



# revista de ADMINISTRAÇÃO

VOL. 21 - Nº 1 JAN/MAR 1986

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA - USP

## DEPOIMENTO

Transbrasil

*Omar Fontana*

3

## ARTIGOS

A interação empresa-fornecedores

*Hélio Janny Teixeira e Sérgio Baptista Zaccarelli*

11

O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo

*Vidal Suncion Infante e Marcos Cortez Campomar*

21

A rotatividade da mão-de-obra na indústria têxtil paulista: 1980 e 1981

*Mário Tanabe e Jairo Simon da Fonseca*

31

A formulação da missão, políticas, objetivos e estratégias na administração estratégica: um exemplo aplicado a uma empresa estatal ferroviária

*Isaias Custódio*

37

## NOTAS E COMUNICAÇÕES

Pirandello, escritores e leitores de administração

*Sé da Silva*

45

Em setembro, a Xª Reunião Anual da ANPAD

49

A pesquisa acadêmica patrocinada pela indústria

*Robert W. House*

50

As contas do governo dos Estados Unidos. Uma experiência democrática

*José da Costa Boucinhas*

53

Afinal, o que é um Centro Cativo de Pesquisa e Desenvolvimento

*Edgard Pedreira de Cerqueira Neto*

61

Modelo gerencial para empresas do setor de energia elétrica

*Haruo Onosaki*

66

Negociação x Legislação

*Sidney F. Terranova*

71

O executivo financeiro do ano

76

RESENHA DE LIVROS

78

SERVIÇO AO LEITOR

80

# Carta do Editor

Dentro de sua política de combinar contribuições empresariais e acadêmicas, esta edição da RAUSP inclui o depoimento do empresário Omar Fontana, presidente da TRANSBRASIL, ao lado dos artigos e das notas tradicionais. Entre estas, cabe destacar o discurso pronunciado pelo professor Keyler Carvalho Rocha, docente da FEA-USP e diretor da Agrocere, na ocasião em que recebeu o prêmio Executivo Financeiro do Ano.

Permitimo-nos também chamar a atenção do leitor para o trabalho intitulado *A pesquisa acadêmica patrocinada pela indústria*, uma contribuição que o prof. Robert W. House, da Vanderbilt University, trouxe para a reunião de novembro de 1985 da Associação Nacional de P&D das Empresas Industriais. O tema da colaboração universidade-indústria tem despertado muito interesse, e o trabalho do professor House oferece algumas informações e opiniões de grande importância para seu debate.

A gestão de inovação tecnológica, um dos assuntos que temos privilegiado, será o tema de uma de nossas próximas edições. Como tem sido feito nos últimos anos, um número especial será dedicado à publicação dos melhores trabalhos apresentados durante o X Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração de Ciências e Tecnologia, realizado no final de 1985. Algumas consultas nos têm sido feitas pelos leitores a respeito dessa edição, o que evidencia sua importância.

Esses contatos com nossos leitores muito auxiliam a Revista e seu Boletim na escolha das linhas editoriais e, dessa forma, queremos insistir na necessidade de que continuem a nos escrever. Sua opinião é sempre bem-vinda.

## revista de **ADMINISTRAÇÃO**

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

### **Diretor:**

*Sérgio Baptista Zaccarelli (USP)*

### **Editor:**

*Antonio Cesar Amaru Maximiano (USP)*

### **Gerente Administrativo:**

*Luís Eduardo Potsch de C. e Silva (USP)*

### **CONSELHO EDITORIAL**

*Ruy Aguiar da Silva Leme*

Depto. de Administração (USP)

*Sérgio Baptista Zaccarelli*

Depto. de Administração (USP)

*Paulo Mattos de Lemos*

COPPEAD-Programa Pós-Graduação

em Administração - (UFRJ)

*Francisco Pedro de Souza*

Programa de Pós-Graduação em

Administração - (UFRGS)

*Sérgio de Iudícibus*

Depto. de Contabilidade e Atuária (USP)

*Robert Eugene Appy*

Jornal "O Estado de São Paulo"

*José Osório Reis*

Faculdade de Administração (UFBA)

*Jairo Simon da Fonseca*

Depto. de Administração (USP)

*Fernando C. Prestes Motta*

Faculdade de Educação (USP)

### **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*

### **EQUIPE TÉCNICA**

*Maurício Giraldi*

*Carlos Henrique Fernandes Caniceiro*

### **PUBLICIDADE**

*João Cláudio Cote Pinto*

Mudanças de endereços e outras correspondên-

cias devem ser 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) 814-5500

### **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.

### **Assinatura da Revista:**

	Brasil	Exterior
1 ANO	Cz\$ 80,00	US\$ 25.00
2 ANOS	Cz\$ 150,00	US\$ 40.00
Números Avulsos:	Cz\$ 20,00,	US\$ 8.00
Números atrasados: O valor correspondente ao último número editado.		

### **Composição, fotolito e Impressão:**

### **ARTECOM**

Produções Gráficas e Publicidade Ltda.

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

CATÁLOGO INTERNACIONAL DE  
PERIÓDICOS BL ISSN 0080-2107

## 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 para 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.
10. uma foto recente, 9x12, em branco e preto.

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

# Depoimento

No dia 5 de junho de 1985, foi a vez da TRANSBRASIL participar do programa História Empresarial Vivida, com o depoimento, transcrito na íntegra nesta edição, do empresário Omar Fontana. A sessão foi presidida pelo Senador Attílio Fontana, pai de Omar e Presidente Emérito do Grupo SADIA, cujas palavras abrem o texto.

O depoimento de Omar Fontana foi seguido de um debate com os presentes, entre os quais se incluíam professores e alunos da FEA/USP, empresários e executivos.

A direção da RAUSP agradece ao Prof. Cléber Aquino, coordenador do programa, pela preparação deste material.



## ATTÍLIO FONTANA

Sr. Diretor Jacques Marcovitch, srs. empresários, srs. professores, srs. alunos: eu gostaria, antes de passar a palavra a meu filho Omar Fontana, de falar da minha origem. Eu sou filho de um casal de imigrantes italianos, que vieram para o Brasil, para Santa Maria da Boca do Monte, em 1888. Eu sou o 8º filho da família, composta de 11 filhos. Trabalhei com meus pais na lavoura até os 21 anos, quando me transferi para trabalhar como operário no oeste catarinense. Lá, foi onde nasceram os meus filhos. Omar é o 3º da família. Naturalmente, foi um esforço muito grande, primeiro trabalhando na lavoura, depois como operário e, mais tarde, em 1925, estabelecendo uma pequena casa de comércio. Ela foi crescendo. Em 1944, quando iniciamos a "Sadia Concórdia", ela já tinha um vulto mais ou menos grande de 3 ou 4 casas comerciais. Desde o início, a minha filosofia foi a de trabalhar em conjunto. Trabalhávamos, na época, com suínos vivos, que eram embarcados em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul para Itararé, ou Osasco, em São Paulo. Constituí uma sociedade com uma firma em Osasco, que durou dezoito anos, sem contrato nem nada, quando passei a me dedicar mais à Sadia Concórdia.

Gostaria de explicar a razão do nome Sadia. Fui o fundador dessa organização, e sugeriram que eu colocasse "Produtos Fontana", mas achei que não, pois havia vários

acionistas. Peguei o "SA" de S. A. Indústria e Comércio Concórdia e o "Dia", formando "SADIA", que também sugere um bom produto, e sempre nos empenhamos em melhorar cada vez mais a qualidade dos nossos produtos.

Omar cursou o primário em Santa Catarina, depois veio para São Paulo estudar no Liceu Coração de Jesus e mais tarde, quando concluiu o ginásio, passou ao colegial no Colégio Arquidiocesano de São Paulo. Todos os fins de semana eu dava um dinheirinho para ele se divertir e ele gastava este dinheiro no Campo de Marte, fazendo curso de aviação com Renato Pedroso. Isso acabou atrapalhando seus estudos, mas ele tinha uma vocação muito grande para a aviação. Embora meu desejo fosse que ele me acompanhasse no comércio, na indústria, ele fez o possível para continuar estudando na Escola de Pilotagem, até tirar o seu *brevet*, em São Paulo.

Ele só não serviu na Aeronáutica porque a escola em que estudou em São Paulo não estava legalizada. Ele teve que fazer um curso de um ano na Escola de Pilotagem do Rio de Janeiro. Naturalmente, como pai, procurei apoiá-lo, não desviando todos os meus recursos para a aviação, mas apoiando-o, estimulando-o, até que por fim ele comprou um avião. Depois o Omar se encarregará de fazer um histórico sobre isso. Gostaria agora de passar-lhe a palavra.

## OMAR FONTANA



Como os senhores podem notar, até hoje o meu pai, um senhor de 85 anos incompletos, ainda passa "pitos" no filho e não raro ainda puxa as orelhas, o que é tão bom quanto chá de camomila para quem recebe a receita.

Eu farei este depoimento sobre a Transbrasil e, inevitavelmente, tenho que começar com a Sadia Concórdia. A Sadia completa neste ano 41 anos e, conseqüentemente, completa o seu cinquentenário ainda neste século. Mas a Transbrasil, uma das suas irmãs caçulas, só vai consegui-lo no século XXI, no limiar do 3º milênio.

A Sadia Transportes Aéreos, hoje denominada Transbrasil, começou, posso dizer, no centro do pátio interno do Colégio Liceu Coração de Jesus, na primeira vez que tive

oportunidade de ver uma aeronave voando. Era um biplano vermelho. Como a velocidade era baixa, em 30 segundos ele apareceu no horizonte de um lado e sumiu do outro. Aos 4 anos eu me escondia debaixo da cama com o ruído de um carro se aproximando, mas aos 11 anos já pedia a meu pai que me ensinasse a "pilotar" um automóvel dentro do pátio interno, fora do local público.

Eu sempre quis ser um aviador profissional. Cheguei até a me inscrever na Aeronáutica em final de 1944 e só não segui o curso de C.P.O.R. aéreo, porque a guerra terminou em maio de 1945 e esse curso foi imediatamente desfeito pelo Ministério da Aeronáutica.

Como o meu pai adiantou, terminei o curso de piloto e logo após tive a felicidade de ter um ensinamento muito importante para a minha vida profissional, que foi um contato bastante íntimo com os tripulantes da "Panair" do Brasil, onde eu fiz o curso de comando sem a necessidade de me empregar, pois fiquei como uma espécie de estagiário lá. Isso me deu grande experiência para ser piloto de linha aérea.

Em 1953 a Sadia Concórdia, cuja fábrica principal e única na ocasião, situava-se no oeste catarinense, transportava seus produtos por via terrestre, sobretudo de caminhão, em estradas não pavimentadas e com serviço de transporte sem refrigeração.

Pela distância de 1.000 quilômetros por estradas tortuosas e na época de chuvas com atoleiros, a chegada dos produtos em seu principal mercado era prejudicada pela incerteza da duração da viagem, que dependia das condições do tempo. Nenhum produto mais nobre, perecível, como os produtos chamados frescos poderiam ser transportados, a não ser por via aérea. Eu, apaixonado pelo transporte aéreo, procurei examinar a viabilidade de se alugar um avião, de se fazer um *charter*.

Pelo meu contato com a “Panair” fui ao seu presidente, consultando-o sobre a possibilidade de alugar um avião DC-3 que permanecia parado no aeroporto de Congonhas, São Paulo, aos domingos. Pedi que nos fosse alugado abaixo da tabela de preços, pagando apenas os custos diretos. Ele aquiesceu em fazer isso e eu saí a campo entre os funcionários da Sadia, para procurar compradores para uma linha nova de produtos que viria a São Paulo via aérea. Um destes produtos era o lombo de porco, que deu margem à proliferação das churrascarias naquela época. Foi um êxito total. Todos os domingos nós trazíamos o produto que era “desperdiçado” em produtos menos nobres, que tinham que ser salgados ou curados. Criamos um *slogan* na época que era: “Pelo ar, para o seu lar” Fizemos um estudo mais profundo e sugerimos à autoridade democrática de meu pai, que era então prefeito municipal em Concórdia, submeter à Assembléia Geral uma autorização para comprar um avião para uso próprio. Esta autorização foi dada e eu fiquei incumbido, juntamente com meu pai, de ir à “Panair” do Brasil, no aeroporto Santos Dumont. Lá adquirimos o nosso primeiro avião. Logo verificamos que era um sucesso absoluto, mas começamos a encontrar dificuldades. Por ser um transporte industrial e não comercial, nós não podíamos instalar estação de rádio nos aeroportos, indispensável para a segurança do voo. Por isso, chegamos à conclusão de que o melhor seria criarmos uma empresa aérea, até porque o retorno destes aviões de transporte era vazio. Só havia carga no sentido Sul-Norte. No dia 5 de janeiro de 1955 instalamos uma assembléia de acionistas na qual criamos a empresa chamada Sadia S.A. — Transportes Aéreos. Foi adotado este nome na época, que não era um substantivo, era um adjetivo, uma marca fabril, até porque nós imaginávamos que isto iria ajudar muito na divulgação do nome Sadia. Mas também corríamos um risco: se a Sadia Transportes Aéreos fracassasse, seria um ônus muito difícil de ser suportado pela Sadia Frigorífico.

Foi uma batalha muito árdua conseguir a certificação da Cia. Aérea, isto porque era o ano de 1955 e o Brasil estava chegando a uma fase muito negra para a aviação do pós-guerra, quando, devido ao baixo preço dos aviões excedentes, qualquer pessoa poderia montar uma companhia de aviação. Elas proliferaram, chegando a quase 40 empresas em 1948. Depois, todas elas foram definhando por falta de estrutura, até chegarmos a 10 companhias. A resposta que ouvíamos de todas as partes, especialmente nos meios aeronáuticos, era que seria uma missão impossível a criação de uma companhia de aviação. Mas como eu era recém-formado em direito, chegado aos livros e leis, comecei, com a ajuda de alguns funcionários do D.A.C., a pesquisar a regulamentação vigente para saber se seria permitido, ou não, a certificação de uma companhia aérea. Chegamos à conclusão de que isso seria possível, palmilhando três etapas. A primeira era a autorização ministerial de funcionamento jurídico, que foi dada pelo Ministro Eduardo Gomes do governo Café Filho. As segunda e terceira etapas dependiam do Departamento de Aviação Civil, e lá nós encontramos, como se encontra ainda hoje, uma oposição muito grande por parte dos concorrentes, que são tradicionais e maiores. A segunda etapa era a homologação do serviço técnico. Esta homologação foi negada em outubro de 1955, mas aí veio aquele fato político de 11 de novembro, quando foi destituído o presidente Carlos Luz assumindo a presidência da república o deputado Nereu Ramos, presidente da Assem-

bléia, catarinense, um dos que levaram o meu pai à política. Ele nos ajudou para que fosse revisto o processo no D.A.C. e nós conseguimos. Depois, vencemos a terceira etapa, que era a concessão de uma linha aérea.

Naquela época a companhia se defrontava com muitas dificuldades, mas tínhamos um ponto a nosso favor, que era a carga e os passageiros da própria Sadia e da Comunidade, e nunca tivemos prejuízos significativos. Em 1957, portanto dois anos depois, houve uma greve na manutenção da Sadia Transportes Aéreos. Dos 34 mecânicos, 31 entraram em greve. Dirigi-me ao hoje vice-presidente do Conselho Administrativo da Transbrasil, Dr. Eduardo de Melo Alvarenga, que era vice-presidente da Real Aerovias e fiz um apelo a ele. Já que nós tínhamos greve, eu quis dispensar a todos, passando a manutenção à sua empresa, ou à Vasp. O Dr. Alvarenga consultou o presidente e fundador da empresa, que ascedeu em prestar os serviços para a Sadia.

Desse entendimento nasceu a venda de metade do capital da Sadia para o presidente da Real e a Sadia deixou de ter uma identificação própria e ficou virtualmente vegetando durante 4 anos, de 1957 a 1961, quando a Real foi vendida à Varig e a Sadia voltou a voar sozinha, independente.

No ano seguinte, em 1962, foi oferecido para a Transbrasil o controle acionário de uma empresa chamada T.A.S. — Transportes Aéreos de Salvador, com sede na Bahia e que detinha ligações aéreas do Rio para o Nordeste. A Transbrasil só ia, na época, para o Rio de Janeiro. Desta absorção, houve um espraiamento dos nossos serviços para o Nordeste e nesse estágio, depois da absorção, detínhamos uma frota de 15 aeronaves e servíamos a 53 cidades no interior do sul e do nordeste.

Logo após surgiu a oportunidade de introduzirmos no Brasil os famosos aviões DART-HERALD. Aviões com 50 lugares, pressurizados, com turbinas e com radar meteorológico. Era uma inovação total no país. Esse avião voou, no Brasil, de 1964 até 1975 quando começou o processo de desativação e reexportação. Quando esse avião foi introduzido, ocorreu o primeiro ciclo de reequipamento que marcou toda a história da Sadia. O último dos DC-3 foi doado à FUNAI, em 1968.

Neste período, a empresa experimentou uma grande prosperidade e, também, o seu nome começou a ficar conhecido no país por operar aviões modernos, à turbina.

Em 1967, o governo criou o FGTS. A primeira reação foi a de propor a todos os nossos 800 funcionários que optassem pelo FGTS, reaplicando metade da indenização em ações a preço de custo. A totalidade dos pilotos, aeronautas e aeroviários aceitou esta proposta e, assim, passamos de uma dúzia de acionistas para mais de 800. Quando surgiu, em 1968, a lei das empresas de capital aberto, já estávamos enquadrados na incipiente legislação.

Após três anos de luta com o Departamento de Aviação Civil, conseguimos, em 1970, introduzir o equipamento a Jato 111-500, de origem inglesa. Esse avião já existia no Brasil, na presidência da República e na VASP, mas era a versão mais curta, e nós compramos a versão longa com duas janelas de emergência sobre as asas. Este aparelho nos permitiu destaque nacional, operando em igualdade de condições com equipamento a jato. Este processo prosseguiu e deu origem ao segundo grande projeto de reequipamento da empresa. Começamos a desativar e reexportar o DART-HERALD, em parte substituindo-o pelo jato puro e em parte, em 1973, pelo Bandeirante. Quando a Embraer lançou



o Bandeirante em sua versão civil, fomos a primeira empresa a adquiri-lo, encomendando 6 aviões.

Um passo decisivo para a “continentalização” da empresa foi dado, em junho de 1972, quando a Assembléia Geral de acionistas resolveu substituir a razão social, de Sadia S/A Transportes Aéreos para a atual Transbrasil S.A. Linhas Aéreas. A missão de ajudar a marca Sadia já havia sido cumprida suficientemente, nos anos 50 e 60.

Era preciso, então, dar à empresa uma personalidade própria e transferir sua sede, de São Paulo para Brasília, pólo político e geográfico, mais adequado para reunir o alto comando da sociedade.

Essa decisão da Assembléia revelou-se, com os anos, muito acertada e deu à Transbrasil a conotação de empresa nacional, no sentido de servir ao Brasil-Continente.

Em 1974, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos resolveu criar o Sistema da Rede Postal Noturna. O seu presidente acreditava que somente poderia haver confiabilidade no sistema de correio brasileiro quando houvesse um transporte aéreo exclusivo adaptado para as malas postais. Passamos a importar o 727 com a porta de cargueiro. Durante o dia voava com 120 passageiros e, em 45 minutos, era transformado em avião de carga. Este serviço perdura até hoje, substituído por aviões de maior capacidade e 707 em algumas das linhas postais. Introduzimos o 727, também, por ser uma exigência do correio, pois deveria haver transporte paletizado, não podendo ser à granel. Este foi o terceiro ciclo de reequipamento da Sadia, passamos a exportar o 111. Temos uma filosofia: não deixar os nossos aviões envelhecerem em nosso pátio.

Chegamos à maior frota de 727 da América do Sul, ao número de 19 aeronaves, com a concepção da pintura, refletindo o branco, a cor pura do sol e na cauda a refração da luz do sol, que é o arco-íris.

O acontecimento mais importante em 1975 foi a criação da Fundação dos Funcionários da Transbrasil. Havíamos passado por um susto na eminência de sermos absorvidos, de ser transferido o nosso controle acionário a uma das congêneres. Já que tínhamos os nossos funcionários como acionistas, não poderíamos deixar o controle da empresa cair nas mãos de concorrente, sem consultá-los, mesmo sendo minoria. Eles são a razão da empresa, pois têm nela o ganha-pão do dia-a-dia.

Analisando a Fundação de outra empresa aérea, procuramos escoimar aquele modelo de seus defeitos e aperfeiçoar algumas qualidades de seus atos institutivos. Criamos a nossa em 1975, administrada diretamente pelos funcionários através do voto direto de qualidade — um voto por ano de casa — e que funciona muito bem até hoje. Esta fundação, recolhendo dos funcionários apenas 2% dos seus salários e, no mínimo outros 2% da instituidora, hoje tem um patrimônio líquido substancial detendo 41% do capital votante da Transbrasil S.A. Linhas Aéreas. Dentro de uma conceituação que acredito ser válida, principalmente no terceiro milênio, onde o capital, numa espécie de neo-capitalismo, possa também integrar nas empresas os seus trabalhadores como acionistas independentes. Hoje, na Transbrasil, quase todos os funcionários são acionistas individuais, cuja subscrição a própria Fundação financia com juros subsidiados, acionistas através da Fundação da qual são membros.

Gostaria agora de mencionar o quarto ciclo de modernização pelo qual passamos, o mais arriscado em termos de investimento. Refere-se à introdução do “Wide-Body”, no-

me de fantasia do Wide-Boeing 767. Essa aeronave foi projetada em 1978 e voou pela primeira vez em 1981. A primeira entrega foi feita em 1982, para a United Aerolines, a maior companhia do mundo depois da Aeroflot e tivemos o privilégio, com o apoio do governo, de ser a primeira empresa aérea do mundo, fora dos E.U.A., a introduzir este avião na frota. Logo depois veio a Air Canada e a Hanset da Austrália.

Foi uma decisão arrojada. O governo aprovou este projeto, que era muito mais ambicioso. Tratava-se de 12 novos aviões, três 767 de fuselagem larga (2 corredores) e nove 757 alongados, de fuselagem comum. Devido à crise econômica do Brasil, à recessão, não poderíamos interromper, como a prudência mandaria, a primeira parte do projeto. Anulamos apenas a segunda parte, pois a Transbrasil e a economia brasileira como um todo, não poderiam suportar tamanho investimento. Esse avião provou, na prática, ser ainda melhor do que diziam os seus manuais. Essa aeronave consome menos combustível do que um 727, transportando o triplo em peso, o dobro em passageiros e mais um 727 cargueiro nos porões. Graças a isso estamos economizando por ano US\$ 17.000.000. Para fazer o mesmo trabalho destes três 727 precisaríamos de oito 737, que gastariam mais US\$ 17.000.000 somente em combustível queimado. Esse avião está sendo pago somente com o combustível poupado, pois o serviço da dívida com amortização chega a pouco mais de US\$ 22.000.000, por ano.

Acredito que a política adotada pela Sadia, particularmente, é viável para um país em desenvolvimento como o Brasil. A harmonia do capital com o trabalho, do elo que liga o produtor rural ao consumidor urbano, através do operário individual, a assistência ao produtor, o respeito pelo consumidor, a assistência ao empregado, o pagamento pontual de impostos, o cuidado de não se endividar demasiadamente — pecado que a Transbrasil tem —, torna-se um exemplo para a comunidade.

Mas, como explicar o fato de todos os aeroviários terem feito greve e os funcionários da Transbrasil não? O embrião desse alinhamento do capital com o trabalho começou em 1967, quando foi criada a legislação do F.G.T.S.. A partir de então, existe uma comunicação entre os funcionários e a administração. A comunicação constante entre os subordinados e os chefes fez com que a administração detectasse alguns anseios dos funcionários. Durante estes últimos 5 anos houve um achatamento salarial na classe média. Esta era a política do governo e nós a cumprimos. Adotada pelo governo, a política monetarista não surtiu os efeitos desejados, pelo contrário, agravou o problema inflacionário com a estagnação da economia. Chegamos ao estado mais triste e perigoso para uma sociedade: a “estagflação”, isto é, a inflação com a recessão.

No caso da Transbrasil, já em 1984 demos um aumento aos funcionários, abrindo mão de uma expectativa de lucro maior, sem com isso gerar inflação, pois esse aumento não foi repassado para as passagens. Desde 1967 os funcionários participam dos lucros da empresa, como é previsto nos estatutos da sociedade; e, como acionistas, participam duplamente do lucro sob a forma de dividendos.

Nossa única preocupação em abril foi proteger os funcionários dos piquetes grevistas. Os grevistas perceberam que os funcionários da Transbrasil não fizeram greve porque é da política da empresa integrar o trabalho com o capital. Essa é a principal razão do sucesso da Transbrasil. Todos



vestem a camisa. Na Sadia Concórdia este mesmo clima existe.

Nós entramos no ramo de transporte aéreo e, nessa área, sempre houve a idéia de que isso era um serviço de luxo. Defendemos o princípio da democratização do transporte aéreo. Em 1965, desenvolvemos o primeiro projeto criando as tarifas diferenciadas, a tarifa familiar, a tarifa para o jovem, para a pessoa idosa, a de grupos, a noturna. Hoje essa prática está mais ou menos difundida no Brasil e é com prazer que digo que também nesse aspecto a Transbrasil foi pioneira. Há muito que se fazer em matéria de massificação de transporte aéreo, mas buscaremos para a aviação comercial o lugar que ela merece no Brasil-Continente. Ser o principal elo de ligação na integração nacional. Estamos contribuindo para que os aviões se tornem coloridos tam-

bém internamente. Observamos grande aumento de crianças viajando de avião, o que há anos era impossível. Adolescentes viajando, porque as tarifas estão mais baixas. Temos o programa Brasil-turismo individual, o Brasil-turismo em grupo. Naturalmente estas inovações não são invenção nossa. Fomos copiá-los no exterior, naquilo que nós podemos copiar.

Sobretudo depois da Revolução de 1964, os preços das passagens sofreram enorme aumento, a ponto de uma tarifa em dólar no Brasil — São Paulo-Rio de Janeiro — ser mais alta que uma tarifa nos Estados Unidos — Washington-N. York — cuja distância é a mesma. Hoje, para surpresa até minha, pelo achatamento tarifário que estamos tendo, essa tarifa custa a metade do preço em dólar e com serviço de bordo superior.

## DEBATE



P. O Sr. colocou a evolução da empresa e destacou a inovação tecnológica. Eu gostaria de saber um pouco mais sobre as principais dificuldades nesse processo de inovação, do ponto de vista da administração. Como evoluiu a administração da empresa desde o início, quando ela era pequena, até hoje?

R. Sendo uma empresa originalmente familiar, ela naturalmente teria na sua administração pessoas da família, pois um fator importante é a confiança, e presume-se que os familiares, pelo simples fato do convívio, inspiram mais confiança do que estranhos. Isso ocorre na Sadia. No caso da Transbrasil, por ser um ramo tão diferente, e não tendo experiência nesse tipo de serviços, desde o início

tivemos de nos socorrer através de pessoas conhecidas que já trabalhavam na aviação, assim como fomos contratar pilotos já formados em outras empresas aéreas. O início da companhia já foi com uma administração eclética, formada por várias escolas de pessoal que, ou precisava de um emprego, ou era convidado a trabalhar conosco.

Dos quatro diretores aqui presentes, três vieram de outras empresas ou da FAB. Temos aqui dois oficiais da reserva, o Cel. Gabriel e o Cel. Barata, que deixaram o serviço ativo como coronéis-aviadores. Temos o eng. Eduardo de Melo Alvarenga, que foi meu chefe na Real há 28 anos e está conosco desde que a Real foi absorvida pela Varig. Temos aqui o eng. naval Sérgio Kushinasky.



Observem bem: uma companhia aérea tem um engenheiro naval! Ele é responsável pela tessitura das rotas aéreas. Vejam como a Transbrasil é eclética!

Nós temos uma administração bastante fixada, temos administradores com 27 anos de casa e pouca substituição no nosso corpo administrativo.

P Há algum estudo que mostre que ocorre uma redução nos custos, dada a auto-gestão? Sabemos que há administrações que incorrem em desperdícios. Há algum estudo que mostre que há uma redução nos custos, dada a satisfação do trabalhador?

R. O nosso relatório anual mostra o nosso desempenho comparado com a concorrência. A estatística comparada mostra que em todos os casos a Transbrasil tem o menor custo operacional e um dos maiores índices de pontualidade e regularidade dos nossos serviços. A qualidade dos serviços, aliada ao menor custo operacional dá o alto grau de eficiência da empresa. É presumível que um funcionário satisfeito, e acionista, tenha maior atenção ao serviço do que um funcionário alheio ao capital da empresa.

P O senhor disse que a Transbrasil está com percentual de mercado de 23,8%, sendo que o limite é 25%. Eu pergunto: por quem é imposto esse limite? A outra pergunta é sobre vôos internacionais. Desde há muito tempo ouvimos que existe uma “máfia” na concessão de rotas internacionais. Há muito que acompanhamos o trabalho da Transbrasil na tentativa de conquistar estas linhas. Gostaria que o senhor explorasse esse aspecto da concessão de linhas, particularmente as internacionais, e projetasse o futuro da Transbrasil em face da sua situação diferenciada frente às outras empresas.

R. Em primeiro lugar, gostaria de falar sobre a quantificação das fatias de mercado. Isso é produto de uma Portaria do D.A.C., que fixa para o conjunto Varig/Cruzeiro uma participação máxima no mercado de 40%, para Vasp, fixa também 40%, e a nossa cota foi reduzida por esta portaria de 40% para 25%, dando um total de 105%. Qualquer decisão no sentido de limitar o mercado é uma decisão política e se a decisão da autoridade está dentro dos limites da lei, conclui-se que é uma decisão política legítima porque é descricionária. Se estivesse fora dos limites da lei, seria uma decisão arbitrária. Nós achamos que esta decisão não é a mais feliz para a Transbrasil.

Sobre a concessão de linhas internacionais, proferi uma palestra na CERNAI – Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional, há 3 anos. Desde o início da navegação aérea internacional, na década de 1950, havia duas empresas de transportes aéreos de longo curso: a Real Aerovias e a Panair. Cada uma operava “para um lado” não havia superposição de rotas. No ano seguinte surgiu uma outra empresa, voando na mesma porção do Atlântico Norte. Na ocasião ficou célebre a frase proferida para defender a existência das duas empresas: “dois caníços numa mesma lagoa pescam mais do que um” Em nome deste segundo caníço, veio outra empresa para o Brasil. A terceira e última, mas a última a chegar e a única a ficar.

No ano de 1961 a Real foi vendida à Varig. Em 1965 a Panair teve as suas linhas cassadas e foi decretada a sua falência em 10 de fevereiro de 1965. Das 3 empresas que voavam para o exterior ficou uma só, a VARIG e que cuidou de permanecer sozinha até hoje. O governo, o poder executivo, naquela ocasião, citou a seguinte teoria: “Não convém ter qualquer tipo de competição lá fora, já chegam as competições internas” Em contrapartida a esta exclusividade, essa empresa tem a limitação interna de 40%. Na época ela tinha 52%.

Ao longo do tempo foi evoluindo a aviação. O mesmo aconteceu nas linhas regionais. A minha tese sobre o assunto é que, segundo o enfoque da Transbrasil, a atual política merece da CERNAI um reexame completo com vistas à adoção de uma destas políticas de ação: 1) manter a Varig/Cruzeiro como operadora exclusiva das linhas internacionais de longo curso, configurando uma situação de monopólio consentido. Em contrapartida, a Varig/Cruzeiro seria impedida de explorar linhas domésticas, permitida apenas sua atuação nos trechos de cabotagem de linha internacional de longo curso. Chama-se tráfego de captação do serviço doméstico e alimentação da linha internacional.

Ainda faço uma referência: que os serviços regionais internacionais Brasil/América do Sul, América Central e Caribe e regionais fronteiriços, por serem tradicional e historicamente uma extensão do serviço doméstico nacional e regional, seriam livremente operados por quaisquer das empresas exclusivamente domésticas. Ou, alternativamente, liberar o acesso das duas outras empresas Vasp e Transbrasil ao tráfego internacional de longo curso, Brasil/EUA, Canadá, Europa, Ásia, África e Oceania, preferencialmente na conquista de novos mercados potenciais ou embrionários ainda não atendidos pela bandeira brasileira, com exploração conjunta em trechos eventualmente superpostos. Preferencialmente nos novos mercados, mas também nos mercados atuais, pois quando ocorreu o desaparecimento da “Panair”, o Brasil tinha menos de uma frequência diária para a Europa e hoje tem três. Futuramente vai comportar quatro, cinco ou mais frequências e será sempre essa mesma operadora em regime de monopólio? Na minha tese não se trata de uma posição de destaque, ou de vaidade de a minha empresa ter uma linha para o exterior. Trata-se de um assunto de sobrevivência futura da empresa. Há um desequilíbrio indiscutível. A Varig detém 71% de toda atividade conjunta internacional e doméstica. Isso já configuraria um monopólio. A Transbrasil, que tem 23% dos vôos domésticos, cai para 12% quando computado o serviço internacional. O serviço internacional no Brasil é maior que todo o serviço doméstico junto. Se a Varig/Cruzeiro deixasse o serviço doméstico, teria 52% da atividade total. Este tipo de monopólio não pode ser entregue à iniciativa privada, é uma questão de segurança nacional. Se o governo não pretende que a aviação comercial brasileira seja um monopólio, há que haver competição controlada, há que haver equilíbrio de forças entre as diversas concessionárias.

P. Qual a sua opinião sobre os cursos de administração no país?

R. Eu considero uma instituição absolutamente necessária. Nem eu nem o meu pai cursamos a escola superior de

administração de empresas. Na época em que o meu pai se iniciou prevalecia o empirismo. Ele nem teve tempo de completar o curso primário e, no entanto, realizou esta obra que é a Sadia. Ele não precisou do curso de administração de empresas porque Deus lhe deu um talento especial que o dispensou disso. Para mim já foi necessário conhecer administração através de uma faculdade não especializada em administração, através da faculdade de direito.

Na minha opinião a escola de administração é imprescindível para a figura do administrador de grandes empresas, onde há a necessidade de se juntar a teoria à prática. Somente ser teórico não adiante, somente ser prático não adianta também.

P. Qual o sistema de transporte ideal para o futuro? Seria através de caminhões, utilizando combustível fóssil esgotável? Qual seria o meio de transporte ideal para o ano 2000?

R. Falando-se em termos de transporte de carga, mercadorias, hoje a Sadia independe do transporte aéreo, pois é anti-econômico. A indústria automobilística viabilizou o transporte rodoviário refrigerado e o governo ajudou, com as estradas asfaltadas.

Projetando os transportes para o ano 2000, temos que cuidar do transporte massificado, em sistema de *containers* ou *palets*, intercambiáveis para as várias modalidades do transporte: o rodoviário, o ferroviário, o marítimo, o fluvial.

A dependência do transporte rodoviário pode atrapalhar o progresso do país. Cada vez fica mais caro.

P. Eu gostaria que o senhor falasse da participação da Transbrasil no mercado regional.

R. Quando foi criado o SITAR, surgiram cinco grandes empresas regionais e fomos designados a nos associar a Rio-Sul, mas, por instância da Varig, invocamos as origens gaúchas, pleiteando uma permuta de área, nós ficamos com o NE. A idéia de se criar uma rede regional através de separações em cinco grandes regiões, partiu da pressão do governo da Bahia, eu não sabia até então, queria criar uma empresa regional, a exemplo da Vasp, que iniciou-se como regional. O Ministro da Aeronáutica não permitiu. As empresas que se iniciaram como regionais (Vasp, Transbrasil, Varig) estavam abandonando as ligações interioranas, atrás de coisas mais atraentes. O conceito da criação das linhas regionais era perfeitamente válido para atender à comunidade.

Para fazer isso, o governo determinou, na composição do capital votante, que as empresas de âmbito nacional (Vasp, Varig/Cruzeiro, Transbrasil) somente poderiam ter o máximo de 1/3 dos votos.

Os governos estaduais ou municipais também não poderiam exceder de um terço dos votos.

Nos associávamos à NE com 1/3 do capital, embora fôssemos donos de quase todo capital, pois subscrevemos a quase totalidade das ações preferenciais, mas não tínhamos direito a voto. A Cruzeiro se desinteressou; a TABA — Transportes Aéreos da Bacia Amazônica — continuou com o seu quinhão de vôos regionais. Com o tempo, verificamos que o governo da Bahia queria mandar e desmandar no NE. O presidente do Conselho era o Secretário dos Transportes da Bahia, o diretor-superintendente

também ligado à Secretaria dos Transportes da Bahia. Compusemos a sociedade somente com dois sócios, ficando o 3º terço de fora. Um dia, o governo baiano financiou a Votec a juros subsidiados para cobrir o 3º terço. Dois anos após, a Votec revendeu estas ações sem o conhecimento do governo baiano para o grupo TransLima de Belo Horizonte, e este grupo nos procurou para comprar o 2º terço das ações e ficar dono. Aceitamos, fazendo um protocolo, subordinando a transferência à aprovação *Nihil Obstat* do governo baiano, então o governador Antonio Carlos Magalhães. O governo não se interessou. Um ano depois, a TransLima voltou à carga para comprar a nossa parte e nós decidimos vender, pois não nos interessava sermos acionistas majoritários sem direito a voto.

Na Rio-Sul usou-se um estrategema. No seu estatuto, certos poderes de voto e de veto são conferidos ao capital preferencial, que pertence à Varig.

P. Eu tenho duas perguntas que acredito serem correlatas. Durante a sua exposição, o senhor fez questão de dizer que a Transbrasil sempre esteve associada ao que havia de mais novo em termos de equipamentos. Um outro porém: o senhor admitiu que a empresa se atrasou na compra dos aviões da nova geração. Eu sei, por outro lado, que ocorreu um caso de “paixão à primeira vista” entre o senhor e os Airbus, quando estes foram apresentados na exposição aeroespacial em São José dos Campos, quando o senhor pilotou um avião e desceu apaixonado por ele. Gostaria que o senhor nos contasse porque não conseguiu adquirir os aviões naquela oportunidade e de que maneira o Brasil chegou aos aviões. Soube que foram negociações muito complicadas, envolvendo o governo inclusive.

R. Se a aeronave Airbus foi questão de “paixão à primeira vista”, no meu caso, é uma afirmação completamente válida. Estava ao lado de meu pai quando voei pela primeira vez no Airbus, em 1973. Ele também ficou muito impressionado com o avião, um projeto absolutamente válido e revolucionário. Saímos a campo para arrendar este avião e conseguimos um contrato que praticamente nos dava o avião de graça e ainda poderíamos devolvê-lo se não nos agradasse. Mas a nossa concorrência, sempre vigilante, conseguiu impedir que nós a atrapalhássemos. Então surgiram os “anticorpos” boatos dizendo que o avião era da indústria européia, artesanal, e que quando tivéssemos que substituir uma peça, teríamos que pedir autorização à Rainha da Inglaterra. Criticavam o fato de que, se a empresa desse prejuízo, a fábrica participaria com 2/3 do prejuízo operacional e, se desse lucro, participaria com 1/3 deste lucro. Diziam que este tipo de operação era como que “um sócio oculto” que a lei não permite. “A aviação deve ser operada com sócios brasileiros” diziam. Naturalmente o nosso pedido destes aviões foi negado. Foi-nos negado o primeiro, o segundo e o terceiro pedidos. Até que — isso é dedução minha — alguém da Airbus chegou e disse para um concorrente nosso que eles estavam combatendo a Transbrasil há 4 anos, não a deixando comprar o avião, com a sua influência perante o governo. “Se a situação está assim, compre você mesmo” Em 1980 chegaram os Airbus para a Varig/Cruzeiro.

Desinteressei-me do Airbus, pois seríamos os terceiros compradores, depois da Varig/Cruzeiro e Vasp e perde-

ríamos todas as vantagens. Tivemos muita sorte, pois a Boeing lançou um avião melhor que o Airbus, com navegação automática, raio laser, tecnologia do século XXI, tudo copiado da NASA, o que tornou o Airbus um avião obsoleto, e a única chance da Boeing vendê-lo ao Brasil era para a Transbrasil. Acabamos sendo beneficiados com a proteção da Boeing. A Boeing nos facilitou muito. Chegou até a participar de nossa propaganda, com US\$ 500.000. Foi a primeira vez que eu vi a Boeing fazendo propaganda, ainda assinando, em vez de Boeing, Transbrasil. Eu nunca a vi fazer isso na vida.

Teríamos comprado o Airbus e não estaríamos arrependidos, pois, em 1974, era um avião revolucionário. Mas esperamos a Boeing e nos saímos melhor. Não haver *deregulation* com monopólio é 8. Haver *deregulation* é 80. A virtude sempre esteve no meio termo. Como está não pode ficar, pois as diferenças tendem a aumentar.

O que deve haver é a competição controlada, seguindo os ditames do Código Brasileiro do Ar, de 1967, que continua plenamente em vigor. Vou pedir licença para lê-lo: "Os serviços aéreos de transporte regular ficarão sujeitos às normas que o governo estabelecer para impedir a competição ruínoza e assegurar o seu melhor rendimento econômico" O D.L. nos diz como: "A autoridade aeronáutica competente, a qualquer tempo, poderá para esse fim modificar rotas, frequências, horários e tarifas dos serviços e outras quaisquer condições de concessão ou de autorização" Para evitar a competição ruínoza, pode modificar qualquer condição das companhias. Mas é um poder discricionário, a lei faculta. O que ocorre é que o D.A.C. nem se apercebe de que tem poderes para zer isso.

P. Olhando rapidamente o demonstrativo de resultados, pude observar que não só a Transbrasil em 1983, mas as companhias aéreas como um todo tiveram lucratividade reduzida. No balanço percebe-se um avanço considerável em 1984. Qual foi a estratégia utilizada para reverter a lucratividade negativa em 1983 para positiva em 1984?

R. Em 1983 houve uma convergência nefasta para a economia das empresas em geral sob três pontos: (1) a maxidesvalorização do cruzeiro em fevereiro, quando tivemos um agravamento imensurável da nossa dívida externa; (2) o exacerbatamento do preço dos combustíveis; e (3) a defasagem tarifária. Janeiro de 1984 foi o nosso 29º janeiro de atividades, o único com prejuízo. Os aviões lotados, dando prejuízo. As tarifas estavam defasadas, agravadas com o aumento dos custos do combustível.

Nossa estratégia foi a de sensibilizar a autoridade aeronáutica competente a conseguir, com o Ministério das Minas e Energia e com o C.N.P., um abrandamento na escalada do combustível; e uma atualização tarifária fora das compensações, ainda que fosse sob o risco de perder mais tráfego. Esta situação se reverteu em maio de 1984,

chegando ao menor *break-even* da década, reduzido drasticamente a partir do 1º trimestre do ano passado. Passamos em maio de 1984, com 50% do aproveitamento dos assentos, a ter lucro operacional, enquanto que em janeiro do mesmo ano, com 70% de lotação, prejuízo. A tarifa subiu mais de 320%, mas estava represada.

P. A minha pergunta tem relação com o impulso que a informática está tendo. Nos EUA nota-se um avanço bastante grande nas teleconferências, o que afeta bastante o movimento dos vôos onde são transportados os executivos. Eu gostaria de saber a sua opinião sobre isso e qual o impacto que isso poderia ter no Brasil.

R. Nos EUA os homens de negócios respondem por uma massa de 60% do movimento aéreo. Essas estatísticas são antigas. Em números absolutos, é muito maior que no Brasil. Em nosso país, nos meses fora de férias, essa taxa está em 70%, já esteve em 85%. Nós temos vulnerabilidade em dois aspectos: um é com relação ao aumento dos custos e queda no número de viagens. Outro é o avanço da informática, onde se pode substituir uma viagem por um diálogo pelo vídeo. Realmente chega a ser preocupante. Mas como no Brasil, de qualquer forma, estamos despertando o transporte para massificação, acho que nossa preocupação é minimizada.

P. Na sua opinião, quais são os fatores de sucesso do chamado empresário bem-sucedido na construção destas grandes organizações?

R. É difícil dizer qual a razão do êxito de uma empresa. Acho que a primeira é a dedicação ao trabalho, o conhecimento de causa, cercar-se de auxiliares competentes e confiar no país, no progresso, buscar a confiança do consumidor, principalmente a 10.000 m de altura e a 900 km/hora.

P. Quais são os critérios utilizados pelo senhor para escolher e contratar os altos executivos da Transbrasil?

R. Se eu tivesse cursado esta escola, talvez tivesse critérios mais perfeitos. O critério é o da confiança, da competência, da dedicação ao trabalho e a condição de que o colaborador vista a camisa da empresa. Fora isso, só com curso de aperfeiçoamento.

