

IAUSP

Vol. 12 - Nº 2,
Set/Dez 1977

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Publicação do Instituto de Administração da USP

O Chefe Eficiente — Formas
de Influenciar

David Felipe Hastings

A Absorção como Estratégia de
Crescimento da Empresa

José Fernando da Costa Boucinhas

Determinantes da não Aquisição de
Habitação com
Financiamento do BNH

José Augusto Guagliardi

Fatores Determinantes do Salário
de Executivos

*Lindolfo Galvão de Albuquerque, Aventino de Miranda Caetano e
Roberto Coda*

O Papel da Assessoria no
Processo Decisório

Gilberto José Weinberger Teixeira

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA
E ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

São Paulo,
Setembro/Octubro/Novembro/Dezembro
de 1977
Volume 12 – nº 2

Diretor

Sérgio Baptista Zaccarelli

Supervisão Editorial

Antonio Zoratto Sanvicente
José Augusto Guagliardi

Assistente Editorial

Octávio Mariot Foques

Secretária

Hermínia A.G. Bernardi

Conselho Editorial

Presidente – Sérgio Baptista Zaccarelli,
Antonio Delfim Netto, Flávio Fausto
Manzoli, Francisco Pedro de Souza,
Lenita Corrêa Camargo, Oswaldo Fadigas
Fontes Torres, Ruy Aguiar da Silva Leme,
Sérgio de Iudícibus

Conselho Técnico

Presidente – Sérgio Baptista Zaccarelli,
membros do corpo docente do Departa-
mento de Administração da FEA/USP.

Planejamento Gráfico

Roberto Hiraishi

Diretor Responsável

Robert E. Appy

BL ISSN 0080 – 2107

SUMÁRIO

Editorial 4

Sínteses – Revista de
Administração 6

O Chefe Eficiente – Formas de
Influenciar
David Felipe Hastings 9

A Absorção como Estratégia
de Crescimento da Empresa
*José Fernando
da Costa Boucinhas* 21

Determinantes da Não Aquisição
de Habitação com
Financiamento do BNH:
Uma Abordagem
Usando Análise Fatorial
José Augusto Guagliardi 47

Fatores Determinantes do
Salário de Executivos
e Respectiva
Satisfação Salarial
*Lindolfo Galvão de Albuquerque
Aventino de Miranda Caetano
Roberto Coda* 57

O Papel da Assessoria
no Processo Decisório
*Gilberto José
Weinberger Teixeira* 81

Revista de Administração – uma publicação quadrimestral de distribuição dirigida. Editada pelo Instituto de Administração da FEA/USP. Os artigos assinados são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos direitos reservados. É permitida a publicação de trechos de artigos, com autorização prévia, e identificação da fonte. Toda correspondência deve ser enviada para REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, Prof. José Augusto Guagliardi, Instituto de Administração da FEA/USP – Caixa Postal 11498 – São Paulo SP fone: 211-0411, R.240. Registrada no Serviço de Censura Federal sob nº. 1766 - P.209/73. Serv.Editoriais e Gráficos: EDITEC - Editora Técnica e Científica Ltda – Mat. nº 1441 Rua Lincoln de Albuquerque, 193 - fone: 62-5391 - CEP 05004 - São Paulo - SP.

Revista de Administração

São Paulo

Vol. 12

Nº 2

Pág. 1-100

Set/Dez 1977

EDITORIAL

A REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INTERCÂMBIO DE IDÉIAS

4

Ao ensejo da publicação do segundo número da nova fase da Revista de Administração, nada nos pode ter trazido maior satisfação do que perceber, e poder transmitir, na repercussão colhida junto aos nossos leitores, a elevada contribuição que sentem podermos prestar, como fruto de nosso trabalho, à divulgação de estudos e pesquisa nas diversas áreas de Administração.

Desejamos reafirmar também um de

nossos propósitos maiores, indicado no primeiro número da Revista, em sua nova fase: ela é um meio de divulgação aberto a todas as demais escolas de Administração do país, bem como aos praticantes da profissão nas empresas privadas e em órgãos governamentais. Muito nos agrada poder, em prazo bastante curto, visualizar a Revista de Administração desempenhando um papel efetivo como agente de integração e intercâmbio de conhecimentos, es-

tudos e trabalhos provenientes de diferentes pontos do território nacional, seja qual for a área de especialização em Administração.

Neste número, oferecemos ao leitor uma variedade mais rica de trabalhos, tanto em termos da diversidade de áreas representadas, ou seja, de assuntos, pois há artigos de Administração Geral, Finanças, Recursos Humanos e Métodos Quantitativos, como em termos da novidade na aplicação de técnicas, anteriormente desenvolvidas, a problemas tipicamente nacionais, como ocorre no artigo sobre a análise fatorial do comportamento do consumidor perante o financiamento do Banco Nacional da Habitação, e no trabalho sobre a remuneração de executivos, com o uso da análise de correlação num problema de área

de Recursos Humanos de uma empresa brasileira.

Apesar da diversidade de assuntos, todos os trabalhos, e sem dúvida a própria direção da Revista, mantém uma posição que julgamos salutar por excelência, para os fins a que nos propomos: lançar idéias para discussão em nosso meio, sobre nossa realidade, abrir avenidas de exploração científica e criar condições para que o percurso realizado seja divulgado e transmitido às pessoas, dos mais diferentes pontos do país, e também do exterior, que se preocupam com o ensino e a prática da Administração no Brasil.

SÉRGIO BAPTISTA
ZACCARELLI

Diretor

SÍNTESES

Revista de Administração

Pág. 9

O Chefe
Eficiente – Formas
de Influenciar

*David Felipe
Hastings*

- 6 Apesar de eminentemente não-quantitativa, a ciência do comportamento humano adquire uma importância crescente para a gestão de empresas. Partindo do princípio de que todo chefe (administrador) pretende ser eficaz, o que precisará ele fazer para garantir sua eficácia? Como garantir a dedi-

cação máxima de seus subalternos? Para assegurar a dedicação de seus subordinados, o administrador tem à sua disposição inúmeras formas de influenciá-los, como é constatado no presente artigo.

tégicos e financeiros das implicações, da absorção de uma empresa por outra, bem como as bases mais prováveis de negociação entre compradora e vendedora. Um modelo de avaliação da absorção, baseado nos métodos de fluxos de caixa descontados, é confrontado com os outros procedimentos, mais conhecidos, de avaliação de empresas.

Pág. 21

A Absorção
como Estratégia
de Crescimento
da
Empresa

*José Fernando
da Costa Boucinhas*

Exposição e discussão da alternativa de incorporação, de outras organizações, por parte de uma empresa com uma estratégia de expansão. São apresentados os aspectos estra-

Pág. 47

Determinantes da Não-Aquisição de Habitação com Financiamento do BNH – Uma Abordagem usando Análise Fatorial

José Augusto Guagliardi

Teste da hipótese de que a falta de condições financeiras, apontada em estudos anteriores sobre o assunto, é a causa principal da não-utilização de financiamento do BNH para a aquisição da casa própria. Aplicação técnica de análise fatorial ao exame de dados levantados através de questionários. São apresentadas algumas das implicações dos resultados para a estratégia governamental com vistas à solução do problema do financiamento da casa própria.

Pág. 57

Fatores Determinantes do Salário de Executivos e Respectiva Satisfação Salarial

Lindolfo Galvão de Albuquerque

Aventino M. Caetano

Roberto Coda

Resultados da aplicação da análise de correlação de fatores associados aos níveis correntes de remuneração e à satisfação dos executivos de uma empresa estatal brasileira com esses níveis. Abre e propõe linhas adicionais de exploração científica na área de Recursos Humanos, com a aplicação de instrumental estatístico. A utilização da mesma metodologia em outras empresas brasileiras deverá ser facilitada com o exposto neste artigo, permitindo a comparação da influência relativa dos diversos fatores determinantes aqui considerados.

Pág. 81

O Papel da Assessoria no Processo Decisório

Gilberto José Weinberger Teixeira

Sistematização do papel da função de assessoramento no processo de tomada de decisões numa empresa. Define a função de assessoramento e detalha as fases do processo decisório em que o seu desempenho deve se fazer presente. O assessoramento é visto como um processo de coordenação para a solução de um problema, após cumpridas as diversas etapas de elaboração, formalização e acompanhamento da execução da decisão eventualmente adotada pelo pessoal em posições de linha.

**COMO RECEBER
A REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**

O Instituto de Administração da Universidade de São Paulo,
para atender o excessivo número de solicitações
que vêm recebendo, e reduzir o alto custo de elaboração
da publicação, informa na página 96 desta edição,
como o leitor deve proceder
para receber a Revista de Administração.

