

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. Tornase, 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. Umam 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)?

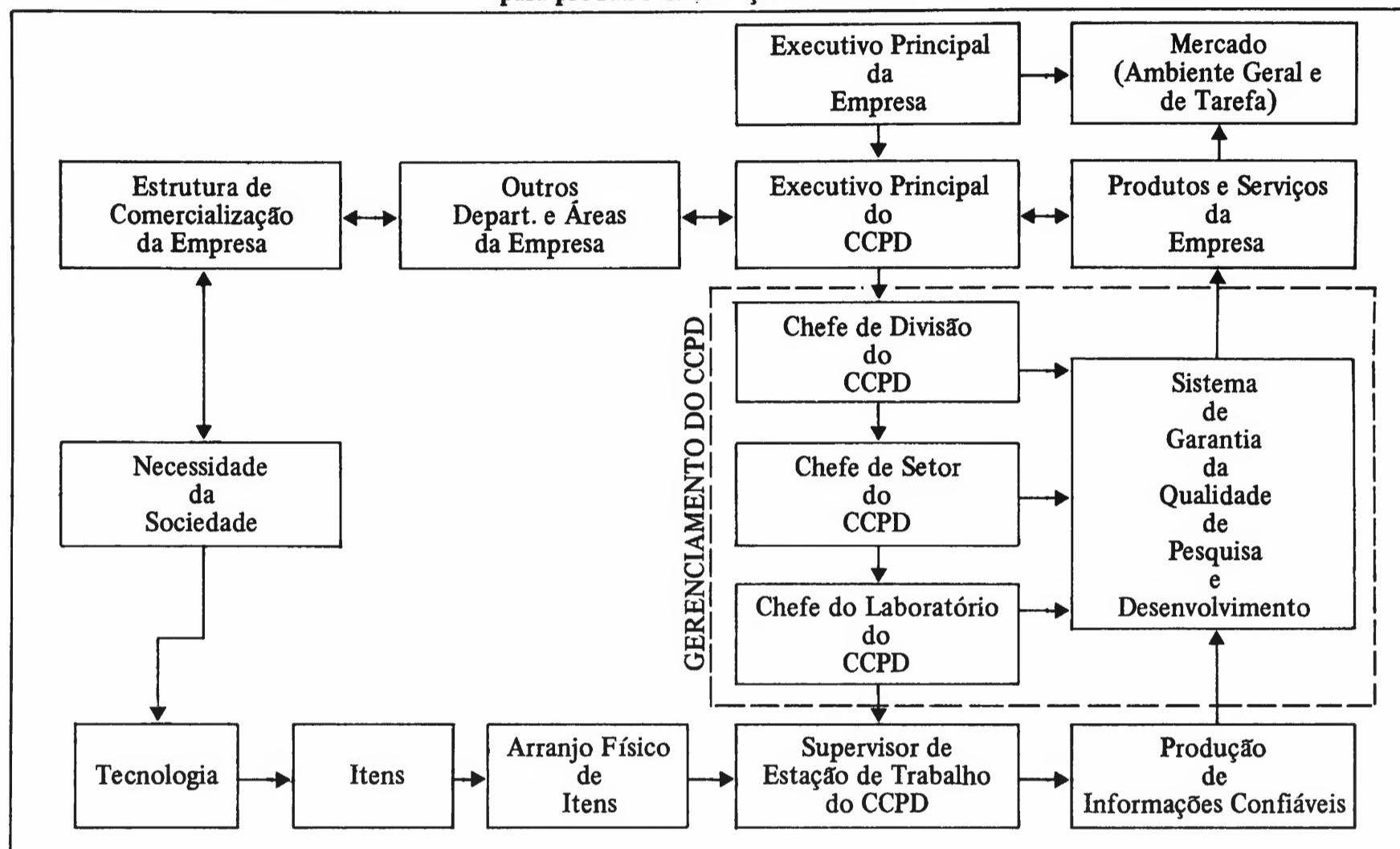
Uma forma simples de organizar o CCPD é através da relação existente entre tecnologia e desempenho humano apresentada na figura a seguir. A tecnologia, como nível de competência de um determinado meio sócio-econômico, deverá ser administrada, ou seja: planejada, organizada, dirigida, controlada e com 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 metologia 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

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

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

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.