P. Qual a sua opinião sobre este programa de trazer empresários à Escola para darem seus depoimentos?

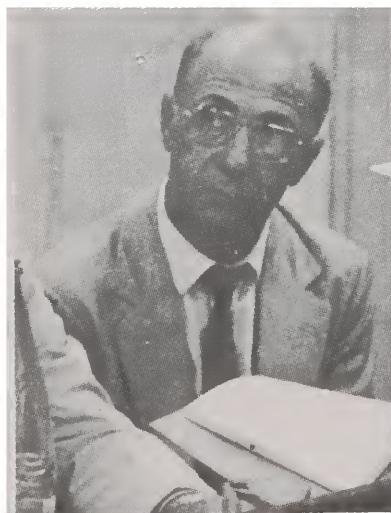
R. Acho este programa espetacular. Oxalá estes jovens estudantes, este corpo discente e o corpo docente também pudessem pegar um avião da Transbrasil, em época de baixo tráfego e, com desconto substancial, ir para o NE passar 15 dias recebendo ensinamentos dos professores de lá e depois trocar uma gentileza: convidar o corpo discente de lá para vir para São Paulo. Isso seria tão importante para integração territorial do país! Quem sabe não se consegue isso com a Nova República?

# A interação empresa-fornecedores.

O artigo analisa a interação empresa-fornecedores tendo em vista uma visão mais ampla do processo de obtenção de materiais e serviços que a empresa necessita. Também representa um esforço no sentido do desenvolvimento de novas linguagens para análise de processos decisórios organizacionais.



**Hélio Janny Teixeira**  
Professor da FEA/USP e da  
EAESP-FGV. Doutor e  
Consultor em Administração  
Geral.

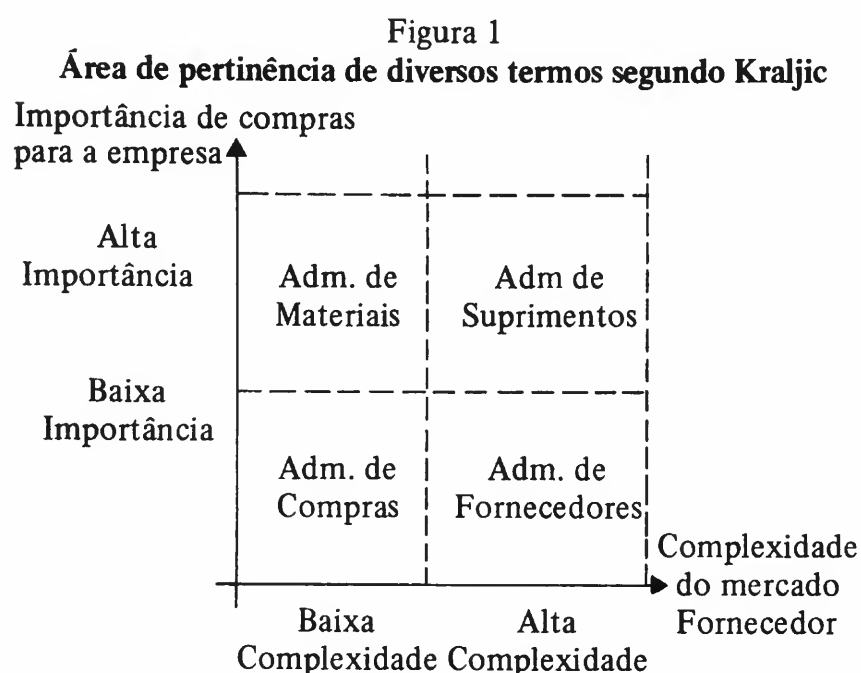


**Sérgio Baptista Zaccarelli**  
Professor Titular do  
Departamento de Administração  
da FEA/USP.



## INTRODUÇÃO

Com a denominação de interação empresa-fornecedores iremos tratar, essencialmente, de compras de materiais e serviços. Poderíamos usar a nomenclatura usual e chamar esse trabalho de Administração de Compras, Administração de Materiais, Administração de Suprimentos ou, ainda, Administração de Fornecedores. Essas denominações, para a maior parte das pessoas são sinônimos. Para as mais exigentes, devem designar a obtenção de materiais em condições diferentes de complexidade do mercado fornecedor e da importância de compras para a empresa. A Figura 1 indica a diferença do campo de aplicação de cada um desses termos.



Alguns dos títulos acima são consagrados tanto na denominação de órgãos da empresa como na literatura. Apesar disso, preferimos enfatizar a interação empresa-fornecedores porque assim, somos levados a uma visão mais ampla do processo de obtenção dos materiais e serviços que a empresa necessita.

Além da classificação anterior poderemos ter outra que segmenta o assunto de acordo com o nível hierárquico. Por exemplo: estratégia de compras ou administração de suprimentos para alta administração; métodos e procedimentos de compras; logística de materiais, entre outras. A dificuldade dessa classificação reside no fato de quase toda a literatura concentrar-se nos métodos e procedimentos, havendo muito pouco divulgado para a alta administração.

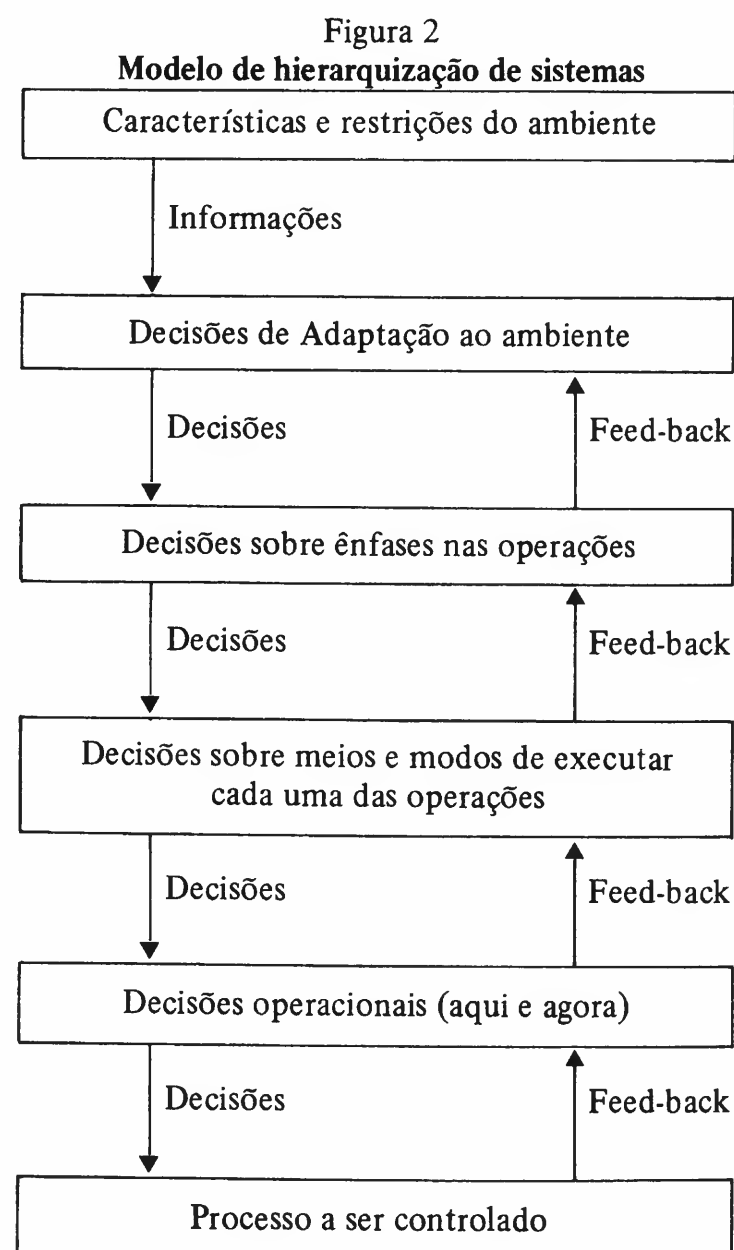
Para minimizar o problema de conceituação tem sido freqüente a divisão dos materiais segundo algum critério de importância para a empresa. Por exemplo, pode-se classificar os materiais de acordo com a curva A B C ou em materiais estratégicos e normais. Com isso, apenas os materiais da classe A ou os estratégicos seriam campo de preocupação da alta administração. Os demais, por esses critérios, deveriam ser objeto de preocupação apenas da administração média ou baixa. Os materiais classe A (estratégicos), em pequeno número mas muito importantes para a empresa, acabam recebendo uma atenção individualizada, isto é, seus problemas devem ser conhecidos em todas as peculiaridades. Já os das classes B ou C e os normais (não estratégicos) são aparentemente pouco importantes, mesmo se considerados em conjunto e, por isso, relegados para a administração média ou baixa das empresas. O apoio conceitual não é enfatizado para os materiais muito importantes visto que

há uma análise particular para cada material. Também não é enfatizado para os materiais pouco importantes porque, afinal, são pouco importantes. Fica-se, assim, sem preocupação com o apoio conceitual e os livros tratam de técnicas apenas mas não de conceitos, pelo menos, de forma aprofundada.

Classificar pela curva A B C certos materiais como importantes e outros como não importantes é muito útil, como demonstra seu uso freqüente. Mas, se desejarmos um critério mais abrangente de importância, teremos um problema complexo pela frente. O que é importante? Como distinguir quais são as peças importantes de um relógio, por exemplo, sob o ponto de vista de compra? Todas são igualmente importantes pois são necessárias para montar o relógio.

É nossa intenção agregar aos pontos acima qualificados, outro conceito que trate da interação empresa-fornecedores e trace todo o caminho decisório, desde o conhecimento do ambiente até a operacionalização da compra.

A inovação vai limitar-se à forma como os assuntos são classificados e por isso não invalida, nem substitui os conceitos anteriores. Seguiremos a metodologia proposta em "A Hierarquia de Decisões e sua Operacionalização" (Zaccarelli, 1983) e aplicada à Função Pessoal (Zaccarelli & Kwasnicka, 1978) e a Interação Empresa-Bancos (Zaccarelli & Fama, 1983). Nessa hierarquização de decisões irão surgir, sem omissões, as decisões de cada um dos níveis organizacionais, inclusive as da presidência. Estaremos aplicando o Modelo Geral de Hierarquização de Decisões apresentado na Figura 2.



A descrição das operações que deverão ser realizadas na empresa, pertinentes ao processo de obtenção de materiais ou serviços, será feita de um modo genérico. As fases seguintes do procedimento de hierarquização de decisões serão feitas de forma prescritiva, com ênfase no que os administradores devem fazer ou decidir.

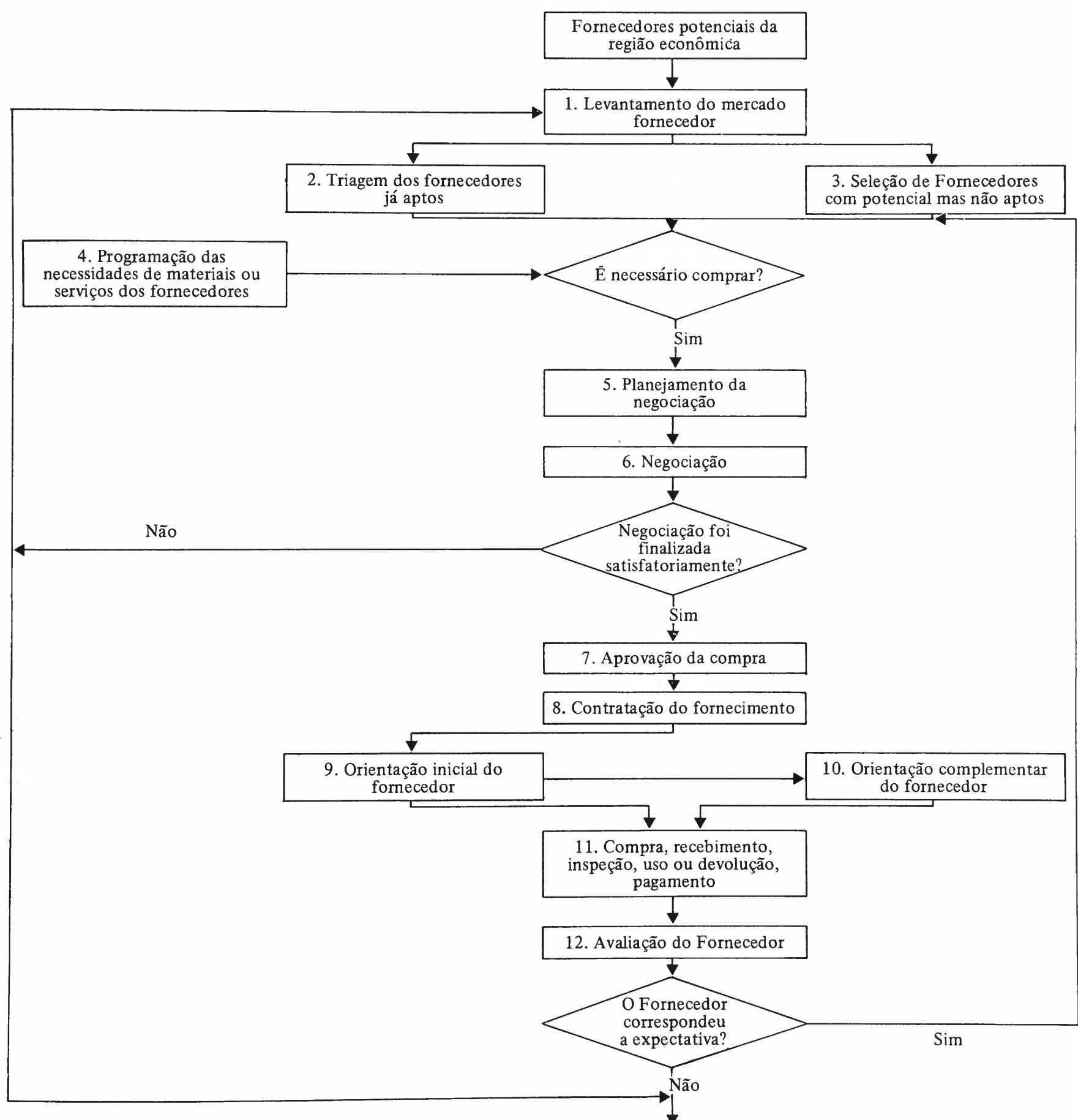
### AS OPERAÇÕES DO FLUXO DE FORNECEDORES

As operações do fluxo de fornecedores “retiram” do conjunto de fornecedores potenciais da região econômica aqueles fornecedores que a empresa necessita e, após o conjunto de operações, os “devolvem” para o ambiente externo como ex-fornecedores. Esse conjunto de operações tem al-

gumas diferenças de uma empresa para outra. Assim, há empresas que, desejando fornecimento firme e contínuo no tempo, fazem contratos com um mesmo fornecedor com anos de duração. Outras empresas consideram cada compra como um ato isolado, cessando qualquer preferência para com o ex-fornecedor quando for necessário adquirir novo lote de mercadorias. O caso mais simples é o da empresa que compra produtos, periodicamente, em mercados mais especializados como Ceasa, supermercados, sem qualquer identificação ao interagir com o fornecedor.

Vamos preferir considerar um conjunto de operações bastante completo. Na prática, esse conjunto de operações completo é raro, prevalecendo as simplificações sob diversas formas.

Figura 3  
Operações do fluxo de fornecedores



A figura 3 apresenta, em forma de fluxograma, o conjunto que adotaremos das doze operações seguintes:

1. levantamento do mercado fornecedor;
2. triagem dos fornecedores já aptos;
3. seleção de fornecedores com potencial, mas não aptos;
4. programação das necessidades de materiais ou serviços;
5. planejamento da negociação;
6. negociação;
7. aprovação da compra;
8. contratação do fornecimento;
9. orientação inicial do fornecedor;
10. orientação complementar do fornecedor;
11. compra, recebimento, inspeção, uso ou devolução, pagamento;
12. avaliação do fornecedor.

Algumas operações como levantamento do mercado fornecedor e triagem dos fornecedores já aptos são, na grande maioria dos casos, feitas de forma tão simples que mal são percebidas como operações. No entanto, o levantamento do mercado fornecedor, que corresponde a perguntar “onde poderei obter o produto ou serviço que necessito?” para algumas empresas deverá ser feito com detalhe.

A triagem dos fornecedores feita pelas empresas que dispõem de grande número de opções para escolha, corresponde a selecionar um pequeno grupo, aparentemente mais conveniente e desprezar os demais fornecedores potenciais.

Outras operações como a orientação inicial do fornecedor e orientação complementar do fornecedor só existirão em situações complexas, onde a necessidade da empresa em termos de especificação de fabricação e embalagem é muito particular. Elas pressupõem que o fornecedor se disponha a ser orientado para conseguir atender exatamente ao que a empresa compradora deseja.

Deixamos de considerar, nas operações, qualquer consideração dos problemas de “fazer *versus* comprar” que ficará automaticamente excluído das decisões que comandam essas operações.

Quando tratamos da interação empresa-fornecedores já está implícito que o material irá ser comprado e não fabricado na empresa.

## O ENTENDIMENTO DO AMBIENTE FORNECEDOR

Antes de decidir, seguindo a metodologia da hierarquização de decisões, é necessário entender as características e as restrições dos fornecedores do material que desejamos.

Esse entendimento deverá ser particularizado para cada tipo de item que devemos comprar, pois o ambiente fornecedor é muito heterogêneo.

Ha dois tipos de heterogeneidade no mercado fornecedor. O primeiro deles é a heterogeneidade entre fornecedores de tipos diferentes de materiais. Por exemplo, os fornecedores de parafusos podem não ter nada em comum com os de produtos químicos. O segundo tipo, e mais importante, ocorre entre fornecedores de um mesmo produto. Por exemplo, a heterogeneidade entre os diversos fornecedores de parafusos. O ponto básico da administração eficiente da aquisição de materiais é analisar essa heterogeneidade entre fornecedores de um mesmo produto. Não é suficiente sabermos qual é o preço médio, o prazo médio de entrega, a qualidade média etc. dos parafusos que queremos. Isso seria considerar que o ambiente fornecedor é

homogêneo, o que raramente acontece. É necessário saber qual é a variação dos preços, dos prazos de entrega, da qualidade do material para que possa ser feita a opção conveniente para a empresa naquele momento. Assim, cada uma das características dos fornecedores que for pertinente deverá ser analisada em termos de sua variabilidade.

A análise da interação empresa-fornecedores está feita através de características dos fornecedores. Essas características deverão ser simples e, por isso, fáceis de entender e se obter informações. A sofisticação da escolha das características poderá levar à impossibilidade prática de obtenção de dados, mostrando-se inútil. É necessário, também, haver uma clara separação das condições dos fornecedores, das condições da empresa compradora. Por exemplo, o “poder relativo de barganha”, embora muito importante como característica, é pouco útil na análise do ambiente porque não separa claramente as características do fornecedor. Neste caso, é preferível substituir por outra característica a fim de que seja exclusiva dos fornecedores.

Como última condição da escolha das características dos fornecedores é importante sua objetividade no sentido de serem úteis à fase decisória, a qual iniciar-se-á com as decisões de adaptação ao ambiente.

Existem, pelo menos, cinco características do ambiente empresarial que os administradores da empresa deverão entender para fácil e ordenadamente decidir sobre a forma de interação com os seus fornecedores:

- *competitividade* existente entre fornecedores alternativos e suas decorrências;
- *fidelidade* na relação de compra e fornecimento;
- *qualidade* do material (ou serviços) dos fornecedores relativamente às especificações desejadas e variações no tempo dessa qualidade;
- *disponibilidade* do material (ou serviço) dos fornecedores em termos de volume e de regularidade no tempo;
- *preço* do material (ou serviço).

Outras características podem surgir em situações especiais, como na compra de grandes quantidades de recursos naturais (minérios, madeiras etc.), quando devem ser consideradas também características políticas atuais ou potenciais, decorrentes da interação com certos fornecedores.

Vejamos cada uma das quatro primeiras características, já que o preço tem sido bastante abordado pela literatura.

### Competitividade

A competitividade entre os fornecedores pode ser melhor “sentida” pelos administradores da empresa, quando o processo de compra estiver em pleno curso. Entretanto, nesse momento, já é tarde demais. Para decidir bem, é necessário que os administradores antecipem qual será a competitividade entre os fornecedores e suas decorrências, antes de iniciarem qualquer contato de negócio. Essa antecipação é possível à medida que acreditamos que a competitividade é uma característica estrutural do mercado fornecedor que deve ser entendida antes de que qualquer decisão seja tomada.

A competitividade depende principalmente da relação entre número de fornecedores e número de empresas compradoras existentes dentro da área de viabilidade de compra

pelas empresas. Nos casos extremos temos a concorrência perfeita (muitos compradores e fornecedores), o monopólio (apenas um fornecedor), o monopsonio (apenas um comprador) e o monopólio bilateral (apenas um comprador e um vendedor).

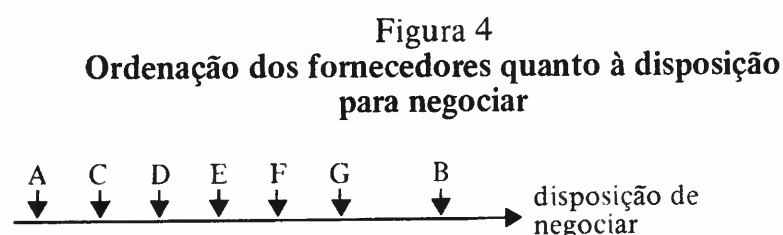
O efeito dessa relação entre o número de fornecedores e de compradores varia conforme a disponibilidade dos materiais nos fornecedores seja maior ou menor do que a necessidade desses mesmos materiais pelas empresas compradoras, isto é, conforme o mercado seja (do) comprador ou (do) vendedor.

Os economistas usam essas informações sobre o mercado para analisar o comportamento de preços, curvas de oferta e procura etc.

Os administradores necessitam ir um pouco além e usar o conhecimento da competitividade do mercado para inferir qual será a disposição dos fornecedores negociarem, ou a disposição de alterar as condições do negócio, seja em preço, prazo de entrega, condições de pagamento, entre outras. Disso depende a ação que irá se seguir para otimizar as condições para obter os materiais ou serviços pela empresa, ou para se proteger das inconveniências que os fornecedores poderão causar à empresa.

Além da situação geral dos fornecedores é necessário, em seguida, considerar a variação de situação de um fornecedor para outro. Sem considerarmos essa variação, iríamos considerar todos os fornecedores como iguais entre si, quando eles são diferentes e essas diferenças podem ser exploradas em benefício da empresa.

Se nos fixarmos apenas na decorrência pragmaticamente mais significativa da competitividade, a disposição de negociar com conseqüente alteração das condições dos negócios, poderemos classificar os fornecedores em uma escala contínua, como na Figura 4, que ilustra a classificação de um grupo de fornecedores A, B, C, D, E, F, G. Nessa escala. O fornecedor menos propenso a negociar é A e o mais propenso é B. Se a diferença de posição entre A e B é desprezível, significa grande uniformidade de comportamento heterogêneo, havendo no mercado fornecedor diferenças consideráveis quanto à disposição de negociar.



A importância da “disposição para negociar” é muito grande pois, é provável que se A e B oferecerem preços e condições iguais ou quase iguais, o fornecedor B terá preferência sobre A, uma vez que a expectativa seria: após a negociação, B acabaria tendo melhores condições do que A. Também, se a “disposição para negociar” for praticamente nula, como ocorre com muitos produtos ou serviços, a empresa terá que comprar sem negociação.

### Fidelidade Comercial

Algumas empresas não são livres para comprar de quem quiser. São obrigadas a fazê-lo apenas de uma determinada empresa. Perderam a liberdade (ou ganharam a fidelidade) em troca de algum benefício como a reserva do mercado na região, a garantia do fornecimento etc.

Os distribuidores de bebida são um bom exemplo. freqüentemente só compram de um determinado fabricante em troca da garantia de fornecimento nos meses de pico de demanda. Às vezes, tem-se exemplos em que o fornecedor nada oferece ao comprador, por exemplo, o consumidor de cigarros tem fidelidade de marca sem nada receber em troca.

Temos que pensar na relação de fidelidade entre comprador-fornecedor como um acordo do tipo simbiótico. A fidelidade não fica sendo uma simples vontade do administrador de uma empresa exercer poder sobre outra. Ela tem razões legítimas de negócio que resultam em benefícios para ambas.

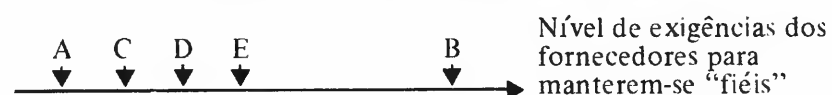
Quando os administradores procuram entender o ambiente fornecedor, é importante analisar: que benefícios nossa empresa, como compradora, poderia ter pela existência de uma relação de fidelidade comprador-fornecedor; que benefício o fornecedor teria pela existência dessa mesma fidelidade; e na relação comprador-fornecedor do produto que se está considerando, qual deles tem poder para propor ou exigir do outro fidelidade comercial.

Os dois primeiros itens da análise servem para indicar quais os termos do contrato, formal ou informal de fidelidade comercial e o último, para indicar qual dos dois tem capacidade para dar o passo inicial no estabelecimento da fidelidade.

Esses aspectos mencionados são gerais, sendo necessário considerar as diferenças entre empresas fornecedoras do nosso ambiente empresarial. A fidelidade não é igualmente importante para todos os fornecedores de um mesmo tipo de produto ou serviço. Para alguns desses fornecedores ela pode ser positiva e para outros, até negativa. Isto significa que, se nossa empresa, como compradora, quiser ter fornecedores cativos, deverá procurar aqueles mais favoráveis nos termos da interação continuada de negócio. Uma vez mais, poderemos situar os fornecedores viáveis de um certo produto numa escala teoricamente contínua de “exigência de fornecedor para a fidelidade”, conforme Figura 5.

Figura 5

**Ordenação dos fornecedores quanto ao nível de exigência para manterem-se fiéis**



Se nossa empresa pretender grande fidelidade na interação com o fornecedor, deverá considerar o fornecedor B. Se pretendermos um fornecedor menos compromissado, possível para negócios futuros, deveremos considerar o fornecedor A.

### Qualidade

Quanto à qualidade, uma vez mais deveremos observar a heterogeneidade entre os fornecedores. Nem todos fornecem o mesmo nível de qualidade, tanto no aspecto de atendimento das especificações como no aspecto de variação da qualidade de um mês para outro, ou de uma entrega para outra. Pode-se representar esses dois aspectos, especificações e regularidade, em figuras como as 4 e 5, com a posição relativa dos diversos fornecedores. Pode ocorrer que todos eles sejam capazes de satisfazer o nível de qualidade desejado pela empresa e, nesse caso, haverá a perda da importância do fator qualidade como condicionante ambiental.



No outro caso extremo, pode ocorrer que nenhum ou poucos fornecedores tenham tecnologia para produzir o nível de qualidade desejado. Isso vai obrigar a empresa compradora a intervir no mercado para fomentar, em um ou em alguns fornecedores, o desenvolvimento tecnológico de forma a que ele venha a satisfazer o nível de qualidade requerido pela empresa compradora.

### Disponibilidade

O volume de materiais disponíveis no mercado fornecedor, na maioria dos casos, é muito superior às necessidades da empresa compradora e, por isso, nessas situações, pode ser considerado como uma característica irrelevante dos fornecedores. Entretanto, para alguns materiais, essa disponibilidade pode ser restrita ou incerta, assumindo o aspecto de fator crítico e difícil de ser administrado. Apenas nesses casos é importante conhecer a fundo o comportamento do mercado fornecedor. Não há uma forma ordenada de proceder a esse estudo dadas as peculiaridades próprias de cada tipo de material. Muitas empresas têm como ponto forte, que as distingue das demais concorrentes, o maior conhecimento das características do mercado fornecedor e seus materiais críticos. Isso indica a dificuldade desse tipo de conhecimento, uma vez que, se fosse fácil, todos saberiam o suficiente e não haveria razão para ser ponto forte de nenhuma empresa.

### AS CONDICIONANTES DO AMBIENTE FORNECEDOR

Como o ambiente fornecedor deve ser entendido com objetividade, é necessário sintetizar esse entendimento na forma de descrição dos seus condicionantes ambientais. Sem isso, a descrição do ambiente fornecedor poderá ficar muito extensa, perdendo-se com detalhes que em nada contribuirão para facilitar as decisões da empresa compradora. O conhecimento dos condicionantes ambientais irá indicar os limites dos fornecedores em diversas dimensões ou características. Corresponde, pois, a indicar os valores máximos e mínimos de cada uma das características do ambiente empresarial, isto é, qual é o máximo e o mínimo de competitividade, fidelidade, qualidade, disponibilidade etc, que os nossos fornecedores potenciais apresentam.

A forma como apresentamos as características nas figuras 4 e 5 já fornece essas respostas, estando os fornecedores A e B nos extremos das respectivas escalas. Entretanto, se tivéssemos adotado outra forma de descrição do ambiente fornecedor, seria necessário sintetizar essa descrição para obter os diversos condicionantes.

### EXEMPLOS DE AMBIENTE FORNECEDOR E SUAS RESTRIÇÕES

Simultaneamente com a operacionalização da hierarquização de decisões na interação empresa-fornecedores, apresentaremos três exemplos reais. Esses exemplos foram escolhidos para dar variedade de situações, respeitando a condição de serem produtos usualmente conhecidos por todos. A escolha acabou sendo somente de produtos de empresas de prestação de serviços, unicamente porque as situações de aplicação na indústria seriam menos familiares aos leitores.

As empresas escolhidas são as seguintes:

*Empresa limpadora de edifícios*, de tamanho pequeno, com 50 empregados, com contratos de limpeza em 10 edifícios de escritórios em um mesmo bairro de uma grande cidade. Essa empresa será vista interagindo com os fornecedores, apenas de produtos de limpeza, ficando pois, fora do exemplo, os fornecedores de todos os demais materiais ou equipamentos que a organização necessita.

*Empresa de abastecimento de água de uma grande cidade*, vista apenas como compradora de cloro para tratamento de água a ser colocada na rede de abastecimento. O cloro praticamente não tem substituto para tratamento de água. A conveniência de comprar dos produtores próximos é muito grande, visto que, sendo um produto altamente perigoso, o seu transporte a longas distâncias aumenta o risco de catástrofes na ocorrência de vazamentos ou acidentes. A estocagem é complexa pela periculosidade e pela característica de seus vapores serem corrosivos, enferrujando todos os objetos de ferro das proximidades. As quatro empresas produtoras de cloro na região da empresa de abastecimento de água usam o cloro para produzir outros produtos químicos, sem interesse imediato de venda. Elas estão sujeitas a paralizações para manutenção, com substituição dos equipamentos e instalações corroídas. É importante mencionar que se faltar cloro para tratamento de água, o governo municipal tem o direito legal de confiscar os estoques e a produção dessas fábricas para evitar calamidade pública.

*Restaurante especializado em peixes e frutos do mar*, onde não abrangeremos a problemática de compras em geral do restaurante, ficando apenas no problema de compra de pescado.

### Ambiente fornecedor

O entendimento do ambiente fornecedor de cada uma dessas três empresas, se feito em detalhe, requererá uma longa exposição. Para ser feita de forma extremamente compacta, recorreremos ao Quadro 1, que descreve sinteticamente as quatro características: competitividade, fidelidade, qualidade e disponibilidade dos fornecedores. Evidentemente, fica faltando a quantificação dos dados mas, apenas como exemplo, ficaremos nos aspectos qualitativos.

### AS RESTRIÇÕES DO AMBIENTE

As restrições do ambiente correspondem a ter-se quantificado as características limites do ambiente fornecedor que restringem a liberdade da empresa definir como irá obter os seus materiais. De uma forma mais completa, deveremos definir os limites de competitividade, fidelidade, qualidade e disponibilidade que caracterizam o ambiente fornecedor. Para isso, o conhecimento das diferenças entre fornecedores é fundamental, como se pode inferir pelas figuras 4 ou 5.

As restrições do ambiente fornecedor objetivam sintetizar as características já mencionadas, para evitar a tendência de alongar demasiadamente a descrição e aspectos desnecessários e pouco relevantes.

Nos três exemplos de empresas adotados pode-se dizer que o ambiente fornecedor de:

*produtos de limpeza* não apresenta nenhuma restrição significativa para a empresa limpadora;

Quadro 1  
O ambiente fornecedor

	Fornecedores de produtos de limpeza	Fornecedores de cloro	Fornecedores de peixe e frutos do mar
Competitividade	Intensa, pois são produtos vendidos para a população em geral, com muitos pontos de venda. Disposição para negociar dos fornecedores é muito baixa.	Quase nenhuma. Os produtores de cloro usam internamente quase toda sua produção. Tendo interesse apenas esporádico de forçar colocação de seus excedentes no mercado.	Intensa. Muita disposição de negociar para fornecimento continuado no tempo.
Fidelidade	Nenhuma fidelidade é exigida pelos fornecedores.	A fidelidade pretendida pelos fornecedores é negativa, isto é, o fornecedor geralmente prefere não vender	A fidelidade dos grandes consumidores é reputada importante e retribuída com qualidade e regularidade e fornecimento.
Qualidade	Irrelevante, pois adquire-se de distribuidores diferentes dos mesmos fabricantes.	Irrelevante, pois o produto é homogêneo.	Variável de uma semana para outra. Possibilidade permanente de ter-se produtos deteriorados.
Disponibilidade	Produto sempre disponível	Produto às vezes extremamente escasso, dependendo das paradas para manutenção, previstas ou não pelos fabricantes.	Variável, em função da pesca e de picos de consumo durante o ano.

*cloro líquido* tem, sobretudo, a restrição de disponibilidade para fornecer à empresa de abastecimento de água da cidade;

*peixes e frutos do mar* têm como importante a dificuldade da obtenção de qualidade do pescado, fundamental para um restaurante especializado nesses alimentos.

#### AS DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE FORNECEDOR

As decisões de adaptação ao ambiente fornecedor são as primeiras e de mais alto nível e fixam a forma como os fornecedores serão tratados pela empresa compradora. O número e tipo dessas decisões é muito variável de uma empresa para outra, podendo assumir especificidades próprias. Consideramos que a maior parte das empresas utiliza normalmente quatro decisões de adaptação ao ambiente fornecedor, descritas a seguir. Será fácil verificar que essas quatro decisões não são independentes entre si, o que implica tomá-las em conjunto.

##### Decisão sobre o grau de fidelidade “de” e “para”

O relacionamento empresa-fornecedor não existe somente no momento da compra. Para empresas estáveis, o relacionamento se estende no tempo, tendo a segunda compra aspectos diferentes da primeira e assim sucessivamente, com a consolidação do relacionamento empresa-fornecedor.

Obviamente há situações em que esse relacionamento tem importância nula. Em outros casos é muito importante que seja consolidado com obrigações bem definidas de um para com o outro. A fidelidade entre empresa e fornecedor é uma restrição da liberdade de ambos de poderem comprar e vender de quem lhes aprouver. Entretanto, essa restrição de liberdade pode, em certos casos, trazer compensações para a empresa compradora e/ou para a empresa vendedora que justificam essa perda de liberdade.

No caso extremo de máximo de fidelidade tem-se a exclusividade, geralmente do comprador, às vezes do vendedor e raramente do comprador e vendedor. A exclusividade é geralmente acompanhada de uma clara compensação ou acordo de relacionamento entre comprador e vendedor.

O outro extremo, o mínimo de fidelidade, corresponde a tirar o máximo partido da competitividade diária entre os fornecedores, comprando daquele que oferece as melhores condições aparentes no próprio dia.

##### Decisões sobre política de devoluções

A fidelidade implica no compromisso de comprar ou de vender e a devolução significa não ter compromisso de aceitar o recebimento do que foi comprado. Assim, somente separa a decisão sobre a política de devoluções da decisão sobre fidelidade porque ela deixa clara a situação extrema de independência de comprador e fornecedor.

A decisão sobre política de devolução pode situar-se entre o limite extremo de, ao menor desvio das especificações, devolver o material para acerto futuro, até o outro limite de aceitar o material sem inspeção confiando que está conforme especificado.

##### Decisão sobre a ordem de importância e limites de cada fator de negociação

Os fatores da negociação entre empresa e fornecedor incluem preço, prazo, qualidade, quantidade, regularidade no fornecimento, garantia de fornecimento, assistência técnica etc. Em certos casos, o preço pode ser o fator mais importante, enquanto que em outros, ele fica preterido por outros fatores que se mostraram mais importantes. É muito comum, por exemplo, a qualidade ser considerada mais importante do que o preço. A forma mais simples de deixar claro qual a importância relativa dos diversos fatores na negociação é mencionar a ordem dessa importância

nos dois ou três principais fatores. No nosso exemplo, a empresa limpadora tem como fatores de negociação o preço e o prazo; a empresa de distribuição de água considera mais importante a garantia de fornecimento do cloro, e o restaurante considera prioritariamente a qualidade e a regularidade do fornecimento do pescado.

Em outras palavras, poderemos dizer que, fixar a ordem de importância e os limites de cada fator de negociação corresponde a fixar o tipo de relação custo/benefício que se pretende no relacionamento da empresa com seus fornecedores. Essa decisão poderia realmente ser denominada de tipo custo/benefício; mais ampla, porém, menos pragmática.

**Decisão sobre limite de gastos com a administração da interação empresa-fornecedores**

Essa decisão implica em definir quanto vai ser gasto na administração de compras, tendo em vista que todas as

operações sendo bem feitas resultarão em alto custo administrativo. Por outro lado, fazê-las mal feitas implicaria em altos custos ocultos. Entre esses extremos, há uma faixa viável para a empresa, sendo necessário, todavia, definir qual o ponto dentro dessa faixa que define o quanto a empresa pretende gastar com a administração de compras.

Nos exemplos mencionados é fácil concordar que a empresa limpadora deve gastar um valor pequeno com a administração de compras, ao contrário daquela distribuidora de água, que não poderá descuidar da compra de cloro, o que, logicamente acarretará maiores gastos com a administração de compras.

O Quadro 2 representa sucintamente as decisões de adaptação ao ambiente fornecedor das empresas tomadas como exemplo.

**Quadro 2**  
**Síntese das decisões de adaptação ao ambiente**

Decisões	Empresa limpadora	Empresa de abastecimento de água	Restaurante
Fidelidade “de” e “para”	Nenhuma	Alta, com desenvolvimento de formas de colaboração.	Grande, em troca de garantias de qualidade, regularidade etc.
Devoluções	Devolver livremente sempre que tiver material com defeito.	Nunca devolver sem antes discutir.	Se houver necessidade de devolução, o relacionamento com fornecedor deverá ser descontinuado.
Ordem de importância dos principais fatores de negociação.	Preço Prazo	Garantia de fornecimento	Qualidade Regularidade no fornecimento.
Custo da administração de compras.	Muito baixo	Alto em termos relativos	Baixo em termos absolutos

**AS DECISÕES TÁTICAS-DE-ORGANIZAÇÃO**

As decisões táticas-de-organização ou decisões de organização, que se seguem às decisões de adaptação ao ambiente de fornecedores compreendem a primeira etapa decisória referente às operações. De fato, as decisões de adaptação não mencionam diretamente, e nada têm a ver com as operações do fluxo de operações mencionado anteriormente. As decisões de organização indicarão apenas o grau de importância (ou ênfase) de cada uma das operações do fluxo mencionado na Figura 3. Todas essas decisões deverão ser tomadas em conjunto, pois elas são interdependentes entre si.

Se Administração fosse uma ciência exata, seria possível fazer-se uma demonstração matemática de como as decisões de organização decorrem das decisões anteriores de adaptação ao ambiente e de outras variáveis características de cada tipo de empresa. Sem a possibilidade dessa precisão matemática, somente nos resta o consenso através do qual o julgamento de várias pessoas converge para decisões muito parecidas. É o suficiente para acreditarmos na existência de

um esquema lógico de raciocínio que deverá ser pesquisado no futuro.

Aplicando aos três exemplos referidos, as decisões de organização resultantes foram condensadas no Quadro 3, que mostra as ênfases atribuídas a cada operação para cada empresa.

**AS DECISÕES DOS MÉTODOS (OU DECISÕES TÁTICAS-DE-OPERAÇÃO)**

As decisões dos métodos decorrem diretamente das decisões de organização, que fixam qual a ênfase a ser dada a cada operação do fluxo de operações, conforme apresentado no Quadro 3. O método a ser seguido na realização das operações decorre das ênfases decididas anteriormente. Quanto maior a ênfase, maior será a importância e a responsabilidade da operação e, portanto, o método ou modo e meios para fazer a operação deverá dar maior confiabilidade quanto à maneira pela qual a operação será feita. Obviamente, na maior parte dos casos práticos, a tentativa de fazer todas as operações com ênfase alta resultaria na invia-

Quadro 3  
Decisões de organização (táticas de organização)

Decisões de organização Decisões de ênfase	Empresa Limpadora	Empresa Abastecimento de Água	Restaurante de Peixes
Levantamento do mercado fornecedor.	Baixa	Alta	Média
Triagem dos fornecedores já aptos.	Alta	Nenhuma	Baixa
Seleção de fornecedores c/potencial, mas não aptos	Nenhuma	Alta	Baixa
Programação da necessidade de Mat. ou Serv. dos fornecedores	Baixa	Média	Alta
Planejamento da negociação	Nenhuma	Alta	Baixa
Negociação	Nenhuma	Alta	Média
Aprovação da compra	Baixa	Baixa	Baixa
Contratação do fornecimento	Nenhuma	Alta	Alta
Orientação inicial do fornecedor	Nenhuma	Nenhuma	Alta
Orientação complementar do fornecedor.	Nenhuma	Nenhuma	Média
Compra, recebimento, uso ou devolução, pagamento	Baixa	Média	Alta
Avaliação do fornecedor	Nenhuma	Baixa	Alta

bilidade econômica. Nas operações em que se decidiu por “nenhuma ênfase” tem-se implícito que essa operação ficará cancelada do fluxo de operações. Aquelas com “ênfase baixa” serão muito discretas ou pouco aparentes. As operações que tiverem decisão de “ênfase alta” deverão ter modos e meios para fazê-las muito confiáveis.

É natural supor que as decisões sobre métodos (modos e meios) possam ser feitas com o auxílio de um manual de métodos, onde todos os métodos constassem classificados por ênfase. Assim para a operação “levantamento do mercado fornecedor” teríamos, no manual, todos os métodos classificados em ênfase baixa, média-baixa, média, média-alta, alta. Havendo esse manual, a decisão de métodos consistirá apenas na escolha de um entre os vários métodos apresentados. Se nenhum deles servir para a situação, far-se-á necessário criar um método original.

Como método é, para nós, um conjunto de “modos e meios” às vezes, ênfase alta pode significar um modo de fazer expedito com meios poderosos, ou o inverso, modo de fazer sofisticado com meios sem poder. Assim, se é o presidente de uma grande usina de aço quem se incumbe das operações de compra de minério de ferro para a empresa, independentemente do modo que ele use, diremos que a ênfase é alta em todas as operações a cargo do presidente.

Nos exemplos citados, a descrição de métodos decididos requereriam um número de páginas descabido para os objetivos deste trabalho. Por isso, recorreremos a uma descrição extremamente sintética, condensada no Quadro 4, (página 20), com a descrição dos métodos decididos.

## AS DECISÕES OPERACIONAIS

Estabelecidos os métodos, como “modos e meios” para executar cada uma das operações do fluxo, as decisões operacionais que se seguem são a simples aplicação dos métodos no local e momento da ação (aqui e agora).

## CONCLUSÃO

Traçamos o processo decisório para a obtenção de materiais e serviços de forma a manter o relacionamento com os fornecedores do ambiente empresarial da organização.

O procedimento decisório adotado está sintetizado na Figura 6 (página 20).

Procuramos situar o problema de obtenção de materiais como algo mais amplo: o relacionamento empresa-fornecedores. Afinal, não tem sentido falar de administração de materiais (ou de compras) pois os materiais são inertes, não obedecem ordens, não agem. O que se administra, na realidade, é o relacionamento com os fornecedores, sendo a compra apenas um aspecto do processo.

Queremos ressaltar que esforços como o presente, mesmo não alcançando precisão conceitual completa — algo ainda difícil na Administração — procuram desenvolver linguagens potencialmente úteis, não somente para a análise da interação com os fornecedores, como para os demais públicos da empresa.

## BIBLIOGRAFIA

ZACCARELLI, S.B. & KWASNICKA, E.L. — Hierarquização de decisões da função pessoal. *Revista de Administração*, IA-FEA/USP, 13(3), jul./set. 1978.

ZACCARELLI, S.B. — A hierarquização de decisões e sua operacionalização. *Revista de Administração*, IA-FEA/USP, 18(1), jan./mar. 1983.