David Hastings

Assessor Técnico das
Diretorias da Associação
de Bancos no
Estado de São Paulo
e da Federação Brasileira das
Associações de Bancos.
Cursando Mestrado em
Administração na FEA/USP

O CHEFE EFICIENTE FORMAS DE INFLUENCIAR

INTRODUÇÃO

Num mundo empresarial em que o uso do computador (aliado a instrumentos de gestão e de decisão cada vez mais sofisticados) torna-se cada vez mais comum, fazendo com que os administradores profissionais, que pretendam ser bem sucedidos, tornem-se cada vez mais receptivos a conceitos, formulações e raciocínios de tipo matemático, é de se estranhar que haja uma ciência, ou conjunto de conceitos, que, apesar de eminentemente não-quantitativa, vem adquirindo uma importância crescente para a gerência de empresas – trata-se das ciências humanas,

ou ciência do comportamento humano.

O ambiente empresarial é, em micro-escala, aquilo que a Economia denomina “mercado”. Na empresa, como em qualquer outra forma de mercado, bens e serviços são oferecidos e procurados, comprados e vendidos. Nesse ambiente, como em qualquer outro, o preço de qualquer produto comprado ou vendido é determinado, pelo menos em princípio, pela capacidade de tal produto satisfazer os desejos ou as necessidades de seu comprador e pela escassez ou abundância de fornecimento de produtos iguais ou semelhantes ao que está sendo vendido ou comparado. Essas forças, que regulam o preço das coisas compradas e vendidas, resultam em diversas tendências de efeitos, comumente

9

considerados drásticos, como, por exemplo, a de um comprador de determinado bem (ou serviço) deixar de comprar esse bem, se seu poder de satisfação das necessidades do comprador se reduzir. A “mão-de-obra” ou a “força de trabalho” é uma das muitas coisas compradas e vendidas no ambiente empresarial.

- 10 Diz Charles G. Burck, em artigo intitulado “A Política Complexa da Empresa” (The Intricate “politics” of the Corporation – revista Fortune, abril de 1975): “É certo que a eficiência – a arte de fazer a mesma coisa com menor esforço ou menos recursos – é uma das grandes contribuições da atividade empresarial para o progresso da humanidade. Mas não é suficiente. O novo objetivo do administrador, diz Drucker, deve ser a **eficácia**, que é uma forma abreviada de descrever o uso **ótimo** de todos os recursos disponíveis na perseguição de **resultados extraordinários**”
-

POR QUE INFLUENCIAR?

Entendo que um administrador ou um chefe será eficaz para sua em-

presa à medida que for eficiente para si mesmo. Quero dizer com isso que a contribuição extraordinária do chefe para a empresa só poderá concretizar-se se a produtividade de seu departamento ou de seus comandados for eficiente. É claro que um ou mais dos seus comandados poderá ser eficaz, trazendo uma contribuição extraordinária para seu departamento, mas isso não invalida a eficácia do chefe – pelo contrário, até a facilita. Então, partindo do princípio de que todo chefe pretende ser eficaz, o que precisará ele fazer para garantir sua eficácia? A primeira providência que precisará tomar será no sentido de assegurar a eficiência de seus subordinados.

Em vista das considerações colocadas anteriormente, segundo as quais todas as pessoas colocadas num ambiente empresarial se envolvem nas lutas típicas do “mercado” a tarefa de assegurar a eficiência dos empregados de uma empresa deve ser sumamente fácil, porque os próprios empregados devem querer, de livre e espontânea vontade, garantir sua própria eficiência, sob pena de verem sua capacidade de satisfazer

as necessidades da empresa cair a níveis inferiores ao do valor de seu salário, quando então seriam sumariamente despedidos para dar lugar a outros que tenham maior nível de capacidade, ou que estejam dispostos a vender seu trabalho por um preço menor. Por mais verdadeira que pareça tal proposição, por mais inabalável que possa parecer, sabe-se que não é verdadeira. Em inglês, formulações desse tipo são rotuladas "wishful thinking", ou seja, são pensamentos que seriam muito interessantes se fossem verdadeiros ou aplicáveis. Mas, como geralmente sucede com o "wishful thinking", de nada adianta pensar ao longo dessas linhas porque o pensamento nesses moldes não levará a nada.

A idéia não é válida, parece-me, porque cada homem – o átomo da mão-de-obra tem características próprias e capacidades especiais que, via de regra, não são iguais às dos demais homens. Em outras palavras, o todo da mão-de-obra de uma empresa, ou de um departamento dentro da empresa, é composto de átomos desiguais, freqüentemente não-sintonizados e, muitas vezes, desarmônicos.

Para fixar idéias, focalizemos uma das múltiplas capacidades presentes em maior ou menor grau em todos os homens; a capacidade manual. Imaginemos o caso de uma fábrica de porcas, onde cada homem é responsável por todas as etapas da produção e em que um trabalhador, tendo maior habilidade manual que os outros, produz mais porcas por hora do que cada um de seus colegas. Essa produtividade extra do trabalhador excepcional terá ótimos resultados sobre a eficiência da fábrica, mas provavelmente subsistirá por muito pouco tempo. Supondo que todos os demais trabalhadores sejam perfeitos imbecis, cujo único objetivo seja o de produzir porcas durante toda a vida, nosso trabalhador super-dotado cedo ou tarde começará a pensar na injustiça de render mais para a fábrica e ganhar a mesma coisa que seus colegas; a partir do momento em que ele começar a pensar assim, a fábrica terá que começar a pensar ou em pagar mais para o trabalhador diferenciado, ou em procurar outro trabalhador, mais medíocre, que substitua esse quando ele se demitir. Ou, por outro lado, lembrando que nem todos os trabalhadores da fábrica

serão perfeitos imbecis, teremos que considerar a possibilidade de os outros trabalhadores, os menos dotados, exercerem pressão sobre o centro de nosso exemplo, no sentido de reduzir sua produção, para não elevar a média de produção por hora sobre a qual se baseia o pagamento de todos eles.

- 12 Apesar da simplicidade, o exemplo serve para ilustrar que as diferenças pessoais de um trabalhador para outro geralmente (se não sempre) são irreconciliáveis e podem, inclusive, levar a uma deterioração da capacidade produtiva de toda uma empresa (se o trabalhador superdotado relaxou sua produção para não aumentar a média horária, por que não poderão todos os trabalhadores relaxar para reduzir a média?) O exemplo foi dado num ambiente de produção propositalmente simples e de mensuração fácil — justamente para frisar e fixar a idéia que procuro registrar; mas é evidente que, à medida que galgarmos os degraus hierárquicos da empresa, quando o trabalho passa a ser cada vez mais intelectual e menos manual, a mensuração da produção se tornará crescentemente difícil.

Quanto mais difícil for a mensuração do trabalho, mais difícil será medir quanto de sua capacidade potencial o empregado está efetivamente dedicando a seu trabalho — como contar o número de idéias produzidas por um homem cuja principal função na empresa seja a de pensar? E como avaliar a qualidade dessas idéias?

Assim, um chefe que tenha a seu cargo diversos empregados, razoavelmente elevados dentro da hierarquia da empresa, dificilmente saberá se sua equipe está produzindo tudo o que pode. A única forma do chefe em pauta ter alguma tranquilidade é através de um esforço para assegurar que seus subordinados estão dedicando suas capacidades profissionais integralmente à empresa. Parece até um paradoxo que o chefe de um departamento, cuja produção não seja mensurável em termos absolutos (no sentido de uma “média” de produção sempre válida), tenha que se esforçar por obter dedicação absoluta de seus subalternos.

Garantida a dedicação integral de

seus colaboradores (o que já por si tende ao impossível, na prática), o chefe terá garantido a eficiência de seu departamento ou equipe e estará em condições de perseguir a eficácia que, suponho, é o seu objetivo. Registrei que o objetivo da dedicação integral tende ao impossível, mas existem formas de tornar, ou de procurar tornar, o impossível um pouco mais acessível: é nesse sentido que a ciência do comportamento humano contribui para as ciências administrativas. É preciso encontrar meios (ou mesmo idéias que nos ajudem a pensar em meios) de levar os empregados a se dedicarem integralmente à empresa. Esses meios (ou idéias) são apresentados pela ciência do comportamento humano aplicada ao ambiente empresarial.

COMO INFLUENCIAR?

O chefe que pretende garantir dedicação máxima de seus subordinados tem à sua disposição inúmeras formas ou táticas para influenciá-los. Provavelmente terá que adotar uma determinada tática para cada subordinado seu (e a melhor forma de escolher qual tática deva adotar

para cada subordinado, geralmente será dada pela própria sensibilidade do chefe). As formas de influenciar tendem a se classificar dentro de um número restrito de categorias. Um conhecimento dessas formas de influenciar pode ajudar o chefe a diagnosticar a situação e escolher a forma mais indicada para resolver a situação. Evidente está que essas categorias, ou modelos, de meios de influenciar não pretendem ser absolutos – pretendem ser apenas idéias gerais que podem servir como ponto de partida para uma análise raciocinada.