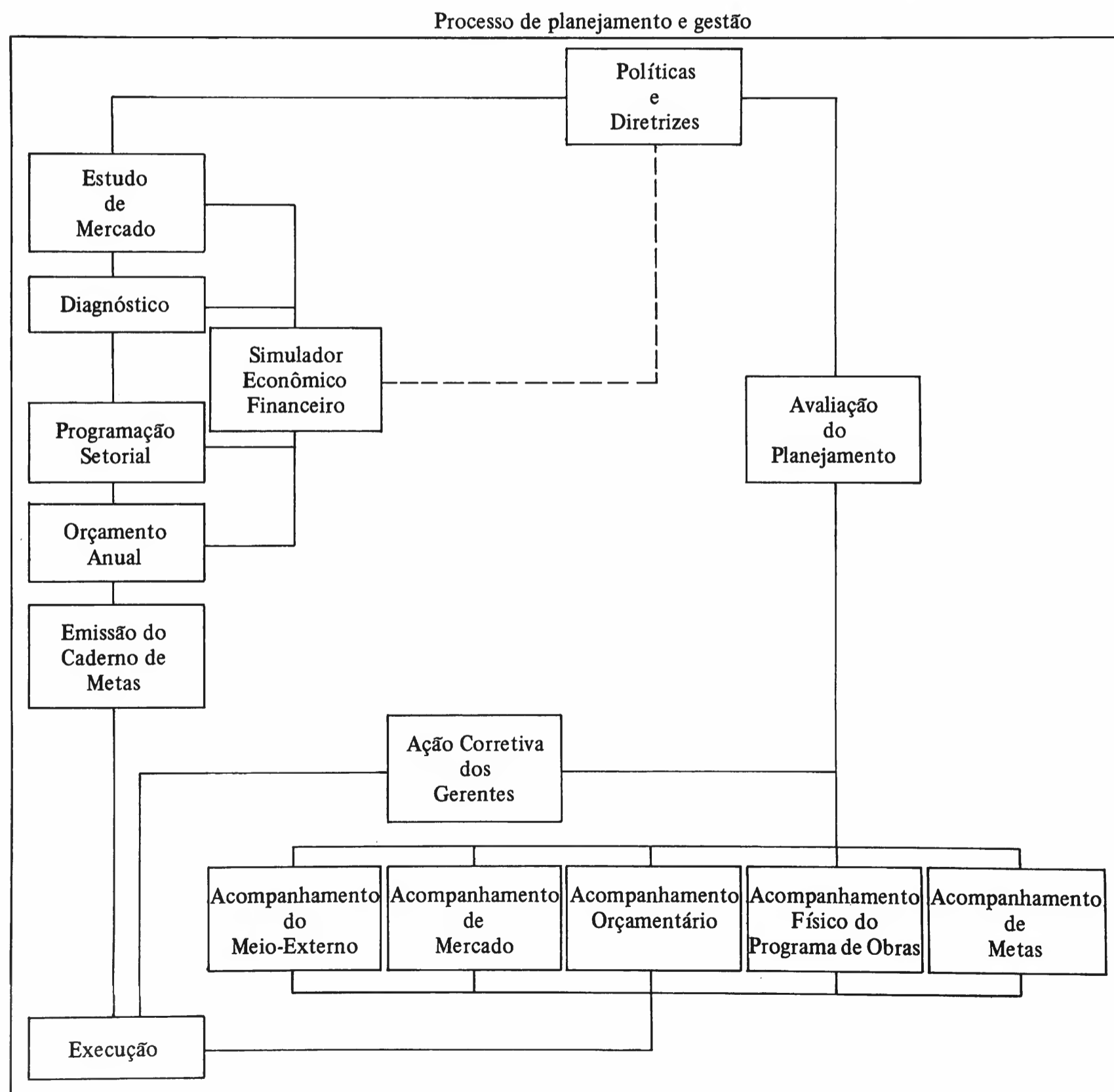
Para o MME, DNAEE e ELETROBRÁS sugerimos modelos de coordenação voltados para definição de diretrizes e prioridades, grandes metas e controle dos resultados.