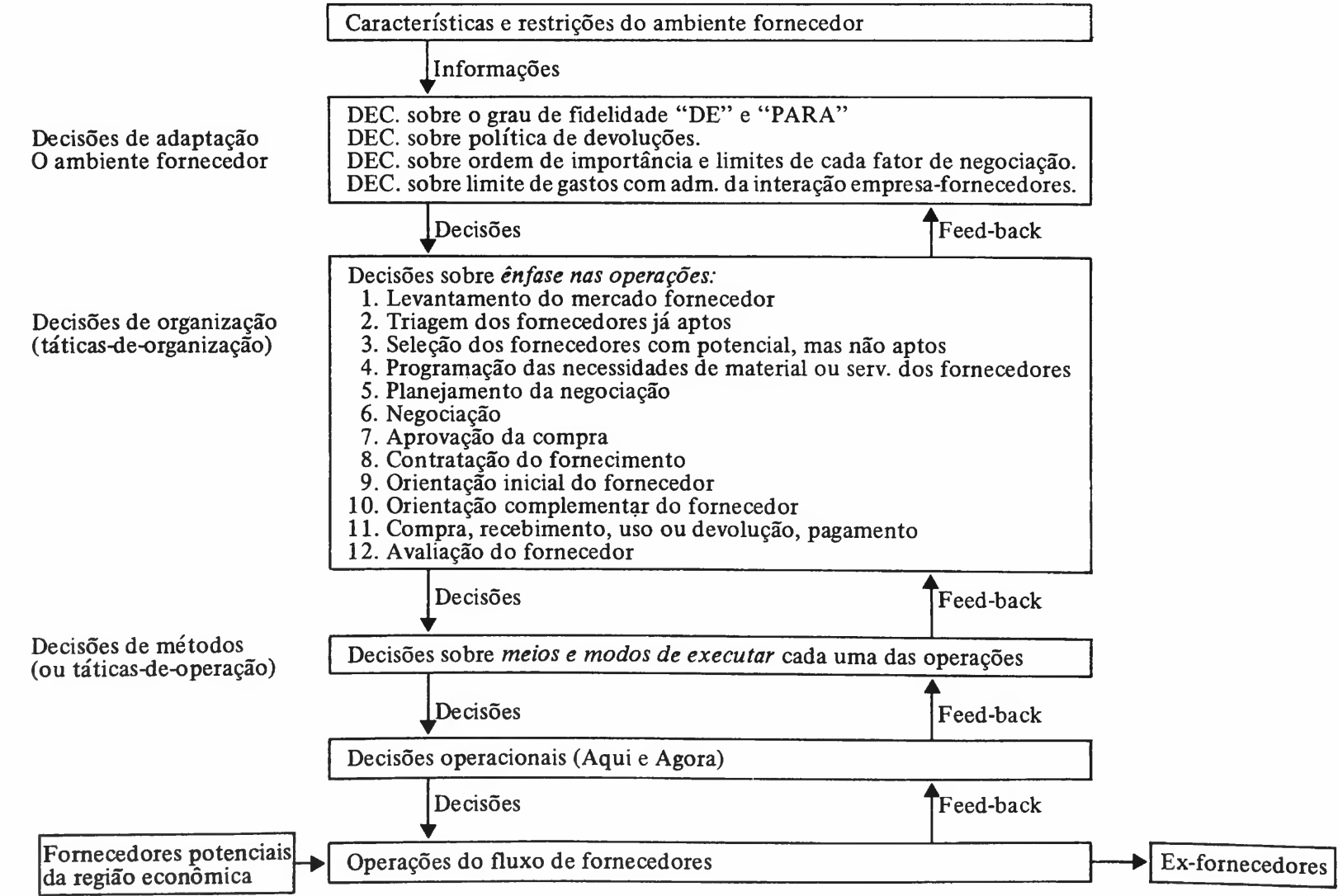
ZACCARELLI, S.B. & FAMA, R. — O processo decisório na interação empresa-banco. *Revista de Administração*, IA-FEA/USP, 18(3), jul./set. 1983.



Quadro 4  
Decisões dos métodos (táticas-de-operações)

Decisões Métodos	Empresa Limpadora	Empresa de abastecimento de Água	Restaurante de Peixe
Levantamento do mercado fornecedor.	fornecedores conhecidos de memória, sem registros organizados.	pesquisa completa de todos os produtores de cloro da região.	conhecimento razoável dos fornecedores mais convenientes.
Triagem dos fornecedores já aptos.	o gerente geral da empresa deverá indicar de quais fornecedores comprar.	—	será esporadicamente necessário fazer essa triagem.
Seleção de fornecedores com potencial, mas não aptos.	—	deve-se comprar de todos, mas conciliar a cada fornecimento os interesses do uso próprio dos fornecedores.	raramente utilizado.
Programação da necessidade de material ou serv. dos fornecedores.	método simples tipo sistema de duas gavetas.	previsão de necessidades em função da demanda prevista e estoques existentes.	o gerente do restaurante decide.
Planejamento da negociação.	—	planejar que meios usar para pressionar os fornecedores p/venderem, com a diretoria ou presidência.	fixar ou conscientizar o que se pretende de um fornecedor com alta fidelidade.
Negociação.	—	pode devolver as diretorias da empresa e dos fornecedores.	de tempos em tempos, o gerente negociará com o fornecedor.
Aprovação da compra.	automatismo do sistema tipo duas gavetas.	rotina simples da empresa.	reunido com a operação 4.
Contratação do fornecimento.	compra na loja do fornecedor.	o que o fornecedor estabelecer.	verbal.
Orientação inicial do fornecedor.	—	—	verbal, pelo gerente, detalhada sobre o modo de operar do restaurante.
Orientação complementar do fornecedor.	—	—	verbal, comunicação de inconvenientes.
Compra, recebimento, uso ou devolução, pagamento.	compra e pagamento feito pessoalmente, contabilizado como custo.	rotina com alguma confiabilidade de desvio de dinheiro.	verificação cuidadosa de toda a mercadoria recebida.
Avaliação do fornecedor.	—	de memória pelos incidentes.	pelo gerente, considerando sempre a conveniência de mudar de fornecedor.

Figura 6  
Decisões da interação empresa-fornecedores



# **O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo**

Este trabalho refere-se à identificação da intensidade de uso dos instrumentos de marketing no processo de exportação por Consórcios patrocinados pelo Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, através de seu Agente Estadual, o Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado de São Paulo. Procura-se estudar estes Consórcios levando-se em conta sua estrutura, desempenho e problemas.



**Vidal Suncion Infante**  
Doutor em Administração pela  
Universidade de São Paulo;  
professor do Curso de Mestrado  
em Administração da  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte.



**Marcos Cortez Campomar**  
Professor Titular do Deptº de  
Administração da FEA-USP.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a palavra de ordem da política econômica do Brasil tem sido aumentar, por todos os meios possíveis, as exportações. É inegável o esforço governamental no sentido de estimular a participação das empresas privadas no comércio internacional.

A meta de exportar valores superiores a 20 bilhões de dólares a partir de 1980, por exemplo, implicou em uma série de medidas incentivadoras, a começar pela desvalorização cambial de 30% no limiar de 1979, e a manutenção de minidesvalorizações do cruzeiro.

A organização de um *pool* de Pequenas e Médias Empresas — PMEs, com o fim de exportar produtos e/ou serviços constitui-se numa agressiva estratégia de marketing internacional, dado o volume de produção de que poderá dispor e a redução de custos de comercialização que poderá obter devido, entre outros motivos, ao poder de negociação e aplicação das técnicas de marketing voltadas para o mercado externo, por um órgão com elementos especializados em comércio exterior.

O Brasil, desde 1979, vive uma experiência inédita na sua história das exportações pelas PMEs mediante a modalidade de Consórcios de Exportação, constituídos por elas, sob o patrocínio do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa — CEBRAE, através de seus agentes estaduais, os CEAGs, que funcionam em todas as Unidades Federais, sendo que este estudo abrange somente o Estado de São Paulo.

Com relação ao trabalho aqui apresentado, pode-se posicionar seus objetivos globais em dois níveis. Em primeiro lugar, procura estudar o “estado da arte” com respeito à realização de atividades de marketing como aprimoradoras do processo de penetração no mercado externo dos Consórcios de Exportação de PMEs; e em segundo lugar, investigar como estas atividades são realizadas nos Consórcios de Exportação brasileiros, mais especificamente no Estado de São Paulo.

## DEFINIÇÃO DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Entre as várias definições sobre Consórcios de Exportação, apresentam-se as seguintes como sendo as mais claras e de fácil compreensão:

- o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa — CEBRAE (1982), define o Consórcio de Exportação da seguinte maneira: “É a reunião de esforços de empresas de pequeno e médio portes produtoras de bens ou serviços para atingir mercados internacionais”.
- Leroy et alii (1980) definem os Consórcios de Exportação como sendo “uma forma original de agrupamento de empresas de pequeno e médio portes para realizar certas operações no mercado externo. Eles permitem a seus membros unirem-se para realizar um objetivo específico de exportação, conservando sua unidade empresarial”.
- A lei americana de Export Trading Company Act de 1982, define o Consórcio de Exportação como “uma organização estabelecida nos Estados Unidos com os propósitos de exportar mercadorias e serviços produzidos naquele país por pequenas e médias empresas”.
- O Centro de Comércio Internacional (1982) define o Consórcio de Exportação como sendo “uma associação permanente de empresas, cujo objetivo principal é agru-

par ofertas de produtos e/ou serviços nacionais e demandas de produtos e/ou serviços de mercado externo, conservando cada empresa a sua personalidade jurídica”.

Visto desse modo, um Consórcio de Exportação seria um grupo de empresas que produzem produtos similares ou produtos complementares, sob o aspecto de mercado, que unidas evitariam a dispersão de esforços, mediante tentativas isoladas de exportar, sem contar com o volume que requer a demanda e/ou a capacidade econômica para fazer frente aos gastos naturais que o processo exige.

Caracteriza-se o Consórcio de Exportação como uma das formas de concentração empresarial que permite agregar uma oferta de maior dimensão, fazer crescer o poder de negociação, aumentar a capacidade técnica e financeira, mantendo a personalidade jurídica de cada empresa consorciada, com a finalidade de conseguir um objetivo comum, no caso, a exportação.

Desse modo, o Consórcio de Exportação deverá funcionar como um departamento de exportação comum das empresas consorciadas, caracterizando-se como uma empresa privada, onde os próprios consorciados venham a determinar suas direções mais adequadas, através de uma junta diretiva e de um organismo executivo constituído por profissionais especializados em marketing internacional.

## CONCEITO SOBRE MARKETING INTERNACIONAL

Marketing internacional consiste no desempenho das atividades de marketing em outras nações. Logicamente, essas atividades deverão ser influenciadas por um número de variáveis importantes do macroambiente da empresa tais como: a economia do país, sua cultura, seu sistema político e legal, e o nível tecnológico alcançado pela nação, ou nações, onde a empresa pretende penetrar.

Poder-se-ia dizer, de acordo com Carnier (1984), que o marketing internacional trata de um elenco de atividades que norteiam a promoção do produto, a política de vendas e a manutenção da presença atuante da empresa no exterior de forma racional, a partir da análise de diversas variáveis que influem em um ou mais mercados. Inclusive, através dele, pode-se conseguir a mensuração dos reflexos e as consequências de uma situação gerada por uma necessidade de compra ou venda.

Outro conceito relevante nessa área de estudo é o de marketing comparativo, que consiste no “estudo organizado do sistema de marketing de dois ou mais países, suas similaridades, diferenças e as razões pelas quais elas ocorrem”. Esse termo também pode ser explicado como a “comparação do relacionamento entre marketing e seu ambiente em duas ou mais nações”.

De acordo com Terpstra (1972) o termo marketing internacional caracteriza-se pelo desempenho das atividades de marketing (tarefas de pesquisa, promoção, desenvolvimento de produtos ou serviços, fixação de preços entre outras) e diferencia-se de comércio exterior exatamente por exercer essas atividades.

## CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

### O problema

A agressividade e agilidade indispensáveis a uma boa estratégia de comercialização constituem exigências, muitas

vezes, difíceis de serem atendidas por empresas de países em desenvolvimento, principalmente pequenas e médias empresas, em razão da carência dos recursos necessários para a execução de uma política de marketing internacional. Entre as várias alternativas capazes de facilitar a penetração das empresas de pequeno e médio portes no comércio internacional, os Consórcios de Exportação surgem como uma das mais viáveis e aptas alternativas para apresentar resultados a curto prazo.

As exigências de documentos complexos, os preparativos de encaminhamento, a atitude ao conduzir uma negociação e o desconhecimento das necessidades dos mercados estrangeiros, são fatores que ultrapassam as possibilidades da maioria das pequenas e médias empresas, pois, quando esses serviços e essas técnicas são oferecidos por uma organização comum, mesmo nos mercados mais competitivos podem ter resultados interessantes.

Muitos mercados não podem ser explorados a menos que os fornecedores sejam capazes de entregar a mercadoria em quantidades adequadas. Por esse fato os pequenos fornecedores e produtores não podem esperar obter encomendas, a menos que eles estejam liderados por um organismo central de vendas mais importante, que se encarregue de concluir contratos e de repartir as encomendas entre os fornecedores filiados ao grupo.

A experiência brasileira sobre a internacionalização das PMEs, através de Consórcios de Exportação, é recente, pois o CEBRAE iniciou em 1975 as primeiras medidas para firmar um modelo de exportação adequado à realidade das PMEs nacionais.

No Estado de São Paulo, em 1979, foram constituídos 3 Consórcios e de lá até abril de 1984, foram criados 22, sendo que apenas um atingiu sua maturidade e desligou-se do sistema CEBRAE, adotando a personalidade jurídica de “Comercial Exportadora Ltda.” Por outro lado, oito estavam em fase de amadurecimento e 13 foram desativados por motivos diversos.

A visão, face aos fatos antes citados, deu origem a várias preocupações sobre o que está sendo feito no Brasil a respeito da saída ao exterior das pequenas e médias empresas, as quais permitem identificar um problema específico, qual seja o de saber:

“Qual a situação em que se encontram as atividades de marketing no processo de exportação dos Consórcios patrocinados pelo CEBRAE, através de seu agente estadual, o CEAG/SP, e, portanto, analisar suas origens e peculiaridades, levando-se em conta sua atual estrutura, desempenho e problemas”

Para elucidar o problema em foco, foi proposta a realização de uma pesquisa empírica sobre os Consórcios. Além disso, era necessária uma pesquisa de dados secundários e entrevistas junto às autoridades do CEAG/SP. Com isto, esperava-se chegar a uma possível solução para o problema, de modo a fundamentar as decisões que pudessem acelerar e consolidar a penetração no mercado externo dos Consórcios de Exportação de pequenas e médias empresas.

Escolheu-se como objeto de estudo o universo constituído pelos oito Consórcios gerenciados pelo Centro de Assistência Gerencial às Pequenas e Médias Empresas do Estado de São Paulo — CEAG/SP, e por ser este o Estado que congrega o maior número deles e, industrialmente, o mais desenvolvido dentre as unidades da Federação.

A coleta de dados primários foi feita através de questionários, respondidos pelos gerentes dos Consórcios de Exportação das PMEs.

## Objetivos do trabalho

Estudar e analisar os seguintes itens:

- as etapas segundo as quais se concretizou o processo de formação de cada Consórcio;
- aspectos mais importantes, em que está apoiada a estratégia do Consórcio;
- aspectos mais importantes de marketing que o Consórcio teve que providenciar para entrar, com possibilidades de êxito, no mercado externo;
- identificação dos instrumentos de marketing recomendados pela literatura que estão sendo utilizados pelos Consórcios;
- opiniões dos gerentes dos Consórcios sobre a intensidade de uso de alguns instrumentos de marketing, necessários para facilitar a entrada do Consórcio no mercado internacional.

A escolha do assunto ocorreu em função das seguintes razões:

- marketing aplicado ao mercado internacional é uma área de estudo ainda bastante recente na literatura de marketing hoje existente;
- no Brasil, o assunto não foi estudado sob o enfoque e objetivos deste trabalho;
- o maior problema para o equilíbrio da Balança Comercial do Brasil, no momento, é obter um maciço incremento nas exportações.

A este propósito não escapam as pequenas e médias empresas. Desse modo, um estudo deste gênero pode auxiliar o entendimento dos principais problemas que os Consórcios de Exportação de PMEs enfrentam em marketing. Além disso, as conclusões e implicações dos resultados desta pesquisa, podem auxiliar num reposicionamento dos Consórcios e do governo na área.

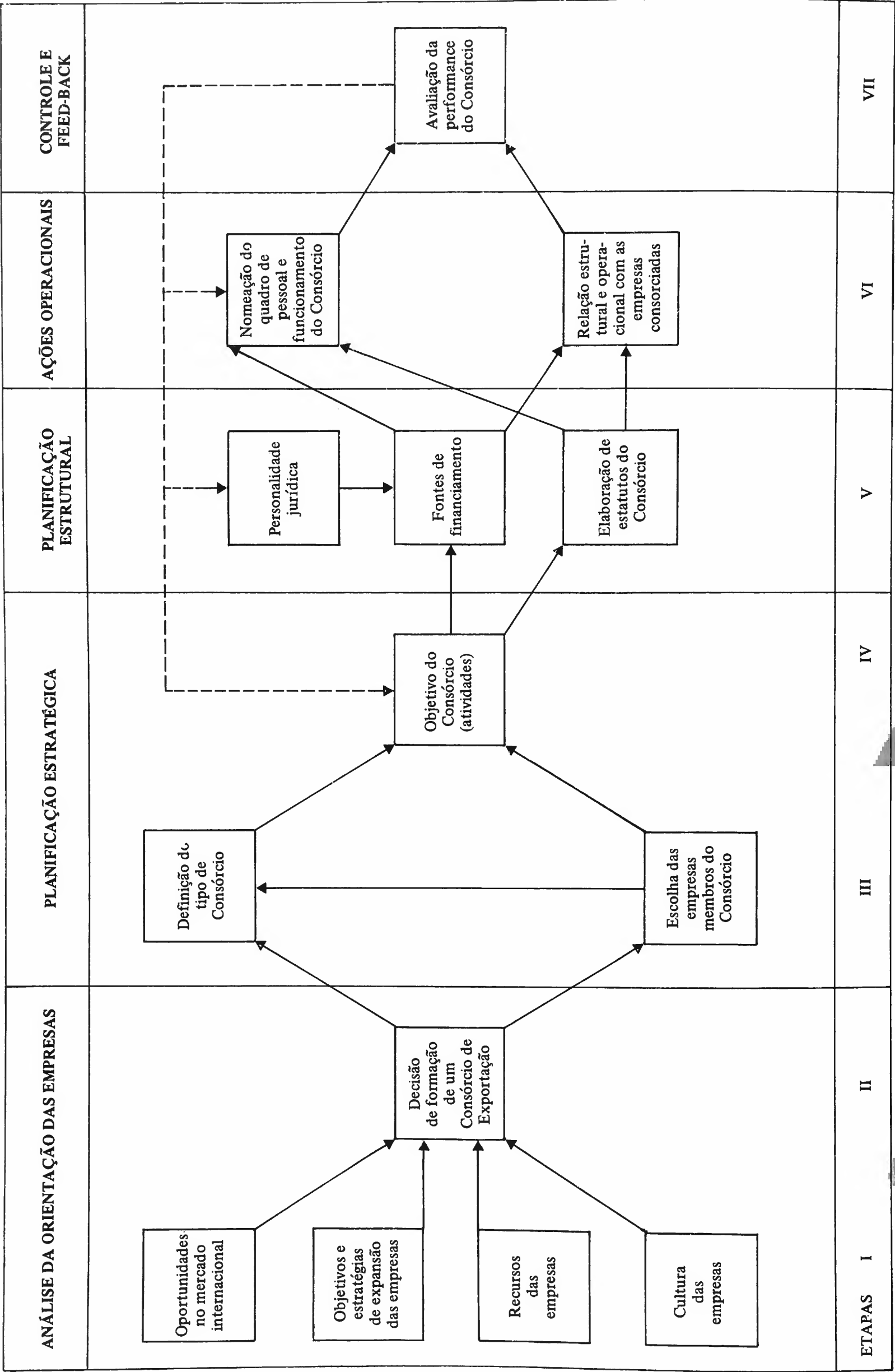
## Modelo a priori

É fato que os Consórcios podem revestir-se de uma multiplicidade de formas, segundo as circunstâncias e os objetivos. Somente quando são definidas as necessidades particulares de um país é que se pode criar o melhor tipo de organização e fixar seus objetivos. Assim, a realidade brasileira exige um modelo de Consórcio que se adapte às suas peculiaridades culturais.

Os contatos, entrevistas, participação em reuniões desde agosto de 1982, levaram os autores a perceber que o Brasil ainda não encontrou um modelo de Consórcio que funcione cabalmente, talvez pela recente adoção desta modalidade de atividade, para que o segmento empresarial correspondente às pequenas e médias empresas atinjam o mercado externo com possibilidades de êxito. Consequentemente, cada Consórcio formado pelo CEAG/SP é um ensaio de uma tentativa a mais, isto sem desmerecer a boa vontade do CEBRAE de colocar “seu grão de areia” no desenvolvimento das exportações destas empresas. Estes ensaios se refletem no número de Consórcios formados e desativados, que representa 59% no caso específico do Estado de São Paulo.



Figura 1  
Esquema do modelo proposto para montagem de consórcio de exportação no Estado de São Paulo - Brasil





De toda a convivência com o mundo das pequenas e médias empresas, através do CEAG/SP e, Paralelamente embutido do embasamento teórico sobre as atividades de marketing utilizadas pelos Consórcios, os autores convenceram-se de que para a investigação a que se propunham, era necessário conseguir conjugar critérios que pudessem conferir uma maior abrangência analítica e chegar a propor um modelo de Consórcio que engatilhasse consoantemente o composto de marketing com as outras atividades da estrutura organizacional, permitindo viabilizar o atingimento de seus objetivos. A Figura 1, ilustra um modelo *a priori*, sendo que este modelo apoia-se nos seguintes fundamentos:

- o processo de constituição de um Consórcio de Exportação, com relação a esta pesquisa, também contempla fases sucessivas engatilhadas em forma sistêmica, tendo como pano de fundo o composto de marketing voltado para as exportações;
- cada uma dessas fases tem início a partir do que condicionam determinadas forças internas às empresas em alguns casos, e externas em outros;
- tais forças fazem emergir a decisão de sair ao exterior, aproveitando as facilidades oferecidas pelo Governo Federal, através de uma gama de incentivos fiscais;
- tais forças variam de uma etapa a outra e de um setor industrial a outro, conforme sejam decisivas para o funcionamento do Consórcio ou meramente indicativas de novas orientações que possam surgir, fazendo com que não apenas a pesquisa de dados, como as consequências da decisão, especialmente do composto de marketing, sejam profundas e de mudanças, por um lado, ou superficiais e de expectativas, por outro.

Tal como apresentado na Figura 1, o modelo concebido tenta explicar o fenômeno da concepção e montagem de um Consórcio de Exportação de pequenas e médias empresas como um processo que se desenvolve ao longo de um período de tempo, através de sete etapas distintas e sucessivas, enlaçadas sistemicamente a partir da IV etapa.

O modelo parte do pressuposto de que, como qualquer outra atividade desenvolvida no seio de um conjunto de empresas, tanto a estratégia global seguida, como a estrutura organizacional interna, condicionaram todo o processo de saída ao exterior via Consórcio de Exportação.

As forças que despertam os empresários para as possibilidades de penetrar no mercado internacional variam, e são tanto geradas internamente, como deflagradas no contexto externo. Tais forças podem revestir-se de conteúdo idiossincrático (internas) a partir do momento em que representam “desejos” do(s) dono(s) da empresa (expressão de seus valores, suas querências etc.); podem ser de natureza externa, isto é, aproveitamento de oportunidades oferecidas pelos órgãos governamentais, no caso, basicamente o CEBRAE.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Etapas segundo as quais se concretizou o processo de formação dos Consórcios

A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos sobre a indagação aos respondentes a respeito da ordem de seqüência das dez etapas que, acredita-se, seja o roteiro a seguir na constituição do Consórcio.

Ao todo, os resultados mostram que houve grande dispersão no ordenamento seqüencial das etapas seguidas na criação de cada Consórcio no Estado de São Paulo, sendo este resultado coerente com a fase experimental em que se encontra esta forma de engajamento da empresa nacional no processo de exportação brasileiro.

Estes resultados poderão ser úteis para nortear um quadro de sugestões que venha a ajudar às autoridades do sistema CEBRAE e aos empresários para uma melhor condução das futuras criações de Consórcios de Exportação; pois, não se pode pensar em atingir uma boa performance nas exportações desse segmento empresarial se nele não for criada sólida consciência exportadora.

Os resultados mostram que a etapa mais crítica na constituição dos Consórcios, segundo a grande maioria dos respondentes, é a terceira da Tabela 1, ou seja, inicialmente é difícil convencer os empresários a trabalharem de forma cooperativa.

### Variações relevantes às quais estão apoiadas as estratégias dos Consórcios

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos sobre a indagação aos respondentes de cinco variáveis, tratando de saber em quais delas se apoia o Consórcio. Esses resultados mostram que a variável “aspectos relacionados com as variáveis controláveis de marketing” foi considerada fator relevante por todos os respondentes, para a solidez de apoio da estratégia global do Consórcio de Exportação, pois todos eles indicaram que levaram essa variável em consideração. As outras variáveis foram respondidas com menor freqüência.

Globalmente observa-se que houve uma grande dispersão na ordem de importância e freqüência de uso das referidas variáveis; este fato pode dever-se ao estado embrionário desta nova forma de transnacionalização das PMEs brasileiras.

### Aspectos de marketing que foram providenciados para o melhor desempenho do Consórcio.

Os respondentes foram questionados sobre oito aspectos de marketing para saber-se dos quais os Consórcios utilizaram-se mais para preparar suas abordagens referentes ao mercado internacional. Os resultados apresentados na tabela 3 mostram que “conhecimento de aspectos culturais de cada mercado”, “preço” e “prazo de entrega” foram os aspectos de marketing que mais foram levados em conta para providenciar o melhor desempenho do Consórcio.

Globalmente, os resultados (Tabela 3) mostram pouco uso dos aspectos de marketing pelos respondentes, como instrumentos para performance e penetração do Consórcio no mercado externo, pois das 64 respostas que teoricamente esperava-se, apenas 24 (37.5%) foram obtidas. No entanto, esses aspectos de atividades de marketing internacional podem tornar-se relevantes para a performance do Consórcio quando este estiver orientado para as atividades de marketing, isto é, voltado para atender a satisfação das necessidades e desejos do mercado-alvo de forma bem planejada.

Fica evidente, mais uma vez, ser este quadro de respostas coerente com o estado de adaptação em que se encontra esta nova modalidade de grupamento empresarial, que está tratando de implementar o desempenho potencial exportador do Brasil que, evidentemente, precisa de um esfor-

Tabela 1  
Frequência das respostas da ordem de seqüência das etapas para a criação de um consórcio de exportação

ETAPAS \ ORDEM DE SEQÜÊNCIA	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	Total
1. Estabelecer o perfil da capacidade de produção dos produtores e <i>know-how</i> disponível para criar um Consórcio		2	1			1					4
2. Comparar as necessidades dos mercados estrangeiros com a capacidade de exportação previamente determinada	1	1	1		1		2				6
3. Reunir, avaliar e selecionar os futuros membros do Consórcio	7	1									8
4. Definir as funções do Consórcio		2	1	2	1	1					7
5. Organizar a estrutura do Consórcio para assegurar os serviços essenciais		2	3		3						8
6. Analisar as necessidades financeiras resultantes dessa estrutura, bem como as despesas que os membros terão que custear			2			2	1	2			7
7. Elaborar os estatutos do Consórcio				1	1		2	2	1		7
8. Nomear o pessoal do Consórcio e assegurar-lhes a formação necessária				3		1		1	1		6
9. Determinar os métodos de marketing e os canais de distribuição				2		1	1	1			5
10. Colocar um dispositivo de controle e de supervisão do funcionamento do Consórcio					1				2	2	5
Total de respondentes por ordem de seqüência	8	8	8	8	7	6	6	6	4	2	63

Tabela 2  
As estratégias de marketing utilizadas pelos consórcios

VARIÁVEIS \ ORDEM DE SEQÜÊNCIA (1ª em importância)	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	Total
Aspectos relacionados com as variáveis controláveis de marketing	4	2	2					8
Vantagens de natureza tecnológica	2	1		1				4
Qualidade do produto		2	1	1				4
Disponibilidade financeira do Consórcio	1		1	1	1			4
Capacidade produtiva das empresas consorciadas		2	3	1				6
Venda direta nas feiras e participação em missões comerciais		1						1
Situação financeira do mercado-alvo	1							1
Total de respondentes por ordem de seqüência	8	8	7	4	1	0	0	28

ço conjunto por parte do Governo e das empresas para que se crie consciência exportadora e também um arcabouço de conhecimentos de marketing internacional para que as abordagens das empresas do mercado externo, na forma de Consórcio, sigam disciplinadamente uma seqüência lógica no processo de sua consolidação, a fim de criar uma profissionalização na exportação das empresas consorciadas e não meramente o aproveitamento de oportunidades eventuais,

que de certo modo, devido a sua falta de preparo para essa abordagem, podem cometer erros graves que venham denegrir a imagem da indústria brasileira no mercado internacional.

#### Utilização de instrumentos de marketing pelos Consórcios.

Foi perguntado aos respondentes sobre a intensidade com que são utilizados nove instrumentos de marketing pelo Consórcio.

**Tabela 3**  
**Frequência das respostas aos aspectos de marketing que o consórcio teve que providenciar para penetrar no comércio externo**

ASPECTOS DE MARKETING \ ORDEM DE SEQUÊNCIA (1ª em importância)	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	Total
Mudança no produto e/ou adaptação	1	1							2
Mudanças na embalagem			1						1
Programa de propaganda no exterior									0
Conhecimento de aspectos culturais de cada mercado	2		2	1	1				6
Preço	4	2				1			7
Prazo de entrega		3	1	1					5
Nomeação de representantes no exterior				1					1
Amostras			1	1					2
Total de respostas por ordem sequencial	7	6	5	4	1	1	0	0	24

Não respondeu: 1

**Tabela 4**  
**Frequência da utilização de instrumentos de marketing**

Instrumentos de Marketing	Intensidade	Nenhum 1	Pouca 2	Médio 3	Bastante 4	Total 5	Total
Propaganda	FA	6	2	0	0	0	8
	FR%	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Catálogos	FA	3	0	3	2	0	8
	FR%	37,5	0,0	37,5	25,0	0,0	100,0
Participação em feiras	FA	6	0	0	2	0	8
	FR%	75,0	0,0	0,0	25,0	0,0	100,0
Participação em concorrências	FA	4	1	1	2	0	8
	FR%	50,0	12,5	12,5	25,0	0,0	100,0
Pesquisa de mercado	FA	0	1	2	3	1	7
	FR%	0,0	14,3	28,6	42,8	14,3	100,0
Política de prazo e descontos	FA	1	0	4	3	0	8
	FR%	12,5	0,0	50,0	37,5	0,0	100,0
Treinamento de representantes	FA	7	0	1	0	9	8
	FR%	87,5	0,0	12,5	0,0	0,0	100,0
Desenvolvimento de novos produtos	FA	2	1	1	3	0	7
	FR%	23,6	14,3	14,3	42,8	0,0	100,0
Merchandising	FA	4	1	3	0	0	8
	FR%	50,0	12,5	37,5	0,0	0,0	100,0

\* Não respondeu: 1

Os resultados apresentados nas Tabelas 4 e 5 mostram que apenas “pesquisa de mercado” é bastante utilizado pelos Consórcios, enquanto que os outros o são em menor grau.

A Figura 2 mostra a representação da variação da mediana. Pode-se constatar que apenas o item “pesquisa de mercado” teve seu valor acima de três, isto é, os demais oito instrumentos de marketing (88,9%) tiveram seu valor de mediana igual ou menor que três.

A partir destes resultados pode-se dizer que: os Consórcios de Exportação, constituintes deste trabalho, não fazem uso intensivo do instrumental de marketing para abordar o mercado externo.

#### **Avaliação de alguns instrumentos de marketing necessários para o êxito do Consórcio no mercado externo.**

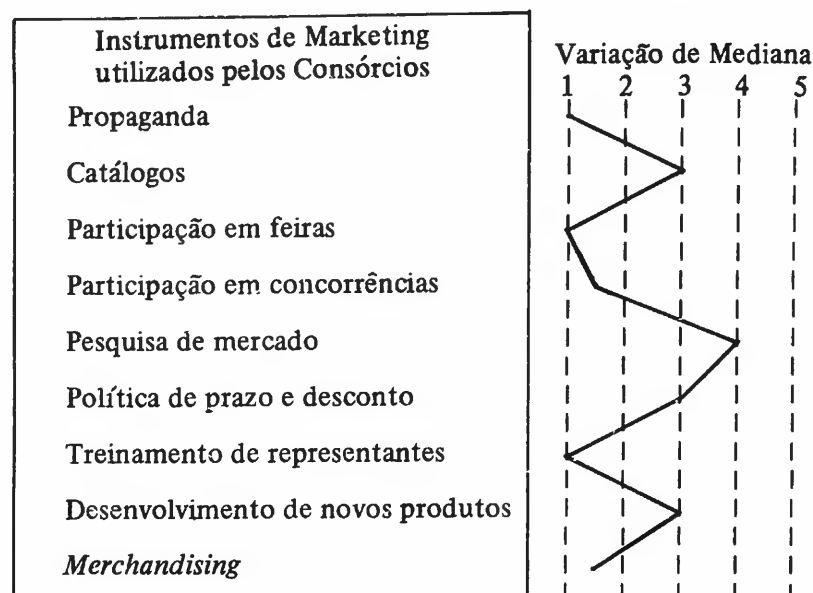
Pediu-se aos entrevistados que avaliassem, numa escala de concordância, os instrumentos de marketing que seriam necessários para que o Consórcio abordasse o mercado externo com possibilidades de sucesso. Os resultados são apresentados nas Tabelas 6 e 7.

Os instrumentos de marketing considerados pelos respondentes como os que seriam de maior importância em termos de valor, de mediana (Tabela 7), para levar-se em conta no processo de abordagem do mercado externo pelo Consórcio foram: “pesquisa sobre as necessidades do consu-

**Tabela 5**  
**Mediana das intensidades do uso dos instrumentos de marketing**

INSTRUMENTOS DE MARKETING	MEDIANA
Propaganda	1,0
Catálogos	3,0
Participação em feiras	1,0
Participação em Concorrências	1,5
Pesquisa de mercado	4,0
Política de prazo e descontos	3,0
Treinamento de representantes	1,0
Desenvolvimento de novos produtos	3,0
Merchandising	1,5

**Figura 2**  
**Variação da mediana na escala de intensidade pela utilização dos instrumentos de marketing**



**Tabela 6**  
**Frequência de avaliação dos instrumentos de marketing necessários para a penetração dos consórcios no mercado externo**

Instrumentos de Marketing		concordância	Não 1	Pouco 2	Mediana 3	Bastante 4	Total 5	Total
Pesquisa sobre as necessidades do consumidor	FA		0	0	1	2	5	8
	FR%		0,0	0,0	12,5	25,0	62,5	100,0
Pesquisa sobre tipos de ações dos concorrentes	FA		0	1	0	2	5	8
	FR%		0,0	12,5	0,0	25,0	62,5	100,0
Controle de qualidade do produto de acordo com as exigências de cada mercado	FA		0	0	2	1	5	8
	FR%		0,0	0,0	25,0	12,5	62,5	100,0
Serviços ao cliente após a venda	FA		2	0	2	0	4	8
	FR%		25,0	0,0	25,0	0,0	50,0	100,0
Utilização da marca do produto ou da empresa	FA		1	1	2	2	2	8
	FR%		12,5	12,5	25,0	25,0	25,0	100,0
Embalagem como meio de distinguir o produto ou meio de propaganda	FA		3	1	2	1	1	8
	FR%		37,5	12,5	25,0	12,5	12,5	100,0
Estabelecimento de preço para exportação	FA		0	0	1	2	5	8
	FR%		0,0	0,0	12,5	25,0	62,5	100,0
Utilização de intermediários	FA		1	0	4	2	1	8
	FR%		12,5	0,0	50,0	25,0	12,5	100,0
Utilização de mídia de massa no exterior	FA		3	2	0	1	2	8
	FR%		37,5	25,0	0,0	12,5	25,0	100,0
Promoção de vendas	FA		2	1	2	3	0	8
	FR%		25,0	12,5	25,0	37,5	0,0	100,0
Venda pessoal	FA		1	2	0	1	4	8
	FR%		12,5	25,0	0,0	12,5	50,0	100,0
Desenvolvimento de novos produtos	FA		0	1	0	4	3	8
	FR%		0,0	12,5	0,0	50,0	37,5	100,0
Planejamento mercadológico	FA		0	0	0	5	3	8
	FR%		0,0	0,0	0,0	62,5	37,5	100,0

**Tabela 7**  
**Mediana dos graus de concordância da avaliação dos instrumentos de marketing**

Instrumentos de marketing necessários para a penetração no mercado externo pelos Consórcios de exportação	Mediana
● Pesquisa sobre as necessidades do consumidor	5,0
● Pesquisa sobre tipo de ações dos concorrentes	5,0
● Controle de qualidade do produto de acordo com as exigências de cada mercado	5,0
● Serviços ao cliente após a venda	4,0
● Utilização da marca de produto ou, da empresa	3,5
● Embalagem como meio de distinguir o produto, ou meio de propaganda	2,5
● Estabelecimento do preço para exportação	5,0
● Utilização de intermediários	3,0
● Utilização de mídia de massa no exterior	2,0
● Promoção de vendas	3,0
● Venda pessoal	4,5
● Desenvolvimento de novos produtos	4,0
● Planejamento mercadológico	4,0

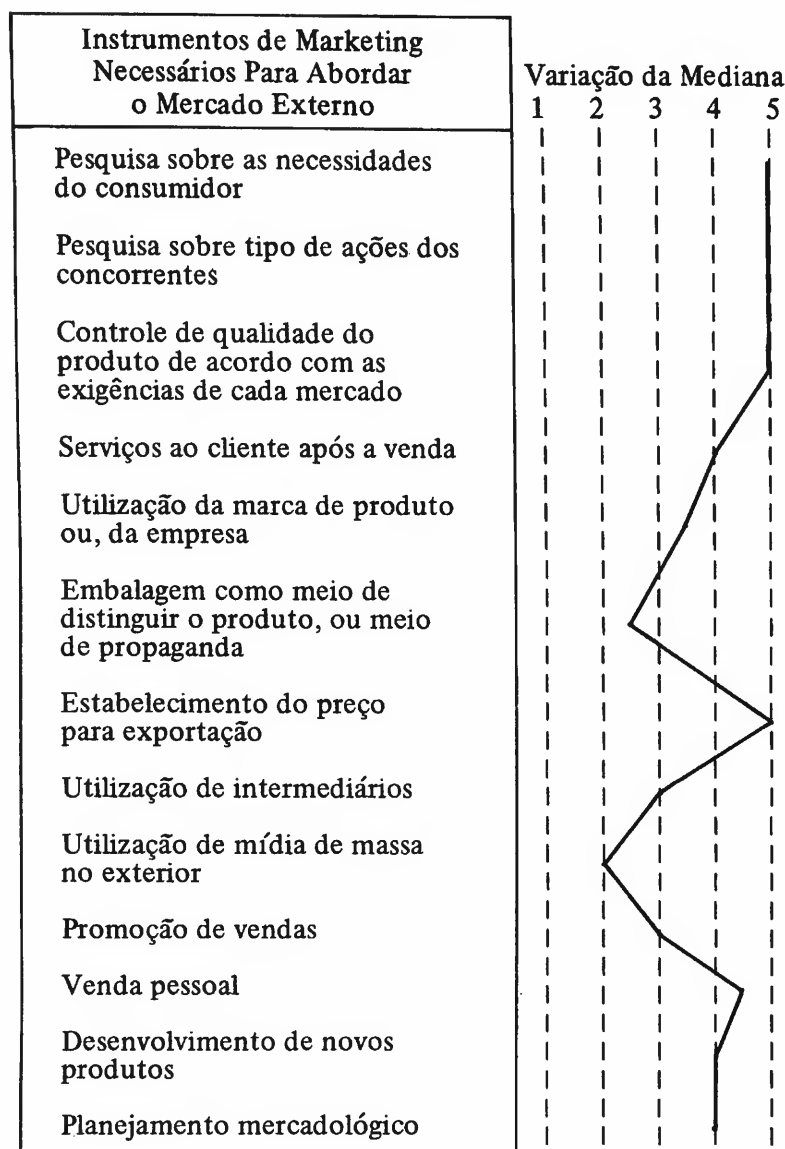
midor” “pesquisa sobre tipo de ações dos concorrentes”, “controle de qualidade do produto de acordo com as exigências de cada mercado”, “estabelecimento do preço para exportação” e “venda pessoal”

O indicador, “utilização de mídia de massa no exterior”, foi o que teve o menor valor de mediana. Feitas as indagações aos entrevistados sobre o particular, estes responderam que é extremamente oneroso utilizar este indicador mercadológico no mercado internacional, ainda mais sendo a maior parte das empresas consorciadas (54.6%) de pequeno e médio porte.

A Figura 3 mostra os resultados da variação da mediana. Pode-se constatar que nove dos indicadores mercadológicos (69.2%) tiveram a mediana superior a 3,0, o que demonstra que os respondentes estão cientes da importância do marketing como elemento chave do planejamento para a abordagem de mercados externos.



Figura 3  
Variação da mediana dos graus de concordância dos instrumentos de marketing necessários para abordar o mercado externo



Convém salientar que estes treze indicadores mercadológicos referem-se às principais atividades, que a empresa deve realizar para penetrar no mercado externo com boas chances de obter êxito, e que estes indicadores podem ser considerados como parte da preparação da empresa para abordar o mercado internacional, que é importante e amplo, mas deve haver criterioso cuidado a fim de evitar-se fracassos, às vezes injustificáveis.

#### Formulação da proposta sequencial para a montagem de Consórcios de Exportação de pequenas e médias empresas.

Tal como apresentado na Figura 1 tentava-se, com base em experiência vivida anteriormente, conceber um modelo que tentasse explicar o fenômeno da concepção e montagem de um Consórcio de Exportação de Pequenas e Médias Empresas como um processo que deveria desenvolver-se ao longo de um período de tempo, através de sete etapas sucessivas, enlaçadas sistemicamente a partir da IV etapa.

Com os resultados da pesquisa, essa proposta de modelo sequencial foi ligeiramente modificada pelo acoplamento de duas etapas que permitiriam, na visão dos autores, uma melhor montagem dos novos Consórcios, tal como pode ser verificado na Figura 4.

Na proposição agora formulada, cada etapa caracteriza-se por peculiaridades próprias, e estas surgem a partir de uma decisão tomada através de forças detectadas nas etapas

I, II e III que constituem a Fase I, como consequência do desejo potencial dos empresários para a possibilidade de penetrar no mercado externo.

## CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo, embora não permitam generalizações, pois são restritos ao caso estudado, podem servir de base para futuros estudos mais profundos e abrangendo outros Estados.

A aplicação das atividades de marketing na estruturação dos Consórcios de Exportação de Pequenas e Médias Empresas patrocinadas pelo CEAG/SP evidenciou sua importância para engajar esse segmento empresarial num processo contínuo e eficiente de exportação.

Baseado nos resultados foi aperfeiçoado o modelo *a priori*, o mesmo que apresenta na sua versão final, uma visão gráfica do que possivelmente seja o processo completo da formação de um Consórcio de Exportação, baseado na realidade empresarial de pequeno e médio porte do Estado de São Paulo.

Verificou-se que não houve seqüência em ordem de importância crescente padronizada na conformação dos Consórcios estudados, mas a maioria dos respondentes indicaram que a etapa mais crítica é a de “reunir, avaliar e selecionar os futuros membros do Consórcio”

Discutiu-se os aspectos mais relevantes, nos quais está apoiada a estratégia do Consórcio, verificando-se que não houve uma consistência nesse sentido, tendo uma pequena vantagem “aspectos relacionados com as variáveis controláveis de marketing”

Entre os aspectos de marketing considerados relevantes para os Consórcios na sua preparação para a abordagem do mercado externo encontram-se, em ordem de frequência:

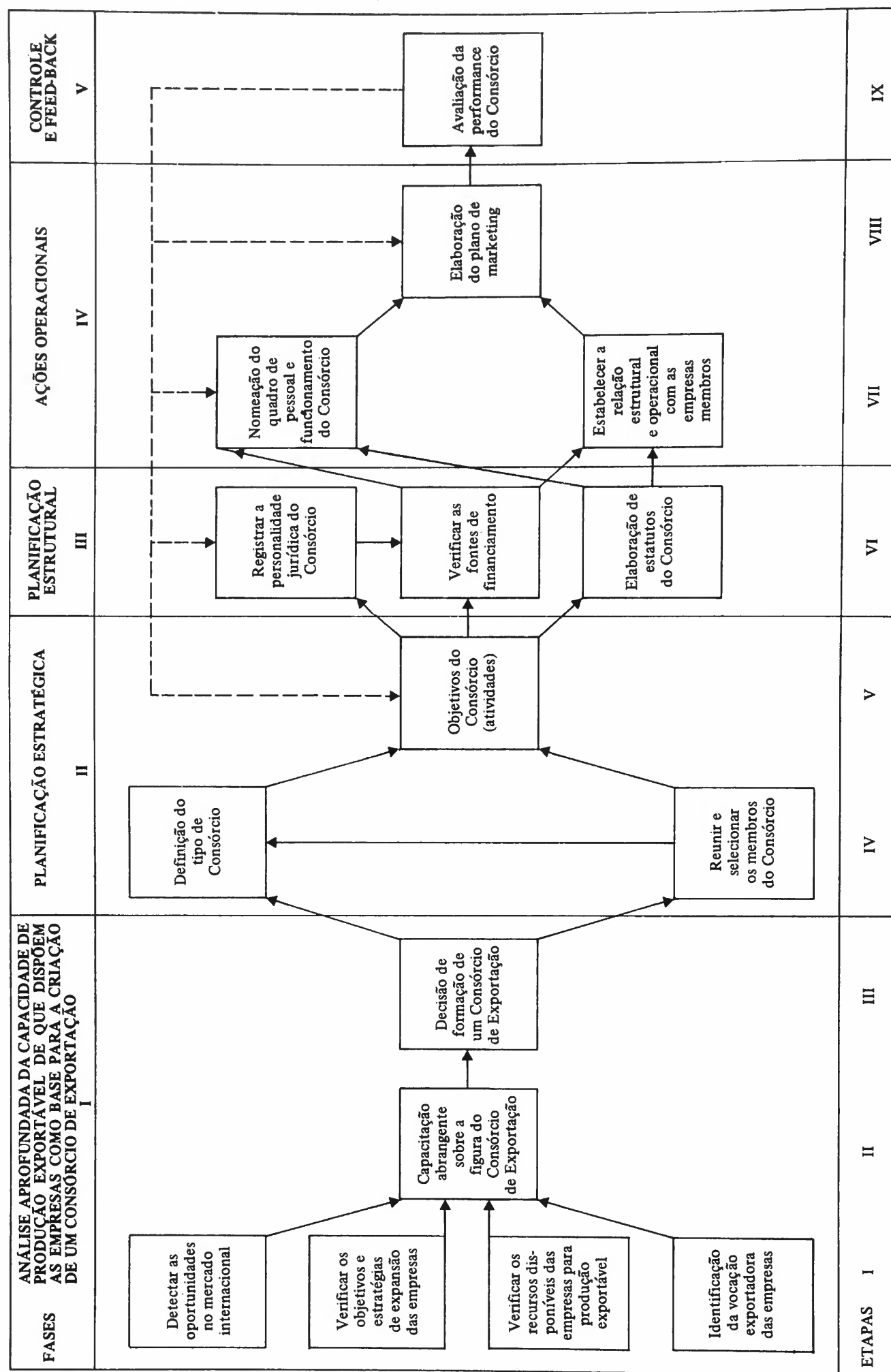
- conhecimento de aspectos culturais de cada mercado;
- preço; e
- prazo de entrega.