Uma das formas de influenciar, talvez a mais simples ou básica, é a denominada “pressão técnica”. Sente-se a existência desse tipo de pressão quando se encontra uma pessoa que se orgulha do que faz. De um modo geral, todas as pessoas sentem alguma motivação, que pode variar em grau de intensidade de uma pessoa para outra e mesmo de um momento para outro em uma mesma pessoa, para fazer as coisas tão bem quanto pode (excluindo-se os casos de sabotagem, é claro). Essa motivação poderá, obviamente estar latente, mas dificilmente deixará de existir.

tir, sob pena de a pessoa deixar de ter sua "razão de ser". Cabe então ao chefe procurar intensificar essa motivação.

14

Outra forma de influenciar, um pouco mais sutil do que a anterior, é aquela que se baseia no pressuposto de que todo homem quer se sentir parte de um grupo – é a que geralmente se denomina "pressão social". Há um postulado normalmente aceito, e facilmente demonstrável, de que o homem é um animal gregário, um animal que sempre procura companhia. Mas essa vontade de participar de um grupo é uma vontade ativa, como oposto de vontade passiva, no sentido de que o homem não só quer fazer parte de um grupo, mas também se sentir necessário ao grupo ou, pelo menos, útil para o grupo. Nesse sentido, dentro do ambiente empresarial, o homem sente necessidade de contribuir para o sucesso do grupo: se este tiver suficiente consciência de seus objetivos (supondo que seus objetivos são coincidentes com os da empresa) esses objetivos tendem a se tornar os objetivos pessoais de cada um de seus componentes. Cabe então ao chefe promover e, se

possível, acentuar a consciência grupal de seus objetivos. Esta idéia é particularmente útil ao chefe que quer assegurar-se da eficiência de um novo elemento do grupo, pois o próprio grupo exercerá pressão sobre o indivíduo para que este adapte seu trabalho às expectativas.

Uma terceira forma de influenciar é a denominada "pressão tecno-social", que ocorre mais freqüentemente quando se trata de relacionamentos em cadeia. Ocorre, por exemplo, quando um chefe requer determinada tarefa de um seu subordinado, sendo que este, por sua vez, terá que contar com a colaboração de subordinado(s) seu(s). A motivação para a eficiência propaga-se ou é contaminada de chefe para subordinado para subordinado(s), até envolver todas as tarefas exigidas para completar a tarefa maior originalmente solicitada pelo chefe. A dinâmica deste tipo de pressão se prende à idéia do que cada elemento do grupo envolvido fará, no sentido de que "se eu falhar, todos os outros serão prejudicados". A fraqueza desta forma de influenciar está no fato de que o chefe terá que confiar na capacidade de todos os seus su-

balternos "contagiarem" os elementos subseqüentes no processo, confiança essa que nem sempre será muito tranqüila. É óbvio que tende a se desenvolver um reforço maior para a motivação à eficiência, se o chefe puder deixar bem claro que, no caso de uma falha, o autor da "performance" considerada abaixo do padrão será facilmente identificado.

A forma fundamental para se influenciar as pessoas, dentro de uma estrutura hierárquica, é a chamada "pressão formal" à qual todo subalterno deve sujeitar-se pelo simples fato de ser subalterno. Ao receber e aceitar uma incumbência, um empregado reconhece tacitamente, se não expressamente, que quem lhe deu a incumbência tem poder para tal e, portanto, deve ser respeitado ou pelo menos obedecido. De um modo geral, entendo que um chefe será mais eficiente à medida que tiver que usar esse tipo de pressão menos freqüentemente. Mas, é claro, a própria relação chefe-subalterno pressupõe a disponibilidade dessa forma de pressão, o que vale dizer que a estrutura hierárquica pressupõe que cada chefe seja inves-

tido, pela empresa, de poder e autoridade sobre seus subalternos a níveis pelo menos suficientes para garantir a eficiência da equipe ou do departamento comandado por ele. Importante notar que esta forma de pressão é sempre exercida de um indivíduo para outro; é caracterizada por um relacionamento pessoal entre chefe e subalterno.

Ainda outra forma de influenciar muito comumente encontrada é a "pressão formal-social", na qual se considera a autoridade investida no chefe em relação ao grupo de subalternos que ele comanda, e que pode, inclusive, contar com a participação do próprio chefe. É praticamente o caso do chefe dar ordens para si mesmo, situação em que se evidencia a necessidade de o chefe "dar um bom exemplo" **15**

CONCLUSÃO

Apresentei algumas formas de um chefe influenciar seus subalternos, tendo tomado o cuidado preliminar de procurar justificar o motivo pelo

qual surge a necessidade de influenciar. Não tenho a mais remota esperança de ter esgotado as possibilidades do assunto, mas espero ter dado causa a que mais idéias surjam e sejam desenvolvidas em torno do tema.

16

Espero, igualmente, ter deixado claro que as três formas "puras" de influenciar que percebo são a forma "técnica", a "formal", e a "social", e que essas três formas "puras" podem combinar-se e, dentro da categoria das formas combinadas, divaguei sobre as formas "tecno-social" e "formal-social". Por extrapolação, imagino que possam existir formas "tecno-formais" e "tecno-formal-sociais". Imagino também que se poderia estudar modelos de dosagem dos componentes das formas combinadas de influenciar, como, por exemplo, "tecno(7)-social(3)", segundo cada componente seja relativamente mais ou menos necessário dentro do composto; é claro que não existe nenhum termômetro para medir a temperatura relativa de uma forma de influenciar frente a outra, de modo que tal tipo de estudo só teria validade, associado a números

precisos, em ambiente acadêmico, mas, dentro do ambiente crescentemente, quantitativo, a que me referi na introdução deste trabalho, não deixa de ser interessante.

Depois de escrito o artigo acima, minha atenção foi chamada para o tratamento dado ao mesmo assunto no livro "Psicologia para Administradores" de Harold J. Leavitt (Cultrix, São Paulo, 1976 – 3ª edição). Realmente, o livro, principalmente em sua segunda parte, dá um tratamento muitíssimo mais extenso, profundo e científico ao assunto, constituindo, a meu ver, leitura obrigatória para um entendimento adequado do assunto a que me dedico no presente trabalho.

Outras referências, mais ou menos diretas, ao mesmo assunto, e de grande interesse, poderão ser encontradas nas seguintes obras:

BIBLIOGRAFIA

BROWN, J.A.C., *Psicologia Social da Indústria*, 2ª edição, São Paulo, Atlas, 1972, Cap. 7.

ETZIONI, A, *Organizações Modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, Cap. 8.

HARRIS, T.A., *Eu Estou O.K. Você está O.K.*, 5ª edição, São Paulo, Artenova, 1973.

JAY, A, *O Homem S.A.*, São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1974.

JAY, A, *Maquiavel e a Gerência de Empresas*, 2ª edição, Rio, Zahar, 1974.

ABSTRACT

The manager's ultimate worry is to maintain his effectiveness. In order to maintain his effectiveness, i.e., to assure **optimal** use of available resources so as to attain **extraordinary** results the manager must ascertain that his subordinates are executing their tasks efficiently, i.e. that they are doing their jobs with the lowest effort possible. The objective of ascertaining subordinates' efficiency is complicated when work expected of subordinates is not measurable in concrete terms.

Thus, in order to assure subordinates' efficiency, specially in a white-collar environment, the manager will have to influence his subordinates in such a way as to make subordinates **want** to be efficient of their own accord.

The Behavioral Sciences offer the manager a few models to help him face this type of problem. Such models, in their most basic forms, are dealt with in this article.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE MESTRADO E DOUTORADO

CARACTERÍSTICAS GERAIS

Período de aulas: matutino

Custo: 25% do salário mínimo por disciplina

Matrícula: mínimo de três disciplinas por semestre

Calendário Escolar: março a junho, agosto a novembro

Processo de Seleção:

- **Inscrição:**

Exames escritos: Administração Geral, Finanças, Métodos Quantitativos, Marketing e Inglês.

Exame de curriculum

Número de Vagas: 30

**OBJETIVOS DO CURSO DE P.G.
EM ADMINISTRAÇÃO**

O Curso de P.G. em Administração tem dois objetivos fundamentais: a formação de professores de Administração e a formação de bons profissionais nesta área que contribuirão para a eficácia das organizações nas quais prestam seus serviços. Estes dois objetivos são complementares, visto que um administrador profissional teria, como professor, a oportunidade de manter-se atualizado. Da mesma forma, um professor será mais eficiente se tiver vivência como administrador, podendo melhor transmitir sua experiência da realidade administrativa brasileira.

No decorrer do Curso de Mestrado será oferecido aos alunos um conjunto de conhecimento e experiências que lhes permitam aprimorar seu cabedal teórico e sua capacidade como administrador pro-

fissional, pesquisador e professor. Concluído o curso, os novos mestres poderão prosseguir na carreira universitária ou conciliar as atividades profissionais com as de professor de Administração. Ataindo estes dois objetivos o Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo estará não só contribuindo para suprir as necessidades de bons professores para as novas escolas de Administração recém fundadas no Brasil como também contribuindo para a formação de administradores competentes para nossas empresas.