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

Material \ Proponentes	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

Material \ Proponentes	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

- continuem 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

Material \ Proponente	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

Material \ Proponente	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

Material \ Proponente	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

Material	Proponente	Preços unitários em US\$/kg					
		Consórcio Nacionais 1, 2 e 5	Nacional 4	Nacional 3	Estrangeira 2	Nacional 6	Estrangeira 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

Material	Proponente	Preços unitários em US\$/kg						
		Estrangeira 4	Estrangeira 3	Estrangeira 2	Nacional 4	Nacional 5	Nacional 2	Nacional 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'

CONCLUSÕES

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.

Entre as formas que as Empresas Públicas usam para obter seu objetivo, muitas estão afastadas de seu fim primeiro, pois, para provar a lisura de seus executivos em seus procedimentos, criam ou usam dispositivos legais que as afastam do padrão de eficiência embora protegendo-as como instituições.

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?

Faltar-nos-á eventualmente algum requisito? Estaremos mal preparados?

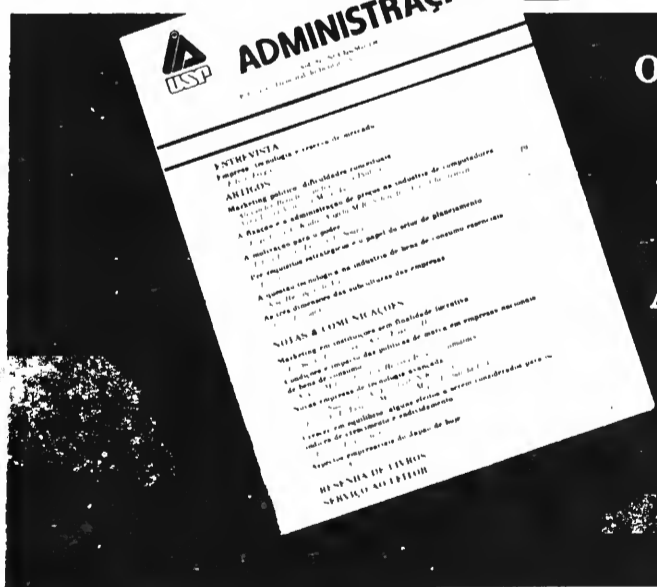
Com certeza não nos falta nada. Nosso preparo é tão bom quanto os melhores que possamos considerar — se algo nos falta é apenas a coragem de negociar, sempre e em todos os níveis.

Se na teoria do conhecimento se aprende que a única verdade permanente é que não existe verdade permanente, por ilação, devemos deduzir que o único preço permanente é aquele discutido, negociado, catimbado mesmo, que vem de encontro aos interesses do consumidor, isto é, da sociedade.

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.



O homem de administração precisa estar inteirado de tudo o que há de mais novo e palpitante na área.

Agora você já dispõe do meio mais adequado para desempenhar o seu papel, apoiado nos mais recentes estudos e pesquisas.

A Revista de Administração leva até você, trimestralmente, os mais relevantes trabalhos realizados no país, ligados à administração, numa linguagem clara e objetiva.

Não deixe esta oportunidade passar em branco. Assine a publicação científica que sabe ser dinâmica e atual.

Revista de Administração: o novo papel do administrador.

ENTRE EM CONTATO CONOSCO E RECEBA, GRATUITAMENTE, A RELAÇÃO DOS MELHORES ARTIGOS PUBLICADOS PELO RAUSP

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 Títular 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 histórias, 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 Leheld

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.

ATUALIDADE E INFORMAÇÃO CERTA PARA A SUA ÁREA

revista de ADMINISTRAÇÃO

O homem de administração precisa estar inteirado de tudo o que há de mais novo e palpante 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 _____

RESIDÊNCIA DATA _____ / _____ / _____

REMESSA PARA EMPRESA _____ ASSINATURA

**ESTE CUPOM DEVE SER ENVIADO
PARA:**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP
CAIXA POSTAL 11.498
05499 - SÃO PAULO - SP**