Nas indagações sobre a intensidade de uso, pelos Consórcios, dos instrumentos de marketing recomendados pela literatura, notou-se que os Consórcios fazem pouco uso destes nas suas transações com o mercado internacional.

Os resultados também demonstram que existe concordância, pelos respondentes, da importância do composto de marketing para abordar o mercado externo, mas este não está sendo utilizado por razões como: falta de verbas; falta de mentalidade exportadora dos pequeno e médio empresários; e, devido ao estado embrionário em que está sua nova forma de organização empresarial, voltada para o engajamento deste segmento empresarial na atividade de Comércio Exterior.

Finalmente, verificou-se que, nos Consórcios, o gerente exerce uma dupla função: a de “homem de marketing” e a de “homem de vendas” isto é, encarrega-se não somente de concretizar vendas no exterior, mas também de organizar as empresas consorciadas para atuarem na exportação.

Figura 4  
Proposição da ordem sequencial para a montagem de um consórcio de exportação de pequenas e médias empresas



## BIBLIOGRAFIA

**CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL — UNCTAD/GATT** — *Consórcios de exportación*. Ginebra, Suíça, 1982.

**EXPORT TRADING COMPANY** — *Public Law 97290*. 97th Congress, Oct. 8, 1982.

**LERY, Georges et alii** — *La Conquête des marchés extérieurs*. Paris, Les Editions d' Organization, 1980.

**PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA EXPORTADORA** — *Consórcio de exportação*. Rio de Janeiro, CEBRAE, 1982.

**CARNIER, L.R.** — O marketing internacional e a empresa. *Informativo de Comércio Exterior*. Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, (76): 10-12, Jan. 1984.

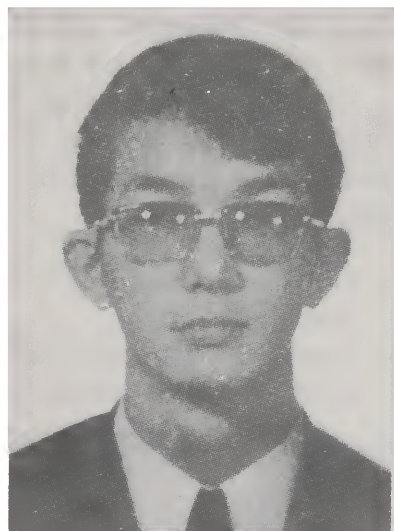
**TERPSTRA, Vern** — *International marketing*. New York, Holt, Rinehart & Wiston, Inc., 1972.

# A rotatividade da mão-de-obra na indústria têxtil paulista: 1980 e 1981

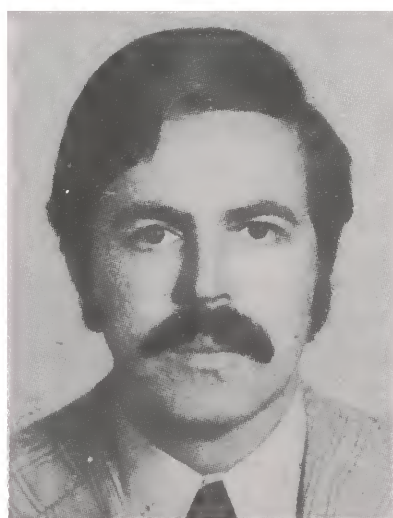
Neste artigo são analisados alguns aspectos ligados à rotatividade da mão-de-obra da Indústria Têxtil Paulista utilizando tabulações de dados da RAIS.

Pela análise verifica-se que, quando se instala a crise de 1981, a indústria reage reduzindo fortemente o número de admissões.

Desagregando-se as observações por sexo e grau de instrução, constata-se que o elemento feminino é menos estável no emprego do que o masculino e que o pessoal com o maior grau de instrução apresenta menor rotatividade.



**Mário Tanabe**  
Prof. Assist. Dr. do Depto.  
de Administração da FEA/USP



**Jairo Simon da Fonseca**  
Prof. Titular do Depto. de  
Administração da FEA/USP

## INTRODUÇÃO

Rotatividade é um conceito ligado à medição da quantidade de movimento dos membros de alguma organização.

Embora o tema esteja normalmente associado à mensuração dos fluxos da mão-de-obra de entidades econômicas, nada impede que se utilize tal conceito para quantificar, por exemplo, o nível de flutuação de associados de um clube ou dos membros de uma confraria.

No sentido mais restrito, medida da mobilidade da mão-de-obra, a rotatividade interessa não só ao indivíduo, agente e paciente do processo, e à empresa, afetada pela mesma em termos de custos explícitos e implícitos, mas também aos políticos, devido ao seu impacto sobre a produtividade, o nível de emprego e a distribuição da renda do país, além de influir sobre a mobilidade social, da qual aliás é parte.

## OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao analista ou pesquisador cabe definir, conforme os objetivos de seu trabalho, a entidade à qual aplicar o instrumental de análise da rotatividade. Ao fazê-lo, ele determina, implicitamente, o nível de agregação dos dados com os quais vai trabalhar. Sob este ângulo pode-se tomar os efetivos de pessoal de subunidades dentro de uma organização, os empregados da empresa toda ou, então, os trabalhadores de uma dada indústria ou, mesmo, grandes agregados regionais ou nacionais da população economicamente ativa.

Neste artigo optou-se por trabalhar com o conjunto dos trabalhadores da Indústria Têxtil do Estado de São Paulo.

O escopo deste estudo é, essencialmente, o de detectar diferenças de comportamento, no que tange à rotatividade, entre determinados segmentos componentes da mão-de-obra empregada nesta atividade econômica do setor secundário a fim de verificar se, neste caso em particular, ocorre o que foi constatado pelos estudiosos do assunto em outras situações.

Silcock (1954), por exemplo, sintetizando observações constantes de diversos artigos de vários autores, publicados ao seu tempo, afirma que:

- a maioria dos desligamentos se dá por iniciativa do empregado;
- quanto mais longo o tempo de casa, menor é a probabilidade de ocorrer o desligamento do empregado;
- o número de desligamentos é tanto menor quanto maior o grau de especialização requerido pela tarefa desempenhada pelo empregado;
- o trabalhador do sexo feminino apresenta rotatividade superior ao do sexo masculino.;
- a mobilidade da mão-de-obra depende das fases do ciclo econômico, tendendo a elevar-se nos períodos de expansão da economia e diminuir nos de retração.

Price (1977), revendo uma extensa literatura dedicada ao assunto, chega a conclusões muito semelhantes.

Este trabalho deriva de um estudo mais amplo que está sendo desenvolvido pelos autores e que envolve os trabalhadores das atividades econômicas mais significativas da indústria, comércio e serviços da Região Metropolitana de São Paulo no triênio 1980/82, conforme representados nas tabulações da RAIS-Relação Anual de Informações Sociais, compiladas pelo Ministério do Trabalho (1).

Este período é extremamente interessante para estudos desta natureza, pois inclui o último ano de uma fase de crescimento econômico contínuo, iniciada em 1966 e encerrada em 1980, e o começo oficial da fase de recessão da qual o país parece estar emergindo atualmente.

A primeira parte desses quinze anos, 1966-1980, é marcada por um crescimento a taxas elevadas e finda-se em 1973. A partir desse ano, a economia continua a crescer só que num ritmo menos acelerado como se pode constatar no Quadro 1.

Quadro 1  
Variação percentual sobre o ano anterior do PIB  
real per capita do Brasil (1966-1981)

Fase 1966-1973		Fase 1974-1981	
1966	0.8%	1974	7.1%
1967	1.9%	1975	2.9%
1968	8.1%	1976	7.1%
1969	6.8%	1977	3.2%
1970	5.8%	1978	2.5%
1971	9.3%	1979	3.8%
1972	8.4%	1980	4.6%
1973	10.8%	1981	-4.0%

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil — FIBGE

Destarte, o confronto da rotatividade da mão-de-obra entre os anos 1980 e 1981 é especialmente significativo porque deve revelar as modificações de comportamento que se verificam ao se passar de um ano de expansão do emprego e crescimento econômico, 1980, para outro marcado pela crise e pela redução do nível de emprego, 1981.

Para concretizar os objetivos deste trabalho confrontar-se-á as taxas de rotatividade de segmentos da força de trabalho da Indústria Têxtil do Estado de São Paulo abaixo relacionados:

- contingente feminino da mão-de-obra em oposição ao masculino;
- contingente de trabalhadores com maior grau de instrução ao restante do pessoal.

Se tais grupos apresentarem as diferenças esperadas poder-se-á concluir que essas características, de natureza demográfica, estão relacionadas com a rotatividade da mão-de-obra e, nesse caso, ao se estudar os níveis de rotatividade de outras indústrias, poder-se-ia tomar a composição da força de trabalho por sexo e grau de instrução como variáveis explicativas.

Além disso pretende-se contrastar o comportamento da mão-de-obra em 1980 e 1981 para verificar se o desempenho da economia afeta a rotatividade e em que direção isso ocorre.

Certamente, para uma análise mais completa deste ponto, seria desejável contar com uma série histórica mais longa mas, para os limitados objetivos deste estudo é suficiente tomar esses dois anos característicos.

A escolha da Indústria Têxtil para este estudo se deve ao fato de que esta é uma das poucas atividades onde a participação da mão-de-obra feminina se equipara à masculina. Além disso, é uma indústria bastante representativa do emprego no setor secundário. Em 1981, por exemplo,



ela respondia por 7.1% do total do emprego formal (2), conforme os dados da RAIS sendo, neste aspecto, a quarta atividade econômica industrial mais importante num total de 24(3).

#### AS MEDIDAS DA MOBILIDADE DA MÃO-DE-OBRA.

Muitos são os indicadores que têm sido propostos para se medir o grau de mobilidade da mão-de-obra, sendo que todos eles apresentam vantagens e desvantagens.

O mercado de trabalho é dinâmico e a todo instante são verificados movimentos da mão-de-obra, com novas levadas de trabalhadores ingressando no mesmo e outras retirando-se do mercado, temporária ou definitivamente, devido a aposentadoria, invalidez, morte, gravidez, casamento, serviço militar e outros eventos similares.

Dentro desse mercado ocorrem também inúmeros movimentos com a mão-de-obra trocando de empresas, saindo de uma e entrando em outras e sendo, por sua vez, substituída nas empresas de origem. Esta representa, tipicamente, a mobilidade interfirmas.

No interior das organizações também são verificados vários movimentos. Há trabalhadores que mudam de posto de trabalho sendo promovidos e ascendendo na escala hierárquica e há os que são removidos mantendo a mesma ocupação mas mudando o local de trabalho.

Todos estes fluxos constituem casos de mobilidade da mão-de-obra. As empresas, todavia, estão mais preocupadas, via de regra, com os movimentos que se verificam através de suas fronteiras, ou seja, com o fluxo das admissões de empregados e com o das saídas de seu pessoal.

O próprio número de admissões e de desligamentos já é, por si só, um indicador da mobilidade da mão-de-obra. Naturalmente, quanto mais elevados tais valores maior é a rotatividade da mão-de-obra.

Entretanto, o uso dos valores absolutos dificulta as análises comparativas e por essa razão usa-se indicadores relativos.

Tomando-se o número das admissões pode-se calcular a taxa de admissão (TA), expressa pela relação:

$$TA = \frac{\text{Número de admissões do período}}{\text{Número médio de empregados no período}}$$

O período mencionado na fórmula pode ser de um mês, de um trimestre ou de um ano, conforme o interesse do analista e o ritmo característico do processo de entradas e saídas de pessoal na unidade administrativa considerada. Neste trabalho, empregar-se-á o período anual.

O número médio de empregados pode ser calculado de várias formas óbvias, dependendo da natureza dos dados disponíveis.

Se, por outro lado, nas mesmas condições, se tomar o número de desligamentos ocorridos no período, poder-se-á apurar a taxa de desligamentos (TD), expressa pela relação:

$$TD = \frac{\text{Número de desligamentos do período}}{\text{Número médio de empregados no período}}$$

É usual apresentar-se ambas as taxas em sua forma percentual.

Tanto o período quanto a forma de cálculo do número médio de empregados foram, neste estudo, condicionados

pela natureza dos dados utilizados, ou seja, as tabulações da RAIS. Cumpre salientar, também, que no denominador utilizou-se o número médio de empregos que difere do número de empregados porque uma pessoa pode ter mais de um emprego sendo, neste caso, computada mais de uma vez pela RAIS.

Nas tabulações da RAIS apura-se, também, a taxa de vínculos (TV), que se expressa pela relação:

$$TV = \frac{\text{Número de vínculos no ano-base}}{\text{Número médio de empregos no ano-base}}$$

O número de vínculos (4) é igual a:

$$\text{Número de vínculos} = EIA + ADM = DSL + EFA,$$

onde,

EIA = número de empregados no início do ano

ADM = número de trabalhadores admitidos no ano

DSL = número de trabalhadores desligados no ano

EFA = número de empregos no fim do ano

e, portanto,

$$TV = \frac{(EIA + ADM)}{(EIA + EFA)/2} = \frac{(DSL + EFA)}{(EIA + EFA)/2}$$

Percebe-se, desta forma, que a taxa de vínculos corresponde à maior entre as taxas de rotatividade (TA, TD).

Pode-se, por outro lado, apurar vários indicadores ligados à mensuração do tempo médio de serviço da mão-de-obra tais como o Tempo de Serviço no Emprego, o Tempo Médio de Desligamentos e o Tempo Médio dos Empregados na Data.

A taxa de desligamento, comumente referida na literatura como taxa de rotatividade e, eventualmente, qualificada por alguns autores como taxa de rotatividade bruta, secundada pela taxa de admissões, é o indicador mais utilizado para se apurar e controlar a mobilidade da mão-de-obra.

Tanto estas quanto a taxa de vínculos apresentam algumas deficiências.

Quando se está numa fase de expansão do nível de emprego, a TA será maior do que a TD e vice-versa.

Este fato pode perturbar as análises. Geralmente as empresas estão preocupadas com o número de saídas daquele pessoal que tem que ser repostado e, neste caso, o uso unilateral da TA na fase de expansão das atividades e da TD, no caso inverso, leva a uma superestimação das reposições.

Além disso, levando-se em conta que a composição da força de trabalho por tempo de serviço afeta todos os indicadores até aqui mencionados podendo induzir o analista a conclusões errôneas, seria aconselhável o emprego de uma medida que levasse em conta a distribuição da mão-de-obra por tempo de casa e eliminasse esta fonte de distorção como o sugerem autores ingleses como Lane & Andrews (1954) e Bartholomew (1967).

Neste trabalho, contudo, a análise restringir-se-á às taxas de rotatividade, deixando-se para um estudo posterior o emprego dos métodos mencionados no parágrafo anterior.

## HIPÓTESES A SEREM TESTADAS

Considerando-se a literatura existente, pretende-se verificar se, na Indústria Têxtil Paulista, no período 1980/81,

- o contingente feminino da mão-de-obra apresenta rotatividade mais elevada que o masculino;
- a parcela da mão-de-obra com maior grau de instrução apresenta rotatividade inferior aos demais trabalhadores;
- se em 1981, ano recessivo, a rotatividade diminui em relação a 1980, ano de expansão do emprego e das atividades.

### ANÁLISE DOS DADOS.

As tabulações da RAIS apresentam, em relação à Indústria Têxtil no Estado de São Paulo nos anos considerados, os valores constantes do Quadro 2.

O confronto das cifras de 1980 com as de 1981 parece indicar que a crise de 1981 afetou seriamente o nível de emprego da Indústria Têxtil Paulista.

Quadro 2  
Número de empregos, admissões e desligamentos na indústria têxtil paulista. Totais (1980/81).

	1980	1981
Total de empregos		
– Início do ano	226.399	232.782
– Fim do ano	232.192	212.322
Total de vínculos	350.667	322.866
Total de admissões	124.268	90.084
Total de desligamentos	118.475	110.544

Fonte: Ministério do Trabalho. RAIS.

É certo que não se pode comparar diretamente o número de empregos e vínculos de um ano para outro, dada a variação que se verifica no número de empresas que apresenta a RAIS mas, comparando-se a relação entre o número de empregos em 31 de dezembro com os de 1º de janeiro, em cada ano, verifica-se que, enquanto em 1980 o quociente correspondente é superior a 1, indicando expansão do emprego, em 1981 é igual a 0.912, mostrando uma queda de quase 9% no nível de emprego do setor.

Como se observa pelo Quadro 3, a redução no nível de emprego ocorreu basicamente em função da queda no número de admissões, como o mostra a acentuada retração da taxa de admissão.

O impacto dessa diminuição sobre o nível de emprego foi atenuado pela redução no número de desligamentos, conforme evidenciado pela queda na taxa correspondente.

Quadro 3  
Taxas de admissão e desligamento na indústria têxtil paulista (1980/81)

	1980	1981
Taxa de admissão	0.542	0.405
Taxa de desligamento	0.517	0.497

Fonte dos dados brutos: MTb. RAIS

Comparando-se a mão-de-obra feminina com a masculina tem-se a situação mostrada no Quadro 4.

Quadro 4  
Número de empregos, admissões e desligamentos na indústria têxtil paulista. Por sexo (1980/81)

Total de Empregos	1980		1981	
	masc.	fem.	masc.	fem.
– Início do ano	120.065	106.334	125.093	107.689
– Fim do ano	124.453	107.739	115.343	96.979
Total de vínculos	185.473	165.194	172.769	150.097
Total de admissões	65.408	58.860	47.676	42.408
Total de desligamentos	61.020	57.455	57.426	53.119

Fonte: MTb. RAIS.

Como se pode verificar, tanto o contingente feminino quanto o masculino foram afetados pela crise perdendo empregos em 1981.

No Quadro 5 pode-se constatar que, tanto em 1980 quanto em 1981, a mão-de-obra feminina apresenta taxas de rotatividade (admissão e desligamento) mais elevadas que a masculina. A recessão de 1981 parece ter afetado igualmente esses dois grupos de trabalhadores, pois as quedas registradas nas taxas são semelhantes para ambos.

Quadro 5  
Taxas de admissão e desligamento na indústria têxtil paulista. Por sexo (1980/81)

	1980		1981	
	masc.	fem.	masc.	fem.
Taxa de admissão	0.535	0.550	0.397	0.414
Taxa de desligamento	0.499	0.537	0.478	0.519

Fonte dos dados: MTb. RAIS.

É possível testar indiretamente a significância das diferenças observadas entre as taxas de rotatividade masculina e feminina, testando a igualdade de proporções dos desligamentos de ambos os grupos, construindo-se tabelas de contingência como as do Quadro 6 e calculando-se os valores correspondentes de  $\chi^2$

Calculando-se os valores esperados da forma habitual, obtém-se

$$\chi^2_{\text{cal}} = 138.14, \text{ com 1 G.L.}$$

Este valor é muito superior aos valores tabelados quer a 5% ( $\chi^2_{\text{tab}} = 3.84$ ), quer a 1% ( $\chi^2_{\text{tab}} = 6.64$ ) ou mesmo a 0,1% ( $\chi^2_{\text{tab}} = 10.83$ ) e, portanto, em 1980, a mão-de-obra feminina desligou-se em proporção significativamente superior à masculina.

Quadro 6  
Desligamentos e vínculos na indústria têxtil paulista.  
Por sexo (1980)

	masc.	fem.	Total
Deixaram o emprego no ano	61.020	57.455	118.475
Permaneciam no emprego em 31/12	124.453	107.739	232.192
Total de vínculos	185.473	165.194	350.667

Fonte dos dados: MTb, RAIS.

O mesmo cálculo, repetido para 1981, resulta em

$$\chi^2 \text{ cal} = 164.98, (\text{em } 1981).$$

Estes dois valores permitem concluir que a proporção de desligamentos femininos é significativamente superior à masculina para o período analisado e parecem indicar que se trata de um comportamento característico.

Por outro lado, contrapondo-se o contingente de mão-de-obra com grau de instrução superior (curso superior completo ou mais) ao restante da mão-de-obra empregada no setor, tem-se a situação mostrada no Quadro 7.

Quadro 7  
Número de empregos, admissões e desligamentos na indústria têxtil paulista. Por grau de instrução (1980/81)

Total de Empregos	Instr. Superior		Até 2º grau	
	1980	1981	1980	1981
— Início do ano	3.377	3.736	223.022	229.046
— Fim do ano	3.465	3.747	228.727	208.575
Total de vínculos	4.227	4.551	346.440	318.315
Total de admissões	850	815	123.418	89.269
Total de desligamentos	762	804	117.713	109.740

Fonte: MTb, RAIS.

Pode-se notar, inicialmente, que o pessoal com o grau de instrução mais elevado, contrariamente aos grupos até agora analisados, não perdeu empregos em 1981. Pelo contrário, o nível de admissões permaneceu superior ao de desligamentos, embora em proporções muito mais reduzidas. Isto parece sugerir, à primeira vista, que esta classe de trabalhadores foi menos afetada pela crise de 1981 que os demais grupos.

No Quadro 8 estão apresentadas as respectivas taxas de rotatividade.

Este quadro revela que, embora os trabalhadores com grau de instrução superior não tenham perdido empregos em 1981, a crise também os atingiu, pois a queda na taxa de admissões foi particularmente severa, percentualmente maior do que a verificada no grupo de instrução inferior.

Nota-se, também, que esse segmento da força de trabalho apresenta taxas de rotatividade nitidamente infe-

Quadro 8  
Taxas de admissão e desligamento na indústria têxtil paulista. Por grau de instrução (1980/81)

	Instr. Superior		Até 2º grau	
	1980	1981	1980	1981
Taxa de admissão	0.248	0.218	0.546	0.408
Taxa de desligamento	0.223	0.215	0.521	0.502

Fonte dos dados brutos: MTb, RAIS.

riores aos demais grupos. Calculando-se o  $\chi^2$  de forma idêntica à descrita no caso anterior, chega-se a

$$\chi^2 \text{ cal} = 474.81, \text{ em } 1980 \text{ e}$$

$$\chi^2 \text{ cal} = 561.03, \text{ em } 1981,$$

ambos significantes ao nível de 0,1%.

## CONCLUSÕES

Como se pode constatar, há diferenças bastantes significativas entre as taxas de rotatividade dos vários grupos considerados.

Em 1981, relativamente a 1980, verifica-se uma queda expressiva nas taxas de desligamento e uma retração muito mais ampla e pronunciada nas de admissão de todos os segmentos analisados.

Deve-se considerar, em relação a este aspecto em particular, que a taxa de admissão está inteiramente sob controle do empregador. É este quem decide, soberanamente, quando e quantos trabalhadores contratar. O mesmo já não ocorre com a taxa de desligamentos onde o controle do empregador é mais fraco.

Silcock (1954), por exemplo, afirma que a "... maioria dos desligamentos se dá por iniciativa do empregado"

Este comportamento é bastante compreensível se se atentar para o fato de que a empresa reluta em demitir seus empregados. A dispensa de um funcionário é onerosa, implica em gastos e a sua eventual reposição, próxima ou remota, acarretará novas despesas além de gerar custos explícitos e implícitos adicionais.

Além disso, o peso da folha de pagamentos no total das despesas nem sempre é relevante. Isto ocorre nas instalações mais automatizadas onde a relação trabalho/capital é baixa. A indústria têxtil é um setor tradicional em que, geralmente, o conteúdo de mão-de-obra no produto final é elevado. Todavia, nas plantas mais modernas, essa relação é consideravelmente menor e, nestes casos, a dispensa de pessoal não é uma medida eficaz para o ajuste da empresa a situações desfavoráveis do mercado de produtos.

As repercussões sociais negativas da demissão de empregados também concorrem para que a empresa procure minimizar os cortes de funcionários.

Destarte, é perfeitamente aceitável pensar-se que, desde que a retração econômica não seja muito pronunciada ou que a crise esteja em seu início, como ocorreu em 1981, a empresa relutará em dispensar a mão-de-obra em escala apreciável.

Assim, em 1981, a indústria têxtil, reagindo à queda na demanda de produtos parece ter adotado como estratégia de ajustamento a manutenção dos desligamentos em níveis semelhantes ao passado reduzindo, em contrapartida, de maneira drástica o ritmo das novas contratações.

As taxas de rotatividade da mão-de-obra feminina e



masculina diferem significativamente e mostram que a mobilidade do contingente feminino nesta indústria é nitidamente superior à masculina.

Este comportamento poderia ser debitado ao fato de que, neste setor em particular, a mão-de-obra feminina é ocupada preponderantemente em funções hierarquicamente inferiores, constituindo-se primordialmente de operárias, enquanto que a mão-de-obra masculina poderia estar melhor distribuída pelos vários escalões hierárquicos da empresa. Este fato contribuiria para explicar essa diferença nas taxas de rotatividade entre os dois sexos.

Por outro lado, como é sabido, o trabalhador do sexo feminino sofre discriminação salarial, em nossa sociedade, por razões que não cabe discutir neste contexto e isto pode fazer com que ele se mostre mais instável no emprego.

Além disso deve-se levar em consideração que o papel tradicional da mulher está associado às lides domésticas. Assim, pode-se supor que uma parte significativa da mão-de-obra feminina abandone o mercado de trabalho ao se casar e isso também ajudaria explicar sua maior rotatividade.

Já no caso das diferenças de taxas de rotatividade observadas entre o contingente de mão-de-obra com instrução superior e os demais trabalhadores, os contrastes verificados parecem confirmar as observações da maioria dos estudiosos do assunto, donde se poderia concluir que o trabalhador com curso superior é mais estável.

Deve-se ponderar, contudo, que o grau de instrução deve estar positivamente correlacionado com outras variáveis tais como idade, tempo de casa, cargo e remuneração. Neste caso, o grau de instrução poderia estar apenas refletindo o impacto destes outros fatores sobre a rotatividade.

Outrossim deve-se considerar também que, possivelmente, quanto maior o grau de instrução, maior o nível de especialização da tarefa do trabalhador. Se, concomitantemente, admitir-se que o mercado de trabalho do especialista é menor, pode-se imaginar alguns mecanismos que reduzem a liberdade de movimentação deste tipo de mão-de-obra.

É possível acontecer, por exemplo, que o número de empresas, nas quais os conhecimentos correspondentes sejam requeridos, seja pequeno. Este fato ensejaria a formação de cartéis de empregadores e isto restringiria a mobilidade da mão-de-obra mais especializada.

Nestes casos parece previsível que as empresas venham a estabelecer acordos de cavalheiros entre si com a finalidade de impedir que uma "roube" trabalhadores especializados das outras.

Aparentemente, o caso da indústria de computadores seria um exemplo deste tipo de mecanismo.

O confronto das taxas de rotatividade desses dois grupos de trabalhadores entre 1980 e 1981 permite verificar que, embora a parcela de pessoal sem curso superior tenha sofrido uma redução líquida no nível de emprego, o que não se verificou com o outro grupo, a queda na taxa de admissão foi mais acentuada no contingente de trabalhadores com curso superior, confirmando-se, pois, em princípio, as hipóteses iniciais.

Para concluir este estudo, cabe salientar que parte das conclusões aqui expostas revestem-se de caráter eminentemente especulativo.

É bastante evidente que este assunto merece, por sua importância, um tratamento mais circunstanciado para se chegar a constatações mais definitivas e generalizáveis.

Em primeiro lugar, seria necessário analisar séries históricas mais longas, que permitissem esclarecer melhor o comportamento da rotatividade ao longo do ciclo econômico e fundamentar de modo mais rigoroso os padrões observados.

Em segundo, como a rotatividade varia de indústria para indústria, dever-se-ia analisar simultaneamente as taxas de rotatividade de várias atividades econômicas, não restringindo o estudo ao caso particular de um setor.

Em terceiro lugar, há um bom número de variáveis que não foram levadas em consideração nesta pesquisa e que deveriam ser examinadas futuramente tais como, nível de remuneração, cargo ocupado, idade, tempo de casa, estado civil, tamanho da empresa, grau de desenvolvimento técnico e de concentração do setor e localização das empresas.

Finalmente, cabe ponderar que, para a empresa, a rotatividade da mão-de-obra é um fator importante, tanto no que se refere à produtividade, quanto no que tange aos custos. Todavia, além das variáveis acima mencionadas, seria necessário dedicar uma atenção especial ao exame dos elementos causais controláveis pela empresa.

#### "NOTAS"

- (1) Para maiores esclarecimentos a respeito da RAIS, consultar, por exemplo, a RAIS 81 - Relação Anual de Informações Sociais, publicada pelo Centro de Documentação e Informática da Secretaria Geral do Ministério do Trabalho.
- (2) Ver RAIS 81. Relação Anual de Informações Sociais, Vol. A, p. 9.
- (3) Ver RAIS 81. Relação Anual de Informações Sociais. Anexo, p. 7.
- (4) Um vínculo corresponde a uma relação de emprego.

#### BIBLIOGRAFIA

BARTHOLOMEW, D. J. - *Stochastic models for social processes*. London, John Wiley & Sons, 1967.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Centro de Documentação e Informática Brasília, RAIS 81 - Relação Anual de Informações Sociais, 1984.

ELY, Sylvia M. R. Medidas de Turnover na Indústria do Rio

Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, 13(3):85-108; jul/set. 1979.

LANE, K. F. & J. E. ANDREW A Method of Labour Turnover Analysis *Journal of the Royal Statistical Society*. Serie A, Part 3, 118:296-314, 1955.

MACEDO, R. B. M. & J. P. EHAHAD *O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e a Rotatividade da*

Mão-de-obra. São Paulo, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas-Ministério do Trabalho. 1981. Relatório de Pesquisa.

PRICE, James. *The Study of Turnover*. Ames, Iowa, The Iowa University Press, 1977.

SILCOCK, H. The Phenomenon of Labour Turnover. *Journal of the Royal Statistical Society*. Ser. A, Part IV 117:429-40, 1954.

# **A formulação da missão, políticas, objetivos e estratégias na administração estratégica: um exemplo aplicado a uma empresa estatal ferroviária.**

O processo de administração estratégica é composto de um conjunto de atividades e decisões que tem por objetivo estabelecer o posicionamento da empresa face ao seu ambiente. Apesar de conhecido, sua implementação é complexa e requer um elevado grau de comprometimento em todos os níveis da organização para que ele perenize. Essa dificuldade é ainda maior se a administração estratégica é adotada em uma empresa estatal, face às suas peculiaridades e condicionantes. O autor apresenta um exemplo prático de adoção do processo em uma empresa estatal do setor de transportes, notadamente quanto às etapas de formulação da sua missão, políticas, objetivos e estratégias, destacando ainda as suas implicações a nível do planejamento operacional.



**Isaias Custódio**  
Professor Assistente do Depto.  
de Administração da FEA/USP  
e Diretor de Planejamento da  
FEPASA - Ferrovia Paulista S.A.

## INTRODUÇÃO

O processo de administração estratégica compreende um conjunto de atividades e decisões, com vistas ao estabelecimento e operacionalização de planos que vão pautar o comportamento da empresa face ao seu ambiente interno e externo.

A metodologia necessária à condução desse processo encontra-se amplamente divulgada na literatura administrativa e, apesar das pequenas diferenças que se possa encontrar entre autores, ela está razoavelmente consolidada.

Já a tomada de decisão nesse contexto estratégico reveste-se de grande complexidade, por ser conduzida dentro de condições de risco e até de incerteza, nem sempre sendo possível uma estruturação maior das variáveis a serem levadas em conta em sua formulação.

Este artigo trata da definição da missão, das grandes diretrizes, objetivos e estratégias no processo de planejamento estratégico das organizações, caracterizando-a como uma seqüência de tomada de decisões dentro desse processo.

De início é abordada a complexidade da tomada de decisões nas organizações, discutindo-se, nesse momento, as suas fases e as dificuldades que a cercam. Em seguida são apresentados os conceitos e etapas básicas do processo de planejamento estratégico. Dentro desse quadro de referência é colocado o papel da missão, grandes políticas, objetivos e estratégias, como decisões tomadas nesse processo e que devem condicionar as ações da empresa, inclusive a nível operacional. Finalizando, com o objetivo de dar ao leitor uma visão prática dos resultados desse processo, é apresentada uma situação real de planejamento em uma empresa pública do setor de transporte ferroviário, onde a formulação de sua missão, políticas básicas, objetivos e estratégias vêm orientando sua ação, tanto a nível estratégico como operacional.

## O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

Independentemente do seu nível hierárquico na empresa, o papel principal do Administrador é o de tomar decisões que levem a organização a um ajustamento ou ação pró-ativa em relação a seu meio ambiente, e à alocação de recursos e seu gerenciamento, de acordo com níveis de eficiência e eficácia desejados.

Colocado em termos gerais, o processo de tomada de decisões pode ser resumido nas seguintes etapas:

- diagnóstico dos problemas;
- procura de soluções alternativas;
- análise e comparação dessas alternativas;
- seleção da melhor alternativa; e
- implementação da alternativa escolhida.

Simon (1971) descreve o processo de tomada de decisões racionais como sendo composto basicamente das seguintes fases:

- inteligência;
- *design*; e
- escolha.

A fase de inteligência compreende a descoberta e reconhecimento das situações que exigem uma tomada de decisão.

O *design* diz respeito à descoberta ou concepção dos cursos de ação possíveis para fazer face às situações identificadas.

Na fase da escolha deve-se, a partir de um ou mais critérios, selecionar o curso de ação mais adequado e implementá-lo, completando, assim, o ciclo decisório.

Esses critérios ou parâmetros, por seu turno, podem decorrer, também, de um processo decisório anterior, ou serem frutos de restrições que fogem ao controle do tomador de decisão.

Essas fases são altamente iterativas e cada uma delas de *per si* contém, em si mesma, as três fases.

O grau de complexidade desse processo será tanto maior quanto maior for também a complexidade de se estruturar a decisão dentro das fases apresentadas. Simon procura caracterizar melhor essa questão, classificando as decisões em dois grupos básicos, a saber:

- decisões estruturadas; e
- decisões não-estruturadas.

As decisões estruturadas seriam caracterizadas pela rotina e repetitividade, sendo possível o estabelecimento de um procedimento padrão para fazer face a elas. Este procedimento poderia ser materializado em algum algoritmo ou regra de decisão que estruturasse ou refletisse uma estruturação prévia das três fases apresentadas.

Já as decisões não-programadas seriam caracterizadas pela novidade, não permitindo a estruturação das fases de seu processo, dada a inexistência de referenciais precedentes. Dessa maneira, as decisões, nessa situação, implicariam na repetição das fases de inteligência, *design* e escolha, cada vez que se tornassem necessárias.

Um bom número de decisões nas empresas caem numa faixa intermediária, podendo ser classificadas como decisões semi-estruturadas, à medida que, de uma maneira ou de outra, se consiga estruturar o processo, ao menos em parte, estabelecendo-se guias gerais que norteiem as fases citadas. O modelo desenvolvido por Mintzberg e outros (1976) procura estabelecer uma estrutura para o processo decisório, mesmo no caso de decisões consideradas como não-estruturadas.

Emery (1969), baseando-se na Teoria Estatística da Decisão, caracteriza a tomada de decisão em função do grau de incerteza existente nas condições ambientais que cercam o problema decisório, nas alternativas existentes, e nos resultados que se espera obter da decisão.

Dessa maneira, as decisões poderiam ser classificadas em decisões sob condição de certeza, risco e incerteza. Dentro da situação de certeza o tomador da decisão conhece as condições ambientais que afetarão a decisão, sabe quais as ações alternativas de que dispõe e consegue precisar os ganhos ou resultados de cada alternativa escolhida. Na condição de risco, ele é capaz de, ao menos, estabelecer uma distribuição de probabilidades sobre os possíveis estados da natureza e calcular a probabilidade de que, dado um evento ou conjunto de estados ambientais, chegue a uma decisão que propicie um determinado resultado. Numa situação de incerteza, por outro lado, não é possível conhecer-se nem a distribuição de probabilidades dos possíveis estados am-

bientais e muito menos quais sejam esses estados, tornando impossível, portanto, prognosticar os resultados finais a serem obtidos a partir da decisão.

Os aspectos conceituais apresentados por Simon e Emery permitem visualizar algumas das dificuldades no processo decisório nas organizações e, conseqüentemente, na formulação de seus planos estratégicos.

## O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

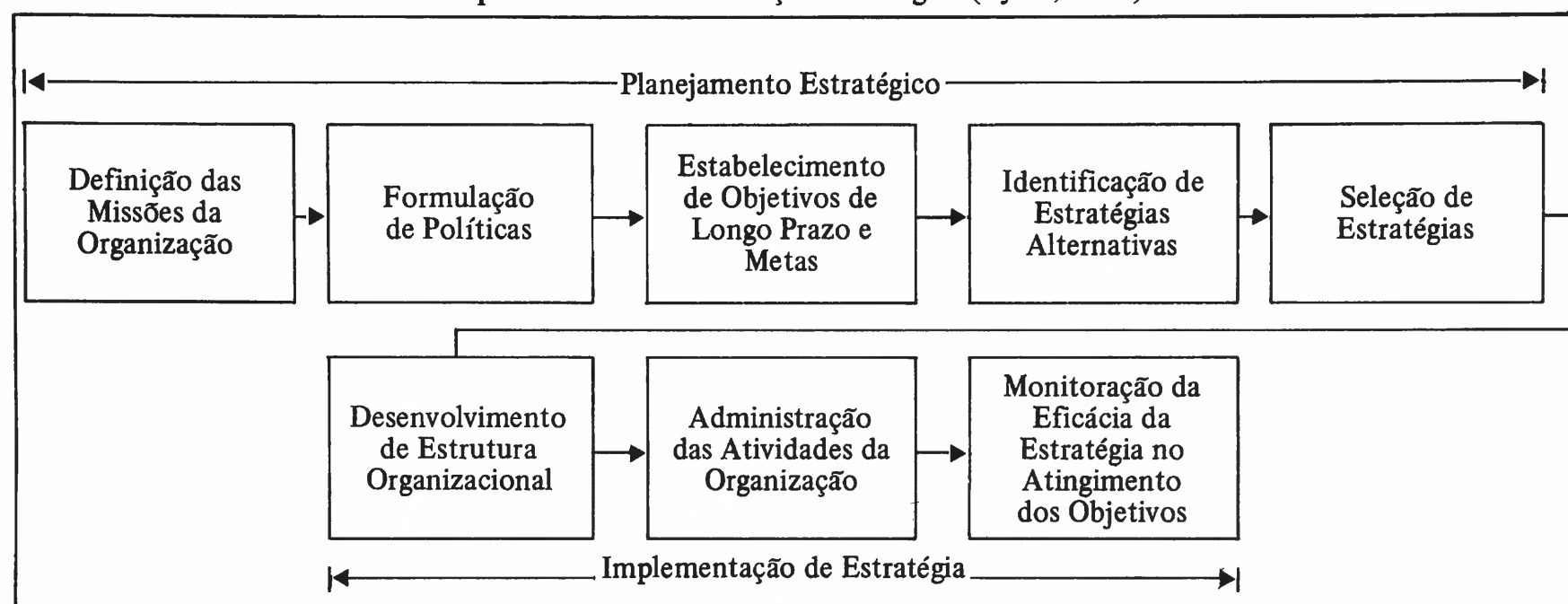
O processo de planejamento pode ser caracterizado como uma tomada de decisões sobre as situações futuras que se espera alcançar.

Tanto no seu nível estratégico como no operacional fazem-se necessárias tomadas de decisão sucessivas, a partir de uma identificação de situações futuras que se pretende atingir, do desenvolvimento de alternativas e de seleção de um ou mais cursos de ação que conduzam aos resultados esperados.

Byars (1984) caracteriza o processo de Administração Estratégica como sendo “a tomada de decisões sobre a direção futura da Organização e à implementação dessas decisões” Dentro desse contexto ele o divide em duas fases: a do planejamento estratégico e a da implementação das estratégias.

O gráfico a seguir, sintetiza a visão do processo de planejamento estratégico e de sua implementação.

Figura 1  
O processo de Administração Estratégica (Byars, 1984)



Enquanto que no planejamento estratégico a empresa se defronta com um conjunto de análises e decisões que afetam a sua sobrevivência/crescimento, tendo em vista condições ambientais mais amplas, no planejamento operacional as etapas se concentram mais na busca, alocação e gerenciamento dos recursos para fazer face a um conjunto de objetivos e metas de alcance mais restrito.

Através do planejamento operacional a empresa busca definir um conjunto de planos que integrem o uso dos recursos de maneira a harmonizar as operações entre as várias unidades organizacionais e as funções naturais do negócio que justificam a sua existência.

O orçamento anual da empresa — ou como encara Welsch (1971) — o seu Plano Anual de Lucro, constitui-se num instrumento poderoso para assegurar a elaboração do planejamento operacional, sem perder de vista o contexto estratégico buscado.

## A FORMULAÇÃO DA MISSÃO, DAS POLÍTICAS, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Conforme destacam Uyterhoeven e outros (1977) a estratégia empresarial pode ser melhor definida através da visão dos propósitos a que ela serve, ou seja, prover direção a coesão à empresa. Através da direção é possível dar a ela a caracterização de sua missão. Por meio da coesão torna-se possível a integração das ações estratégicas das

várias unidades de ação da empresa (funções, áreas, filiais etc.), de modo a se obter uma correlação sistêmica entre elas, evitando-se ações otimizadoras eventuais das partes com o prejuízo do todo.

A determinação da missão ou missões da empresa permite estabelecer um parâmetro inicial dentro do qual ela procurará se posicionar em termos estratégicos.

De acordo com Byars, a formulação da missão inclui a fixação tanto de uma filosofia da Organização quanto a da razão de ser do seu negócio.

A filosofia estabelece os valores, crenças e as linhas gerais pelas quais a Organização tem seus negócios conduzidos; através da definição de sua razão de ser, a entidade dá indicações sobre as atividades que ela pretende executar, bem como sobre o tipo de organização que é ou pretende ser.

O estabelecimento da missão caracteriza-se, assim, como uma primeira grande decisão estratégica da Organização, de difícil estruturação e cercada de um alto grau de incerteza.

A formulação das políticas ou diretrizes estratégicas compreende o segundo conjunto de decisões a serem tomadas no processo de planejamento.

Cannon (1968) destaca que as políticas podem ser definidas como linhas gerais de orientação para decisões e ações futuras necessárias à consecução das metas organizacionais. Newman & Warren (1980), de maneira mais resumida, definem as políticas como sendo uma orientação ge-



ral para a ação. Dentro dessa linha de raciocínio uma política pode ser específica ou genérica em suas instruções, lidar com um ou muitos aspectos de um problema, estabelecer limites dentro dos quais a ação será realizada ou especificar os passos para se tomar uma decisão.

Como instrumentos e mesmo parte do processo decisório que são, as políticas têm um papel destacado na execução do processo de planejamento, seja ele estratégico, seja operacional.

A sua formulação tende a refletir não só os parâmetros estabelecidos pela administração da empresa, como também o nível de comprometimento e risco assumido nos caminhos estratégicos e operacionais que se pretenda seguir para o atingimento dos objetivos e metas.

Por decorrerem da missão estabelecida para a Organização, as políticas estratégicas refletem também seus valores e crenças, e servem como guias gerais que destacam a moldura dentro da qual os objetivos e metas serão estabelecidos e as estratégias desenvolvidas e implementadas.