Impõem-se diferenças entre o Bacharel em Administração, o Mestre e o Doutor em Administração. O Bacharel será aquele que conhece as técnicas existentes bem como a teoria sobre a qual essas técnicas se baseiam. Será capaz de compreender a literatura técnica e de colaborar em revistas de administração. Já o mestre conhecerá com maior profundidade do que o bacharel a teoria administrativa. Além disso saberá como pesquisar e ensinar. Será capaz de entender a literatura científica e de prestar colaboração em revistas especializadas. Deverá compreender a real necessidade de aliar sua formação técnica com a experiência prática. O Doutor em Administração será aquele capaz de redefinir os conhecimentos teóricos e práticos até agora adquiridos assim como criar novas técnicas e teorias. Além do mais deverá conhecer profundamente a estrutura das diferentes técnicas e suas inter-relações. Poderá ser tanto um pesquisador contribuindo para a literatura científica, como um professor de cursos de Pós-Graduação.

DISCIPLINAS

Cód. Disciplinas Obrigatórias

- 791 Sistemas Administrativos
 - 792 Comportamento Humano na Empresa
 - 793 Metodologia de Pesquisa
 - 794 Seminários sobre Didática em Administração
 - 801 Estudos de Problemas Brasileiros
-

Cód. Administração Geral e Desenvolvimento Organizacional

- 710 Seminários em Administração de Tecnologia de Pesquisa
 - 715 Planejamento Estratégico
 - 716 Administração Empresarial Internacional
 - 720 Tópicos Avançados em Administração de Tecnologia e Projetos
 - 721 Estrutura Organizacional
 - 722 A Internacionalização das Empresas
 - 725 Desenvolvimento Organizacional
 - 727 Seminário em Administração de Tecnologia – P & D
 - 732 Tópicos Especiais sobre Administração de Projetos
 - 748 Seminário em Administração de Tecnologia e P & D II
 - 796 Administração de Recursos Humanos: Salário e Motivação
 - 797 Aplicação da Teoria dos Sistemas
 - 798 Tópicos Especiais para Administração de Pesquisa e Desenvolvimento
 - 799 Estrutura e Integração dos Conhecimentos de Administração
-

Cód. Marketing

- 730 Marketing Internacional e Comparativo
- 731 Comportamento do Consumidor
- 738 Pesquisa de Marketing
- 741 Marketing de Turismo
- 743 Decisões de Marketing sob Condições de Incerteza
- 744 Análise Multivariada Aplicada ao Marketing
- 745 Análise e Planejamento de Marketing
- 746 Sistemas de Informações para Marketing

- 747 Controle em Marketing
 - 749 Fundamentos de Marketing
 - 748 Teoria de Marketing
 - 756 Canais de Distribuição
 - 757 Marketing de Varejo
-

Cód. Finanças

- 733 Planejamento e Controle Financeiro
 - 737 Finanças das Empresas Multinacionais
 - 739 Teoria da Administração Financeira
 - 763 Decisões sobre Investimento
 - 764 Mercado de Capitais
 - 765 Administração de Capital de Giro
 - 766 Administração de Carteiras de Investimento
 - 767 Finanças Internacionais para Administração Empresarial
-

Cód. Área de Apoio

- 703 Modelos Lineares Aplicados à Administração
 - 704 Economia de Empresas
 - 705 Aplicação da Moderna Teoria de Controle à Administração I
 - 712 Análise de Regressão
 - 714 Métodos Quantitativos Aplicados à Análise de Projetos
 - 717 Modelos Não Lineares
 - 718 Economia do Produto
 - 726 Computação Eletrônica Aplicada à Administração
 - 728 Econometria Aplicada à Administração I
 - 729 Econometria Aplicada à Administração II (Mercadometria)
 - 735 Elementos de Econometria Aplicados à Administração
 - 736 Simulação de Sistemas
 - 740 Aplicação da Moderna Teoria de Controle à Administração II
 - 751 Sistemas de Informação e Computação
 - 753 Processamento de Dados
 - 773 Sistema de Informação e Controle da Produção
 - 795 Pesquisa Operacional
 - 800 Pontos Avançados da Teoria da Localização
-

CORPO DOCENTE

PROFESSORES

Adalberto Américo Fischmann
Alexander Berndt
Claus Leon Warschauer
Eduardo Vasconcellos
Flávio Fausto Manzoli
Geraldo Luciano Toledo
Gilberto José Weinberger Teixeira
Israel Brunstein
Jacques Marcovitch
Jairo Simon da Fonseca
José Augusto Guagliardi
José Luis Martins Spino
José Carlos Moreira

José Fernando da Costa Boucinhas
José Donato Procópio
Keyler Carvalho Rocha
Nicolau Reinhard
Nelson Gomes Teixeira
Nguyen Huu Tung
Reynaldo Cavalheiro Marcondes
Rubens da Costa Santos
Ruy Aguiar da Silva Leme
Samsão Woiler
Sérgio Luiz de Oliveira Assis
Sérgio Baptista Zaccarelli
Sylvio Carlos Borges dos Reis

PROFESSORES VISITANTES

Bruce B. Johnson
Harry B. Goodwin

James R. Hemsley

William A. Davig
William O'Keefe

O INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – IA/USP

O Instituto de Administração é órgão anexo à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e alguns dos seus objetivos prioritários são: a) promover o fomento da pesquisa no campo da Administração; b) promover programas de treinamento para dirigentes de organizações; c) prestar serviços relevantes à comunidade.

Com a regulamentação do seu Fundo de Pesquisa (FUNAD) em 1972, o IA entrou em uma nova fase de dinamismo, caracterizada pela decisão de cumprir um papel de vanguarda na inovação de conhecimentos e técnicas administrativas dentro do meio ambiente no qual atua. Neste sentido, o IA passou a prestar serviços e desenvolver potencialidades em áreas não cobertas pela iniciativa privada nas quais tem um ponto forte. O IA colabora com a Faculdade de Economia e Administração da USP no sentido de que a mesma possa melhor atingir seus objetivos de ensino e pesquisa no campo da Administração.

As potencialidades desenvolvidas durante os três últimos anos localizaram-se nas seguintes áreas: a) assessoria a órgãos públicos responsáveis pela execução orçamentária; b) pesquisa, assessoria e treinamento na área de Administração de Atividades Científicas e Tecnológicas; c) Programas de Desenvolvimento de Executivos.

José Fernando da Costa Boucinhas

Professor Assistente
Doutor do Departamento
de Administração
da FEA/USP

A ABSORÇÃO COMO ESTRATEGIA DE CRESCIMENTO DA EMPRESA

INTRODUÇÃO

As fusões e incorporações (1) de empresas constituem um dos tipos mais complexos de operação empresarial. Elas podem redundar num rápido surgimento de lucros ou num sorvedouro de recursos. Esta característica não deve causar surpresa, pois, de um modo geral, a tomada de decisão na empresa envolve risco, e a decisão de comprar uma empresa é particularmente arriscada quando não planejada e

executada adequadamente. É exatamente por esta razão que o aproveitamento dos estímulos fiscais concedidos pela legislação brasileira às fusões e incorporações de empresas não deve ser o objetivo determinante de operações deste tipo; pois, não há incentivo fiscal que transforme um mau negócio num bom negócio.

21

O trabalho apresentado a seguir visa propiciar um quadro de referência dentro do qual uma empresa possa formular um programa de incorporações que redunde na consecução dos objetivos que lhe são

(1) Os termos fusão e incorporação têm o seguinte significado: uma fusão é a combinação de duas ou mais sociedades, dando origem à formação de uma sociedade nova. Uma incorporação ou absorção é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.

subjacentes. Ao contrário do que ocorre em relação a outros processos empresariais, no caso das fusões e incorporações não existem mecanismos de controle sistemático ou padrões de avaliação que garantam o caráter ótimo de decisões diferentes. Tais controles e padrões devem ser formulados à medida em que cada operação se concretiza.

22

Quanto mais cuidadosamente uma empresa formular os padrões e critérios a serem aplicados, menor será o risco de uma operação insatisfatória. Por outro lado, na medida em que a definição acurada de padrões e critérios reduz o risco, ela também diminui a possibilidade de concretização de uma incorporação.

A definição dos controles e padrões necessários em cada estágio do processo de absorção corresponde ao desenvolvimento de um plano "sob medida" ajustado às características e aos recursos peculiares à empresa.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE ABSORÇÃO

Antes de adotar qualquer medida no sentido de participar de uma

incorporação, a empresa, seja ela compradora ou vendedora, precisa formular um plano estratégico. A formulação deste tipo de plano envolve as seguintes etapas:

a) Auditoria de Posição: Esta etapa consiste, de um lado, na análise do ambiente externo à empresa, visando a identificar oportunidades e ameaças e, de outro lado, na análise da empresa com a finalidade de determinar suas competências e vulnerabilidades. A realização da auditoria de posição é fundamental para a construção de uma base sólida para o plano estratégico, principalmente porque possibilita à empresa responder à pergunta: **Qual o nosso negócio?**

Muitas empresas ainda não responderam a esta pergunta, que é aparentemente simples. Como inúmeras empresas não vendem sua produção a consumidores finais, a influência da procura final sobre elas não é direta e, desta forma, uma investigação cuidadosa pode ser necessária para responder a perguntas tais como:

- Onde estão nossos mercados?
- Qual o potencial de crescimento desses mercados?

