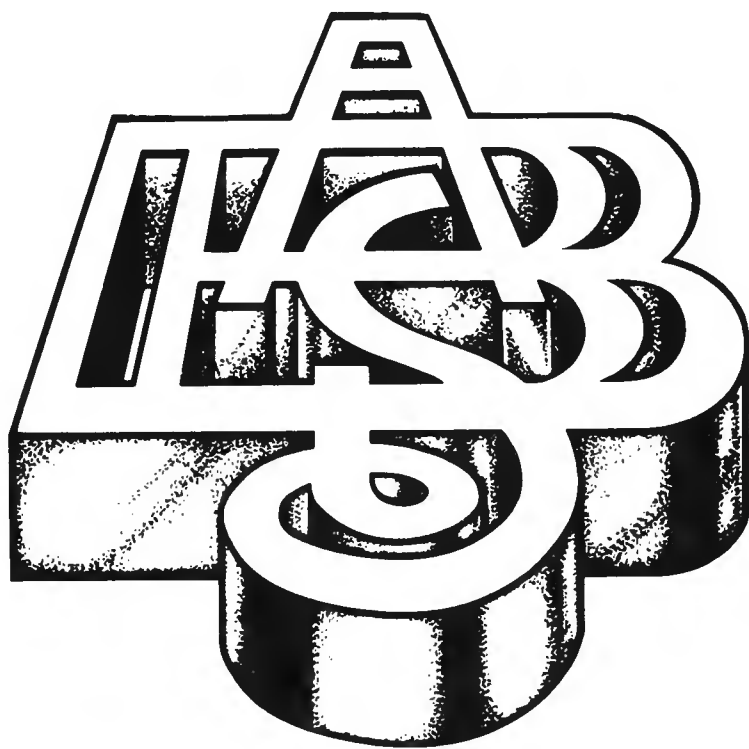
## **INFORMAÇÕES:**

**Prof Ruy Aguiar da Silva Leme • Programa de Estudos do Futuro • Instituto de administração — USP • Caixa Postal: 11.498 — Pinheiros — SP • Tel.: 210.0519 211.4633**

---

O BANCO AMÉRICA DO SUL  
MOSTRA SEMPRE O MELHOR  
SERVIÇO, E ATÉ VOCÊ QUE  
NÃO É CLIENTE ACABA  
GOSTANDO DELE.

---



---

**BANCO AMÉRICA DO SUL S.A.**

---

Matriz em São Paulo  
Av. Brig. Luiz Antonio, 2.020 Fone: 288-4933 (PABX)



• BANCO DE INVESTIMENTO AMÉRICA DO SUL S.A. • CIA. "AMÉRICA DO SUL" CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO-CREASUL • CIA. DE SEGUROS AMÉRICA DO SUL YASUDA • AMÉRICA DO SUL LEASING S.A. ARRENDAMENTO MERCANTIL

---

***NOSSA HISTÓRIA VIROU SÍMBOLO.***



***UM SÍMBOLO QUE VAI FAZER HISTÓRIA.***

*Dia 13 de julho próximo, o Banco Econômico - a mais antiga instituição financeira privada da América Latina - estará completando 150 anos de bons serviços prestados aos seus clientes. Na mais longa história de sucessos do mercado financeiro do País.*

*E para marcar este acontecimento, promoveu um concurso público nacional, em busca de um símbolo que registrasse a importância do evento para o Banco e suas empresas.*

*Entre 1.301 inscritos, foi escolhido o trabalho de José Nilton Flores de Mello, desenhista gráfico de Chapecó - SC.*

*O símbolo do Sesquicentenário do Econômico.*

*Um símbolo que vai fazer história.*



**ECONOMICO**

Garantia de 150 anos.