Dessa maneira, as Políticas Estratégicas são formuladas tendo como base mais um processo de refinamento de consenso da Administração sobre esses valores, do que a partir de um mecanismo formal e preciso de elaboração. Elas são refletidas nas operações de todas as unidades organizacionais, facilitando a comunicação entre essas unidades e assegurando a coordenação geral da Organização face às suas missões, objetivos e metas a serem atingidos.

As políticas estratégicas diferem das políticas operacionais no seu alcance e grau de risco assumido, já que para estas últimas, dada a sua condição de reprodução de decisões mais estruturadas e repetitivas, sua elaboração pode seguir um processo mais explícito de identificação dessas decisões. É o caso, por exemplo, da elaboração de uma política de crédito ou de níveis de estoque: a partir da análise da operação das funções financeiras, de compras, ou de produção, pode-se identificar decisões repetitivas que mereçam ser pré-fixadas na forma de uma política.

Bio (1985) fornece um conjunto de pontos de definição de políticas estratégicas, compreendendo: linha de produtos, clientes, canais de distribuição, preços, propaganda e publicidade, pesquisa e desenvolvimento, compra x produção interna, seleção de fornecedores, coordenação entre produção, compras, estoques e vendas, produção, recursos humanos e finanças.

Trewatha & Newport (1982) apresentam uma lista interessante de áreas de definição de políticas, classificadas por funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e por funções empresariais (marketing, produção, compras, finanças, crédito e pessoal).

A identificação das oportunidades e ameaças ambientais, obtidas a partir da análise dos vários componentes do ecossistema em que a empresa está inserida, fornece-lhe os elementos essenciais para se posicionar quanto às condições favoráveis ou adversas com as quais se defronta para sobreviver e/ou crescer.

A partir da análise interna de seus recursos tecnológicos, materiais, humanos, organizacionais e culturais a empresa volta-se para o seu interior e procura caracterizar os elementos que lhe fornecem uma posição distintiva favorável ou comprometedor para a realização de sua missão.

O estabelecimento dos objetivos, voltados para o atingimento das missões e balizado pelas políticas estratégicas, e o desenvolvimento e a escolha das estratégias mais

adequadas completam o processo básico de Planejamento Estratégico.

Para sua implementação podem se fazer necessários rearranjos organizacionais de modo a assegurar a elaboração e execução dos planos específicos de longo prazo de uma forma coordenada e eficaz.

A formulação das políticas operacionais, a fixação de metas e a elaboração de planos de curto e médio prazo constituem-se em etapas do Planejamento Operacional.

## ALGUNS CONDICIONANTES AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS PÚBLICAS

Antes de se discutir a aplicação do processo de formulação de políticas numa empresa ferroviária, convém que se faça previamente um breve comentário sobre o planejamento nas empresas públicas em geral, em especial no que concerne ao ambiente em que elas operam e as influências políticas a que são submetidas.

O processo de planejamento, conforme já destacado anteriormente, constitui-se, antes de tudo, na tomada de decisões de longo alcance que irão afetar a postura estratégica da empresa. Essas decisões, formuladas em um ambiente muitas vezes de incerteza, exigem um grau de mobilização muito grande, bem como a elaboração de planos globais e específicos que cubram, de maneira sistemática, todo um leque de ações a serem implementadas.

Essa força, essa mobilização, se nas empresas privadas é difícil de ser obtida, mais ainda o é nas entidades públicas.

A empresa pública tem, em geral, seu horizonte estratégico limitado muito mais pela execução de empreendimentos de porte, consumidores de recursos, do que por um esforço continuado de mobilização de seus recursos existentes, voltados para ações modernizadoras em termos metodológicos e de postura face ao seu ambiente externo. No plano interno há a predominância, geralmente, da postura burocrática que tende a conduzir a empresa para ações que minimizem o risco, que castrem a inovação. Essa postura tem em parte sua razão de ser, à medida que, às vezes preserva a empresa de ações predatórias e discricionárias, adotadas por administradores transitórios, nem sempre identificados verdadeiramente com a coisa pública, mas sim, com ambições políticas pessoais.

Dessa maneira, a par das naturais indefinições estratégicas, devem ser acrescidos outros fatores que comprometem a operação desse tipo de Organização dentro de padrões predominantemente empresariais; a título apenas de exemplo podem ser citados:

- pressões políticas fortes e difusas, que condicionam a ação de seus administradores e que inibem a elaboração e, principalmente, a implementação de planos estratégicos adequados. Essas pressões acabam se traduzindo numa orientação para resultados visíveis ao grande público ou à classe política, a curto prazo. Quando ocorrem decisões de maior impacto elas se voltam para a realização de grandes obras ou investimentos, nem sempre posicionados como parte de um plano estratégico sistematicamente elaborado
- descontinuidade administrativa, decorrente da rotação periódica de seus administradores, trazendo, como con-

seqüência, uma descontinuidade também em seu processo de planejamento e na caracterização de suas missões, diretrizes, objetivos e estratégias.

Esses fatos, aliados a uma baixa orientação para o mercado (isto é, orientação para marketing), fazem com que seja difícil a consolidação do processo de planejamento estratégico. Apesar de se obter, em alguns casos, resultados que poderiam refletir uma nova postura, em geral, esses ganhos são consumidos rapidamente com a mudança dos administradores.

Para que esse círculo vicioso se rompa faz-se necessário que, antes de tudo, seja alterado o sistema de valores da Organização e que essa mudança seja conduzida de forma intensamente participativa, de modo a assegurar sua compreensão e adesão por parte do corpo permanente de dirigentes, os quais têm mais chances de sobreviver às mudanças políticas de administradores, e de funcionários com espírito inovador, que funcionarão no futuro como questionadores do modelo burocrático-conservador.

É importante, portanto, que o novo sistema de valores esteja embasado em regras coerentemente definidas que, ao mesmo tempo em que assegurem a flexibilidade necessária ao reposicionamento estratégico, tenham também caráter mais permanente, para permitir a continuidade dos planos e ações dentro de uma mesma linha de conduta.

## **UM EXEMPLO DE FORMULAÇÃO DA MISSÃO, DIRETRIZES ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS NUMA EMPRESA ESTATAL FERROVIÁRIA**

### **Caracterização da empresa**

Constituída em 1971, como empresa sob controle acionário do Governo do Estado de São Paulo, a partir da fusão de ferrovias privadas desapropriadas e de outras já pertencentes ao Governo, a FEPASA — Ferrovia Paulista S.A., não teve, desde a sua criação, uma preocupação institucional de elaborar e implantar um processo de planejamento estratégico, que permitisse contemplar uma visão mais integrada e de longo prazo de seus objetivos e atividades.

Dadas as características de empresa de capital intensivo, sofrendo desde há alguns anos uma forte concorrência de outros modos de transporte mais ágeis operacional e comercialmente — como o rodoviário — e fortemente depende de recursos e ações governamentais, a empresa teve sua sobrevivência como empresa sadia e eficiente altamente comprometida. A partir de 1983, no entanto, deu-se início a um processo de planejamento que permitisse orientar suas ações estratégicas e operacionais, priorizar melhor a alocação de seus recursos e obter desempenho mais competitivo em seu mercado de atuação.

Em 1985 foi criada uma Diretoria de Planejamento com intuito básico de desenvolver uma metodologia, consolidar e garantir a perenidade desse processo. Dentro de uma filosofia participativa, voltada para a incorporação de me-

todologia às práticas administrativas e gerenciais da empresa, procurou-se envolver no processo não somente todas as Diretorias, como também seu corpo gerencial, formado por Superintendentes, Gerentes e Chefes de Divisão.

Nos tópicos a seguir serão relatados os resultados desse esforço e as etapas a serem implementadas. Tal relato tem por objetivo ilustrar, em termos práticos, os conceitos e metodologia já apresentados anteriormente, bem como caracterizar as dificuldades que podem ser encontradas na sua adoção em uma empresa pública de porte, complexa, sob forte pressão competitiva e com restrições de natureza institucional.

### **A missão da empresa**

A partir do processo participativo já citado, destilou-se uma definição da *missão* da empresa para servir de balizamento maior dos seus esforços. Essa missão foi explicitada como segue: “Prestar serviços de transporte baseados no modo ferroviário, que atendam a interesses econômicos e sociais”

Esses serviços de transporte foram reunidos em três grandes grupos, a saber:

- carga;
- passageiros de longo percurso;
- passageiros de trem metropolitano.

A formulação da *missão* nos moldes em que foi concebida parte da concepção de que, em primeiro lugar, o campo de atuação da empresa não deve centrar-se exclusivamente no sistema ferroviário de transportes, apesar de sua predomiância como elemento de estruturação de sua ação estratégica.

Em segundo lugar, leva em conta o fato de que em sua ação estratégica deve buscar índices de eficiência e eficácia na execução dos serviços que persistam e que permitam sua auto-sustentação e mesmo expansão, e ao mesmo tempo cumprir sua função delegada ao Poder Público na área de transporte de cunho social.

A sua missão, assim formulada, serve como instrumento de explicitação de uma filosofia de atuação, de seus valores e crenças, ainda que colocada de forma ampla e genérica.

Essa definição, conjugada com uma análise mais profunda de seu papel institucional enquanto empresa pública e voltada para uma política de transporte do Governo do Estado, conduziu à formulação de um conjunto de políticas estratégicas. Essas políticas visam a nortear a posição da empresa tanto ao nível de seu ambiente externo, quanto interno, pautando assim, a explicitação de seus objetivos, metas e estratégias. Elas evidenciam, principalmente, a busca de uma postura empresarial orientada para o mercado, para o relacionamento com o Estado — enquanto poder que concede o direito de exploração do serviço de transporte e enquanto acionista — para a avaliação de seus investimentos, e relacionamento com seus empregados e sindicatos, conforme Quadro 1.

Quadro 1  
Diretrizes estratégicas da ferrovia

1. A FEPASA adotará um comportamento antecipativo de ação sobre o ambiente externo e interno.	10. A FEPASA deve desenvolver a competência em tecnologias ainda não aplicadas em sua operação, bem como a capacitação e o aprimoramento daquelas em uso.
2. A empresa adotará uma atitude empresarial que incentive e promova a identificação, a inovação e o desenvolvimento dos serviços, antecipando-se à satisfação das necessidades dos clientes e usuários, de forma a criar uma diferenciação nos serviços prestados em relação à concorrência.	11. O grau de verticalização das atividades da empresa deve obedecer a critérios econômicos, estratégicos e técnicos.
3. A FEPASA deve se orientar para as necessidades de seus clientes e usuários, avaliando continuamente seu composto de serviços e estabelecendo mecanismos dinâmicos de comunicação com o mercado.	12. Os dispêndios da empresa devem obedecer os seguintes critérios: – recuperação e preservação da capacidade instalada; – geração de transportes rentáveis, econômica ou socialmente; – maturação a curto prazo; – não comprometimento da saúde financeira.
4. As tarifas devem ser compostas com base na tipologia de serviços prestados, nos seus custos reais e considerando a capacidade de competir no mercado de transportes.	13. Os bens patrimoniais devem ser administrados de modo a assegurar: – a sua manutenção em bom estado e a sua integridade durante a vida útil; – a alienação e a exploração econômica dos bens não necessários à operação da empresa.
5. A FEPASA deverá aproveitar as vantagens da complementariedade e integração dos transportes de carga e passageiros com outros modos de transporte, assegurando a função estruturadora da ferrovia.	14. Os recursos advindos da alienação e da exploração econômica dos bens definidos como não necessários à operação da empresa devem ser destinados, respectivamente, à realização de investimentos e à manutenção dos equipamentos e instalações.
6. A empresa buscará o aumento de volume de seu transporte de carga com seletividade, concentrando esforços nos serviços que: – sejam economicamente mais vantajosos; – contribuam para uma maior liquidez; – tirem proveito da sazonalidade do transporte; – otimizem a utilização da capacidade instalada.	15. A empresa compatibilizará os recursos para investimentos e custeio aos níveis suportáveis pela economia do Estado.
7. No que se refere a transporte de passageiros a empresa concentrará esforços nos serviços que assegurem credibilidade e confiabilidade dos usuários, sejam social ou economicamente justificados, promovam a melhoria da imagem da empresa e sejam realizados de acordo com diretrizes e compensações financeiras do Poder Público.	16. As ações da empresa deverão estar vinculadas ao planejamento global, que dará uma antevisão do seu futuro, subordinando e integrando os planejamentos setoriais através de mecanismos de coordenação, controle e avaliação contínuos.
8. A empresa deverá fomentar o desenvolvimento tecnológico de equipamentos e componentes existentes e a adquirir, somando seus esforços aos das organizações congêneres.	17. O orçamento e o seu controle devem ser estruturados com base no conceito de Centro de Responsabilidade.
9. A empresa deve assegurar sua autonomia de especificação de serviços, equipamentos e componentes a adquirir, de modo a garantir seu desempenho segundo condições técnicas e operacionais previstas e necessárias.	18. A organização da empresa deve institucionalizar as Unidades de Negócios, visando à sua operação, à avaliação de resultados, fluidez de comunicação e estabelecimento de procedimentos.
	19. Os sistemas de informação gerencial deverão estar voltados para o planejamento, a execução e o controle das atividades da empresa, e adotar a tecnologia mais atualizada disponível no mercado nacional para atender às necessidades operacionais, táticas e estratégicas.

Conforme pode ser facilmente notado, as diretrizes formuladas procuram abranger todo um leque de questões estratégicas da empresa, que vão desde o seu posicionamento mercadológico ao seu relacionamento com o poder público, cobrindo ainda os aspectos relacionados à sua operação, manutenção, desenvolvimento tecnológico e sistema de gestão.

A identificação das áreas estratégicas, onde far-se-ia necessária a definição de políticas, decorreu de um intenso processo de análise e discussão interna na empresa, tendo como ponto de partida o questionamento da sua posição estratégica no setor de transportes e da sua situação interna.

Foge ao escopo deste artigo a análise dos impactos de cada uma dessas diretrizes no processo global de planejamento implantado. Contudo, deve-se destacar que elas condicionaram a formulação dos objetivos institucionais da empresa, a formulação de estratégias e os planos que estão sendo desenvolvidos e postos em ação.

No Quadro 2 pode ser visualizado o conjunto de objetivos estabelecidos e que devem pautar as etapas seguintes do planejamento. À semelhança das políticas, procuram cobrir toda uma gama de questões que caracterizam não somente o negócio em que a FEPASA atua, como sua condição de empresa pública e suas características internas.

Quadro 2  
Os grandes objetivos da Fepasa

1. Atingir e manter o equilíbrio econômico dos serviços da empresa, pela lucratividade dos serviços de carga, pela compensação financeira dos serviços de passageiros e pela exploração dos seus ativos não vinculados diretamente à operação ferroviária.	do com sua missão e visando a estimular seu senso de defesa.
2. Ser competitiva em termos de qualidade de serviço e tarifas, considerando as necessidades dos usuários e clientes.	6. Assegurar na empresa a delegação de autoridade, a definição de responsabilidade e a avaliação segundo desempenho e resultados.
3. Ter o domínio da tecnologia do sistema de transporte.	7. Desenvolver programas de modernização administrativa e operacional com apoio nos recursos de informática.
4. Manter a disponibilidade dos equipamentos e instalações da empresa para o uso durante toda sua vida útil, evitando-se sua reposição prematura e adequando-os às necessidades dos serviços de transportes da empresa.	8. Possuir um quadro de pessoal caracterizado pela capacitação técnica e administrativa e remunerado de modo compatível com o mercado de trabalho.
5. Institucionalizar o processo de planejamento participativo como forma de garantia de continuidade da empresa de acordo com sua missão e visando a estimular seu senso de defesa.	9. Basear o relacionamento com as entidades de classe no respeito mútuo e na situação econômica presente e futura da empresa.
	10. Estabelecer e manter acordos formais com o Governo do Estado de São Paulo, definindo claramente as partes.

Uma vez delineados a missão, as grandes políticas e objetivos, partiu-se para a formulação de um novo conjunto de decisões, que são as Estratégias, a serem implementadas através de planos específicos.

O Quadro 3 apresenta alguns exemplos de estratégias definidas, bem como de planos que foram ou estão sendo elaborados. Eles estão vinculados a metas específicas voltadas para a implementação das estratégias definidas e em consonância com os objetivos e diretrizes.

**Quadro 3**  
**Estratégias e planos associados – alguns exemplos**

1. Apoio intensivo a clientes através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– atuação direta e permanente junto aos clientes atuais e potenciais.</li> <li>– assistência técnica na implantação/expansão de terminais.</li> <li>– assistência técnica para a viabilização/resolução de seus problemas de transportes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Logística de transportes</li> <li>● Terminais intermodais</li> <li>● Terminais especializados em parceria.</li> <li>● Reorganização da área comercial e de operação, com a criação da função da Engenharia de Transporte e de Engenharia de Produto.</li> </ul>
2. Apurar o nível de satisfação dos usuários/clientes quanto aos serviços a eles prestados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reorganização das áreas responsáveis pelas funções de marketing e comercial.</li> <li>● Pesquisas de marketing junto a clientes e usuários.</li> </ul>
3. Incentivar o envolvimento de terceiros no investimento em equipamentos e instalações e na prestação de serviços complementares à operação da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Terminais especializados em parceria com clientes.</li> </ul>
4. Implantação de programa de treinamento, motivação e capacitação do pessoal interno, voltado para o atendimento do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano de desenvolvimento gerencial.</li> </ul>
5. Comportamento antecipativo na captação de recursos que viabilizem os planos e programas junto a organismos de financiamento e aos Governos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvimento e implantação de Orçamentos-Programas.</li> <li>● Plano de recuperação e modernização da Ferrovia (1985-1990).</li> </ul>
6. Exploração da descentralização de sistemas de informação, orientação para formalização das Unidades de Negócio e priorização dos sistemas voltados para a operação dos transportes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano da microinformática</li> <li>● Plano de informática orientada para sistemas distribuídos e operados <i>on-line</i></li> <li>● Revisão dos sistemas contábeis e de custos para viabilização das Unidades de Negócio.</li> <li>● Plano de transportes, desenvolvido dentro de uma nova metodologia.</li> <li>● Reestruturação organizacional.</li> </ul>
7. Atualização da manutenção postergada, considerando-se a possibilidade de serviços de terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano de Recuperação e de Modernização da Ferrovia (1985-1990).</li> <li>● Plano de recuperação de locomotivas e vagões.</li> <li>● Orçamento – Programa (1986)</li> </ul>
8. Saneamento econômico-financeiro da empresa e segregação das atividades não relacionadas diretamente à operação do negócio básico da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano de saneamento da empresa.</li> <li>● Reestruturação organizacional.</li> </ul>

A nível de planejamento operacional ou de curto prazo, a missão, as diretrizes e objetivos também servem de parâmetros balizadores com a adoção de uma nova metodologia de elaboração do orçamento da empresa.

Em 1985 foi desenvolvida uma metodologia de Orçamento-Programa, vinculando os objetivos e metas anuais da empresa a programas e projetos, dentro do quadro de referência estratégico elaborado e aprovado.

Para assegurar essa compatibilização foi criado e se encontra em operação, um Comitê Permanente de Orçamento, formado por representantes de alto nível de cada uma das Diretorias e presidido pelo Diretor de Planejam-

to que se incumbe de analisar, revisar e recomendar o Orçamento Anual da empresa, bem como propor medidas e políticas operacionais que levem ao ajustamento do Plano Anual ao Planejamento Estratégico.

Dentro da mesma orientação, a empresa está passando por uma reformulação organizacional que visa a contribuir para a viabilização de sua Administração Estratégica e que permita a perenização desse esforço. A nova estrutura deverá operacionalizar o conceito de Unidades de Negócios, permitindo uma maior transparência sobre os serviços prestados e seus custos, um melhor direcionamento para o mercado e, sobretudo, a elaboração de planos estratégicos mais orientados para as características desses serviços e mercados.



## CONCLUSÕES

O processo de formulação da missão, das grandes políticas, objetivos e estratégias de qualquer organização constitui-se em elemento essencial na elaboração do seu Planejamento Estratégico.

Ele envolve o estabelecimento de um conjunto de afirmações e decisões sobre o destino da empresa e pode, portanto, ser caracterizado como uma sucessão de tomadas de decisão, em condições de risco e até de incerteza, dentro de um contexto nem sempre estruturado.

Além disso, vale ressaltar que, obviamente, o mecanismo desse processo não é tão linear e muito menos de fácil implantação.

A consolidação da metodologia de planejamento, bem como das definições decorrentes da sua operacionalização, implica numa mudança de mentalidade e de postura na empresa, e exige um esforço continuado e persistente para que ele se incorpore na cultura e nos valores da organização, garantindo, assim, sua perenização administrativa, como sua aceitação em todos os níveis decisórios.

Neste artigo procurou-se descrever os resultados desse processo aplicado a uma empresa ferroviária paulista.

Foi destacado especialmente o papel dos objetivos e das grandes diretrizes na elaboração do Planejamento Estratégico, bem como a consequência de sua formulação nas etapas subsequentes do processo.

Numa empresa pública, infelizmente, a dificuldade de implantação do processo é agravada por alguns fatores adicionais tais como: influência política acentuada, pressão para resultados de curto prazo nem sempre contemplando uma visão estratégica mais ampla, descontinuidade administrativa e, em geral, uma forte cultura interna na empresa, resistente a uma postura empresarial inovadora.

No caso em questão, os esforços visando à adoção dessa metodologia são recentes e sua consolidação tem sido buscada através da participação do corpo gerencial da empresa, menos sujeito a mudanças com alterações a nível de Diretoria. Espera-se com isso que as decisões estratégicas, tão importantes à orientação de uma grande empresa para o longo prazo, permaneçam e conduzam-na a uma situação de maior eficiência e eficácia, tão necessária a qualquer organização e, mais ainda, a uma empresa que tem como acionista, num regime democrático, em última análise, toda a Sociedade que paga duplamente por sua existência: através dos impostos que o Estado arrecada e pela utilização dos serviços prestados.

## BIBLIOGRAFIA

BIO, Sérgio R. — Sistema de informação — um enfoque gerencial. São Paulo, Editora Atlas, 1985.

BYARS, Lloyd L. — Strategic management — planing and implementation. New York, Harper & Row Publishers, 1984.

CANNON, G.T. — Business Strategy and policy. New York, Hartcourt, Brace and World Inc., 1968.

EMERY, James C. — Organizational planning and control systems theory and technology. New

York, The MacMillan Company, 1969.

NEWMAN, William H. & WARREN, Kirby — Administração avançada — conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativos. São Paulo, Editora Atlas, 1980.

NICKOFF, D. Daril — Railroad management. Massachusetts, D. C. Heath on Company, 1976.

SIMON, Herbert — The new science of management decision. New

York, Harper & Row Publishers, 1960.

THEWATHA, Robert L. & NEWPORT, M. Gene — Administração — funções e comportamentos. São Paulo, Saraiva, 1978.

UYTERHOEVEN, Hugo E.R. et alii — Strategy and organization — texts and cases in general management. Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1977.

WELSCH, Glenn A. — Orçamento empresarial. São Paulo, Editora Atlas, 1971.

## Pirandello, escritores e leitores de administração

Sé da Zilva

Pirandello celebrou-se por escrever versões diferentes mantendo a mesma natureza de eventos. Fez, com isso, obra de arte. Outros fizeram dinheiro com a mesma idéia. Por exemplo, os modernos seriados de televisão repetem dezenas ou até centenas de vezes exatamente a mesma história básica, vestida de cenários e objetos diferentes. A simples mudança do roubo de diamantes, em Amsterdan, com uso de autos e motos, para roubo de tecnologia, em Los Angeles, com helicópteros e aviões, permite fazer um novo capítulo da série e uma linha de produção de um filme por semana.

Há também os que fazem política com diferentes versões do mesmo fato ou idéia, conforme o momento e o público ouvinte do discurso. Afinal não se pode esperar que os homens públicos tenham idéias originais, cada vez que se dirigem ao público, ficando indispensável ter habilidade para dar versões novas para as mesmas idéias políticas.

Repetir o mesmo conteúdo em diferentes versões tem, se propriamente feito, uma funcionalidade peculiar. Foi objeto da expressão artística de Pirandello, é o meio da TV ganhar dinheiro e dos políticos conseguirem aceitação pública de seus programas.

O que se escreve em teoria ou técnica de administração, seja em livros ou artigos, também pode ser reescrito em um novo tipo de redação, mantendo os mesmos conceitos.

A mudança do tipo de redação, embora sem alterar conceitos é, em si, suficiente para alterar o tipo de leitor que irá se interessar pelo texto. Fica possível saber um pouco da natureza da pessoa como conhecedora da teoria e prática da administração, se soubermos que tipos de redação ela apreciou.

Consideremos que existem quatro tipos puros de redação definidos no Quadro 1.

Quadro 1  
Os Tipos de Redação

Tipo de redação	Colocação	Tempo predominante dos verbos
Descritivo Factual	descreve apenas como tem sido, de forma pessoal	passado ou presente
Descritivo Idealístico	descreve como deveria ser, sem preocupação de expor como chegar ao ideal	futuro ou imperativo nas frases construtivas, passado nas frases de crítica
Descritivo de Causalidade	descreve as relações de causa e efeito preocupação centrada na explicação do por quê	presente
Prescritivo	descreve predominantemente como se faz ou como se decide, dirigindo-se diretamente ao leitor	imperativo ou presente

Além desses quatro tipos de redação, outros poderiam ser incluídos, como por exemplo, um descritivo poético, que se concentraria em burilar as frases para conseguir elegância na redação, mesmo ao custo de relegar para plano secundário a precisão do conteúdo. É um tipo de redação para escritores privilegiados.

Vamos apresentar um exemplo, onde o mesmo conteúdo será descrito quatro vezes, seguindo em cada uma delas um tipo de redação. Como as opções de conteúdo são inúmeras, poderemos escolher um assunto relacionado com o próprio efeito dos diversos tipos de redação. Assim escolheremos expor, em português corrente, o conteúdo do Quadro 2 que indica um possível relacionamento entre tipo de redação e tipo de leitor.

Em termos matemáticos, trata-se de uma matriz que tem nas linhas, quatro tipos de redação e, nas colunas, sete tipos de leitores de livros de administração. As células da matriz contém um “X” se foi julgado que há compatibilidade entre o tipo de redação daquela linha e tipo de leitor da coluna.

Queremos observar que não importa aqui se os “X” estão ou não nas células corretas. Queremos apenas mostrar quatro formas diferentes de expor, em português coerente, essa matriz, isto é, quatro formas de dizer a mesma coisa. O interesse fica centrado, como em Pirandello, nas formas alternativas de dizer e não no que é dito. Convidamos o leitor a usar o Quadro 2 para controlar se ele foi ou não descrito em português corrente, de forma completa, em cada uma das versões.

Quadro 2  
Relação entre tipos de redação e tipos de leitores

Tipos de Leitores Tipos de redação	Não Adminis- tradores	Administradores		Estudantes de Administração			
		Início de carreira	Amadure- cidos	Início do curso	final do curso	Extensão	Pós graduação
descritivo factual	X	X		X			
descritivo idealístico		X	X		X		
descritivo de causalidade						X	X
prescritivo			X		X	X	

1ª versão: Descritivo Factual

Pode-se constatar que a opinião de leitores de livros de administração é muito divesificada. O que determinado tipo de leitor pode achar bom, outro tipo pode achar péssimo. Pelo que essa análise dos sucessos e fracassos de livros nos indica, teremos que correlacionar os tipos de leitores com os tipos de redação utilizados pelos autores. Temos grande quantidade de dados estatísticos que descrevem perfeitamente que tipo de leitor gosta de que tipo de redação. Os leitores “não-administradores” somente apreciam os livros escritos no tipo “Descritivo Factual” e desinteressam-se por aqueles escritos nos demais tipos de redação.

Os leitores “administradores” têm gostado do tipo de redação “Descritivo Idealístico”. Alguns deles, os de início de carreira, gostam também do “Descritivo Factual” e outros, os já amadurecidos, gostam do tipo de redação “prescritiva”.

Os estudantes de administração têm demonstrado as mais variadas preferências. Os de início de curso somente apreciam o tipo de redação “Descritivo Factual”. Os de final de curso, têm sua preferência ampliada nos tipos de redação “Descritivo Idealístico” e “Prescritivo”. Também os estudantes de cursos de extensão têm uma preferência ampliada para os tipos “Descritivo da Causalidade” e “Prescritivo”. Os estudantes a nível de pós-graduação preferem apenas o tipo de redação “Descritivo de Causalidade”.

2ª versão: Descritivo idealístico

A literatura de administração está repleta de livros comercialmente mal-sucedidos e poucos livros que alcançaram sucesso. É extremamente freqüente um autor arrepender-se do tempo perdido em escrever seu livro e, também freqüente, um leitor arrepender-se do dinheiro gasto na compra do livro. A culpa desse arrependimento é tanto de leitores como de autores.

Os autores pecam principalmente por mudarem, sem motivo, de um tipo de redação para outro, deixando seus leitores aturdidos; e, por não definirem *a priori*, para quem vão escrever.

Os leitores, antes de comprarem um livro, deveriam conhecerem-se melhor para poderem, em uma breve folheada do livro, saberem se é o tipo de redação que lhes interessa no momento.

Em termos mais específicos, para aqueles que ainda não entenderam a mensagem, os autores devem ser racionais também no seu tipo de redação, além, evidentemente, de serem racionais, por obrigação, no conteúdo que vão escrever. Além disso, não devem deixar que os leitores se enganem. A forma ideal do autor proceder consiste em, de forma discreta ou aberta, dar em seu livro uma das quatro afirmações seguintes:

1. Este livro foi escrito com o tipo de redação “Descritivo Factual” para ser lido por não-administradores, adminis-

tradores em início de carreira e calouros dos cursos de administração.

2. Este livro foi escrito com o tipo de redação “Descritivo Idealístico”, para ser lido por administradores em geral e estudantes de administração em final de curso.
3. Este livro foi escrito com o tipo de redação “Descritivo de Casualidade”, para ser lido por alunos de cursos de extensão e de pós-graduação.
4. Este livro foi escrito com um tipo de redação “Prescritivo”, para ser lido por administradores maduros e alunos de administração em final de curso ou de cursos de extensão.

Se isto fosse feito teríamos, certamente, menos autores frustrados e menos leitores queixosos.

### 3ª versão: Descritivo de Causalidade

Evidentemente, existe uma preferência de cada tipo de leitor por certo tipo de redação. Vamos procurar mostrar quais são essas preferências. Como isso não pode ser feito diretamente, devido à complexidade dos processos psicológicos, vamos introduzir quatro variáveis intervenientes, que irão evidenciar o processo de preferência dos leitores pelos tipos de redação. Essas variáveis são:

- iniciação com o assunto
- idealismo da perfeição
- culto da ciência
- pragmatismo profissional.

A variável “iniciação com o assunto” é responsável por fazer com que o tipo de redação “Descritivo Factual” seja do agrado dos não-administradores, dos administradores em início de carreira e dos estudantes de administração no início do curso. Os demais tipos de leitores já são iniciados e por isso não se agradarão com livros desse tipo de redação.

A variável interveniente “idealismo da perfeição” mostra como são afetadas as pessoas já empregadas na administração ou prestes a se engajar, que vêm nesse engajamento um meio de auto-realização. Ela explica porque o tipo de redação “Descritivo Idealístico” é aceitável pelos administradores e pelos estudantes de administração em final de curso, prestes a ingressarem na vida profissional.

A variável interveniente “culto da ciência”, de uma forma evidente de *per si*, indica que o tipo de redação “Descritivo de Causalidade” será do agrado dos leitores, mentalmente privilegiados, dos cursos de pós-graduação ou de extensão de bom nível.

A variável interveniente “pragmatismo profissional” explica a ligação entre o tipo de redação “prescritivo” e os leitores administradores amadurecidos, estudantes em final de curso e os alunos de curso de extensão menos dotados.

Verifica-se, assim, que com a introdução das quatro variáveis intervenientes acima mencionadas é possível explicar porque certos leitores de administração gostam de certos tipos de redação e rejeitam os demais.

### 4ª versão - Prescritivo

Muitas pessoas escrevem sem objetividade, pelo prazer de escrever, ou pela vaidade de ter um livro publicado. Algumas dessas pessoas têm sucesso comercial com o livro, outras não. As fórmulas de escrever um livro que seja sucesso

comercial são variadas. A mais segura, desde que o autor tenha algo interessante a dizer, é a de seguir a seguinte sistemática:

- **Defina para que leitor você pretende e pode escrever**

Afinal, os tipos de leitores são apenas sete, mas você pode pretender atender a todos. Isso, nem mesmo Parkinson conseguiu, com todo o seu humorismo. Entretanto, você pode pretender atingir até três dos sete tipos de leitores, mas não pode ser qualquer três; será quase impossível escrever para atingir mais do que três tipos de leitores.

- **Decida o tipo de redação que irá adotar para agradar o seu tipo de leitor**

Isso parece fácil, mas você não pode esquecer que já escolheu os tipos de leitores que quer atingir e que, por isso, já ficou sem total liberdade de escolha entre os quatro tipos de redação disponíveis. De fato, você pode ter ficado sem liberdade nenhuma. Por exemplo, se escolheu um leitor não-administrador ou estudante no início do curso de administração, poderá usar o tipo de redação “Descritivo Factual” ou, se escolheu o leitor aluno de pós-graduação somente poderá usar o tipo de redação “Descritivo de Causalidade”.

Os demais tipos de leitores deixam para você alguma opção de tipo de redação. Por exemplo, leitores do tipo administradores de início de carreira aceitam bem tanto o tipo de redação “Descritivo Factual” como o “Descritivo Idealístico”. Já os leitores do tipo administradores amadurecidos e os estudantes de administração em final de curso aceitam os tipos de redação “Descritivo Idealista” e “Prescritivo”.

- **Certifique-se da compatibilidade dos seus tipos de leitor com o tipo de redação que irá adotar**

É importante certificar-se que você não está pretendendo o impossível. Por exemplo, é impossível atender simultaneamente aos leitores não administradores e aos alunos de cursos de extensão em administração. Verificada essa compatibilidade você poderá dizer que já tem um tipo de redação.

- **Desenvolva seu tema sem mudar de tipo de redação**

Quando você mudar o tipo de redação é possível que perca seus leitores e perca o mercado.

### O ALGO MAIS EM CADA VERSÃO

O leitor paciente poderá verificar que cada uma das quatro versões apresentadas contém o mesmo “fenômeno-base”, isto é, todas elas descrevem o Quadro 2. Entretanto, as versões são muito diferentes entre si e chega a ser difícil aceitar essa diferença como decorrência apenas do tipo de redação fixado em cada versão. O que causa a aparência de muito diferente é que, além de descrever o Quadro 2, cada versão deu outras informações adicionais que acentuaram a diferença entre as versões.

Os tipos de redação citadas não geram apenas formas diferentes de expressar um mesmo fenômeno, mas, cada um deles adiciona elementos próprios do tipo de redação. Por exemplo, o tipo “Prescritivo” adiciona ao fato-base a receita de como proceder; o tipo de redação “Descritivo Idealístico”



acrescenta juízos de valor; e o “Descritivo Factual” enfatiza fatos ou estatísticas.

Dessa forma, os tipos de redação explorados não produziram apenas versões diferentes de um mesmo fenômeno-base mas, eles são em si, mensagens diferentes com apenas uma fenômeno-base em comum. Acreditamos que isso possa ser generalizado.

Há um aspecto extremamente curioso nessa questão de escolha de tipo de redação. Na prática, uma pessoa escreve porque tem um fenômeno que quer explicar ou transmitir. Mas, para passar a mensagem terá, necessariamente, que adotar um tipo de redação. O tipo de redação leva o autor a adicionar outros elementos ao conteúdo pretendido originalmente. Ao final, o trabalho escrito irá apresentar a mensagem pretendida originalmente pelo autor, mais outras mensagens que tomaram “carona”. E, essa carona é do tipo obrigatório, não pode ser negada e pode afetar o conteúdo. Para ilustrar esse efeito existe um clássico, do cinema japonês, “Os Sete Samurais” que foi transposto, com a mesma estória para o cinema americano com o título “Sete Homens e um Destino”. A estória é a mesma mas, cada versão apresenta necessariamente traços culturais

diferentes: no primeiro caso, o ambiente do Japão medieval e, no segundo, uma vila mexicana com **gun men** do oeste americano, no século passado. Esses dois filmes deveriam ser igualmente apreciados pelo expectador mas, dependendo do indivíduo, ele poderá gostar de um e do outro não. Às vezes, o recheio da estória fica mais importante do que ela própria.

#### SABER-FAZER versus SABER-CONHECER

Há autores sobre ensino, principalmente em administração, que insistem em opor entre sistemas do tipo “ensino-prático” versus “saber-conhecer”. No “saber-fazer”, para esses autores, o “fazer” toma a frente do “saber”. Só concordamos com isso se o “saber” for fraco onde se “faz” sem saber o **que** se faz. Se o “saber” for forte, ele confundir-se-á com o “fazer” e o “conhecer” e, a diferença entre o “saber-fazer” e o “saber-conhecer”, fica reduzida a problemas de tipo de redação.

O bom leitor saberá livrar-se do tipo de redação e ir ao fundo da mensagem para tirar o saber, o fenômeno.

**Renove sua Assinatura da**

**Revista de Administração**

**FEA — USP**

**Caixa Postal 11498**

**05499 — São Paulo**

# Em setembro, a Xª Reunião Anual da ANPAD

A Xª Reunião Anual da ANPAD será realizada de 22 a 25 de setembro em Florianópolis, Santa Catarina.

Os interessados em apresentar trabalhos devem entregar seus *papers* aos Coordenadores de Tema até 15 de julho. O *paper* deve ter entre 15 e 20 páginas datilografadas em espaço 2, mas a ANPAD aceitará trabalhos com até 30 páginas datilografadas no mesmo espaço.

Na primeira página, devem constar: o título; o nome do autor (ou autores); sua função e instituição ou local de atividade; outras informações ou explicações que os autores julguem necessárias.

Notas, referências bibliográficas e bibliografia devem ser colocadas após o texto do *paper*.

Em relação à forma do trabalho, os autores devem seguir as normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

O resumo (*abstract*) deve estar em página separada, com datilografia em espaço 1 e sua dimensão será de 130 a 180 palavras. Ele precisa conter: o título do *paper*; o nome dos(s) autor(es) e sua função e instituição ou local de atividade.

Devem ser enviadas ao Coordenador do Tema de interesse três cópias do trabalho e do resumo.

Durante a Reunião, cada autor terá 60 minutos para apresentar e debater um ou dois trabalhos, mas esta unidade de tempo poderá ser alterada pelo Coordenador de Tema.

## Os Coordenadores de Tema e seus endereços

Os Coordenadores de Tema são: Prof. Jaime Fensterseifer (PPGA/UFMG — Av. João Pessoa, 52 — 90.000 — Porto Alegre, RS — Fone: (0512) 25-6646), na área de ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO; Prof. Francisco Gabriel Heidemann (UFSC/Pós-Graduação em Administração — Caixa Postal 476 — 88.000 — Florianópolis, SC — Fones: (0482) 33-9365 ou 33-9539), na área de ADMINISTRAÇÃO EM ÁREAS ESPECIAIS; Prof. Silvio Santos (FEA/USP — Av. Luciano Gualberto, 908 — Cidade Universitária — 05.508 — São Paulo, SP — Fone: (011) 211-6526), na área de ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA; Prof. José César Castanhar (EBAP/FGV — Praia do Botafogo, 190 — 5º andar — 22.253 — Rio de Janeiro, RJ — Fone: (021) 551-3599), na área de ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; Prof. Paulo Fiúza Bocáter (PUC/RJ — Rua Marquês de São Vicente, 224 — 22.453 — Rio de Janeiro, RJ — Fone: (021) 274-9922, ramal 262), na área de FINANÇAS; Profª Tânia Fischer (Mestrado em Administração/-U.F.Bahia — Av. Heitor Miguel Calmon, s/nº — Vale do Canela — 40.000 — Salvador, BA — Fone: (071) 247-2010), na área de FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE ADMINISTRADORES; Prof. Paulo César Motta (PUC/RJ — Rua Marquês de São Vicente, 225 — 22.453 — Rio de Janeiro, RJ — Fone: (021) — 274-9922, ramal 262), na área de MARKETING; Prof. Peter K. Spink (EAESP/FGV — Av. Nove de Julho, 2029 — 01.313 — São Paulo, SP — Fone: (011) 284-2311 — PABX), na área de ORGANIZAÇÕES e a Profª Noema Nuranda de Siqueira (CMA/FACE/UFMG — Rua Curitiba, 832 — 11º andar — 30.000 — Belo Horizonte, MG — Fone: (031) 201-3211, ramal 6964), na área de RECURSOS HUMANOS.

# A pesquisa acadêmica patrocinada pela indústria

Robert W. House

Traduzido por Antonio Cesar Amaru Maximiano

Os propósitos básicos de uma universidade são a geração, a conservação, a codificação e a disseminação do conhecimento. Portanto, é essencial que quaisquer acordos feitos entre uma universidade e um patrocinador industrial protejam estes propósitos básicos. Historicamente, isto não tem sido um problema significativo, por diversas razões. Até muito recentemente, não havia muito patrocínio industrial para pesquisas direcionadas para aplicações comerciais. E, o intervalo entre as descobertas da pesquisa básica e sua comercialização era suficientemente longo para que a indústria jamais reclamasse acordos que pudessem violar tais propósitos. Talvez, até recentemente, a indústria também não visse a academia como um lugar onde se pudesse desenvolver resultados práticos. Ao invés disso, a indústria encarava a universidade principalmente como fonte de educação de estudantes nos princípios fundamentais, em contraste com habilidades que pudessem ser comercialmente lucrativas.

Agora, a situação está mudando significativamente em diversos campos. Por exemplo, em microeletrônica, robótica e computação, o tempo entre as descobertas básicas e a comercialização lucrativa diminuiu consideravelmente, em comparação com o tempo que era necessário há apenas vinte anos. Além disso, a oferta disponível de recursos humanos qualificados nesses campos (e outros, como biotecnologia) tem sido muito inadequada para atender à demanda. Uma outra parte da história também pode ter tido sua influência. Há cinco ou dez anos, algumas empresas começaram a fazer intensos esforços para contratar professores universitários. Este fenômeno continuou até que alguns reitores e chefes de departamentos viessem a público para protestar veementemente, comparando-o com a destruição de incubadeiras. Se isso continuasse, cada vez mais haveria menor quantidade e qualidade de formandos para servir à indústria. Nos mesmos discursos, também se assinalava que os laboratórios e equipamentos das universidades estavam ficando rapidamente obsoletos, devido ao crescente ritmo de mudança tecnológica. Muitas empresas responderam de forma generosa e prudente. O recrutamento de professores diminuiu (mas não parou), e muitas empresas, especialmente no ramo dos computadores, fizeram generosas doações de moderno equipamento computacional para as universidades.

Hoje em dia, muitas empresas contribuem de forma significativa para os fundos de pesquisa das universidades. A Tabela 1 dá algumas indicações sobre isso<sup>1</sup>. A magnitude deste patrocínio industrial pode oferecer alguns perigos significativos para os propósitos fundamentais da universidade, a menos que sejam reconhecidos como tal, e tratados de forma mutuamente aceitável desde o princípio. Num seminário patrocinado pela Sociedade Americana para o Progresso da Ciência, organizada e hospedada pelo autor, na Universidade de Vanderbilt, no verão de 1984, diretores de escolas de pós-graduação e representantes da indústria discutiram alguns desses aspectos. Depois disso, em fevereiro de 1985, a Associação de Universidades Americanas (que congrega as principais universidades que fazem pesquisa) divulgou um relatório sobre as relações universidade-empresa<sup>2</sup>. Algumas das principais áreas analisadas foram as seguintes: 1) demora das publicações, 2) patentes, 3) licenças, 4) conflito de interesses no corpo de professores, e 5) acordos para a pesquisa universidade-indústria. Ficou evidente nesses estudos que as principais universidades têm uma grande variedade de práticas e políticas a respeito. Além do mais, mesmo dentro de uma única universidade o tratamento da pesquisa patrocinada pela indústria pode variar, por exemplo, entre a faculdade de engenharia e a de medicina. Apesar disso, alguns padrões de comportamento comum foram determinados. Eles estão na Tabela 2.

Do ponto de vista industrial, há várias razões pelas quais uma empresa pode querer patrocinar pesquisas numa universidade. Parte desta pesquisa industrial pode sustentar os propósitos básicos da universidade, como a pesquisa básica. Outra parte pode não conflitar com os propósitos básicos, como uma pesquisa aplicada à solução de um problema industrial em particular. (Embora este tipo de pesquisa pareça não apoiar os propósitos básicos da universidade, muitos acreditam que a boa tecnologia pode levar à boa ciência. Certamente, muitas descobertas do passado ocorreram quando os descobridores estavam trabalhando em problemas práticos). E, parte da pesquisa industrial poderia conflitar com os propósitos básicos da universidade, o que aconteceria, por exemplo, se o patrocinador quisesse prorrogar indefinidamente a disseminação dos resultados. De qualquer modo, os patrocinadores industriais podem fazer

muito de útil no sentido de assegurar que os resultados da pesquisa lhes sejam benéficos. e não conflitem com os propósitos básicos da universidade. Primeiro, a indústria deve avaliar o que consegue e o que não consegue fazer bem feito. Se a universidade pode fazer algo bem feito, que a indústria não consiga, aí está uma possibilidade a considerar para o patrocínio da pesquisa universitária. A Tabela 3 lista uma série de outras coisas que a indústria deve considerar, antes de patrocinar a pesquisa. Estas providências prévias visam a garantir que a pesquisa seja satisfatória para a empresa, para os professores e para a universidade.