- Qual a sua lucratividade presente e em potencial?
- Quais são nossos competidores?
- Qual a nossa participação no mercado?
- Com que eficiência são utilizados os recursos por nós aplicados em vendas e a distribuição física?

Um bom entendimento do ramo de atuação da empresa permite não só a clara definição de objetivos, como também a fixação de critérios explícitos de avaliação de candidatos a absorção. Por outro lado, a definição do negócio da empresa pode levar a uma decisão de eliminar certas atividades ou mesmo de retirada do negócio, decisão essa que pode ser executada pela venda de segmentos ou da empresa como um todo.

b) Definição de Objetivos. Os objetivos da empresa devem ser estabelecidos com o intuito de eliminar as ameaças identificadas no meio externo e as vulnerabilidades internas de aproveitar as oportunidades identificadas no meio externo, e de utilizar, ao máximo, a potencialidade da empresa. Os objetivos de lucro, crescimento e produtividade

devem ser explicitados, sempre que possível, em bases quantitativas.

c) Identificação e Avaliação de Estratégias. Desenvolver e escolher as estratégias a serem seguidas para a consecução dos objetivos almejados. As incorporações constituem apenas uma dentre diversas alternativas disponíveis à empresa que busca a diversificação de atividades. Como analisar a opção entre crescimento externo e crescimento interno? O primeiro fator a ser considerado na avaliação de um programa de incorporações é a sua adequação ao programa global de investimentos da empresa. O problema consiste em analisar qual a alternativa mais aconselhável – crescimento interno ou aquisição – em termos de retorno sobre o investimento ao nível de risco que a empresa deseja assumir.

23

Apesar desta questão ser crucial quando se trata de decisões específicas, ela não é menos crítica quando analisada no contexto global da política de investimentos da empresa, isto porque os recursos utilizados numa absorção, independentemente de sua origem, deixam de estar disponíveis para utilizações de alternativas.

Antes de alocar recursos a um programa de fusões e incorporações, a administração da empresa precisa avaliar o retorno possível sobre o investimento, associado a cada uma das seguintes possibilidades:

Expansão nos mercados atuais com os produtos existentes

24 Muitas empresas reservam grande volume de recursos para fusões e aquisições ignorando, muitas vezes, que a aplicação de somas equivalentes ao desenvolvimento dos produtos e/ou mercados existentes pode oferecer possibilidades ainda mais rentáveis.

Desenvolvimento de novos produtos

Empresas com uma participação estável no mercado, no que tange a seus atuais produtos, podem encontrar boas perspectivas de crescimento através do investimento em novos produtos ou da adaptação de produtos antigos. Os custos de "start up" de programas deste tipo podem ser insignificantes em relação aos custos de aquisição de outras companhias; enquanto isso, a taxa de retorno no longo prazo

pode ser mais favorável do que o retorno esperado de uma aquisição.

Desenvolvimento de uma nova atividade

A aquisição de uma empresa rentável pode requerer o pagamento de um ágio tão substancial a ponto de fazer com que o retorno sobre o investimento seja bastante inferior ao que poderia ser obtido iniciando-se um novo negócio. Parte do ágio pago pode ser considerado como um seguro contra o risco envolvido em qualquer negócio novo, ou então como o custo de se obter imediatamente uma participação no mercado.

d) Implantação. A implantação de um plano implica na obtenção, organização e alocação dos recursos humanos e materiais necessários à execução da estratégia escolhida. Para ser bem sucedido, o planejamento estratégico não precisa ser totalmente formalizado. Sua realização não assegura o sucesso de uma estratégia da expansão por absorção, mas contribui para reduzir a possibilidade de insucessos, como se poderá perceber no que é exposto a seguir.

O PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO DE ABSORÇÃO POR PARTE DO COMPRADOR

Após a definição dos objetivos da empresa e a escolha da estratégia de crescimento externo como o meio mais eficaz de alcançá-los, cabe à empresa tomar medidas efetivas para sua implantação. Muitas das etapas envolvidas no processo de incorporação constituem um detalhamento de fases do próprio processo de planejamento.

1) Formulação de Objetivos Específicos de Crescimento Externo.

É necessária a definição de objetivos e estratégias (2) específicas. Como exemplos de objetivos podem ser citados: a redução do efeito de variações sazonais, o aumento da rentabilidade, o fortale-

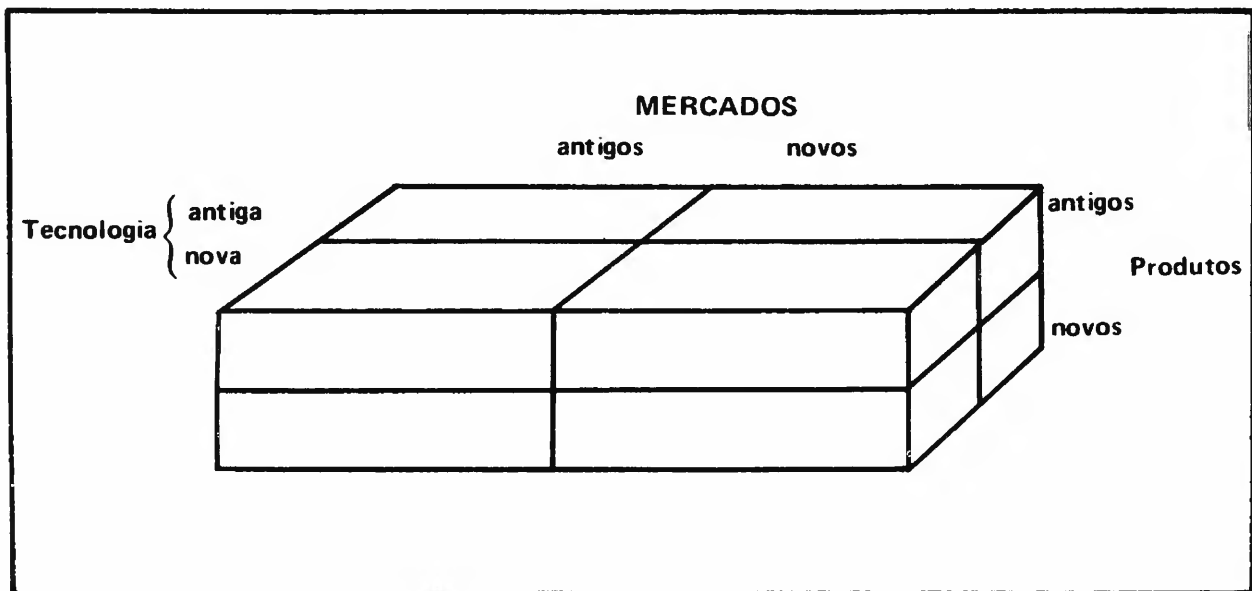
cimento da capacidade administrativa, a garantia de suprimento de matérias-primas. A Figura 1 retrata as estratégias básicas que a empresa pode adotar no sentido da consecução de seus objetivos. É claro que a partir da escolha da estratégia básica a empresa deve definir suas estratégias funcionais, quais sejam as de natureza mercadológica, financeira, de produção, de recursos humanos, etc.

25

Esteja a empresa visando a ampliar sua cobertura de mercado, proteger sua posição, ou eliminar uma deficiência, a definição dos objetivos possibilita tanto focalizar melhor o processo de busca quanto medir os custos a serem incorridos na consecução do objetivo. Setores de atividades e áreas geográficas específicas consubstanciam metas gerais, e as necessidades previamente definidas tornam-se meios de busca e de avaliação de candidatos potenciais para fusão ou incorporação.

(2) Neste trabalho, a palavra **objetivo** tem o sentido de um estado futuro desejado, e o termo **estratégia** é usado para representar cursos alternativos de ação possíveis de serem adotados no sentido da consecução de objetivos pré-fixados.

Figura 1 – Estratégias Básicas – Trinômio “Produto-Mercado-Tecnologia”



26

A empresa não precisa, obrigatoriamente, se restringir a um único objetivo. Pelo contrário, a definição de múltiplos objetivos pode ser interessante, desde que se atribua a cada um deles o seu grau de prioridade e se determine a sua respectiva utilidade. A Figura 2 resume alguns aspectos que podem levar à identificação da necessidade de crescimento, interno ou externo. Mesmo quando a empresa dispõe de um volume substancial de capital ocioso, é preferível analisar cuidadosamente as características operacionais existentes, para se poder verificar a melhor maneira de se beneficiar de uma aquisição.

2) Estabelecimento de uma estratégia de busca.

A estratégia de busca é uma decorrência natural dos objetivos definidos. O objetivo ou o conjunto de objetivos, previamente definidos, normalmente estreitam o campo de busca a empresas com características de localização geográfica, de linha de produtos, ou capacidade gerencial relativamente específica. A estratégia definitiva de busca é determinada através da especificação dos requisitos que os candidatos à absorção devem preencher. Em alguns casos, esta estratégia consistirá no exame de um setor

Figura 2 – Aspectos a Serem Considerados na Definição dos Objetivos de um Programa de Absorções

<p>PRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Expansão de instalações ● Aquisição de instalações modernas ● Aquisição de pessoal qualificado 	<p>MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar participação no mercado ● Expansão da cobertura de mercado ● Atingir novos mercados ● Obter novos consumidores ● Desenvolver novas políticas promocionais
<p>PESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aquisição de especialistas: <ul style="list-style-type: none"> Marketing Produção Finanças Processamento de Dados Pesquisa e Desenvolvimento ● Compensação de deficiência gerencial 	<p>PRODUTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adquirir um produto existente (imagem, identificação, etc) ● Adquirir um novo produto ainda não consolidado ● Complementar linha de produtos ● Diversificar linha de produtos ● Reduzir efeitos de variações estacionais
<p>DISTRIBUIÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar a distribuição ● Utilizar novos meios de distribuição: <ul style="list-style-type: none"> Atacado Varejo Instalações Grupos de vendedores 	

particular de atividade. Em outras situações, os requisitos a serem preenchidos são flexíveis, de modo a tornar o processo de busca bastante aberto.

3) Organização para a absorção

28 Independentemente da maneira pela qual a operação seja estruturada, o executivo de mais alto nível da empresa compradora deve participar do processo de forma intensa. Ele precisa aprovar os objetivos do programa e proporcionar os recursos para sua execução. As principais decisões precisam ser tomadas pessoalmente por ele:

Se a empresa dispuser de um órgão ou grupo encarregado do planejamento estratégico, a este grupo deverá competir a definição e o controle da execução do programa de absorções. Se tal setor ou grupo não existir, deverá ser criado um grupo de trabalho com este objetivo. Caso o grupo seja constituído na fase de definição de objetivos, sua composição poderá ser alterada à medida em que o processo se desenvolver, de forma a enfatizar as áreas funcionais melhor habilitadas

para fornecer, analisar e julgar informações. Isto significa que o responsável pelo programa precisa não somente dispor de prestígio e status na empresa, mas também confiar seus pares e subordinados.

PLANEJAMENTO DA TRANSAÇÃO PELO VENDEDOR

É difícil encontrar, na literatura técnica referente ao assunto, trabalhos abordando a estratégia dos vendedores. Na realidade, o sucesso na venda de uma empresa depende, ao menos em parte, de uma cuidadosa definição de objetivos e de um planejamento preciso.

Um vendedor em potencial é um proprietário de capital que decidiu que a melhor maneira de preservá-lo e ampliá-lo é através da transferência de seu valor para outro "meio": dinheiro, ações, imóveis, outro tipo de atividade, etc. Para uma efetiva implantação da decisão de venda ele precisa definir seus objetivos o mais explicitamente possível, a fim de escolher a estra-

tégia de venda mais eficaz. Num número bastante grande de casos, os vendedores em potencial não conseguem definir os seus objetivos de modo a identificar todas as alternativas, e desta forma assegurar resultados ótimos.

A análise do vendedor deve levar em consideração três aspectos – capital, rendimento e controle administrativo. A combinação destes fatores e sua importância relativa exercem influência predominante sobre o tipo de transação desejável, o preço, a forma de pagamento, etc. Por exemplo, um vendedor que visa primordialmente à preservação de seu capital, ou seja, um “conservador”, escolherá uma estratégia de venda totalmente diferente daquela que seria preferida por um vendedor que visasse ao crescimento acelerado de seu patrimônio. Um “conservador” preferirá liquidez e uma participação limitada na administração do capital. Um vendedor “agressivo” desejará apenas a liquidez necessária ao crescimento do patrimônio, além de uma participação na sua administração que lhe garanta a otimização dos resultados obtidos no investimento.

Com patrimônios idênticos a negociar, os dois reagiriam de modo totalmente diverso à mesma oferta de compra. Uma oferta “em dinheiro” atenderia totalmente aos objetivos do conservador, e deixaria o vendedor agressivo insatisfeito, uma vez que ele teria de buscar um novo investimento que lhe propiciasse a taxa desejada de retorno. Mesmo uma oferta que atenda aos objetivos de crescimento e segurança de ambos os tipos de vendedores teria respostas diferentes se envolvesse participação administrativa incompatível com o objetivo do vendedor. A extensão e a forma de participação na administração é importante fator de determinação, tanto das condições de venda, quanto do próprio preço. Em muitos casos, a permanência ou a retirada dos antigos proprietários é fator de crucial importância na determinação do valor de uma empresa.

29

1) Determinação dos objetivos do vendedor

Os objetivos de um vendedor não são exclusivamente conservadores ou agressivos, mas uma combinação dos dois tipos. Mesmo o proprietário de uma empresa que procura

se aposentar deseja auferir um retorno suficiente sobre o capital para assegurar sua integridade. Por outro lado, por mais agressivo que seja, o vendedor deseja um mínimo de segurança. Contudo, qualquer que seja o "tipo" de vendedor, é importante que ele defina seus objetivos nos seguintes termos:

- o "preço" de venda desejado;
- a taxa requerida de retorno sobre o capital, após a transação;
- o grau de risco aceitável;
- o nível e a intensidade de participação administrativa.

A expressão dos objetivos do vendedor, em termos de critérios como esses, propicia uma excelente base para avaliar propostas diferentes através da consideração, não somente do valor corrente dos pagamentos, com também do valor atual de rendimentos futuros.

Até o momento procurou-se demonstrar que a empresa só deve tomar decisões de absorção a partir de uma cuidadosa análise estratégica. Foram também analisadas as questões do planejamento

da operação tanto por parte do comprador quanto por parte do vendedor. Daqui por diante se analisam os aspectos financeiros da operação, mormente os relativos à avaliação de empresas, a questão da fixação do preço de transação e os efeitos desta última sobre os lucros e o valor de mercado da empresa compradora.

AVALIAÇÃO DE EMPRESAS

1) Princípios de Avaliação

A avaliação de empresas não é um processo que leve a soluções exatas. Não somente existem muitos métodos de avaliação, como também o emprego destes métodos leva a resultados diferentes.

A avaliação de uma empresa em funcionamento exige a consideração de dois elementos:

- a) a avaliação dos seus ativos tangíveis;
- b) a avaliação dos seus ativos intangíveis.

Numa empresa em funcionamento, existem não somente ativos físicos, como suas máquinas, mas também existe a sua organização, que constitui um ativo intangível. A existência da organização é a **principal característica** de uma empresa em funcionamento.

A magnitude e a garantia de concretização dos fluxos de lucros e de caixa produzidos pelos ativos determinam o valor **econômico** da empresa em funcionamento.

Cada componente do ativo fixo de uma empresa, por exemplo, um torno mecânico, possui pelo menos dois valores:

- **valor econômico** valor associado ao uso do bem juntamente com outros ativos e com a organização;
- **valor de liquidação** valor de venda do ativo, isoladamente.

2) Métodos de Avaliação

2.1) Valor Histórico

Consiste em avaliar a empresa a partir do custo histórico (valor de

aquisição mais correção monetária) dos bens que compõem o imobilizado, e dele subtrair o valor das depreciações acumuladas, somar os demais valores do ativo, e deste total subtrair o valor das exigibilidades. O resultado obtido é o patrimônio líquido.

Problemas associados ao método do valor histórico:

- O custo histórico ou contábil pode ser um valor pouco representativo do valor econômico dos ativos da empresa;
- As reservas, provisões e provisões são constituídas arbitrariamente, em especial a de depreciação;
- O valor econômico dos ativos não é reconhecido.

Na maioria dos casos, é provável que a avaliação baseada no custo histórico depreciado dos ativos seja enganadora. Os investidores normalmente atribuem pouca importância a valores contábeis, pois procuram determinar o valor econômico de uma empresa a partir da estimativa de sua capacidade de geração de lucros no futuro.

2.2) Valor de Reposição

Para eliminar o efeito das alterações de preços sobre o valor dos ativos, alguns sugerem que os mesmos sejam avaliados em termos do seu custo de reposição, e não do custo histórico.

Problemas associados ao método do valor de reposição:

- 32
- Dificuldade em estimar o custo de reposição, principalmente quando não existir equipamento idêntico à venda;
 - Dificuldade em se estimar a depreciação real dos ativos;
 - A estimativa baseada no valor de reposição não mede o valor dos ativos "em uso" Isto é, o fator organização não é considerado.