**Tabela 1**  
**Alguns convênios largamente conhecidos com universidades\***

- Hoechst A.G. da Alemanha Ocidental e o Hospital da Universidade de Harvard, Massachusetts US\$ 70 milhões para pesquisa em biologia molecular.
- E.I. Du Pont e Universidade de Harvard US\$ 6 milhões para pesquisa em genética.
- Bristol-Myers Co. e Universidade de Yale US\$ 3 milhões para pesquisa em drogas anti-carcinogênicas.
- Celanese Corporation e Universidade de Yale US\$ 1 milhão para estudos em enzimas.
- W. R. Grace & Co. e M.I.T. US\$ 8.5 milhões para pesquisa em microbiologia.
- Monsanto Co. e Universidade Rockefeller US\$ 4 milhões para pesquisa em fotossíntese.
- Monsanto Co. e Universidade de Washington (Missouri) – \$ 23.5 milhões para pesquisa em proteínas e peptídeos.
- Monsanto Co. e Universidade de Washington (Missouri) – US\$ 23.5 milhões para pesquisa em proteínas e peptídeos.

\*Excertos de “Pesquisa Acadêmica e Grande Empresa: Um Equilíbrio Delicado”, N.Y. Times Magazine, September 11, 1983.

**Tabela 2**  
**Algumas dimensões encontradas na relação Indústria-Universidade**

- A universidade detém as patentes dos resultados das pesquisas.
- A empresa patrocinadora da pesquisa tem direito de licença e desenvolvimento dos resultados em primeiro lugar. Se a empresa declina deste direito, a universidade torna-se livre para negociar com outras empresas.
- Os professores-pesquisadores tornam-se muito livres na determinação dos rumos da pesquisa uma vez estabelecido o projeto. Muitas vezes os técnicos da indústria monitoram o trabalho e respondem a solicitações de orientação.
- Publicações e outras formas de divulgação de resultados são retidas por período suficiente (pela universidade) – 90 dias, por exemplo – para permitir que a empresa patrocinadora procure informações patenteáveis. Se algo desse tipo for achado, permite-se maior período de retenção objetivando o patenteamento. A retenção indefinida não é permitida.
- A universidade impede os professores-pesquisadores de ocupar cargos administrativos nas firmas patrocinadoras de pesquisa.
- A universidade limita a quantidade de ações que os pesquisadores podem deter da firma patrocinadora.

**Tabela 3**  
**O que as companhias podem fazer antes que a pesquisa comece para otimizar seu retorno**

- Dividir os problemas grandes e complexos em partes mais facilmente administráveis.
- Decidir em que áreas a companhia e em que áreas a universidade podem melhor contribuir para a execução da pesquisa.
- Especificar claramente as partes que a universidade desenvolverá.
- Descrever aos pesquisadores da universidade as situações ou contextos nos quais os problemas ocorrem e como suas partes se encaixam no todo.
- Definir quem usará os resultados e como eles serão usados.
- Especificar quaisquer restrições de caráter social, político, financeiro ou tecnológico que o trabalho ou os resultados devem satisfazer.
- Providenciar arranjos internos de forma a minimizar a carga administrativa dos pesquisadores, por exemplo, detalhes legais.
- Providenciar o pronto pagamento da universidade.
- Alertar os pesquisadores relativamente às informações patenteáveis ou sensíveis; definir os limites de liberação de informações.
- Apontar falhas cometidas por outros que se ocuparam do mesmo problema, e outras falhas que os pesquisadores devem evitar.

**Tabela 4**  
**O que as companhias podem fazer durante o desenvolvimento da pesquisa para otimizar seu retorno**

- Sugerir fontes de informações relevantes.
- Ajudar os pesquisadores a conseguir acesso a pessoas com informações importantes.
- Comunicar-se freqüentemente com os pesquisadores durante o trabalho.
- Informar o recebimento de relatórios de pesquisa e estudá-los.
- Providenciar *feed-back* aos pesquisadores.
- Participar ativamente da pesquisa e manter bom nível de compreensão da mesma.
- Comunicar-se com e interpretar os resultados da pesquisa para pessoas dentro da empresa que devem ser informadas a respeito.
- Ajudar a transferir os resultados às áreas da empresa que estão envolvidas, contribuindo para seu benefício geral.
- Manter uma mesma pessoa de ligação empresa-universidade durante o projeto.
- Assegurar que a pessoa de ligação da companhia esteja informada de: A) a área de tecnologia envolvida no projeto; B) as necessidades tecnológicas da companhia; C) as políticas e a estrutura administrativa da companhia.

Quando a pesquisa estiver em andamento, há outras funções que requerem atenção, algumas das mais importantes delas estão na Tabela 4.



Em resumo, tanto as universidades quanto as indústrias têm muito a ganhar com as relações de cooperação. Os professores e estudantes podem lucrar com uma melhor compreensão das necessidades, operações e equipamentos industriais. Além disso, o dinheiro e equipamento fornecidos para as universidades permitem-lhes fazer pesquisas que de outra forma seriam impossíveis.

Por outro lado, a indústria pode ganhar com a pesquisa feita pelos professores e estudantes. Ademais, os formandos que empregam viriam a ser mais bem treinados e úteis em menor espaço de tempo, ao contrário do que aconteceria sem esses contatos com a indústria.

Para alcançar esses benefícios potenciais, é importante que os dois lados atentem para certos acordos e providências. Alguns deles este trabalho procurou analisar.

#### REFERÊNCIAS

1. "Academic Research and Big Business: A Delicate Balance" NY Times Magazine, September 11, 1983.
2. "University Policies on Conflict of Interest and Delay of Publication", Report of the Clearinghouse on University-Industry Relations, Association of American Universities, February, 1985.

# A SUA

# OPINIÃO

# É VALIOSA

A direção da RAUSP muito apreciaria  
saber a opinião de seus leitores,  
e, para isso, estamos incentivando  
as cartas ao editor. Críticas e  
sugestões, assim como manifestações  
sobre os trabalhos publicados,  
são de nosso total interesse.

---

Quando quiser, escreva-nos.

---

Seu ponto de vista

---

será sempre bem-vindo

---

# As contas do governo dos Estados Unidos uma experiência democrática

JOSÉ DA COSTA BOUCINHAS

Sócio Gerente de Boucinhas, Campo & Claro S/C  
Auditores Independentes

"I think it an object of great importance. to simplify our system of finance, and to bring it within the comprehension of every member of Congress. the whole system (has been) involved in impenetrable fog. (T)here is a point. on which I should wish to keep my eye. a simplification of the form of accounts. so as to bring everything to a single centre(;) we might hope to see the finances of the Union as clear and intelligible as a merchant's books, so that every member of Congress, and every man of any mind in the Union, should be able to comprehend them to investigate abuses, and consequently to control them."

Thomas Jefferson. April, 1802

O governo dos Estados Unidos divulgou suas demonstrações financeiras consolidadas, das quais recebemos as relativas ao exercício fiscal encerrado em 30 de setembro de 1983, comparadas com as do exercício de 1982, que ora divulgamos, em português, em tradução livre, dada a importância de que se revestem.

Essas demonstrações são acompanhadas dos relatórios do Secretário do Tesouro e do Controler Geral, responsável pelo *GAO-General Accounting Office* (Departamento de Contabilidade Geral).

Merecem atenção os conceitos contidos nesses relatórios que expressam a constante preocupação das autoridades governamentais em manter os contribuintes informados sobre o destino que é dado aos impostos que pagam. O Controler Geral dos EUA, em seu relatório, estabeleceu relação entre a gestão financeira das empresas e as do governo, entendendo que os contribuintes merecem o mesmo respeito que os acionistas no acesso a informações sobre as condições financeiras do governo. Daí porque a publicação das demonstrações financeiras consolidadas, de forma acessível e inteligível para o homem comum, transforma-se num poderoso instrumento de informação, uma das características fundamentais da contabilidade.

No caso das contas do governo o *GAO* classificou os interessados nessa informação em 5 grupos:

- o Poder Legislativo
- o Poder Executivo
- o público em geral
- os investidores
- grupos com interesses especiais

As informações úteis para cada grupo diferem, mas o conjunto das demonstrações financeiras atenderá às necessidades de todos. Assim, atingiu-se o objetivo de bem informar, através da contabilidade, acompanhada de ampla divulgação dos fatos relevantes (*full-disclosure*).

Ao lado dessa preocupação de informar situa-se outra, que lhe é conseqüente, a da implantação de sistemas de previsão, programação, controle e orçamento, integrados com o sistema de contabilidade. Não seria possível obter essas demonstrações financeiras sem essa integração de sistemas, que exigiu um eficiente trabalho de reestruturação da administração financeira executado pelo *GAO-General Accounting Office*.

Para isso formulou um processo integrado do ciclo de administração financeira, abrangendo 4 fases:

- planejamento e programação
- orçamento
- execução orçamentária e contabilidade
- auditoria e avaliação

Esse ciclo, como esclareceu o *GAO*, constitui uma estrutura para orientar a administração sobre que ações tomar; tomar essas ações; apurar conclusões sobre os resultados dessas ações e usá-las como apoio para deliberações subsequentes.

O *GAO* é um órgão criado em 1921, como o Departamento Nacional de Auditoria e integra o Poder Legislativo. Cabe-lhe examinar de que maneira as agências do governo cumprem suas responsabilidades em relação aos fundos públicos colocados à sua disposição pelo Congresso, fazendo recomendações quanto à consecução de economia e eficiência nas despesas públicas. O *GAO* é um órgão independente, não tendo sobre ele o Poder Executivo qualquer influência. Por outro lado, o *GAO* não tem poderes para julgar ou impor penalidades. O resultado dos seus exames é enviado ao Congresso que decide sobre o envio dos relatórios a quem de direito para imposição de penalidades se e quando for o caso.

As atividades do *GAO* não se limitam à auditoria mas compreendem, também, o planejamento de sistemas de controles internos e de contabilidade. Um dos resultados mais notáveis desse trabalho é, exatamente, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas do governo. A exemplo das empresas privadas essas demonstrações com-

preendem o Balanço Patrimonial (Ativo e Passivo), Demonstração do Resultado das Operações, Demonstração da Origem e Aplicação de Recursos e Notas às Demonstrações Financeiras. Essas peças são de fácil leitura e compreensão por parte do cidadão e nos próximos exercícios deverão ser acompanhadas, ainda, de um parecer de auditoria independente, emitido pelo *GAO*, a exemplo do que ocorre com as companhias de capital aberto.

Muitas agências e fundos do governo são auditados por firmas privadas de auditores independentes, por delegação e de acordo com normas fixadas pelo *GAO* que, com base nos seus relatórios parciais, elabora o seu relatório geral. As firmas de auditoria são muito prestigiadas pelo *GAO*, que nelas encontra valiosos auxiliares, sendo que o próprio Controler Geral e diretor do *GAO* é ex-sócio de uma dessas firmas.

De acordo com a definição do *GAO* a auditoria abrange não somente os aspectos financeiros das atividades de uma entidade, mas também os econômicos, a eficiência e a efetividade das suas operações, e ainda procura conhecer se a entidade cumpre as exigências legais aplicáveis.

Do ponto de vista técnico o sistema de contabilidade implantado pelo *GAO* representa grande avanço na Contabilidade Pública, ainda aferrada à antiga fórmula dos Balanços Patrimonial, Econômico e Financeiro, apresentados de forma pouco acessível à compreensão do público em geral.

Esse sistema procura respeitar e difundir os “princípios de contabilidade geralmente aceitos”, adotando, inclusive, o “regime de competência” para registro das receitas e despesas, e a constituição de reservas de contingências e reservas técnicas, na área da previdência e assistência social.

Isso quer dizer que as receitas são contabilizadas quando conhecidas e as despesas, quando os recursos são consumidos. No “regime de caixa”, geralmente utilizado nos orçamentos e contabilidade pública tradicionais, a receita e despesa são medidas no momento do recebimento ou do pagamento, deixando de ser registradas substanciais parcelas no ativo e no passivo, referentes a direitos adquiridos e compromissos assumidos, o que impossibilita o conhecimento da situação patrimonial.

Pensamos que a divulgação das “Demonstrações Financeiras Consolidadas do Governo dos Estados Unidos – 1983/82” poderá atingir o duplo objetivo de despertar o interesse por um assunto técnico e, ao mesmo tempo, chamar a atenção para um dos aspectos mais importantes da democracia que é o de manter o povo devidamente informado sobre a aplicação dos impostos e a eficiência da máquina administrativa.

#### **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS DO GOVERNO DOS ESTADOS UNIDOS – ANO FISCAL 1983/PROTÓTIPO**

(Preparado pelo *Bureau of Government Financial  
Operations Department of the Treasury*)

SECRETARIA DO TESOURO  
Washington

27 de agosto de 1984

Relatório do Secretário do Tesouro

O Departamento do Tesouro está continuando seus esforços para aperfeiçoar as informações financeiras, com a publicação destas demonstrações financeiras consolidadas. Este Relatório não significa concorrer com o orçamento do Governo dos Estados Unidos. Antes, é uma tentativa de aperfeiçoar informação financeira e informação para tomada de decisões. O Departamento de Operações Financeiras do Governo (*Bureau of Government Financial Operations—BGFO*) está correntemente trabalhando com o *General Accounting Office (GAO)* para avaliar a necessidade de modificações consistentes com sua recente revisão dos princípios e normas de contabilidade.

Ao mesmo tempo, estamos planejando esforços de melhoria futura para aumentar a eficiência da administração financeira do Governo. Estes esforços concentrar-se-ão no desenvolvimento de um novo e amplo sistema de contabilidade financeira e informação do Governo. Com um sistema de informações mais eficiente para as funções centrais de administração, esperamos gerir os ativos e passivos do Governo de forma mais eficiente. Os esforços do Tesouro nesta área serão coordenados com iniciativas do *OMB* e *GAO* dirigidas para o nosso comum objetivo de administrar com prudência o dinheiro dos contribuintes.

Opiniões e comentários sobre este relatório protótipo serão bem vindos.

Donald T. Regam

CONTROLE GERAL DOS ESTADOS UNIDOS  
Washington D.C. 205548

27 de agosto de 1983

#### **RELATÓRIO DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE GERAL DOS ESTADOS UNIDOS**

(GENERAL ACCOUNTING OFFICE-GAO)

Este relatório financeiro consolidado, do ano fiscal de 1983, oferece útil informação sobre as condições financeiras do governo federal como um todo. As atividades do governo federal são amplas em escopo e têm significativo impacto na Nação. As demonstrações financeiras consolidadas fornecem o completo escopo daquelas atividades e apresentam a magnitude e distribuição de ativos e futuras reivindicações sobre os recursos. Esta informação é essencial para compreender a situação global financeira do governo federal. Se bem seja este um relatório protótipo, ele demonstra a importância de um objetivo que nós fortemente apoiamos — a publicação anual de Demonstrações Financeiras Consolidadas do Governo dos Estados Unidos.

Muitas organizações, como companhias de capital aberto, devem apresentar relatórios financeiros ao público. Adicionalmente, muitos estados e governos locais já têm há alguns anos, publicado relatórios financeiros anuais, contendo demonstrações financeiras auditadas. Assim como os possuidores de ações esperam que os administradores informem sobre as condições financeiras de tais companhias, os contribuintes também devem ter acesso a informações sobre as condições financeiras do governo federal.

As demonstrações financeiras consolidadas do governo dos Estados Unidos apresentam uma imagem das condições financeiras gerais do Governo, não disponível de outra forma. Por exemplo, divulgam a magnitude das responsabilidades do governo por pensões, débito público, e perdas estimadas em programas de garantias e seguros.

Essas demonstrações são importantes não somente pelas informações nelas contidas mas, também, pela disciplina exigida do sistema de contabilidade necessário para coligi-las. Os sistemas de contabilidade das agências devem ter eficientes controles internos para assegurar que informação confiável é obtida, mantida e divulgada. Desde a aprovação do *Federal Managers' Financial Integrity Act* de 1982, progressos têm sido feitos. Agências estão implantando controles internos mais rigorosos e sistemas de contabilidade mais confiáveis.

O *General Accounting Office* expedirá, logo, novas instruções para as agências federais aperfeiçoarem seus

processos de informações contábeis e financeiras. Uma vez que as demonstrações das agências formam a base para o preparo das demonstrações financeiras consolidadas do Governo dos Estados Unidos, estes aperfeiçoamentos são um passo crítico para aumentar a integridade e credibilidade da administração financeira federal.

Não auditamos as anexas demonstrações financeiras consolidadas, dos anos fiscais findos em 30 de setembro de 1982 a 1983; conseqüentemente, não expressamos uma opinião sobre elas. Em futuro próximo, todavia, o *General Accounting Office* espera começar a auditar demonstrações financeiras de agências federais e, eventualmente, as demonstrações financeiras, para determinar se elas são confiáveis e estão em conformidade com princípios de contabilidade geralmente aceitos para agências federais.

Charles A. Bowsher  
Controler Geral dos Estados Unidos

Governo dos Estados Unidos		
Demonstração Consolidada da Posição Financeira		
em 30 de Setembro de 1982 e 1983		
(Em bilhões)		
A T I V O		
(O que o Governo possui — recursos que estão disponíveis para pagar responsabilidades ou oferecer serviços públicos no futuro)		
<b>DISPONÍVEL E RESERVAS MONETÁRIAS</b>	<b>1983</b>	<b>1982</b>
Em caixa no Tesouro	\$ 37.1	\$ 29.1
Reservas monetárias internacionais (nota 2)	26.1	22.4
Outras disponibilidades (nota 3)	16.5	19.7
	<u>79.7</u>	<u>71.2</u>
<b>REALIZÁVEL (Líquido de provisões)</b>		
Contas a receber	31.9	25.2
Impostos a receber (nota 4)	24.7	27.6
Empréstimos a receber (nota 5)	221.5	209.5
Adiantamentos e despesas antecipadas	7.8	5.0
	<u>285.9</u>	<u>267.3</u>
<b>ESTOQUES (Pelo custo) (nota 6)</b>		
Bens para venda	44.7	35.6
Trabalho em processo	2.3	1.3
Matéria-prima	13.9	12.0
Materiais e suprimentos para uso do Governo	67.1	60.0
Materiais essenciais e commodities	15.5	15.6
	<u>143.5</u>	<u>124.5</u>
<b>IMÓVEIS E EQUIPAMENTOS (Pelo custo)</b>		
Terras (nota 7)	10.5	10.9
Edifícios, Construções e Instalações (nota 8)	139.6	138.8
Equipamento militar	292.0	244.8
Equipamentos	82.0	84.3
Obras em andamento	37.3	35.7
Benfeitoria em locais alugados	2.3	1.7
Outros	4.6	4.6
	<u>568.3</u>	<u>520.3</u>
Depreciação acumulada (nota 9)	(280.4)	(257.0)
	<u>287.9</u>	<u>263.3</u>
<b>DESPESAS DIFERIDAS E OUTROS ATIVOS</b>	<u>86.1</u>	<u>68.7</u>
<b>TOTAL</b>	<u>\$ 883.1</u>	<u>\$ 795.0</u>

As notas que acompanham são parte integrante desta demonstração.  
(Tradução livre do original em inglês)



Governo dos Estados Unidos  
Demonstração Consolidada da Posição Financeira  
em 30 de Setembro de 1982 e 1983  
(Em bilhões)

**P A S S I V O**

(O que o governo deve — responsabilidades incorridas  
no passado que necessitarão de disponibilidades  
ou outros recursos no futuro)

	1983	1982
<b>CONTAS A PAGAR</b>	\$ 143.5	\$ 105.7
<b>RECEITA NÃO REALIZADA</b>	28.5	28.1
<b>DÍVIDA PÚBLICA (nota 10)</b>	1.130.4	918.8
<b>PENSÕES, APOSENTADORIAS E PLANOS DE ASSISTÊNCIA (nota 11)</b>		
Pessoal militar	444.3	418.5
Funcionários civis	514.6	419.9
Seguro social	1.778.4	1.616.7
Remuneração de veteranos	223.0	200.0
Remuneração de Empregados do Governo Federal	10.8	10.1
Outros planos de pensão	16.4	8.8
	2.987.5	2.745.9
<b>RESPONSABILIDADES CONTINGENTES POR GARANTIAS E PROGRAMAS DE SEGUROS (nota 12)</b>	2.4	3.1
<b>OUTRAS RESPONSABILIDADES</b>	56.7	64.0
Total	4.349.0	3.865.6
<b>POSIÇÃO FINANCEIRA ACUMULADA</b>		
Saldo no início do período	(3.070.6)	(2.756.6)
Resultados do período corrente	(233.6)	(127.4)
Provisão para seguro social (nota 13)	(161.7)	(186.6)
Posição no fim do período	(3.465.9)	(3.070.6)
Total	\$ 883.1	\$ 795.0

As notas que acompanham são parte integrante desta demonstração.  
(Tradução livre do original em inglês).

Governo dos Estados Unidos  
Demonstração Consolidada do Resultado das Operações dos  
Anos Findos em 30 de Setembro de 1983 e 1982  
(Em bilhões)

	1983	1982
<b>RECEITAS</b>		
<b>Tributado sob o poder soberano do governo</b>		
Imposto sobre a renda das pessoas físicas	\$ 288.9	\$ 298.1
Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas	39.1	53.2
Impostos e contribuições do seguro social	209.0	201.1
Impostos sobre produtos industrializados (excise taxes)	35.3	36.3
Impostos sobre heranças e doações	6.1	8.0
Taxas alfandegárias	8.7	8.9
Diversos	21.6	26.5
	608.7	632.1
<b>Arrecadação por operações do governo tipo empresarial</b>		
Venda de bens e serviços	37.2	31.5
Juros	51.0	22.9
Outros	63.5	86.3
	151.7	140.7
Total	760.4	772.8
<b>DESPESAS POR FUNÇÃO (Vide também resumo das despesas por natureza e destino)</b>		
Administração da justiça	4.6	4.6
Agricultura	16.9	8.6
Comércio e crédito habitacional	5.1	4.1
Desenvolvimento comunitário e regional	5.2	8.0

Educação, treinamento, emprego e serviço social	22.7	24.6
Energia	11.4	11.0
Administração geral	17.6	15.2
Assistência fiscal de natureza geral	12.8	15.0
Ciência, espaço e tecnologia	7.0	6.8
Saúde	101.7	97.3
Garantia de renda (nota 11)		
Pessoal militar	41.7	55.6
Funcionários civis	56.7	48.1
Seguro social	518.2	172.7
Remuneração de veteranos	37.2	21.0
Outros	86.8	64.6
Juros	108.4	97.7
Negócios internacionais	23.8	26.5
Defesa nacional	173.3	171.1
Recursos naturais e meio-ambiente	14.1	16.2
Transporte	19.6	20.9
Vantagens e serviços de veteranos	9.2	10.6
Total	<u>\$ 994.0</u>	<u>\$ 900.2</u>
Resultado do período	<u><u>\$ (233.6)</u></u>	<u><u>\$ (127.4)</u></u>

As notas que acompanham são parte integrante desta demonstração.  
(Tradução livre do original em inglês).

Governo dos Estados Unidos		
RESUMO DAS DESPESAS POR NATUREZA E DESTINO		
	1983	1982
<b>DESPESAS POR NATUREZA</b>		
Salários e encargos do pessoal	\$ 91.0	\$ 132.3
Materiais e suprimentos	211.3	210.5
Depreciações	23.4	25.7
Pensões e seguro social	139.0	127.8
Seguro de acidentes e indenizações	181.7	122.5
Donativos, subsídios e contribuições	254.2	183.7
Juros	108.4	97.7
Total	<u>\$ 994.0</u>	<u>\$ 900.2</u>
<b>DESPESA POR DESTINO</b>		
Poder Legislativo	\$ 1.1	\$ 1.5
Poder Judiciário	6	8
Poder Executivo		
Gabinete do Presidente	19.9	19.8
Ministérios (Departments)		
Agricultura	68.3	63.2
Comércio	2.6	2.9
Defesa	253.0	205.1
Educação	12.4	14.5
Energia	14.1	10.7
Saúde e serviços humanos	225.7	274.9
Habitação e desenvolvimento urbano	27.5	22.0
Interior	10.4	3.7
Justiça	3.8	3.5
Trabalho	31.8	33.4
Exterior	2.4	2.6
Transporte	32.1	21.8
Tesouro: Juros	108.4	97.7
Outros	8.3	10.0
Outros	171.6	112.1
Total	<u>\$ 994.0</u>	<u>\$ 900.2</u>

As notas que acompanham são parte integrante desta demonstração.  
(Tradução livre do original em inglês).

Governo dos Estados Unidos		
Demonstração Consolidada das Variações na Posição Financeira em 30 de Setembro de 1983 e 1982 (Em bilhões)		
	1983	1982
Disponibilidades e Reservas monetárias no início do período	\$ 71.2	\$ 59.9
<b>ORIGEM DOS RECURSOS</b>		
Impostos e outras contribuições	608.7	632.1
Outras operações do governo	151.7	140.7
Aumento líquido das dívidas	211.6	134.4
Depreciações	23.4	25.7
Provisão para Pensões, Aposentadorias e Planos Assistenciais	79.9	75.7
Venda de imóveis e equipamentos	22.1	10.2
Aumento nas exigibilidades	30.2	13.3
	<u>1.198.8</u>	<u>1.092.0</u>
<b>APLICAÇÃO DOS RECURSOS</b>		
Gastos em Programas do Governo	994.0	900.2
Compra de imóveis e equipamentos	70.1	53.1
Aumento nas contas a receber	18.6	37.8
Aumento nos estoques	19.0	10.8
Aumento em despesas diferidas e outros ativos	17.4	18.9
	<u>1.119.1</u>	<u>1.020.8</u>
Disponibilidades e Reservas monetárias no fim do período	<u>\$ 79.7</u>	<u>\$ 71.2</u>

As notas que acompanham são parte integrante desta demonstração.  
(Tradução livre do original em inglês).

## NOTA ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

### 1. Resumo dos Princípios Gerais de Contabilidade

Principais Demonstrações Financeiras — Consistem de uma demonstração de resultado das operações e uma demonstração das variações na posição financeira. Em virtude da sua natureza evolutiva, somente as mais significativas alterações na forma estão divulgadas nas Notas.

Princípios de Consolidação — As demonstrações compreendem as contas de todas as agências e fundos significativos incluídos no orçamento do Governo dos Estados Unidos. Agências tais como o *U.S. Postal Services* e o *Federal Financing Bank*, classificadas como “fora-orçamento” (não considerados para calcular o superávit ou déficit orçamentário), também foram incluídas nas demonstrações porque são integralmente pertencentes e estão nitidamente dentro do escopo das operações do Governo. Empresas amparadas pelo Governo, tais como os bancos rurais federais, estão excluídos porque são de propriedade privada. Transações inter-governamentais foram eliminadas na consolidação.

Ano Fiscal — O ano fiscal do Governo dos Estados Unidos termina em 30 de setembro.

Reclassificações e Ajustes — Para fins de comparação, certos valores do ano fiscal de 1982 estão reclassificados, quando necessário, para confronto com a apresentação das demonstrações financeiras do ano fiscal de 1983.

### 2. Reservas Monetárias Internacionais

Este grupo, em 30 de setembro de 1983, compreende os seguintes itens: \$11.1 bilhões em ouro, contabilizado

por \$42.22 à onça, o preço fixado pelo qual o ouro é monetarizado para emissão de certificados de ouro ao Sistema Federal de Reserva; \$5.6 bilhões de *special drawing rights*, uma reserva internacional; e \$9.4 bilhões que representam a posição da reserva dos Estados Unidos no Fundo Monetário Internacional.

### 3. Outras Disponibilidades

Este grupo, em 30 de setembro de 1983, compreende os seguintes itens: Outros Ativos Monetários do Tesouro dos Estados Unidos, \$1.6 bilhões; disponibilidades e outros ativos mantidos fora do Tesouro por gastos e cobranças, e com outros agentes fiscais \$7.0 bilhões; moeda estrangeira conversível, pelo valor de mercado, \$6.9 bilhões; e saldos de moeda estrangeira não conversível, \$1.0 bilhão. Os valores em 30 de setembro de 1981 eram \$1.4 bilhões, \$8.7 bilhões, \$8.6 bilhões e \$1.0 bilhões, respectivamente.

### 4. Impostos a Receber

O total de impostos a receber, em 30 de setembro de 1983, representa \$20.3 bilhões (líquido) por impostos atrasados e \$4.4 bilhões de impostos devidos por empresas.

### 5. Empréstimos a Receber

Empréstimos e provisões para perdas, são registrados de acordo com as informações das diversas agências financeiras. As provisões para perdas estão presumidamente subavaliadas e estão sob estudo. Taxas de juros e prazos da liquidação dos empréstimos variam consideravelmente, desde prazos tão curtos como 90 dias, até acima de 40 anos.

## 6. Estoques

Os estoques incluem bens não depreciáveis e estão, geralmente, demonstrados pelo custo. O total dos estoques, em 30 de setembro de 1983, compreende \$101.9 bilhões para o Departamento de Defesa e \$41.6 bilhões para outras agências. Os valores, em 30 de setembro de 1982, eram \$91.4 bilhões e \$33.1 bilhões, respectivamente. As contas de estoques não incluem o arsenal de armas, já que a composição deste estoque é informação reservada.

## 7. Terras

As terras estão avaliadas pelo custo pago pelo governo. O custo das terras adquiridas por doação, permuta, herança, confisco ou processo judicial, está estimado pelo *General Services Administration* por valores que o Governo teria pago se tivesse comprado na data da aquisição. Estão pendentes de estudos de métodos de avaliação, a *Outer Continental Shelf* e outras *offshore land*, e os 672.4 milhões de acres de terras de domínio público, não foram incluídas. Em 1972 um comitê da Casa dos Representantes estimou o valor das terras de domínio público (92 por cento do total da área de terra continental possuída pelo Governo Federal) como sendo de \$29,9 bilhões.

## 8. Edifícios, Construções e Instalações

Este grupo inclui todos os bens reais possuídos pelo Governo Federal, exceto terras. O total reflete o custo de aquisição de edifícios e o custo de aquisição ou construção de barragens, sistemas de utilidade pública, monumentos, estradas e pontes. O total em 30 de setembro de 1983, inclui \$56.5 bilhões para o Departamento da Defesa e \$83.1 para outras agências. Os valores em 30 de setembro de 1982, eram \$55.6 e \$83.2 bilhões, respectivamente.

## 9. Depreciação Acumulada

Muitas agências do Governo não calculam depreciação sobre bens e equipamentos; portanto, a depreciação acumulada está estimada na base linear, de acordo com as informações disponíveis. As vidas úteis adotadas para cada grupo de ativo são as seguintes: Edifícios, Construções e Instalações — 50 anos; Navios e aeronaves — 30 anos; equipamento de instalações industriais — 20 anos; todos os demais ativos depreciáveis — 10 anos.

## 10. Dívida Pública

Em 30 de setembro de 1983, o valor bruto da dívida Federal, líquida de prêmios e descontos, era de \$1.371.2 bilhões. Este valor estava reduzido por \$240.8 bilhões de dívidas intergovernamentais. O valor do débito federal, líquido de prêmios e descontos não amortizados, em 30 de setembro de 1982, era de \$1.136.8 bilhões. Este valor estava reduzido por \$218.0 bilhões de dívidas intergovernamentais. Em 30 de setembro de 1983 investidores estrangeiros e internacionais possuíam, aproximadamente, \$160 bilhões do débito em poder do público. O valor, em 30 de setembro de 1982, era de \$146.4 bilhões.

## 11. Planos de Pensões, Aposentadorias e Assistência

A contabilidade dos planos de pensões, aposentadorias e assistência está sujeita a várias hipóteses, definições e métodos de cálculos. Cada um dos principais planos está resumido abaixo.

**Pessoal militar e empregados civis:** Responsabilidades por pensões, em 30 de setembro de 1983, representam o valor atuarial presente dos benefícios acumulados do plano e foram calculadas de acordo com instruções desenvolvidas, conjuntamente, pelo *General Accounting Office* e o Departamento de Administração e Orçamento, de acordo com os dispositivos da Lei 95-595. As responsabilidades, incluídas nestes dois planos, representam a maior parcela da responsabilidade não coberta por fundos, que deve ser informada de acordo com a Lei 95-595.

**Seguro Social:** Baseado no valor presente do excesso projetado de benefícios sobre contribuições dos atuais participantes para os próximos 75 anos.

Ainda não foi determinado se as exigências para os planos de pensão federais, resultantes da Lei 95-595, devem ser aplicados ao Sistema de Seguro Social, devido à singularidade dos métodos de custo atuarial utilizados para avaliar os benefícios deste sistema.

**Remuneração dos Veteranos:** Representa o valor presente dos pagamentos anuais de benefícios projetados.

**Remuneração de Empregados Federais:** Representa custos futuros estimados para casos aprovados pelo *Federal Employers Compensation Act*.

Outras informações de pensões anuais recebidas, de planos abrangidos pela Lei 95-595, estão divulgadas da mesma maneira como pessoal militar e empregados civis, acima descritos.

## 12. Responsabilidades Contingentes por Garantias e Programas de Seguros

Um certo número de agências não faz qualquer provisão para perdas estimadas em garantias de empréstimos e seguros, enquanto outras não preparam estimativas razoáveis de perdas.

## 13. Provisão não Financeira Corrente para Seguro Social

A provisão não financeira corrente representa variações na responsabilidade pelo seguro social entre períodos, na amortização, em 30 anos, do déficit atuarial. Métodos de contabilidade para esta provisão requerem estudos adicionais.

O valor não financeiro não está incluído na Demonstração do Resultado das Operações porque uma parcela substancial, mas indeterminada, não é aplicável ao período corrente. A demonstração do Resultado das Operações inclui pagamento de benefícios em dinheiro. A provisão não financeira corrente para seguro social, em 1983, é de \$161.7 bilhões.

## 14. Contingências

Várias agências do Governo seguram atividades e pessoas contra vários tipos de riscos. O valor da cobertura de seguros em vigor, representando o máximo risco, é de \$2.330.6 bilhões, em 30 de setembro de 1983.



O Governo também garante empréstimos de empresas não-governamentais a empresas e pessoas. Estas garantias tornam-se responsabilidades do Governo somente quando é necessário honrá-las. Garantias de empréstimos em vigor em 20 de setembro de 1983 são de \$ 556.2 bilhões.

#### 15. Programas Abertos e Custos Fixos

O Governo assume compromissos de oferecer serviços aprovando leis que geram despesas obrigatórias. Desde que um significativo valor de despesas futuras está fixado por lei, é muito provável que o Governo pagará por estes programas nos anos futuros. Relacionados abaixo estão os programas para o ano fiscal de 1983, que podem ser cancelados somente se as leis forem alteradas.

1983 (em bilhões)

<b>Pagamentos a Indivíduos</b>	
Seguro Social e Aposentadoria de ferroviários	\$ 171.8
Aposentadoria e seguro de empregados federais	47.3
Assistência ao desemprego	29.7
Assistência a estudantes	4.4
Assistência de alimentação e nutrição	3.3
Outros	2.9
Assistência Médica	73.5
Programas relacionados com assistência pública	20.9
	<u>353.8</u>
Juros Líquidos	89.8
Participação na receita geral	4.6
Outros programas abertos e custos fixos	16.6
	<u>\$ 464.8</u>

(Tradução livre do original em inglês)

### 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.

Tel: (011) 814-5500

# Afinal, o que é um Centro Cativo de Pesquisa e Desenvolvimento

**EDGARD PEDREIRA DE CERQUEIRA NETO**

Chefe da Divisão de Química do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello (CENPES) da Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRÁS) e Representante PETROBRÁS na ANPEI e na ABIPTI.

## INTRODUÇÃO

A tarefa de colocar uma bandeira no cume do Pão de Açúcar executada hoje, comparada com a provável execução ocorrida no século passado, permite concluir que métodos e técnicas são completamente diferentes. O que permitiu hoje executar a tarefa em menor tempo foi a evolução dos métodos e técnicas para cumprimento da missão. Essa é uma evolução do conhecimento disponível, ou da tecnologia disponível.

Entretanto, se ao invés de compararmos dois instantes de tempo diferentes, compararmos dois grupos distintos como em uma gincana, observamos que o grupo que primeiro consegue cumprir a missão se diferencia do outro, não só pelo conhecimento que tem, mas pela habilidade de transformar esse conhecimento em ação para gerar resultados, aproveitando oportunidades, enfrentando ambigüidades, incertezas, coações, ameaças e contingências. Um grupo talvez use técnicas de alpinismo e outro pouse no Pão de Açúcar de helicóptero, ou, ainda, use o bondinho.

Esta competição gera a necessidade de observar o ambiente, descobrir novos métodos e técnicas, gerar conhecimento, ou seja, inovar. A inovação na empresa, portanto, é uma necessidade que para ser atendida precisa de pesquisa e desenvolvimento de informações sobre produtos e serviços adequados ao uso de um mercado cada vez mais mutável. Surgem assim na empresa, os grupos que, reunidos, irão constituir o Centro Cativo de Pesquisas e Desenvolvimento (CCPD) ou seja, a empresa geradora de tecnologia. Este CCPD é o objetivo deste trabalho.

## O CONCEITO DE EMPRESA

O que é uma empresa geradora de ciência e tecnologia? Antes de mais nada é uma empresa. E o que é uma empresa?

Dir-se-ia que uma empresa é um conjunto de objetivos de pessoas. Dir-se-ia que é uma superposição de tarefas desenvolvidas sobre uma estrutura, por pessoas vindas de um ambiente, com conhecimentos e competência, para gerar produtos e serviços necessários ao bem estar social. Dir-se-ia, talvez, que é a reunião de indivíduos para fazer aquilo

que sozinhos não teriam condição, ou se tivessem, levariam mais tempo do que reunidos.

Buscando olhar a empresa sob a visão da abordagem sistêmica, ela é um somatório compatibilizado de subsistemas, que trocam entre si matéria, energia e informação, absorvendo de um sistema maior, onde estão inseridas, tudo que necessitam e rejeitando para ele tudo que produzem ou lhes constitui ameaça à sobrevivência. Este sistema maior é a Sociedade, que em escala segmentada é conhecida como mercado. A troca constante entre a empresa e seu mercado se faz sentir em suas fronteiras, e ocorre gerando aumento ou diminuição da atividade das pessoas em seus subsistemas, ou através do alargamento ou encurtamento destas fronteiras.

Com a evolução da Sociedade cada vez mais os mercados se tornaram diferenciados e exigentes. Isto obrigou as empresas a condicionarem seus processos produtivos a essas exigências, quer buscando atendê-las, quer gerando novas exigências. Desta forma o conceito de fronteira empresarial evoluiu na razão direta de quão mais intensa é a pressão que as ações nas fronteiras fazem sobre a empresa. Assim, se as exigências são rigorosas, as fronteiras devem ser flexíveis ao máximo no sentido de evoluir para captá-las. Caso contrário, elas podem permanecer estáticas e conservadoras. Busca-se assim, nesse equilíbrio dinâmico caracterizar a empresa como o meio técnico, econômico, informacional, psicológico, social e político onde são sensíveis ações de pessoas na tentativa de satisfação de suas necessidades básicas ou não.

À medida que um número maior de empresas ocupa o ambiente, surgem entre elas interações. Estas podem ser fracas ou fortes em função da disputa que exista pelo domínio de um mercado. Este domínio é tanto maior quanto maior é a capacidade que cada grupo tem de inovar, buscando atender aos requisitos impostos pela Sociedade cada dia mais exigente.

A competição entre empresas por um mercado cada dia mais exigente e mutável gerou a necessidade de atividades de pesquisa e desenvolvimento organizadas como suporte aos produtos e serviços que a empresa é capaz de produzir.

## PREMISSAS TECNOLÓGICAS E GERENCIAIS PARA OS CCPD

No sentido de estabelecer um referencial para gerenciamento do CCPD, é mister que sejam explicitadas premissas (não são definições) que possam referendá-lo como empresa geradora de tecnologia. Entre outras, tem-se como premissas, as respostas às indagações abaixo:

- quais as bases teóricas da administração das empresas que são adequadas à administração dos CCPD considerados os cenários atuais do Brasil e do mundo?
- qual o contexto em que os CCPD atuam?

A análise dessas duas indagações será feita em dois itens separados, a seguir.

### BASES PARA PLANEJAR O GERENCIAMENTO TECNOLÓGICO DOS CCPD

Com relação à primeira indagação sobre as *bases teóricas da administração* das empresas, sabe-se que a missão histórica do administrador consistiu no planejamento e direção dos recursos para atender a incertezas identificáveis no mercado. Não há mercado sem incertezas. Torna-se, entretanto, oportuno dividir a história da estratégia da administração tecnológica brasileira em quatro fases. Esta divisão é possível porque o *mercado* aparece como principal fator de adaptação estrutural. Mais até do que a própria intervenção do governo através de medidas protecionistas, taxações e legislação tributária, fiscal trabalhista ou previdenciária. É possível que outros oferecessem um número maior ou menor de fases. Sabe-se que ação de governo afeta o mercado e o transforma em grande consumidor. As quatro fases são então:

**1ª Fase: o homem primitivo como produtor e consumidor** — Caracteriza-se pelo fato de que o homem era tanto produtor como o consumidor. Coincide com o período de tempo que vai até o início da Revolução Industrial. Não havia atividade de pesquisa e desenvolvimento organizada formalmente como suporte à fabricação de itens. O produtor estava preocupado, fundamentalmente, com a existência e o controle das fontes de matérias primas. Época típica de tecnologia do artesanato.

**2ª Fase: O aparecimento da atividade comercial organizada** — Com a Revolução Industrial surgiu a necessidade do intermediário ou comerciante entre o produtor e o consumidor. O homem que produzia passou a vender os seus bens a terceiros. A necessidade do intermediário surgiu com a complexidade da indústria. Surge assim o planejamento, o controle da produção e a estruturação comercial nas empresas de forma organizada. Esta fase fica bem caracterizada com o término da Segunda Guerra Mundial, quando as fábricas de armamento tiveram que fabricar outros produtos para dar continuidade ao parque industrial já instalado. Os eletrodomésticos invadem o mercado com produtos capazes de promover essa continuidade. Algumas atividades de P&D são organizadas.

**3ª Fase: da expansão das empresas para novos mercados e novos produtos** — As exigências cada vez maiores de qualidade e baixo custo por parte dos consumidores fizeram com que as atividades de pesquisa e desenvolvimento nas empresas industriais fossem imprescindíveis. A maior parte das instituições de P&D surgem nesta fase que

coincide, no Brasil, com a década de 70. Nesta fase surgiu a necessidade de controle total da qualidade em quatro áreas principais: fábrica, venda, distribuição e consumidor. A atividade de inspeção final do produto na fábrica ganha importância. O foco principal sobre a produção desloca-se definitivamente para o consumidor. Frases como “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta” são comuns nessa época.

### 4ª Fase: da organização formal da ciência e tecnologia

— A criação do Ministério da Ciência e Tecnologia possibilitou definir prioridades para pesquisa e desenvolvimento com base no campo social, fruto de nova ordem política e econômica. No Brasil existem mais de duzentas organizações que geram pesquisas e desenvolvimentos tecnológicos. Uma pertencem ao governo, outras às empresas. A maior parte são declaradamente cativas quanto ao processo decisório “do que fazer”. E, hoje em dia, observa-se uma tendência a que essas organizações se reúnam em associações. Duas são as associações: a ABIPTI (Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Industrial) e a ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais). A ABIPTI reúne, principalmente, as instituições do segmento governo (federal e estadual) e das empresas estatais (Petrobrás e Eletrobrás). A ANPEI, por outro lado, congrega empresas privadas nacionais e multinacionais, contando também com a participação da Petrobrás e Eletrobrás, através de seus centros de pesquisa (CENPES e CEPTEL).

A primeira e segunda fases desenvolveram-se preocupadas com poucos aspectos e variáveis fora das organizações. Já nos dias atuais, novos desafios exigem novos métodos e técnicas. A atual realidade impõe os chamados imperativos ambiental e tecnológico. Obriga redefinições na estrutura das empresas. Mostra que o que hoje fundamenta a gestão do desenvolvimento da tecnologia é o que for adequado para gerar produtos/serviços que favorecerão o bem estar das pessoas. A administração das instituições tecnológicas de P&D cada vez mais tem de ser encarada segundo abordagem contingencial. Ao mesmo tempo deve permitir que as teorias administrativas existentes sejam aplicáveis às situações de hoje. A tarefa administrativa nas próximas décadas, por outro lado, será, como previsto pelos estudiosos, repleta de perturbações manifestadas através de ambigüidades e incertezas. Inúmeros fatores de desafio e turbulência desde já são visualizados. Entre estes, e fazendo uma adaptação para aqueles que estarão afetando o futuro dos CCPD no Brasil, tem-se:

- os CCPD, em geral, estarão se ampliando em razão da expansão dos mercados, e dos processos de inovação tecnológica;
- tendência para a continuidade de taxas elevadas de juros e de inflação;
- concorrência empresarial cada vez maior;
- tendência para sofisticação da tecnologia graças ao progresso das comunicações, do computador, da ciência dos materiais, da química fina e da biotecnologia;
- internacionalização do mundo de negócios através do esforço de exportação das empresas;
- maior visibilidade das empresas a que os CCPD pertencem.