2.3) Valor de Mercado

Quando a empresa cujo valor estamos procurando estimar possuir ações negociáveis em bolsa de valores ou fora dela, poderemos estimar esse valor tomando por base a cotação das suas ações.

É temerária a utilização deste método, pois a maioria das variações de curto prazo na cotação das ações dificilmente reflete variações no valor econômico da empresa.

Apesar de ser deficiente, este método é uma medida mais apropriada do valor econômico da empresa do que os citados anteriormente, no caso de economias com mercados de ações de comportamento normal. Nos Estados Unidos e na Europa se atribui maior importância a este método, principalmente em função da facilidade de sua aplicação.

2.4) Capitalização dos Lucros Esperados

Este método consiste na aplicação das técnicas de fluxos de rendimento descontados à avaliação de uma empresa. Estas técnicas são amplamente aplicadas em decisões de investimento e ativos imobilizados. Quando aplicadas a este tipo de decisão, o procedimento adotado é o descrito a seguir.

Inicialmente, determinam-se os fluxos de caixa associados ao inves-

timento durante sua vida útil, calculando-se a seguir o seu valor atual, utilizando o custo do capital como taxa de desconto, e comparando-o ao valor atual do investimento. Se o valor dos fluxos de caixa for superior ou igual ao valor atual do investimento, o projeto deverá ser aceito; caso contrário, deverá ser rejeitado.

Quando se trata da avaliação de uma empresa em funcionamento, os proponentes do método da capitalização dos lucros esperados afirmam que é necessário nos basearmos nas estimativas do lucro líquido depois dos impostos, e não em previsões dos fluxos líquidos de caixa associados à incorporação. O custo de capital é aqui chamado de taxa de capitalização, e corresponde à taxa de retorno que se esperaria obter com o investimento em empresas semelhantes, que oferecessem igual nível de risco. Quando este método é aplicado, o preço máximo que a empresa adquirente deve pagar pela adquirida é o valor capitalizado dos lucros desta última. Caso o valor pago seja superior a este, a empresa adquirente estará aplicando fundos em um empreendimento que propiciará

uma taxa de retorno inferior ao custo do capital.

Uma forma simplificada de determinar o valor da empresa a ser adquirida consiste na aplicação da fórmula abaixo:

$$\frac{L}{K} = \text{valor econômico}$$

onde L = lucro médio anual da empresa a ser adquirida. **33**

K = taxa de retorno desejada pelo comprador.

A aplicação desta fórmula pressupõe a aceitação da hipótese de que o lucro médio anual, L, seria proporcionado "ad infinitum" pela empresa adquirida, e que o custo de capital da empresa adquirente, K, não se altera ao longo do tempo.

Na prática, costuma-se adicionar, ao valor capitalizado dos lucros, o valor de mercados dos imóveis que a empresa possui e que não estejam diretamente vinculados às suas operações.

34

As principais deficiências deste método residem no fato de que o retorno associado ao descaixe, por parte da empresa compradora, para a aquisição de outra empresa, é constituído pelos subseqüentes fluxos líquidos de caixa associados ao investimento inicial, e não pelos lucros contábeis adicionais; mas na utilização da fórmula simplificada são negligenciadas diferenças nos valores do lucro ao longo do tempo, assim como ignora-se que a capacidade de geração de lucros da empresa adquirida está limitada, no tempo, pela vida útil dos ativos existentes na data da transação.

2.5) Capitalização dos Fluxos de Caixa Projetados

A hipótese subjacente a este método de avaliação é a de que o valor associado a qualquer investimento em bens produtores de rendimento está diretamente associado ao fluxo de caixa atribuível a esta inversão. Neste sentido, o fluxo de caixa representa a recuperação do investimento e o recebimento do rendimento por ele produzido. Esta afirmativa se baseia na suposição de que o fluxo de caixa é um critério mais válido de avaliação do

que o lucro contábil. Apenas caixa ou equivalentes de caixa podem ser usados para fins de reinvestimento.

Neste sentido, o valor econômico consiste no valor presente dos fluxos esperados de caixa, os quais poderiam, ao menos teoricamente, ser gerados pela empresa ao longo da vida estimada de seus ativos produtivos, ao nível atual de operações, acrescido do valor presente do capital de giro líquido ao final da vida útil dos ativos fixos.

Isto deriva do fato de que, uma vez encerrada a vida útil dos ativos fixos, o capital de giro líquido poderá ser convertido em caixa e retirado do negócio.

Uma hipótese importante para a aplicação do modelo é a de que as despesas financeiras representam um retorno, sobre o capital de terceiros, equivalente aos dividendos pagos aos acionistas e aos ganhos de capital por eles auferidos, ao invés de constituírem uma despesa operacional. Desta forma, supõe-se que a política de financiamento, isto é, a escolha do grau de

endividamento, não afete o valor dos ativos operacionais da empresa. Ela afeta o seu patrimônio líquido. Conseqüentemente, tanto dividendos quanto juros e demais encargos financeiros representam um retorno sobre o capital, decorrendo, em sua magnitude, da decisão de financiamento e não da eficiência operacional da empresa. Por esta razão, estas saídas de caixa devem ser desconsideradas quando da estimação dos fluxos operacionais de caixa.

Como foi citado acima, uma vez encerrado o empreendimento pelo consumo do ativo imobilizado, o saldo dos ativos correntes é convertido em caixa e retirado do negócio. Conseqüentemente, o valor atual dos ativos correntes é calculado utilizando-se como fator de capitalização o custo de capital. Caso haja um "excesso" de caixa, sob a forma de investimentos temporários, este deve ser avaliado pelo seu valor total, visto que ele está, pelo menos em princípio, imediatamente disponível para reinvestimento. O rendimento estimado deste investimento deve ser eliminado do lucro operacional.

Na Figura 3 é apresentado um exemplo de aplicação deste método. Neste caso, a taxa mínima de retorno aceitável pelo investidor é de 10% ao ano, e se supõe que os ativos imobilizados da empresa adquirida serão consumidos em 13 anos. Na prática, a vida remanescente dos ativos da empresa pode ser estimada grosseiramente, dividindo-se o valor não depreciado do ativo imobilizado da empresa pela despesa anual com depreciação.

35

Generalizando, pode-se denotar o valor da empresa do seguinte modo:

$$V = F - E + G + J$$

onde:

V = valor da empresa, no momento da transação.

F = valor atual dos fluxos operacionais de caixa gerados pela empresa.

$$F = \sum_{t=1}^T \frac{l_t + d_t + i_t - r_t}{(1+k)^t}$$

onde:

T = vida útil dos ativos da empresa

l_t = lucro líquido após o imposto sobre a Renda no período t

d_t = despesa de depreciação para o período

k = custo de capital da empresa adquirente

i_t = despesas financeiras no período t

36 r_t = juros, após o imposto sobre a Renda, provenientes de aplicação de excessos de caixa projetados para o período t

E = valor atual do exigível a longo prazo, ou seja:

$$E = \sum_{t=1}^T \frac{EX_t}{(1+k)^t}$$

onde:

EX_t = parcela do exigível a longo prazo vencível no período t

k = custo de capital da empresa adquirente

G = valor presente do capital de giro líquido, ou seja:

$$G = \frac{AC - J - PC^{(5)}}{(1+k)^t}$$

onde:

AC = valor médio do ativo corrente nos períodos entre O e T

J = valor médio do investimento em títulos de alta negociabilidade entre os períodos O e T

PC = valor médio do passivo corrente entre os períodos O e T

k = custo de capital da empresa adquirente

(5) Note-se que J foi excluído de G porque foi incluído explicitamente em V, assim como o rendimento r_t obtido com a aplicação J é excluído dos fluxos operacionais de caixa.

Figura 3 – Avaliação da Empresa ABC com a Aplicação do Método do Valor Atual do Fluxo de Caixa – (M = Milhares de cruzeiros)

Lucro líquido no exercício da operação		10.100M
Mais:		
Depreciação	6.500M	
Despesas financeiras	2.500	8.500
		<u>18.600</u>
Menos:		
Juros sobre investimentos de caixa temporários, após o I.R.		500
Fluxo de caixa ajustado		<u>18.100M</u>
Valor presente do fluxo de caixa descontado à taxa de 10% a.a. por 13 anos (Fator = 7.103.)		(3) 128.600 M
Menos:		
Valor presente do exigível a longo prazo		38.000
		<u>90.600</u>
Valor presente do capital de giro líquido (ao final da vida útil dos ativos produtivos, considerando uma taxa de retorno sobre o investimento de 10%)		
Ativo corrente	37.000M	
Menos:		
Investimentos temporários em títulos de alta negociabilidade	<u>16.000</u>	21.000
Passivo corrente		(8.000)
		<u>13.000</u>
Capital de giro líquido. (Fator = 0.2896.)		4.000 ⁽⁴⁾
SUB-TOTAL		<u>94.600</u>
Mais:		
Investimentos temporários em títulos de alta negociabilidade		16.000
Valor total estimado		<u>110.600M</u>
Valor por ação (40.000.000 de ações)		<u>Cr\$ 2,765</u>

37

(3) Valor arredondado.