As mudanças são tão grandes e tão rápidas que se torna difícil observar a relação de causa e efeito entre elas. Quatro são as áreas principais de descontinuidade: surgem novas tecnologias, a economia mundial está mudando, a sociedade e a nação de hoje são constituídas de uma infinidade de instituições, e, finalmente, o conhecimento está mudando. Os homens que hoje detêm o poder são os homens que dominam a informação (conhecimento).

Em resumo, portanto, e como resposta à primeira indagação, conclui-se que são técnicas adequadas para a administração dos CCPD todas aquelas que convivam com as estratégias de mudança, e que estejam compatibilizadas com o objetivo de gerar o desenvolvimento de uma cultura organizacional embasada no conhecimento. Entre outras são respostas relativas à primeira indagação sobre quais as bases teóricas da administração de empresas que são adequadas à administração dos CCPD:

- os CCPD viverão no ambiente turbulento de suas empresas, que deles exigirá alterações e ajustamentos contínuos;
- os CCPD deverão crescer em tamanho e em complexidade;
- os CCPD continuarão a diferenciar suas atividades, criando maiores problemas de integração e de coordenação;
- ganharão realce as atividades intelectuais em detrimento das atividades rotineiras;
- maior destaque será dado à sugestão e à persuasão, e não à coerção baseada no exercício da autoridade, como meio de coordenação do trabalho de seus membros, e de coordenação das Unidades operacionais dos CCPD,
- serão cada vez mais reduzidas as diferenças impostas pela hierarquia de autoridade;
- os problemas interfaciais que deverão surgir entre os CCPD e os demais segmentos das empresas serão maiores, dando origem a novos meios que permitirão uma eficiente coordenação interorganizacional;
- os sistemas computacionais de informação-decisão exercerão uma influência cada vez maior sobre os CCPD;
- tanto o número como a influência dos cientistas crescerão nos CCPD;
- os objetivos dos CCPD se ampliarão dando maior ênfase à satisfação de uma série conjunta de objetivos do que à maximização de qualquer um deles isoladamente;
- será cada vez mais difícil avaliar o desempenho dos CCPD.

## CONTEXTO ONDE ATUAM OS CCPD

Com relação à segunda indagação, ou seja, ao contexto em que os CCPD atuam buscar-se-á uma análise que considere, simultaneamente, o ambiente onde eles atuam, a tecnologia que eles manipulam e, por último, a estratégia empresarial dos CCPD.

Cada CCPD é constituído de pessoas que interagem entre si, através de relações recíprocas para atingir objetivos comuns de desenvolvimento científico-tecnológico. Sendo as pessoas seres gregários necessitam de relacionamentos e aumento de potencialidades. Estas potencialidades se manifestam através da ampliação de habilidades, através da especialização e trocas de experiências, além da acumulação do conhecimento e da compressão do tempo requerido para alcançar um objetivo.

O CCPD é um conjunto de unidades organizacionais, em interação e interdependência, desenvolvendo atividades para atingir um, ou mais propósitos da empresa a qual se subordina. Como tal, o CCPD deve atender as seguintes exigências por parte da empresa:

- receber insumos dela para se suprir de recursos;
- processar e converter os insumos recebidos em produtos e serviços que constituirão seus resultados;
- os resultados do CCPD serão de propriedade da empresa a que pertence;
- a avaliação dos resultados apresentados pelo CCPD à empresa retroagirá sob a forma de informação, o que lhe possibilitará ajustamento contínuo ao ambiente empresarial onde está inserido;
- o CCPD buscará a *estabilidade* que lhe possibilitará manter suas Unidades organizacionais em operação, a relação entre elas segundo redes de comunicação específicas e as interdependências: entre elas, o CCPD como um todo, e a empresa onde está inserido o CCPD;
- o CCPD se modificará ou crescerá através da criação de novas e diferentes Unidades organizacionais, relações e interdependências para se adaptar às mudanças ocorridas na empresa a que pertence;
- o CCPD tenderá à desorganização, deterioração, desintegração e tornar-se-á obsoleto;
- o CCPD tenderá a diferenciar suas Unidades organizacionais para adquirir estrutura;
- o CCPD sempre será capaz de encontrar mais de um meio para atingir um determinado objetivo;
- o funcionamento do CCPD terá um caráter cíclico e repetitivo;
- o CCPD terá limites ou fronteiras definidas pela empresa a que pertence.

Desta forma queiram as pessoas ou não, o objetivo do CCPD será sempre uma situação desejada que a empresa a que ele pertence pretende alcançar e que, em princípio, estará voltada para o preenchimento das necessidades dela em relação à sociedade onde está contida, sua produção, seus produtos, seu poder e outros. Esta é a razão de ser primordial do CCPD. Afastar-se dela é gerar desperdício de recursos.

Portanto, torna-se imperativo ser capaz de definir para o CCPD em relação à empresa, seu ambiente geral constituído pelas variáveis técnicas, informacionais, econômicas, políticas e culturais dos seus: fornecedores de recursos, grupos regulamentadores, concorrentes e clientes. Isto feito será possível, então, ao CCPD reconhecer seu ambiente de tarefa, ou seja:

- quais os clientes (reais e potenciais) da atividade de P&D gerada no CCPD?
- quais os fornecedores (reais e potenciais) de recursos para P&D?
- quais os concorrentes para suas entradas e saídas?
- quais as agências regulamentadoras (reais e potenciais)?

Uma forma simples de organizar o CCPD é através da relação existente entre tecnologia e desempenho humano apresentada na figura a seguir. A tecnologia, como nível de competência de um determinado meio sócio-econômico, deverá ser administrada, ou seja: planejada, organizada, dirigida, controlada e com um processo de tomada de decisão implementado pelo CCPD. A tecnologia configura todas as espécies e níveis de idéias existentes dentro de um CCPD e as oportunidades resultantes para os empregados e sua satisfa-

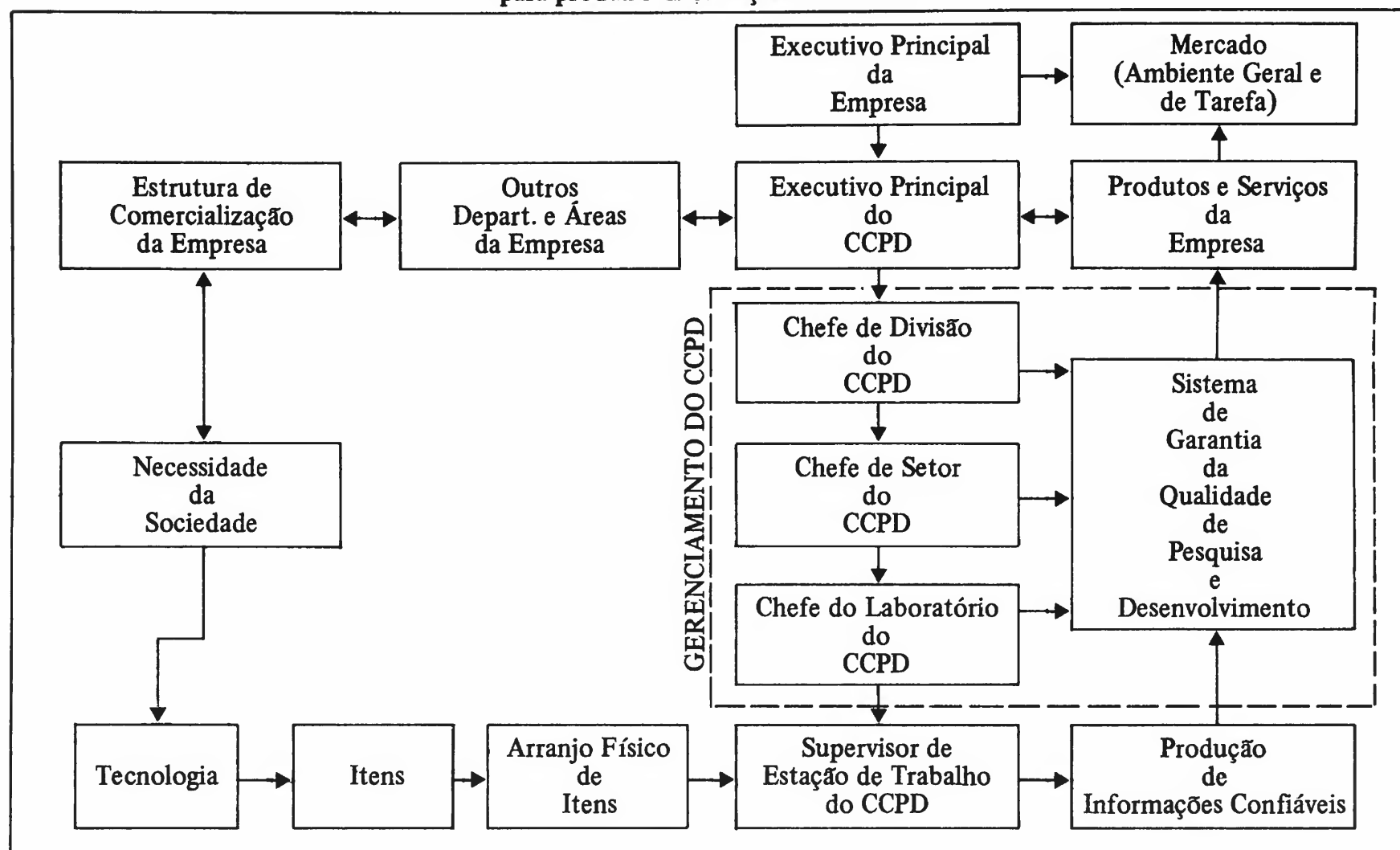


ção no trabalho. Predispõe padrões de comportamento que os grupos de P&D irão desenvolver. Condiciona os tipos de práticas administrativas que deverão ser aplicadas nas situações que a empresa encontra no seu desenvolvimento.

A garantia da qualidade é um esforço metrológico-laboratorial, onde qualidade é, em sua essência, uma forma de

gerência, que busca integrar os esforços do desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da adequação ao uso dos resultados apresentados pelos vários grupos do CCPD, resultando em pesquisas, projetos e serviços técnicos em níveis os mais econômicos possíveis e proporcionando a completa satisfação dos usuários das informações do CCPD. Estes estão no mercado.

**Figura**  
**A Tecnologia e os Níveis Hierárquicos do Centro Cativo de Pesquisa e Desenvolvimento (CCPD)**  
nos itens estão incluídas as pessoas, os materiais, os equipamentos e tudo mais que for necessário para produzir informações confiáveis.



Sistemas de garantia da qualidade contribuem para o aumento de produtividade dos vários grupos do CCPD. Colaboram para que as atividades de pesquisa e desenvolvimento sejam estabelecidas de tal modo que representem as necessidades da empresa, considerados os interesses dos técnicos. Necessita para sua implantação de abordagem sistêmica.

A abordagem sistêmica faz com que se definam os níveis hierárquicos contando-se de 1 a 3 para cima ou para baixo em função da posição que se ocupa. Se, por exemplo, o executivo principal do CCPD é o nível 1, o Chefe de Divisão é nível 2 e o Chefe de Setor, nível 3, tem-se que o executivo principal é o responsável pelas atividades estratégicas do CCPD, o Chefe de Setor pela atividade técnica e o Chefe de Divisão pelo gerenciamento de P&D, a partir das políticas e objetivos estabelecidos pelo Superintendente. De forma análoga-se, por exemplo, o Chefe da Divisão de Química Analítica é o nível 1, o Chefe de Setor é nível 2 e o Chefe de Laboratório nível 3. Tem-se que, quem estabelece objetivos e políticas de química analítica é o Chefe da Divisão de Química Analítica, quem as gerencia são os Chefes de Setores e quem as implementa são os Chefes de Laboratório.

Cabe ressaltar que um laboratório é um estágio intermediário entre as idéias que as pessoas têm para desenvolver suas necessidades e as informações quantitativas que são geradas para um processo de tomada de decisão. Um laboratório é uma reunião de esforços de trabalho onde as estações de trabalho são o núcleo mais interno do Centro Cativo de Pesquisa e Desenvolvimento. Nelas estão os materiais, os equipamentos, as pessoas e tudo mais que se fizer necessário para gerar bens e riquezas. Nelas não pode haver incertezas e ambigüidades, sendo assim passíveis de administração típica de sistema fechado. São elas que produzem as informações que devem ser confiáveis, para que possam ser utilizadas no processo produtivo empresarial.

Portanto, para que se entenda o contexto onde um CCPD atua, necessário se torna entender sua tecnologia, o ambiente onde ele está inserido e a metodologia que permite levar essa tecnologia até o ambiente. E isto não é tarefa fácil sem organização formal.

## CONCLUSÃO

Por tudo que foi comentado o Centro Cativo de Pesquisa e Desenvolvimento (CCPD) é a organização que per-

tence, como o próprio nome indica, a uma empresa que lhe: (a) libera recursos; (b) apresenta clientes; (c) impõe grupos regulamentadores; (d) cria concorrentes.

Como tal, um CCPD é fruto da diferenciação realizada pela empresa na busca de cumprir seus objetivos de sobrevivência e gerar riquezas na forma de produtos e serviços. A mesma diferenciação que criou um CCPD na empresa também criou uma departamentalização onde, entre outras, estão as áreas de produção, comercialização, finanças e recursos humanos. Estes subsistemas empresariais diferenciados guardam entre si uma necessidade fundamental de integração que uma vez obtida fará com que resultados sejam alcançados com dispêndio mínimo de recursos.

Na realidade o CCPD é a fábrica de ciência e tecnologia da empresa. Não que tecnologia seja privilégio do CCPD, mas na diferenciação de papéis cabe a ele prover ações no sentido de absorver, gerar e distribuir conhecimento empírico e científico ordenado e organizado para suporte tecnológico dos objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo. Assim é que, cada vez mais, as empresas necessitam de tecnologia para atuar na produção de bens. Assim é que, cada vez mais, tecnologia é uma variável interna e externa da empresa quando se consideram, respectivamente, a razão de ser do negócio em que a empresa está atuando e a necessidade de crescer que ela tem para continuar colocando seus produtos no mercado. Se não existe tecnologia, ela deve importar do ambiente, ou gerá-la internamente, ou então não haverá competitividade dos produtos da empresa junto a seus concorrentes no mercado.

O Centro Cativo de Pesquisa e Desenvolvimento (CCPD), portanto, é a denominação da organização que se destina, na empresa que o constituir, a cumprir os objetivos, direta e/ou indiretamente relacionados com as atividades de P&D necessárias à empresa. Seu gerenciamento tecnológico depende do desdobramento adequado e integrado das funções administrativas: planejamento, organização, direção, controle e tomada de decisão, considerando os sistemas técnico, político e cultural existentes na empresa no

sentido de cumprir objetivos pré-determinados para o sistema de produção, acordes com a necessária satisfação dos clientes que sobrevivem num mercado cada vez mais competitivo e mutável.

A inovação tecnológica representa o foco desses objetivos empresariais no mundo moderno. Através dela o poder está sendo deslocado de grupos tradicionais para grupos emergentes que buscam novas maneiras de gerar produtos e serviços que cada vez mais promovam a satisfação dos clientes nos mercados consumidores.

A atividade da P&D, cativa à empresa, deve ser, portanto, extremamente sensível ao que ocorre no mercado objeto de atuação dessa empresa. Desta forma a sua posição na estrutura empresarial deve estar o mais próximo das incertezas do meio ambiente. Hoje em dia é consenso que o CCPD deve estar subordinado ao executivo principal da empresa, dado o caráter multidisciplinar de sua atuação, e a necessidade de decisões rápidas face a situações imprevisíveis. Desta forma o CCPD será capaz de buscar eficiência quando perseguir os objetivos da empresa a que pertence, e será eficaz na definição de seu escopo de trabalho através de um processo de negociação que considere a empresa como um todo e o mercado.

## AGRADECIMENTOS

Na opinião do autor o livro *Administração de Empresas Uma Abordagem Contingencial*, do Professor Idalberto Chiavenatto, da Editora McGraw-Hill do Brasil, é a obra mais completa sobre administração de empresas escrita em português. Os conceitos neste trabalho foram emitidos a partir da leitura do livro e após a crítica do referido professor a quem o autor agradece. Da mesma forma, agradeço aos comentários do Dr. Mário Barra e do Dr. João Carlos de Barros Krieger, respectivamente, presidentes da ANPEI e ABIPTI, em cujas organizações, certamente, este trabalho terá amplo debate e utilização

# Modelo gerencial para empresas do setor de energia elétrica

Haruo Onosaki

Assessoria de Gestão Divisional da Vice-Presidência de  
Distribuição da Companhia Energética de São Paulo

## HISTÓRICO

A década de 50 mostrou o declínio definitivo da eficiência operacional do funcionalismo público, corroído pela rigidez burocrática, morosidade excessiva e uso indevido dos recursos públicos.

O governo sentiu a necessidade de órgãos mais ágeis, que pudessem implantar as ações necessárias ao desenvolvimento do país.

Por isso, começaram a ser criadas as Empresas de Economia Mista, cujo principal objetivo era o de preservar *a agilidade e a eficiência* das empresas privadas, *nas ações* que o governo precisava desenvolver.

Em outras palavras, o governo, como acionista majoritário, definiria *o que fazer* e as empresas de economia mista se incumbiriam de executar as tarefas dentro dos *mais elevados padrões de eficiência*.

É natural, portanto, que o governo atribua outras funções às empresas de economia mista, bem como defina suas extinções quando a eficiência cai a níveis indesejáveis, não se justificando a celeuma, hoje criada, em torno do assunto.

As empresas de economia mista para o setor de energia elétrica, as atuais concessionárias, surgiram dentro desse movimento de agilização da máquina governamental e tiveram papel de destaque ao longo dessas três décadas, proporcionando inegável salto de qualidade no atendimento de seus consumidores.

As concessionárias tiveram seu desenvolvimento através de três períodos básicos, a saber:

### Período de aplicação maciça de dinheiro do governo nas empresas.

Este período, que abrange normalmente os 10 a 15 primeiros anos, representa a implantação e consolidação da concessionária, com o dinheiro chegando na forma de aumento da participação acionária, fortalecendo o seu perfil econômico-financeiro.

Os governos estaduais se responsabilizaram pela maior parte dos recursos financeiros que possibilitaram a constru-

ção de usinas geradoras, linhas e subestações de transmissão, redes de distribuição.

A comercialização da energia elétrica passou a ser feita sob base física segura e as concessionárias chegavam, via de regra, à maturidade empresarial, com orçamentos equilibrando receitas e gastos.

### Período de endividamento

Uma vez concluído o período anterior era natural e lógico que a concessionária *"caminhasse com suas próprias pernas"* e isso deveria ser feito com diminuição de aportes do governo e aumento cuidadoso de recursos de terceiros.

Se bem conduzida, a concessionária deveria seguir com a empresa auto-suficiente, aliviando o tesouro governamental e retribuindo o esforço do primeiro período.

Porém, o que se viu foi um período nocivo à sociedade brasileira, com as concessionárias obrigadas a executar ações que não respeitaram a saúde empresarial nem as verdadeiras necessidades da nação.

Utilizado como foi, o endividamento conduziu as concessionárias a uma situação econômico-financeira insustentável, além de cristalizar internamente atitudes nocivas, como o culto ao poder e a irresponsabilidade, fazendo a eficiência empresarial cair de forma acentuada.

### Período atual

A década de 80 representa a tomada de consciência da verdadeira situação das concessionárias de energia elétrica.

A queda induzida da eficiência permite colher inúmeros exemplos de desmandos e má utilização dos recursos públicos, o que proporciona a determinados grupos, colocar as estatais como as grandes culpadas da situação econômica nacional.

A sensação de impotência dos administradores e empregados que lutam pelo bem maior das concessionárias demonstra que elas rapidamente se aproximam do modelo ineficiente que deveriam substituir.

### Situação das Empresas de Energia Elétrica em 1984

	Endividamento	Rendimento Econômico
CESP	1,31	0,03
CPFL	2,76	(0,06)
ELETROPAULO	4,57	(0,04)
CEMIG	1,54	0,04
LIGHT	1,22	0,03
CERJ	0,53	0,02
ESCELSA	0,67	0,08
COPEL	1,35	0,07
CEEE	2,97	(0,002)
COELBA	1,37	0,03
CELPE	0,73	0,04
ELETROSUL	1,96	0,01
FURNAS	4,12	0,07
CHESF	2,00	0,09

Endividamento =  $\frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Rendimento Econômico =  $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Imobilizado Líquido}}$

Fonte: "Análise de Balanços-Exercício de 1984". Assessoria de Gestão Divisional. Vice-Presidência Div. de Distribuição da CESP.

### IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema em tela seria: como reverter o processo de sucateamento das concessionárias, restabelecendo a credibilidade que elas devem gozar na sociedade que servem.

Para tanto acredita-se que pelo menos três ações conjuntas seriam necessárias:

A ação política dos representantes legítimos das comunidades e da sociedade pode, através do Poder Legislativo, fixar as *linhas mestras de "o que fazer"* para as concessionárias.

Desta forma, o Poder Executivo teria os grandes objetivos através do processo aberto, onde os verdadeiros interesses da sociedade brasileira seriam preservados.

Não é aceitável a argumentação de que o corpo de políticos de hoje não desempenharia bem este papel, pois as imperfeições naturais de se iniciar tal processo ainda seriam menores que as decisões tomadas "intramuros" por grupos não comprometidos com a população e, às vezes, nem com o país.

As concessionárias teriam a obrigação de bem realizar o "como fazer", dentro dos mais elevados padrões de eficiência e responder pelos resultados, recebendo os prêmios ou punições aos quais fizessem jus.

Ressaltamos a importância de se cobrar a coerência entre o discurso e as atitudes para restaurar a credibilidade.

A ação do Poder Executivo, principalmente em fazer valer as idéias expostas, é fundamental para acabar com a segurança da impunidade.

A difícil situação em que se encontram muitas concessionárias, obrigadas a contrair empréstimos no exterior, está a exigir uma ampla e profunda renegociação das dívidas externas, sem o que não será possível viabilizar suas existências como empresas.

O montante do serviço da dívida é tão elevado que, em alguns casos, mesmo despedindo todos os empregados e mantendo a receita, ainda assim seria impossível pagar os encargos com terceiros.

Ações efetivas dentro da linha de valorização da eficiência empresarial trarão benefícios de duas formas.

Por um lado, restabelecendo a motivação dos empregados que se dedicam à empresa e restaurando a credibilidade do meio ambiente externo.

Por outro, cerceando os oportunistas que terão contra si a reprovação coletiva, além de punições concretas.

Este trabalho desenvolve e detalha este tópico, mesmo reconhecendo a importância das duas outras ações enunciadas.

### A GERÊNCIA NAS CONCESSIONÁRIAS DE ENERGIA ELÉTRICA

Do ponto de vista de eficiência empresarial, os gerentes das concessionárias se defrontam com os seguintes fatos principais:

As mudanças periódicas na alta administração têm significado mudanças na forma de trabalho da concessionária, ocasionando descontinuidade e falta de orientações a longo prazo.

Os critérios políticos para eleger os altos mandatários têm prevalecido cada vez mais. Estes, por sua vez, têm aumentado a prática de ações que não encontram eco nos objetivos estatutários.

Na maioria das vezes, os empregados identificam que o grau de comprometimento da Direção com os destinos da empresa é pequeno.

Costuma-se dizer que os gerentes médios das concessionárias são seus "verdadeiros donos" já que são empregados vinculados há muito tempo à empresa e que lutam pela sua saúde e prosperidade. Normalmente chegam a seus cargos por competência.

Esta massa de gerentes, está hoje muito pressionada pela sociedade em que vivem e servem, pois são vistos como representantes dos desmandos e erros do governo.

A imagem das estatais está desgastada a tal ponto que nossos gerentes procuram não fazer alarde de suas funções. O orgulho pela execução do trabalho, tão importante na motivação, foi completamente banido pela sensação de participar de uma máquina espúria.

Por outro lado, o fortalecimento dos movimentos sindicais e das associações de classe está transformando os empregados mais operacionais em profissionais de baixa produtividade, já que a dedicação à tarefa está sendo substituída pela participação em movimentos reivindicatórios e pressões contra a gerência média.

Esta, por sua vez, além da pressão dos comandados, fica sujeita a pressões superiores que lhe cobra ações, muitas vezes incongruentes com os verdadeiros objetivos da concessionária.

Somando-se a isso o violento arrocho salarial ocorrido, sobretudo nos cargos da gerência média, pode-se constatar que a "massa crítica" de gerentes que luta verdadeiramente pela eficiência empresarial sofre sérios revezes e está diminuindo gradativamente.

Ao analisarmos a forma como os gerentes são avaliados e promovidos, nota-se que a competência passou a ter importância secundária.

É cada vez maior o número de empregados que deixa de se dedicar totalmente à concessionária, procurando cultivar grupos de apoio e aproximando-se de políticos que possam lhe assegurar a ascensão ao poder.

Outros há, que parecem ver na concessionária a fonte de onde precisam sugar o máximo de benefícios, sem pro-



curar a digna contrapartida, pois já assimilaram que a cobrança de resultados é baixa e a impunidade, alta.

As distorções induzidas por esses critérios estão tornando os gerentes passivos e refratários a assumir posturas mais responsáveis e, conseqüentemente, mais sujeitas a riscos.

A subobjetivação é decorrência natural desse processo que, instigado pelo instinto de preservação, estabelece a concorrência predatória entre pares.

Desta forma, a concessionária perdeu o enfoque sistêmico e o sentido de equipe. Seus gerentes não estão coordenados.

## SITUAÇÃO DESEJADA

Dotar as concessionárias de energia elétrica de modelo de gerência que leve em conta o verdadeiro interesse da sociedade brasileira e procure, por atitudes e resultados, a eficiência empresarial.

Dotar o MME, DNAEE e ELETROBRÁS, de modelos

de coordenação que incentivem a descentralização, a criatividade e responsabilidade gerencial.

## PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para as concessionárias, a adoção de processo de Planejamento e Gestão, com ênfase em resultados e comprometimento é um dos mais fortes incentivos à eficiência.

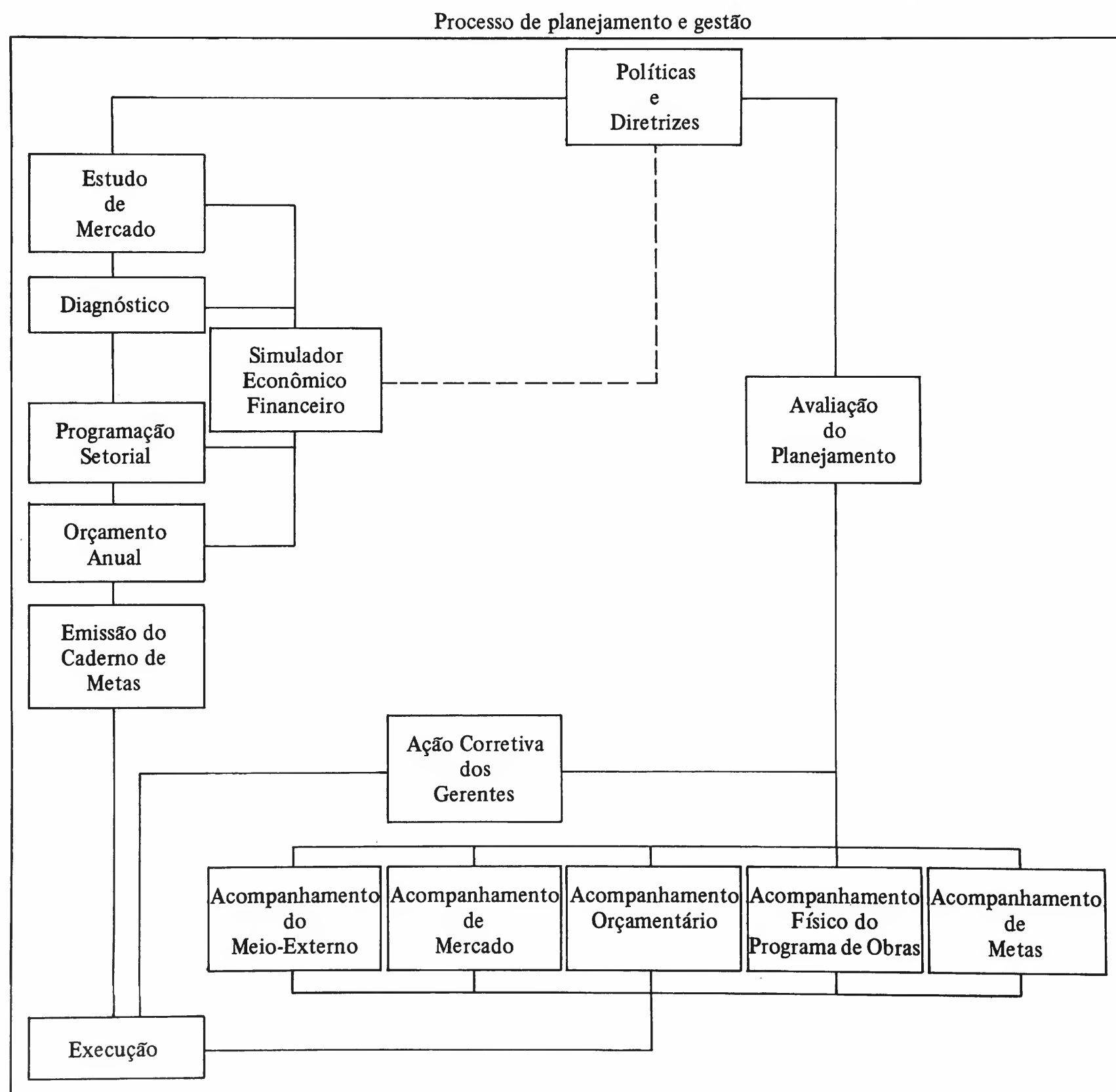
Para o MME, DNAEE e ELETROBRÁS sugerimos modelos de coordenação voltados para definição de diretrizes e prioridades, grandes metas e controle dos resultados.

Vamos a seguir detalhar cada uma dessas propostas.

Este processo de Planejamento e Gestão foi desenvolvido na Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL e na Companhia Energética de São Paulo – CESP, no período que vai de 1971 a 1985, tendo apresentado bons resultados.

Ele está também consolidado na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA e em fase de implantação parcial em inúmeras outras concessionárias.

Seu fluxograma básico é o seguinte:



O processo inicia-se com o *Planejamento Estratégico*, através de análises de médio e longo prazos das ações a tomar. O direcionamento da empresa pode ser avaliado por meio de um simulador empresarial, o Modelo Global, que permite a projeção das principais variáveis do negócio.

O principal produto deste Planejamento Estratégico são as *Políticas e Diretrizes da Empresa* definidas em consonância com aquelas fixadas para o Setor de Energia Elétrica. Com o estabelecimento dessas regras básicas é possível dar continuidade ao processo, identificando-se os *objetivos* da Organização.

A etapa seguinte é o *Estudo de Mercado*, que visa determinar as necessidades e tendências dos diversos segmentos do mercado consumidor, levando em conta eventuais ênfases ou limitações determinadas pelas políticas e objetivos da empresa. Nessa fase fixa-se o Mercado de Programação que é a parcela do mercado total que a Empresa pode e se propõe a atender de acordo com seus objetivos.

A fixação do Mercado de Programação é feita através de um projeto administrativo, com uma equipe técnica composta de forma matricial, envolvendo elementos das gerências regionais (ligados à atividade comercial) e das unidades centrais de desenvolvimento de mercado.

Uma vez definido o Mercado de Programação passa-se a elaborar o *Diagnóstico* também matricialmente e na forma de projeto, envolvendo as gerências de todas as unidades até o nível de Distrito de Distribuição.

Nesse *Diagnóstico*, analisa-se o estado das redes e linhas de distribuição, das instalações administrativas, dos móveis e equipamentos de escritório, das ferramentas e equipamentos de trabalho, da frota de veículos, do quadro de recursos humanos e dos recursos financeiros, em função do mercado a atender.

A etapa seguinte do processo de planejamento é a efetiva programação dos recursos necessários ao atendimento dos objetivos da área e do crescimento do mercado, bem como à correção dos desvios detectados no diagnóstico.

Esta etapa, *Programação Setorial*, define as ações necessárias ao atendimento das necessidades de curto e médio prazos, que posteriormente serão traduzidas em recursos materiais, humanos e financeiros.

A formulação do setorial é feita em níveis globais com um grau elevado de agregação. O seu detalhamento para o primeiro ano dá origem ao *Orçamento Anual*, complementado com listas de materiais e equipamentos, cronograma de desembolso e outros detalhes.

A etapa designada como *Emissão do Caderno de Metas*, na verdade, não representa uma etapa estanque e em seqüência às até aqui descritas, mas sim um fluxo que se inicia já no Estudo de Mercado, seguindo por todo o processo até a emissão e divulgação do elenco de metas anuais.

Neste ponto do processo termina a fase de planejamento, passando então para a execução dos programas e iniciando-se a fase de gestão que é realizada através do acompanhamento (registro e relato das grandezas que medem a atividade) e controle (comparação com o padrão estabelecido no planejamento). Destaca-se como uma das ferramentas de gestão o acompanhamento e controle das Metas mensalmente e através de reuniões trimestrais com participação de todos os gerentes envolvidos no processo. O elenco de informações necessárias à gestão se completa com acompanhamento físico de obras, acompanhamento do meio externo, acompanhamento detalhado do orça-

mento, acompanhamento do plano de aplicação de materiais, entre outros. Através da detecção dos desvios ocorridos e/ou fatos que obriguem alteração dos programas pré-fixados, adotam-se medidas corretivas.

O Processo de Planejamento e Gestão se completa com a Avaliação do Planejamento, produto da comparação dos resultados obtidos em relação àqueles esperados. Tal procedimento permite a readequação contínua de todos os pressupostos, bem como o aprimoramento do próprio planejamento.

Aos órgãos coordenadores cabem funções de vital importância, como as que descreveremos a seguir:

#### **Definição de políticas e diretrizes para planejamento; prioridades para orçamento programa.**

A clara e detalhada definição das grandezas enunciadas fornecerá as orientações de longo prazo, tão em falta nos momentos atuais.

Através delas, as empresas do setor sintonizarão suas ações e as gerências terão algo concreto em que se apoiar.

É também relevante uma ampla discussão e exaustivo debate pelos gerentes maiores das empresas, para entendimento, aceitação e operacionalização.

#### **Consolidação dos planos das concessionárias**

A operacionalização das diretrizes produzirá, ao nível das concessionárias, os planejamentos e os orçamentos-programa.

Cabe aos órgãos coordenadores a análise desses planos, principalmente sob a ótica de cumprimento das Diretrizes e Prioridades fixadas, bem como exercer seu papel controlador no sentido de eliminar incoerências.

Todavia, não devem incorrer no erro de exigir dados e detalhes superiores ao que sua função exige. Órgãos de coordenação não devem se ocupar de detalhes que são de competência inferior, sob pena de se entupirem com dados que sequer conseguem processar ou quando processam, o fazem com um corpo burocrático tão pesado que perdem a noção do objetivo maior, dando grande importância ao recebimento de formulários, sem avaliar a qualidade e uso deles. Além disso, é necessário restringir o número de órgãos controladores, já que as empresas não suportam mais fornecer dados sem nada receber em troca, cristalizando o modelo de criar dificuldades para negociar influências e facilidades.

Após feitas as análises, os grandes números serão aprovados, consolidados e transformar-se-ão em resultados-compromisso que cada concessionária assume, não somente com suas congêneres e órgãos controladores, mas também com suas gerências internas.

Por isso mesmo, eles serão divulgados e cobrados posteriormente, segundo critérios definidos.

#### **Gestão de resultados**

Para a gestão de resultados é imprescindível um sistema de informações ágil, com ênfase nos resultados-compromisso.

Estes serão avaliados periodicamente, dentro da sistemática de cada concessionária prestar contas de suas realizações aos órgãos coordenadores de suas co-irmãs.

Assim se estabelece uma forma de controle aberto, em que o bom desempenho é gratificado pelo reconhecimento das congêneres e dos órgãos controladores, ao mesmo tempo em que se eliminam desavenças e distorções entre empresas.

#### Auditoria de desempenhos funcionais

Por fim, torna-se necessário revitalizar as auditorias que os órgãos coordenadores são obrigados a fazer.

Neste sentido sugerimos que as auditorias sejam de desempenhos funcionais, com o objetivo de apontar distorções na aplicação de recursos, baixos desempenhos e desvio das diretrizes e prioridades fixadas.

Os principais resultados dessas auditorias deverão ser divulgados nas empresas, no setor e na coletividade que servem como incentivo à correção dos erros e melhoria dos desempenhos.

#### Perfil dos profissionais dos órgãos controladores

Dentro dessa proposta, que dá aos órgãos coordenadores a alta responsabilidade e a difícil missão gerencial de promover a eficiência no setor de energia elétrica, é indispensável traçar o perfil dos recursos humanos para tal tarefa.

Em primeiro lugar julgamos que os órgãos coordenadores não podem ter centenas de empregados, já que a tendência é de imobilismo burocrático.

Acreditamos em estruturas leves, onde a prioridade é a qualidade e não a quantidade.

Os profissionais que deveriam atuar nesses órgãos coordenadores deveriam ser os melhores gerentes que se pudessem selecionar no setor.

Teriam que ter comprovada a competência gerencial, a capacidade de coordenação, a postura de seriedade e o conhecimento que o setor exige.

Estes talentos poderiam prestar seus serviços por período limitado aos órgãos coordenadores, como forma de reconhecimento à sua competência (inclusive com salários muito maiores) e quando terminasse o período, regressariam às suas concessionárias de origem.

Este sistema traz a vantagem de os órgãos coordenadores contarem com a visão descentralizada e fazendo com que as regras criadas tenham mais possibilidade de aplicação nas concessionárias.

Por outro lado, esses profissionais voltam valorizados para suas concessionárias, pois trazem a experiência adquirida nos órgãos coordenadores e a motivação para continuar a ter altos desempenhos, para serem chamados novamente, ou para promoções na carreira.

#### CONCLUSÃO

Num país onde grande parte da economia está nas mãos das empresas de economia mista e em particular, das concessionárias de energia elétrica, vale a pena lutar pela eficiência empresarial.

Com ela poderemos restaurar a credibilidade perdida e dignificar nossa função gerencial.

#### BIBLIOGRAFIA

CHURCHMAN, C.W. — *Introdução à Teoria de Sistemas*, 1971.

ACKOFF, R.L. — *Planejamento Empresarial*, 1975.

Processo de Planejamento e Gestão Empresarial. (Publicação interna CPFL/CESP). 1a. edição, 1977  
Assessoria de Gestão Divisional

Vice-Presidência Divisional de Distribuição da CESP.

OUCHI, W — *Teoria Z*, 1981.

# Negociação x Legislação

Sidney F Terranova

Administrador de Empresas e Gerente de  
Suprimentos da CEMIG – Escritório de São Paulo.

## INTRODUÇÃO

Em nossos dias, considerando o relacionamento da Empresa Pública Brasileira com seus fornecedores no mundo quase selvagem dos negócios, acreditar no propósito puro da competição é infantilidade; as condições de mercado, favorecendo o cartel de preço e ocupação, sem dúvida são um brado de alerta para os homens de visão da Empresa Pública.

Diante de um mercado com tais características ganha especial significado a figura do negociador que além de ético e conhecedor do mercado não pode, a exemplo do que vem ocorrendo em grande parte das Empresas Públicas, limitar-se a um trabalho burocrático e homologador de processos que visam somente a demonstrar lisura de comportamento e atendimento a dispositivos legais, como os relacionados à parte que trata dos princípios de licitação do Decreto-Lei 200 e outros, aos estatutos das Empresas, criados com a mesma finalidade.

As Empresas Públicas existem para atender ao consumidor e defendê-lo dos abusos do mercado; cabe à Empresa Pública a obrigação de ter um padrão de eficiência superior ao da Empresa Privada, cujo objetivo principal é o lucro. Por sua conotação social, além do lucro, a Empresa Pública tem o dever de minimizar custos em função de não repassá-los ao seu consumidor através das tarifas.

Examinando a legislação pertinente, independentemente de acreditar na boa intenção do legislador, percebe o negociador experiente que as regras por ela estabelecidas foram construídas para outra situação de mercado que não a atual; o mercado fornecedor, tal como está posto hoje, tem uma velocidade meteórica de se compor, enquanto a legislação existente é estática e desatualizada. As novas formações de mercado, que regem o poder econômico e orquestram seus preços, não foram previstas pela legislação em questão, pois esta, quando disciplina a matéria, ocupa-se quase exclusivamente com a seriedade dos responsáveis pelas compras, impelindo-os a examinar princípios como por exemplo, os da isonomia, garantia de participação, proteção da indústria nacional, sem contudo coibir também os cartéis, trustes e outros comportamentos do mercado fornecedor que tanto prejudicam o consumidor e a economia como um todo.

As Empresas Públicas, ao que nos consta (com exceção da Eletropaulo, que possui um Departamento de Estudos de Preços e Mercados através do qual realiza, entre outros estudos, o levantamento dos custos industriais de seus principais fornecedores) não têm nenhum controle de custos industriais para balizar os preços dos principais produtos que compõem sua linha de materiais de consumo. O pouco que dispõem em termos de banco de preços, já lhes permite uma boa base lógica para a negociação; algumas empresas do setor de energia elétrica, através de um “Grupo Informal” que estuda o reajuste de preços, já consolidaram, num trabalho considerado de bom nível, alguns princípios e fórmulas para reajustar os preços de seus contratos em andamento.

Esse trabalho nos parece um instrumento bastante razoável nas mãos de um negociador hábil, para servir de parâmetro para os preços de um mercado cartelizado como o que estamos enfrentando.

Nossa maior preocupação, que nos leva a alertar o setor para os perigos a que está se expondo, é a constatação de que, ao escondermo-nos atrás da legislação, acabamos liberando o mercado para qualquer tipo de comportamento, sujeitando-nos, em consequência, ao completo descontrole de preços.

O Conselho Interministerial de Preços – CIP, por não negociar e apenas controlar planilhas de custos, segundo o nosso entender, tem sido a maior demonstração de que não existe mercado competidor. Suas planilhas de custo são setoriais, bem como suas autorizações de aumento (planilhas de custo e autorizações de aumento setoriais são aquelas que não consideram os custos de cada um dos fornecedores, baseando-se apenas no custo de um deles para controlar todo um setor), o que acaba privilegiando o mercado fornecedor e favorecendo a cartéis.

Algumas expressões comuns como – “Eu fiz tudo o que foi pedido e está tudo legalmente comprovado” – chegam a nos estarrecer, pois o reverso desta moeda, de uso corrente entre fornecedores, é a expressão – “soube como agir para contornar com sabedoria a licitação e apoiado na legislação consegui um excelente pedido para minha organização”

A experiência nos tem indicado também, que em questões de mercado – o que é legal nem sempre é justo – e que quem compra deve buscar dentro da justiça, através da negociação, o que é melhor, sem aniquilar o mercado.

\* Trabalho apresentado no Curso Especial de Administração para Executivos – CEADE – orientado pelo Prof. Antonio Cesar Amaru Maximiano. Agradecemos aos colegas de suprimentos das Empresas Públicas do Setor de Energia e, em especial, ao Dr. Helio Rubens Marmo de Azevedo Vianna da CPL.



Acreditamos, baseados nos princípios que procuramos expor, que *somente através da negociação poderemos conciliar tudo o que está em conflito* e muito mais.

## ALGUNS EXEMPLOS DE COMPORTAMENTO DO MERCADO FORNECEDOR

Ao focar a parte referente ao título deste tópico, cabe-nos chamar a atenção para certos cuidados que devemos ter ao analisar o mercado nacional que, atrelado a uma política protecionista, muitas vezes chama para si, através de falso patriotismo, vantagens como a reserva de mercado que, muitas vezes, acabam por resultar em prejuízo do já sofrido consumidor brasileiro. A figura do nosso consumidor (em última análise, toda a sociedade brasileira) deveria merecer de nosso Governo uma atenção mais efetiva, pois, no caso de países mais desenvolvidos como por exemplo os EUA, recebe a atenção de seu Presidente, como no episódio em que Reagan, ao analisar a proibição de entrada dos cal-

çados brasileiros e italianos naquele mercado, não atendeu as assertivas das indústrias ali localizadas, afirmando: "Não posso prejudicar nosso consumidor, tornem-se competitivos que o problema se resolve por si só"

Outro exemplo ocorrido no Brasil: a empresa de origem alemã Melita, ao colocar em distribuição no nosso mercado um produto tecnicamente mais evoluído (café embalado a vácuo, em pacotes de meio quilo, compactados), provocou tal "grita-patriótica" que naquele instante, tudo fazia crer ser tal produto tão evoluído que o "nosso cafezinho" iria perder o mercado.

Apesar de reconhecer o polêmico da questão que estamos levantando afirmamos que o paternalismo governamental em relação ao protecionismo de nossa indústria acaba, na maioria das vezes, não favorecendo a ninguém e prejudicando a todos. As tabelas a seguir indicam com propriedade a posição do mercado fornecedor brasileiro em relação a algumas concorrências realizadas pelo setor de energia elétrica, que transcrevemos e comentamos:

Tabela 1

**Concorrência internacional realizada em 20.03.85 com participação de fornecedores nacionais e estrangeiros**  
**Preços dos fornecedores nacionais convertidos em dólares por unidade**

Proponentes Material	A—Nacional	B—Nacional	C—Nacional	D—Nacional
Seccionadoras 15KV 400A	82,85	100,54	101,14	78,00 *
Seccionadoras 15KV, 630A	107,61	105,47	106,97	85,30 *

Tabela 2

**Concorrência internacional realizada em 15.06.85 preços dos fornecedores nacionais convertidos em dólares por unidade**

Proponentes Material	A—Nacional	E—Nacional	C—Nacional	D—Estrangeiro
Seccionadoras 15KV. 400A	59,02	57,00 *	58,70	não cotou
Seccionadoras 15KV, 630A	66,69 *	70,34	68,04	não cotou

1. O Fornecedor B não apresentou proposta na concorrência "2" sendo substituído no demonstrativo pelo Fornecedor E.
2. Da análise comparativa dos quadros "1" e "2", com os preços convertidos em dólares para equalizar os efeitos inflacionários do trimestre que separa as duas concorrências, conclui-se facilmente a competitividade dos fornecedores nacionais em relação ao mercado internacional, demonstrada no item "2" bem como, a possibilidade de diminuição de sua lucratividade em decorrência da competição com um mercado mais agressivo e menos composto que o mercado brasileiro.
3. Melhores preços obtidos nas concorrências.

- Os preços estão convertidos em dólares para equalização dos efeitos inflacionários nos períodos considerados.
- Na concorrência "A", de 10.12.84, observa-se uma nítida divisão de mercado entre os fornecedores nacionais, (caracterizando um cartel de preço) face à inexistência de concorrência efetiva de fornecedores estrangeiros.
- Na concorrência "B" de 25.01.85, com a participação de fornecedores estrangeiros, observa-se ligeira melhora de preços entre os fornecedores nacionais, ainda cartelizados.
- Na concorrência "C" de 15.02.85, os fornecedores estrangeiros continuam a pressionar os preços dos fornecedores nacionais que continuam melhorando suas cotações.
- Na concorrência "D" de 03.06.85, os preços nacionais

continuam em queda porém ainda não competitivos.

- Na concorrência "E", de 21.08.85, os preços nacionais continuam em queda.
- A tabela 8, "menores preços cotados por fabricantes nacionais, em concorrências internacionais" em dólares por tonelada, para equalizar o efeito inflacionário no tempo, ilustra de forma inequívoca que os preços praticados no mercado interno pelos fornecedores nacionais, por sua queda acentuada no período, não representam o custo industrial mais lucro razoável pois, caso contrário, não poderiam cair tanto, considerando-se que as demais variáveis (custo de matérias-primas, condições de pagamento e outros componentes de custos) foram mantidas inalteradas, quer por terem sido corrigidas pelo dólar ou pelas condições das licitações analisadas.

**Tabela 3**  
**Concorrência nacional "A" – cabos de alumínio**  
**Abertura: 10.Dezembro.84**

		Preço unitário US\$/kg				
Proponente	Material	Nacional 1	Nacional 2	Nacional 3	Nacional 4	Nacional 5
	CA 4 AWG – ROSE	2,509	—	2,390*	—	2,489
	CA 2 AWG – IRIS	2,410	2,580	—	2,401*	2,600
	CA 1/0 AWG – POPPY	2,339*	2,580	2,569	2,620	2,458
	CA 4/0 AWG – OXLIP	2,479	2,421*	2,509	2,569	2,630
	CA 336,4 MCM – TULIP	2,400	2,576	2,615	2,327*	2,529
	CAA 2 AWG – SPARROW	2,230	2,350	2,499	2,148*	2,428
	CAA 4 AWG – SWAN	—	2,050*	—	2,188	—
	CAA 4 AWG – SWAN	2,200	—	2,270	—	2,097*
	CAA 1/0 AWG – RAVEN	2,049*	2,151	2,114	2,246	2,175
	CAA 336,4 MCM – LINNET	2,240	2,401	2,119*	2,200	2,327
	CAA 4/0 AWG – PENGUIN	2,270	2,499	2,470	2,118*	2,205

Obs: 1. Note-se a divisão do mercado entre os participantes.  
 2. \* Melhores preços obtidos na concorrência.

**Tabela 4**  
**Concorrência internacional "B" – cabos de alumínio**  
**Abertura: 25.Jan.85**

Preços unitários em US\$/kg											
Proponente Material	Nacio- nal 1	Nacio- nal 2	Nacio- nal 3	Nacio- nal 4	Nacio- nal 5	Estran- geira 1	Estran- geira 2	Estran- geira 3	Estran- geira 4	Nacio- nal 6	Nacio- nal 7
CA 4 AWG – ROSE	2,299	2,214	2,340	2,223	2,189	2,125	1,604*	—	1,790	—	2,149
CA 2 AWG – IRIS	2,250	2,099	2,255	2,209	2,177	2,090	1,575*	—	1,790	—	2,299
CA 1/0 AWG – POPPY	2,150	2,264	2,100	2,194	2,249	2,067	1,543*	—	1,790	—	2,299
CA 4/0 AWG – OXLIP	2,290	2,224	2,320	2,203	2,307	2,066	1,634*	—	1,783	1,677	2,159
CA 336,4 MCM – TULIP	2,159	2,099	2,240	2,189	2,200	2,037	1,582*	—	1,770	—	—
CA 2 AWG – SPARROW	2,000	2,029	2,119	1,949	2,044	1,628	1,395*	1,401	1,615	1,411	—
CAA 4 AWG – SWAN	1,864	1,839	2,070	1,908	1,810	1,671	1,361	1,438	—	1,355*	—
CAA 1/0 AWG – RAVEN	1,890	1,949	2,000	1,934	1,975	1,605	1,360*	1,390	1,615	1,385	2,129
CAA 336,4MCM – LIN- NET	2,000	1,899	1,960	1,999	2,058	1,655	1,392*	1,400	1,590	1,416	—
CAA 4/0 – PENGUIN	1,919	1,984	2,050	1,999	1,980	1,598	1,367*	1,388	—	1,401	—

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

**Tabela 5**  
**Concorrência internacional "C" – cabos de alumínio**  
**Abertura: 15.Fevereiro.85**

		Preços unitários em US\$/kg				
Proponente	Material	CAA 336,4 MCM LINNET	CAA 4/0 AWG PENGUIN	CAA 1/0 AWG RAVEN	CAA 2 AWG SPARROW	CAA 4 AWG SWAN
	Nacional 4	1,649	1,649	1,760	1,765	—
	Nacional 5	1,777	1,760	1,736	1,755	1,750
	Nacional 3	1,795	1,760	1,698	1,813	—
	Nacional 8	2,728	—	—	2,728	—
	Nacional 9	1,721	1,784	—	1,677	—
	Nacional 7 e 2 (consórcio)	1,725	1,733	1,721	1,720	1,667
	Estrangeira 1	1,629	1,679	1,597	1,667	1,699
	Estrangeira 5	1,245*	1,282*	1,282*	1,282*	—
	Estrangeira 2	1,300	1,300	1,294	1,330	1,250*
	Nacional 6	1,330	1,341	1,347	1,402	1,430

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 6  
Concorrência internacional "D" – cabos de alumínio  
Abertura: 03.Junho.1985

Preços unitários em US\$/kg						
Proponente	Consórcio Nacionais	Nacional	Nacional	Estrangeira	Nacional	Estrangeira
Material	1, 2 e 5	4	3	2	6	6
CAA 4/0 – PENGUIN	1,596	1,731	1,796	1,188*	1,381	1,341
CAA 1/0 – RAVEN	1,629	1,594	1,806	1,220*	1,381	1,401
CAA 2 – SPARROW	1,596	1,791	1,816	1,220*	1,381	1,463
CAA 4 – SWAN	1,596	1,791	—	1,247*	—	—

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 7  
Concorrência internacional "E" – cabos de alumínio  
Abertura: 21. Ago.85

		Preços unitários em US\$/kg					
<div>Proponente</div> <div>Material</div>	Estrangeira	Estrangeira	Estrangeira	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
	4	3	2	4	5	2	1
CA 4/0 AWG – OXLIP	1,310*	1,645	1,510	2,000	1,750	1,770	1,690
CA 1/0 AWG – POPPY	1,318*	1,603	1,570	1,950	1,740	1,640	1,730
CA 2 AWG – IRIS	1,336*	1,626	1,520	1,950	1,640	1,695	1,690
CA 4 AWG – ROSE	1,330*	1,669	1,550	2,000	1,750	1,745	1,680
CA 336,4 MCM – TULIP	1,358*	1,606	1,600	1,950	1,750	1,745	1,690

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 8  
Cabos de alumínio  
Menores preços cotados por fabricantes nacionais em concorrências internacionais – US\$/ton.

Material	Concorrência	"A" 10.dez.84	"B" 25.jan.85	"C" 15.fev.85	"D" 03.jun.85	"E" 21.ago.85
CA 4 AWG – ROSE		2.390	2.149	—	—	1.690
CA 2 AWG – IRIS		2.401	2.099	—	—	1.640
CA 1/0 AWG – POPPY		2.339	2.100	—	—	1.640
CA 4/0 AWG – OXLIP		2.421	2.203	—	—	1.690
CAA 4 AWG – SWAN		2.050	1.810	1.667	1.596	—
CAA 2 AWG – SPARROW		2.148	1.949	1.677	1.596	—
CAA 1/0 AWG – RAVEN		2.049	1.890	1.698	1.594	—
CAA 4/0 AWG – PENGUIN		2.118	1.919	1.649	1.596	—

As demonstrações decorrentes dos fatos enumerados, cada vez mais, nos convencem da eficiência decorrente da negociação, pois com ela, além de evidenciar ao mercado fornecedor seus reais limites de lucratividade, poderemos discipliná-lo sem necessidade de "protegê-lo" com reservas de mercado, porque quem tem competitividade não precisa de leis de exceção para se firmar.

No decorrer desta análise, julgamos conveniente transcrever parte do "Encarte Técnico" do Boletim Informativo nº 42, editado pela ABAM – Associação Brasileira de Administradores de Material, escrita por seu conselheiro e consultor de negociação em compras, Fernando Silveira, pois além de significativo, esse trecho, com fatos relevantes, apoia nossa tese: "A demanda pela figura do Negociator é comum em muitos países industrializados. O Negociator é o

homem que transformará boas compras em compras produtivas, geradoras de lucro, em pontos a mais na rentabilidade da organização.

No Brasil algumas organizações já introduziram o **NEGOCIADOR** profissional (Volkswagen, Klabin e algumas empresas da área governamental). Outras estão a meio caminho: seus compradores de maior talento vêm sendo destacados para "missões" negociadoras.

Quanto a resultados cito um trecho (adaptado) do relatório de 1984... 'que as **NEGOCIAÇÕES** junto aos fornecedores de material, visando à redução dos preços ofertados, resultaram numa economia para a Light de US\$ 1.500.000, correspondente a 7,1% sobre o valor básico total das compras'

As Empresas Públicas também visam a um fim específico; se foram criadas com o objetivo de realizar determinada tarefa, independentemente de seu fim social, devem realizá-lo da forma mais eficiente possível.

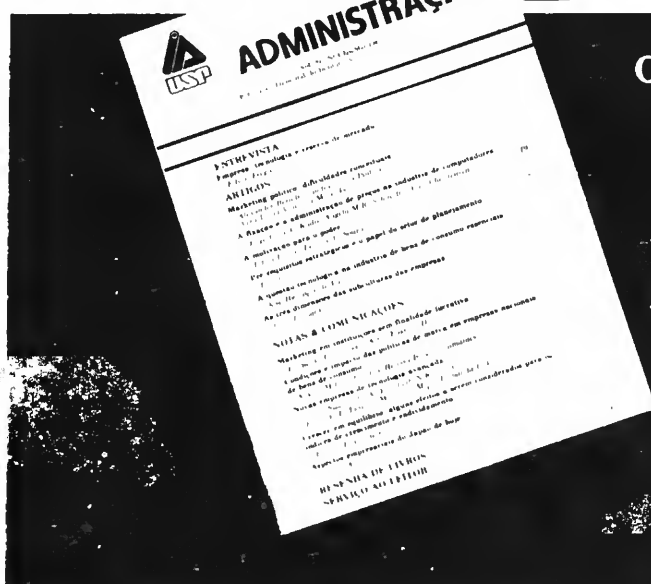
As Empresas Públicas devem, a exemplo das Empresas Privadas, ter na negociação, com responsabilidade plena de seus negociadores, a única forma capaz de reverter as expectativas de ineficiência que da maior parte delas se espera. Entendemos ainda que “A capacidade de negociação” deva ser destacada como fundamental para quem compra. Sabemos que as Empresas Públicas têm um poder de compra igual ou maior do que a maioria das Empresas Privadas. Por que então não negociar em todos os níveis?

Com certeza não nos falta nada. Nosso preparo é tão bom quanto os melhores que possamos considerar — se algo nos falta é apenas a coragem de negociar, sempre e em todos os níveis.

### OBSERVAÇÃO IMPORTANTE

As opiniões emitidas neste trabalho representam meu pensamento exclusivo, e não deve ser confundido com as opiniões daqueles que, com idéias ou orientações, enriqueceram sua elaboração, ou mesmo, como diretriz da Empresa onde estou lotado.

Agora você vai  
descobrir o seu  
novo papel.



**Agora você já dispõe do meio mais adequado para desempenhar o seu papel, apoiado nos mais recentes estudos e pesquisas.**

## Revista de Administração: o novo papel do administrador.

**Tel: (011) 814-5500**



# O executivo financeiro do ano

No dia 4 de dezembro de 1985 Keyler Carvalho Rocha recebeu o Prêmio instituído pelo IBEF-Instituto Brasileiro de Executivos Financeiros —, eleito diretamente por todos os 1.200 associados e confirmado por uma rigorosa Comissão Julgadora.

O Executivo Financeiro do Ano é Diretor Financeiro e de Relações com o Mercado da Sementes Agroceres S.A., além de suas controladas e coligadas, desde 1980, enfrentando situações de mercado de forma marcante e sabendo preparar e acompanhar em conhecimentos aos diversos níveis de exigência do momento atual.

A Revista de Administração, ao mesmo tempo em que o parabeniza pela premiação, presta-lhe homenagem, publicando a seguir o discurso proferido por ocasião da solenidade de entrega do troféu “O Equilibrista”:

“Meus senhores:

Ao agradecer, emocionado, a imensa honra que o Instituto Brasileiro de Executivos Financeiros acaba de conceder-me, sinto-me, sinceramente, confundido e perturbado, e não encontro expressões para traduzir com fidelidade todo o meu desvanecimento e comoção por esta homenagem que o carinho e a bondade de vossos associados me concederam. Entre comovido e sensibilizado solicito-vos permissão para dividir o insígne título de Executivo Financeiro de 1985 com meus assessores e colaboradores que, com denodado esforço e dedicação, tanto contribuíram no desempenho de minha atividade profissional.

O Executivo Financeiro, como vós bem o sabeis, não age isoladamente mas coordena o trabalho de uma equipe, com a qual interage e da qual depende o sucesso de seu planejamento estratégico. Já vai longe o tempo em que o Administrador Financeiro era tão somente o responsável pela obtenção de empréstimos e pela contabilidade. Hoje a administração financeira é uma atividade excessivamente complexa e da qual depende o sucesso empresarial. Com efeito, as convulsões econômicas e financeiras por que passa o Brasil, obrigando seus governantes a implementarem modificações significativas nas Políticas Monetária e Fiscal, obrigou o Executivo Financeiro a atuar dentro de um quadro de incertezas e a participar ativamente de uma mudança gerencial que procure adequar a atividade empresarial às modificações sociais, econômicas e políticas da Sociedade. Tal como o navegante de uma Caravela, o Administrador Financeiro deverá planejar a sua viagem ao porto do Porvir

com a flexibilidade necessária para evitar as calmarias do conservadorismo, as tempestades dos juros elevados, as correntezas adversas dos preços ilimitados pelo governo, as baterias inimigas das medidas anti-éticas dos concorrentes, os furacões da recessão, redefinindo as estratégias e metas empresariais com vistas a minimizar custos, impostos e riscos operacionais e financeiros, de sorte a adequar a empresa à Política Econômica estabelecida.

Com a bússola do orçamento voltada para a maximização de riqueza dos acionistas, o Dirigente Financeiro prevê, através da expressão quantitativa ali estabelecida, a necessidade de recursos, a dinâmica do fluxo monetário, os conseqüentes excessos disponíveis a serem aplicados e tantos outros efeitos.

Utilizando o sextante das técnicas do valor presente líquido e da taxa interna de retorno, o Administrador Financeiro avalia a conveniência dos investimentos propostos.

Em um período de procelas inflacionárias crescentes ou contínuas, torna-se de crucial importância uma eficiente gerência de caixa, quer na obtenção de recursos aos menores custos, quer na aplicação das disponibilidades financeiras da forma mais rentável, dentro de critérios de segurança e liquidez.

O Dirigente Financeiro, como navegador responsável pela nau empresarial, deve aprimorar o controle gerencial pela adoção de centros de custo, de resultados e de investimentos, bem como controles de giro de estoques, de margem, entre outros. Os remos do “leverage” financeiro e do operacional devem ser eficientemente utilizados como meios de apressar a viagem.

O desenvolvimento e aperfeiçoamento de um sistema integral de informação que permita estabelecer controles contábeis e operacionais bem como simulações é de suma importância, principalmente após o surgimento dos computadores.

A função financeira é, entretanto, apenas uma das importantes funções que devem ser desempenhadas em uma grande e moderna empresa privada. As atividades do Administrador Financeiro não podem estar divorciadas das funções dos demais administradores empresariais mas, ao contrário, devem, todos em conjunto e harmoniosamente, procurar atingir os objetivos estabelecidos para a empresa, com maximização dos retornos e minimização dos riscos. Neste sentido, o Executivo Financeiro deve colaborar no

estabelecimento da Política Comercial, na de Produção, na de Marketing e na de Recursos Humanos.

Em períodos de turbulência inflacionária, é de responsabilidade exclusiva do Administrador Financeiro a criatividade em busca de novas alternativas de aplicações financeiras dentro de parâmetros de segurança previamente estabelecidos. Aplicações em mercado de financiamento de termo e de opções são, hoje, exemplo de medidas criativas na maximização de retorno de aplicações. Não obstante o navegante, ao singrar os mares, esteja preocupado com performance de sua nau, não deverá o Administrador Financeiro esquecer-se de sua função social no contexto macro-econômico. A sua atuação é importante no processo de desenvolvimento econômico, quer na criação de empregos através de novos investimentos, quer no pagamento correto dos tributos devidos pela atividade empresarial, quer na preservação da ética tanto no fornecimento de produtos de qualidade para o consumidor quanto no confronto com a concorrência. Com efeito, não pode haver Desenvolvimento Econômico sem melhor distribuição da renda,

maior número de empregos, maior nível de bem-estar material para a população, mais educação e treinamento, e aprimoramento da liderança e organização empresarial. É, portanto, imprescindível a ação do Executivo Financeiro na compatibilização do Econômico com o Social.  
Meus Senhores,

Permitam-me partilhar com todos vós a alegria que me invade ao receber esta escultura na qual a genialidade do artista Osni Branco conseguiu sintetizar a importância da tomada de decisões equilibradas para alcançar a meta desejada.

Envaidecido por ter sido honrado com o título de Executivo Financeiro do Ano, colocarei orgulhosamente a escultura que recebo na proa da nau da esperança de um futuro melhor a ser conseguido com o trabalho diuturno e responsável na busca harmônica do equilíbrio e da perfeição.

Muito obrigado.  
Keyler Carvalho Rocha

## E No Próximo Boletim...

*Ler uma entrevista com a empresária Maria Christina Magnelli, da Securit, uma das maiores indústrias de móveis para escritórios do Brasil;*

*Conhecer em detalhes a NOVIK, uma empresa que em 30 anos tornou-se uma das maiores fabricantes de alto-falantes do mundo;*

*Ouvir o relato de Ernesto Lippmann, um aluno da FEA/USP que passou dois meses em*

*uma metalúrgica, trabalhando como operário;*

*Saber o que é o Prêmio de Excelência Acadêmica" e quem foram seus vencedores em 1985;*

*Informar-se sobre os cursos, seminários, simpósios e teses da área de Administração.*

*O Boletim de Administração de maio/86 oferece tudo isso. E de uma só vez.*



# Resenha de Livros

---

**DE MICRO A GRANDE EMPRESA:** Como agir para transformar uma microempresa em um grande empreendimento (autobiografia)

**Autor:** Dimas de Melo Pimenta

**Editora:** Dimep Editora e Publicidade

**Edição:** 1ª

**Avaliador:** Cleber Aquino

Professor do Departamento de Administração da FEA-USP

---

Li atentamente este livro. Trata-se de assunto que me apaixona, ou seja, texto escrito por um empresário brasileiro, relatando suas experiências na formulação, criação, desenvolvimento e administração de uma empresa, iniciada em fundo de quintal e hoje uma respeitável organização nacional. Este livro e outras publicações semelhantes são apaixonantes pelo sabor de Brasil que trazem, ricas de idéias, ensinamentos extraídos da realidade nacional, bastante diversos daqueles livros elaborados fora do nosso contexto e, por consequência, frios, sem vivência do nosso país, livros “trabalhados”, geralmente sem novidades a não ser a excelente formulação mercadológica para vender o maior número de exemplares. Dessa forma, digo inicialmente nesta resenha, que o livro de autoria do presidente da “Dimep” relatando sua trajetória e a de sua empresa, merece ser lido, estudado e debatido porque, tanto no texto como nas entrelinhas, há muito o que aprender.

Como outras razões para leitura do livro, poderia dizer que o autor, mesmo sendo professor, tem vivência prática do mundo dos negócios, o que não é muito comum aos autores que tratam desse tipo de assunto. Ele vem vivendo os problemas da “Dimep” desde os seus primeiros passos. Além desse fator (riqueza empresarial do autor), seu estilo é muito agradável. Para satisfação minha (e acredito dos leitores interessados numa leitura leve e proveitosa), o texto não tem citações bibliográficas, reproduzindo as vivências do autor sem muitos arroubos. Ademais, a obra trata de um tema oportuno. Hoje, no Brasil, há uma curiosidade geral em saber como se processa a transformação de uma pequena em uma grande empresa. Essa transição não é fácil de ser feita e, em muitos casos, é bastante dolorosa. No livro, o leitor toma conhecimento de alguns passos tomados pelo autor, como presidente da Dimep, para alcançar a dimensão que sua empresa atingiu.

O livro é constituído de vinte capítulos. Os primeiros deles são reservados à trajetória de Dimas de Melo Pimenta, observando-se neles a total dedicação do presidente da

DIMEP ao mundo dos relógios e o “gosto” pelo tipo de atividade a que se dedica. Nota-se, ainda, nestes primeiros capítulos (e nos demais) o profundo interesse do empresário pelo seu ramo de negócios. Ele menciona a estratégia de verticalização da empresa, explorando outras atividades afins. Quando o empresário é bem-sucedido e gosta do que faz, existe a tendência de dedicação a outras atividades ligadas ao negócio, ao desdobramento da idéia inicial. Apesar de tratar, nos capítulos posteriores, da trajetória da empresa, o autor demonstra a sua grande paixão por relógios ao dedicar a maior parte do livro a esse produto.

O livro é dirigido ao público em geral e, principalmente, aos cursos e seminários de Administração. Proporciona elementos para ser utilizado nas disciplinas de História de Negócios Brasileiros, Criação de Empresas, Planejamentos Estratégicos, Recursos Humanos, entre outras.

O que poderá tornar mais proveitosa a leitura do livro será a comparação do que o autor relata com outros casos conhecidos, com problemas semelhantes. A obra proporciona leitura agradável, muito mais do que os “modelinhos” importados de administração que somente servem para enriquecer seus autores e iludir os mais ingênuos em matéria de Administração, uma atividade essencialmente cultural, ou seja, identificada com os valores da comunidade em que é praticada. Um esclarecimento: esta minha postura não invalida o estudo, a leitura, a pesquisa de experiências importadas, desde que sejam comparadas com as experiências brasileiras.

---

**GERENTE-ANIMADOR (Prêmio Brahma de Administração de 1984)**

**Autores:** Carlos Gentil Vieira e Álvaro Eduardo Esteves

**Ano de publicação:** 1985 – 1ª edição

**Editora:** Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

**Avaliador:** Cyro Bernardes

Prof. Dr. do Depto de Administração da FEA-USP

---

As indagações feitas por editoras mostraram que, em todos os níveis, os leitores brasileiros dos livros de Administração passaram a se interessar por livros nacionais, e não por traduções que abordam temas como: “Minha vida da General Motors” Isto porque, hoje existe a percepção clara que o país necessita de técnicas administrativas nascidas de suas condições peculiares e não de transplantes vindos de outras culturas. É esse o enfoque do livro “Gerente-Animador”, escrito para supervisores, chefes, proprietários e executivos de empresas, bem como administradores de órgãos estatais, porém, dentro da realidade de um Brasil sem os

mitos de país desenvolvido e com taxas enormes de crescimentos do produto interno.

Nesse sentido, trazendo a experiência de quinze anos no gerenciamento de empresas, os autores iniciam o trabalho com o histórico das transformações sofridas pelo país nestes últimos trinta anos, e a influência decorrente no perfil dos administradores. Em seguida, mostram as tremendas oportunidades que as novas tecnologias dão ao Brasil, necessitando, porém, de um novo tipo de chefia para aproveitá-las, por eles chamado “gerente-animador”.

Essa denominação inusitada foi tirada dos programas de televisão, onde o animador planeja e conduz o espetáculo, utilizando novas tecnologias, coordenando artistas e dirigindo-se a um público que não vê, mas presente.

Com isso, propõem um novo tipo de administrador, não mais voltado somente para as velhas “funções administrativas” de planejar, organizar e controlar, mas enfatizando pessoas no esforço de motivar, instruir, mediar e negociar. Assim sendo, adotam o caminho de fornecer um guia prático de ação no gerenciamento de pessoas, para que, através delas, aumente-se a produtividade e a eficácia organizacional pelo uso de tecnologias avançadas.

---

1) – **YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING**

Autor: Herb Cohen

Editora: Bantam Books, 1982 – 255 páginas

2) – **FUNDAMENTALS OF NEGOTIATING**

Autor: Gerard I. Nierenberg

Editora: Hawthorn/Dutton, 306 páginas

3) – **THE ART & SCIENCE OF NEGOTIATION**

Autor: Howard Raiffa

Editora: Belknap/Harvard, – 1982 – 370 páginas

Avaliador: Sérgio Baptista Zacarelli

Professor Titular da FEA/USP

---

Negociação é um assunto de importância crescente, tanto para o público em geral, como para as escolas de administração. Os três livros acima têm características próprias e marcantes. Quanto ao livro de Cohen, como síntese de sua importância, basta dizer que ficou por nove meses na lista de *best sellers* do *The New York Times*, indicador indiscutível da sua receptividade pelo grande público. Nierenberg, também um autor de *best seller*, consolidou no livro *Fundamentals of Negotiating* vários de seus livros anteriores, oferecendo uma obra amadurecida pela prática e pelo tempo. Raiffa apresenta o curso da Universidade de Harvard sobre negociação.

Cada um desses livros mereceria ser resenhado em separado devido às suas características especiais. Em uma única resenha para os três, teremos que sacrificar os detalhes de comentários sobre cada um, mas, por outro lado, poderemos abrir espaço para um produtivo confronto entre eles.

O livro de Cohen, *You Can Negotiate Anything*, pode ser lido com prazer, mesmo por pessoas não interessadas em negociação, por conter um grande número de histórias bem narradas e freqüentemente alegres. Cohen poderia ser escritor profissional de estórias, pelo seu estilo firme, inteligente e humorístico. Isto associado à experiência do autor como negociador, produziu um livro de impacto, que deixa o leitor firmemente convencido da importância de de-

envolver a capacidade de negociação. Às idéias apresentadas são simples e dentre elas podemos destacar (1) a importância das duas partes que negociaram saírem ganhando (Win-win) em oposição à idéia de haver um ganhador e um perdedor, (2) a importância de explorar a diferença de “poder” entre as partes para ganhar vantagens na negociação e (3) a importância de descobrir a motivação do oponente.

Nierenberg, no livro *Fundamentals of Negotiating*, objetiva alguma organização de conceitos, procura fazer o leitor ganhar conhecimentos de forma mais ordenada e até propõe “questões” ao fim de cada capítulo. Assim, o livro se presta a um curso simples sobre negociação. A grande ênfase de Nierenberg é a preparação ou planejamento para a negociação. Como destaque conceitual, ele apresenta seis posturas possíveis na negociação, classificadas conforme o negociador trabalhe a favor ou contra as necessidades do oponente, as suas, ou as necessidades de ambos. Para cada uma destas posturas Nierenberg apresenta a técnica de como proceder. Também é apresentada, com considerável detalhe, a técnica de fazer perguntas. Na parte final do livro são abordadas sem profundidade, aplicações específicas no mundo dos negócios.

Raiffa se apresenta, em *The art and science of negotiation*, como um professor e pesquisador de Pesquisa Operacional, especialmente em Teoria dos Jogos, dispondo-se a descer das aplicações de matemática para os formulários iniciais, em termos rigorosos, do processo de negociação. Assim, dedica o capítulo inicial exclusivamente à classificação das situações e aos tipos de negociação, demonstrando sua preocupação com o rigor descritivo. Em seguida mostra seu espírito “harvardiano” apresentando um caso completo, para depois formular o conceito de negociação em termos algébricos simples. Daí para diante, o livro alterna casos com conceitos sendo, muitas vezes, necessário o conhecimento prévio pelo leitor de outras matérias, começando por cálculo de probabilidades. Pode-se destacar excelentes exemplos de árvores de decisão no texto. Outro destaque do livro, além do rigor conceitual, é a experimentação. Raiffa usou os alunos de Harvard como negociadores em diferentes situações, compilou estatísticas dos resultados e interpretou-os, não para fixar princípios, mas para ilustrar e dar indicações de tendências. O autor procurou fugir a fazer afirmações do tipo opinativo, preferindo, por exemplo, fazer pesquisa de quais características da negociação eram consideradas mais importantes por negociadores experientes.

Se compararmos os três autores, teremos a seguinte ordenação tanto quanto à facilidade de leitura, como quanto à organização conceitual: Cohen, Nierenberg, Raiffa. Raiffa é, sem dúvida o mais científico dos três, mas, isso não significa que ler e reler seu livro dispensa os outros dois. Pelo contrário a sensação, após a leitura dos três, é que não houve desperdício de tempo. De uma certa forma esses três livros se complementam: Cohen é mais arte, Nierenberg é mais técnica e Raiffa é mais ciência.

Fica também claro, que negociação não é assunto simples. Pelo contrário, é um tema extremamente rico, apresentando uma multiplicidade de aspectos que se estendem, desde a arte, até requintes de aplicação de modelos matemáticos.





# Serviço ao Leitor

---

**PRENTICE-HALL DO BRASIL LTDA.**  
Travessa do Ouvidor, 11  
20040 -- Rio de Janeiro -- RJ

---

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**  
(5ª edição) James C. Van Horne  
(Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo)

Assim como os administradores financeiros procuram um bom retorno para os investimentos de suas firmas, os que se iniciam nos estudos introdutórios de administração financeira desejarão ter um retorno satisfatório sobre o tempo que investirem nesse estudo. Tendo como objetivo um bom rendimento, este livro permite uma boa compreensão do que são as finanças da empresa; da alocação de recursos numa empresa; da captação de recursos; da aplicação de certos conceitos teóricos a problemas financeiros. Muitas das mudanças feitas nesta edição devem reforçar a experiência de aprendizado e aumentar a motivação do leitor pela administração financeira.

**PESQUISA OPERACIONAL** (2ª edição)  
Harvey M. Wagner (Tradução de Paulo Antonio Mariotto)

Livro escrito fundamentalmente para estudantes universitários que não tenham nenhuma base anterior em pesquisa operacional e que pretendem seguir carreira como administradores, executivos, gerentes ou consultores em empresas, em entidades não-lucrativas ou no governo. Utilização indicada em cursos introdutórios para currículos de graduação ou pós-graduação em administração de empresas, economia, engenharia, ciências exatas e administração pública.

**INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE GERENCIAL**  
(5ª edição) - Charles T. Horngren  
(Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo)

Importantes revisões foram feitas no conteúdo e na organização do livro nesta nova edição, concentrando-se na melhor clareza, no aperfeiçoamento dos exercícios e na coerência com o novo livro paralelo, *Introduction to Financial Accounting*. Os exercícios constantes foram melhorados havendo enorme variedade e flexibilidade, com problemas mais simples e mais curtos. Livro básico destinado a leitores com um mínimo de base em contabilidade.

**ADMINISTRAÇÃO** (2ª edição)  
James A. F. Stoner  
(Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo)

A obra trata do trabalho do administrador e descreve o procedimento adequado para administrar as pessoas e as atividades de sua organização, a fim de que sejam alcançados não apenas objetivos administrativos, mas também de ordem individual. O material apresentado neste livro foi selecionado tendo-se em mente dois objetivos: (1) dar ao leitor informações úteis e interessantes e (2) permitir que ele entenda o campo da administração. Para tanto, quase todos os capítulos apresentam orientação prática.

---

**LTC LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS EDITORA S/A**  
Rua Vieira Bueno, 21  
20920 -- Rio de Janeiro -- RJ  
Tel.: (021) 580-6055

---

**GERENTE ANIMADOR**  
(Prêmio Brahma de Administração 1984)  
Carlos Gentil Vieira e Álvaro Eduardo Esteves

O Gerente-animador é uma expressão cunhada pelos autores para retratar os administradores dos nossos tempos, preocupados em democratizar as estruturas das organizações brasileiras, fazendo participar os tabalhadores na busca da produtividade. A obra se destina a todas as pessoas que tenham a missão de liderar outros indivíduos, sem distinção de escolaridade ou profissão. Será particularmente útil a pequenas e médias empresas.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A RETOMADA DO DESENVOLVIMENTO**  
Paulo de Vasconcellos Filho

Texto adequado à realidade brasileira, mostrando com exemplos como fazer um plano, o que é a expectativa, principalmente do leitor interessado. Excelente para estudantes de Administração/Economia e/ou profissionais da área.

**PERT/CPM/ROY E OUTRAS TÉCNICAS DE PROGRAMAÇÃO E CONTROLE**  
Colbert Demaria Boiteux

A obra nos mostra métodos efetivos de planejamento, programação e controle de projetos pequenos e grandes. O autor baseou-se em vasta experiência na área ao preparar

este livro, profissional que é, altamente qualificado no setor, através de aulas e atividades de consultoria não somente no Brasil, como também nas Américas do Norte e do Sul.

---

**NOBEL EDITORA-DISTRIBUIDORA**

Rua da Balsa, 559

02910 – São Paulo – SP

Tel.: (011) 857-9444

---

**ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO:** Um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional  
Renato Bernhoeft

Administração do tempo é o livro que a Nobel lançou no dia 5 de novembro de 1985, durante a Conferência Nacional de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Centro de Convenções Rebouças. A proposta do trabalho é convidar o leitor a uma análise e reflexão sobre a forma de como tem usado o tempo nas diferentes atividades de sua vida. As colocações e instrumentos apresentados neste livro representam pesquisas desenvolvidas através de seminários, palestras e consultorias, ao longo de aproximadamente dez anos, mostrando a importância do uso do tempo no plano profissional ou individual, e como sua administração está diretamente relacionada com a qualidade de vida. A pressa tornou-se o mal maior da sociedade moderna, causadora dos mais diversos problemas de ordem psicológica, social e econômica. Para que se consiga amenizar esta falta de tempo desvairada que circunda a vida de muitos executivos e empresários, este livro irá revelar como é possível e fundamental aplicar racionalmente o tempo para atingir-se uma qualidade de vida profissional e individual mais condizente com o agitado corre-corre desses nossos dias.

**SOCIEDADE M – A força do trabalho em equipe**  
William Ouchi

Em seu primeiro livro, **Teoria Z**, Ouchi apresentou um exemplo de trabalho de equipe na empresa japonesa, descrevendo uma companhia americana que se chamou **Companhia Z** que, através do verdadeiro trabalho em equipe, combina com sucesso disciplina e apoio, colaboração e esforço individual e, o mais interessante, apesar das muitas características de uma companhia japonesa, era americana e tornou-se uma das grandes histórias de sucesso de nossa época. Neste novo livro, **Sociedade M**, mas uma vez volta-se ao exemplo japonês, mas desta feita, para revelar que a cooperação e o trabalho de equipe são possíveis entre empresa e governo. Num momento em que a eficácia da administração pública e do próprio papel do Estado estão na ordem do dia no Brasil, este livro descreve, analisa e propõe um diálogo aberto e um consenso entre a comunidade empresarial e o governo, para que se determinem diretrizes políticas coerentes, auxílio e apoio por parte do governo e se chegue à meta comum: o desenvolvimento racional dos negócios.

---

**EDITORA MCGRAW-HILL**

Rua Tabapuã, 1105

04533 – São Paulo – SP

Tel.: (011) 881-8604

---

**BASIC AVANÇADO PARA O TK 90X**

José Eduardo Maluf de Carvalho

O TK 90X, produzido pela Microdigital, é compatível com o Spectrum da Timex/Sinclair, inglesa. Este livro tem a finalidade de permitir uma interação perfeita entre a máquina e o próprio usuário, através da utilização da linguagem BASIC, especialmente dirigida para o TK 90X. Vale ressaltar que o autor participou no desenvolvimento do projeto de lançamento do TK 90X no Brasil.

**SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: Técnicas Avançadas de Computação**

Alciney Lourenço Cautela e Enrico Giulio Franco Polloni

Trata da integração de Sistemas Administrativos, com informações computarizadas, que fazem parte das Técnicas e Métodos Avançados de Alta Tecnologia como: memória virtual, máquina virtual, banco de dados, planejamento e controle de projetos, simulação etc. Este conjunto de sistemas dentro da empresa irá gerar o Sistema de Informação Gerencial – SIG. A obra, em edição revisada e ampliada, incluindo novo capítulo sobre Simulação de Sistemas, reúne num só texto, várias técnicas metodológicas de uso atual em Sistema de Informações nas Empresas.

**BASIC PRÁTICO – Conceitos Fundamentais e Avançados**  
Carlos Alberto Botelho

Se dividirmos o aprendizado do BASIC em: introdutório, intermediário e avançado, este texto trata exatamente dos estágios intermediário e avançado. Para atingir esse objetivo, os assuntos são divididos em quatro partes: Introdução aos Computadores e às Linguagens de Programação; Basic Básico; Basic Avançado; e Conclusão.

**FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA: um guia para a iniciação científica**

Aidil Jesus Paes de Barros e Neide A. de Souza Lehfel'd

O texto é resultado de amadurecida experiência docente das autoras no ensino superior e nele percebe-se respostas às necessidades e carências dos estudantes universitários, muito bem diagnosticadas. É, portanto, de extrema utilidade para subsidiar professores e alunos de cursos superiores, mesmo naqueles de cujos currículos não consta a disciplina Metodologia Científica.

**110 EXERCÍCIOS DE CONTABILIDADE**

Nelson Gouveia

Este caderno de exercícios foi elaborado com a finalidade de servir de complemento prático para qualquer livro de contabilidade básica. Para facilitar sua utilização, possibilitando sua adaptação às diversas abordagens de ensino adotadas por diferentes autores, cada capítulo é

inteiramente independente dos outros e iniciado com uma bateria de questões teóricas tipo “falso” ou “verdadeiro” seguida de exercícios práticos.

---

**EDITORA BRASILIENSE**  
Rua General Jardim, 160  
01223 – São Paulo – SP  
Tel.: (011) 231-1422

---

**A ECONOMIA COMO CIÊNCIA MORAL E POLÍTICA**  
Albert O. Hirschman

A obra do professor do célebre Institute for Advanced Studies de Princeton oferece ao não-especialista uma oportunidade excepcional de cumplicidade e de prazer intelectuais. Raramente se viu, num grande especialista “ocidental” mais rigor e mais modéstia. O economista do subdesenvolvimento refuta as interpretações globais ou causais, sem jamais deixar de estar atento à diferença das mentalidades das culturas. Descobre, na estrutura do comércio exterior, a desgraça de um povo; numa taxa de inflação, o impasse de uma nação; numa pirâmide etária, a impossibilidade de uma reforma.

---

**EDITORA ATLAS S/A.**  
Rua Conselheiro Nébias, 1384  
01203 – São Paulo – SP  
Tel.: (011) 221-9144

---

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Conceitos, Metodologia, Práticas**  
Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

Além de apresentar metodologia com nível de detalhes que proporcione ao administrador visão mais explícita do que efetivamente representa este importante instrumento de administração que é o planejamento estratégico, a decisão de escrever o livro fundamentou-se na escassez de material didático referente ao assunto principalmente em língua portuguesa. No transcorrer da obra percebe-se a preocupação em tornar prático o planejamento estratégico, através do estabelecimento dos planos de ação, que são instrumentos administrativos que possibilitam posicioná-lo no processo cotidiano da empresa. No final, um glossário de termos é apresentado, procurando vivenciar o leitor no “linguajar” mais corriqueiro dos profissionais de planejamento estratégico. Texto indicado para as disciplinas Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Diretrizes Administrativas, bem como Teoria Geral da Administração dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas. Leitura de atualização e reciclagem profissional.

---

**EDITORA VOZES LTDA.**  
Rua Frei Luís, 100  
25689 – Petrópolis – RJ  
Tel. (0242) 43-5112

---

**GUIA COMPLETO DO FUNCIONAMENTO DE UMA EMPRESA: Micro, Média e Grande**  
Roger Barki e Josy Alzogaray

Muitos livros já enfocaram a administração empresarial, mas nenhum de maneira tão especial, tão voltada diretamente ao leitor. E o que o torna especial? O fato dele fornecer uma visão ampla e interligada de todas as áreas de uma empresa sem atirar conceitos, mas mostrando-os através do acompanhamento da criação e desenvolvimento de uma empresa fictícia que vai crescendo no decorrer do livro, junto com o leitor. Este guia de administração empresarial proporciona a orientação que procura o pequeno empresário na abertura de sua microempresa, a visão prática que deseja o universitário e a amplitude que procura o profissional atuante. Além disso, pela maneira diferente e leve com que foi escrito, proporciona momentos de humor.

---

**EDITORA CAMPUS LTDA. Livros Científicos e Técnicos**  
Rua Barão de Itapagipe, 55  
20261 – Rio de Janeiro – RJ  
Tel.: (021) 284-8443

---

**O CHOQUE HETERODOXO: CAMBATE À INFLAÇÃO E REFORMA MONETÁRIA**  
Francisco Lafaiete Lopes

Tornar compreensível o plano de reforma monetária e combate à inflação posto em prática pelo Governo Sarney é o objetivo deste livro. Reunindo trabalhos do economista Francisco Lafaiete Lopes, um dos autores do plano ora aplicado e chamado de “pai do cruzado”, a obra contém a evolução de seu pensamento sobre o fenômeno da inflação crônica e sobre as táticas econômicas para combatê-la, fornecendo ao leitor toda a fundamentação necessária à compreensão do momento atual da economia brasileira. Destaque ao capítulo que trata “O choque à brasileira”, comparando o Plano Austral argentino e o efetivamente aplicado pelo Governo brasileiro em 28 de fevereiro, inclusive nas suas implicações políticas; discute a semântica do termo choque heterodoxo, que migrou do economês para o linguajar comum; e aborda o polêmico tema dos salários e preços da economia.

# revista de ADMINISTRAÇÃO

O homem de administração precisa estar inteirado de tudo o que há de mais novo e palpitante na área. A Revista de Administração leva até você, trimestralmente, os mais relevantes trabalhos realizados no País, numa linguagem clara e objetiva. Não deixe esta oportunidade passar em branco. Preencha o cupom anexo e assine a publicação científica que sabe ser dinâmica e atual.

## CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- ☐ 1 ano (4 edições) Cz\$ 80,00  
☐ 2 anos (8 edições) Cz\$ 150,00

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados, pelo preço de Cr\$ 20,00 cada:

- ☐ 19.1    ☐ 19.2    ☐ 19.3    ☐ 19.4  
☐ 20.1    ☐ 20.2    ☐ 20.3    ☐ 20.4

pelo que anexo cheque nº \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_  
ou vale Postal nº \_\_\_\_\_ nominal ao Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração FEA- USP

NOME \_\_\_\_\_

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_ CIDADE \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL \_\_\_\_\_

TELEFONE \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_

REMESSA PARA ☐ RESIDÊNCIA    DATA \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
☐ EMPRESA    ASSINATURA \_\_\_\_\_



**ESTE CUPOM DEVE SER ENVIADO  
PARA:**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO  
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP  
CAIXA POSTAL 11.498  
05499 - SÃO PAULO - SP**