(4) Valor arredondado.

A FIXAÇÃO DO PREÇO DE TRANSAÇÃO

38

Hovers, na sua obra sobre fusões e incorporações, discute o problema da fixação do preço final de transação a partir da análise dos fatores que determinam valorações diferentes da empresa, por parte do vendedor e do comprador. Tais divergências podem ocorrer em função de:

a) diferenças quanto à definição do conteúdo dos demonstrativos contábeis;

b) diferenças na avaliação do ativo tangível e do intangível, assim como do exigível;

c) se as partes estiverem de acordo quanto aos fatores determinantes do valor, poderão surgir diferenças de opinião quanto aos efeitos sinérgicos positivos e negativos. Pode haver ainda divergências quanto às exigências feitas por cada uma das partes sobre os efeitos positivos

da cooperação ou sobre a obrigação de compensar a sinergia negativa;

d) diferenças de opinião quanto às perspectivas futuras.

Para melhor compreender as razões de eventuais divergências, do tipo das acima citadas, convém analisar o efeito das diferenças de objetivo, tanto do adquirente quanto do vendedor, sobre a avaliação da empresa.

Segundo os seus objetivos, os compradores podem ser agrupados em três categorias:

1) os que querem liquidar a empresa adquirida.

2) os que pretendem continuar suas atividades.

3) os que adquirem como estratégia defensiva.

Se o objetivo do comprador for o de liquidar a empresa adquirida, ele tenderá a utilizar o valor de liquidação da empresa como critério de avaliação.

Caso a meta perseguida pelo adquirente seja a continuidade das atividades, ele tenderá a usar o valor econômico na avaliação da empresa a ser adquirida. Neste caso, a avaliação exata da capacidade de geração de lucros e fluxos de caixa é necessária, e ênfase especial deve ser atribuída à identificação de eventuais manobras, por parte da administração da empresa a ser adquirida, que objetivem o incremento, no curto prazo, dos lucros e dos fluxos de caixa; por exemplo, isso poderia ser feito através da redução das despesas com publicidade, com o desenvolvimento de novos produtos, etc. Além da quantidade dos lucros esperados no futuro, especial atenção deve ser dedicada à avaliação de sua qualidade, ou seja, a probabilidade de que os lucros assumam valores inferiores aos esperados. Aliás, este aspecto caracteriza o alto grau de incerteza envolvida em decisões de expansão por absorção ou fusão.

Quando as razões do comprador são de natureza defensiva (por exemplo, evitar que a empresa-alvo seja absorvida por concorrentes), a determinação do valor é complexa

e deve levar em conta, além do valor capitalizado dos lucros ou dos fluxos de caixa, o valor das perdas que poderiam advir para a adquirente, derivadas de sua absorção por um competidor. Como bases de determinação deste valor, poderiam ser citadas:

- a) a importância desta aquisição para o concorrente em termos de sua posição produto/mercado, sua participação no mercado, e os efeitos negativos da operação para a nova empresa, e
- b) o preço que o concorrente estaria disposto a pagar.

39

No que tange a este último aspecto, é importante frisar que o comportamento do vendedor nem sempre é racional, no sentido de que a transação não necessariamente ocorrerá pela melhor oferta em termos de preço. É comum que os vendedores considerem, tão importantes quanto ao preço, fatores tais como segurança, continuidade após a transação, os rumos a serem tomados pela empresa no futuro, etc.

Do ponto de vista da avaliação da empresa, também os vendedores poderiam ser agrupados em três classes:

1) os que venderão pela melhor oferta, o que implica a existência de mais de um interessado.

2) os que são obrigados a vender para evitar a falência, ou por qualquer outro motivo vital.

3) os que baseiam sua decisão num processo racional de planejamento.

No primeiro caso, o vendedor tenderá a aceitar a melhor oferta, desde que esta seja superior ao valor capitalizado dos lucros futuros, no caso de subsistência independente. No caso de empresa com ações cotadas em bolsa, deverá ser oferecido um ágio em relação à cotação da ação para que a transação se concretize. Mesmo neste caso, fatores tais como segurança e posicionamento futuro da atual administração, modificações esperadas após a operação, etc., são levados em consideração pelo vendedor.

No segundo caso, é razoável esperar que o vendedor "sob pressão" não disponha de muitas alternativas. No caso de venda para evitar falência, o vendedor estará disposto a aceitar ofertas que sejam iguais ou superiores ao valor de liquidação da empresa.

No caso da venda como decorrência de uma estratégia empresarial, podemos citar os casos de empresas cujos proprietários julgam ser mais acertado garantir a sua continuidade como parte de um complexo empresarial maior, ou de empresas cujos proprietários decidiram desinvestir para aplicar seu capital em outro negócio. Caso a empresa à venda tenha ações cotadas em bolsa, os vendedores tenderão a desejar vender suas ações com ágio. Caso a empresa seja de capital fechado, seus proprietários tenderão a avaliá-la com base na relação preço-lucro (P/L), válida para empresas similares, de capital aberto, adicionando um prêmio ao P/L. Na Figura 4, é apresentada uma matriz com o conjunto de hipóteses relativas à avaliação da empresa, segundo as características dos compradores e dos vendedores.

Em cada célula da matriz são apresentadas as diferenças de avaliação a serem eliminadas, para que a transação ocorra.

**EFEITOS DA TRANSAÇÃO
SOBRE OS LUCROS
E O VALOR DE MERCADO
DA COMPRADORA**

Quais as implicações da incorporação da empresa B pela empresa A, em termos de lucros e preços de mercado da ação da empresa A?

Para responder a esta pergunta,

devem ser colocadas as seguintes hipóteses:

a) as empresas A e B são sociedades de capital aberto, com ações cotadas em bolsa;

b) a transação é efetivada pela troca de ações, não havendo pagamento em dinheiro ou endividamento da companhia A, para que a transação se realize.

Primeiramente, será estudado o efeito da transação sobre os lucros por ação da empresa adquirente. Suponha-se a seguinte situação inicial:

41

	Empresa A	Empresa B
Lucro total (milhões de Cr\$)	25	10
Número de ações ordinárias (milhões)	50	40
Lucros por ação	0,50	0,25
Cotação de Mercado	3,00	1,00
Preço/Lucro	6	4

Suponha-se que a empresa B aceite uma oferta no valor de Cr\$ 1,20 por ação, a ser paga em ações da empresa A. Neste caso, a relação de troca de ações é deter-

minada pelo quociente entre o preço oferecido pelas ações de B e a cotação das ações de A, ou seja, 0,4 ações da empresa A para cada ação da empresa B.

42

	Empresa A (após a transação)
Lucros (milhões de Cr\$)	35
Ações (milhões)	66
Lucros por ação	0,53

Pode-se observar que a transação provocou um aumento imediato dos lucros por ação da empresa A, enquanto houve uma diluição dos lucros por ação dos antigos acionistas da empresa B. É claro que os fatores determinantes da diluição dos lucros dos acionistas de uma das empresas envolvidas na transação são a relação de troca utilizada, o diferencial entre os P/L das ações, e o montante dos lucros totais no momento da transação. Uma eventual redução inicial dos

lucros por ação (LPA) da empresa adquirente não deve ser um fator inibidor da transação. Fundamentalmente, o seu efeito de longo prazo sobre os LPA da adquirente é o que constitui o fator-chave de decisão. É possível, após uma diluição inicial que, os LPA da adquirente passem a se elevar em função do aproveitamento de efeitos sinérgicos, como por exemplo: economias operacionais decorrentes do uso mais adequado dos recursos, acréscimos de procura, etc.

Figura 4 – Objetivos do Vendedor e do Comprador e Avaliação da Empresa

Objetivo do Comprador	Continuidade das Atividades	Defensivo	Liquidação
Classe de Vendedor			
Mais de uma oferta. Não é obrigado a vender	Relação P/L Oferta mais alta	Evitar prejuízo Oferta mais alta	Valor de liquidação Oferta mais alta
Obrigado a vender	Relação P/L Valor de liquidação	Evitar prejuízo Valor de liquidação	Valor de liquidação Valor de liquidação
Venda baseada em estratégia planejada	Relação P/L Relação P/L com ágio	Evitar prejuízo Relação P/L com ágio	Valor de liquidação Relação P/L com ágio

44

No que tange ao efeito da transação sobre o valor de mercado da empresa adquirente, seus determinantes são o comportamento dos LPA e da relação preço/lucro após a transação. No exemplo anterior, se o P/L da empresa A não se alterar, o valor de mercado das ações da empresa passará de Cr\$ 3,00 para Cr\$ 3,18. Aliás, a hipótese da permanência da relação preço/lucro sugere que a compra de empresas com P/L inferior pode beneficiar os acionistas da empresa adquirente, em virtude da valorização de suas ações, que ocorrerá em função da transação. Van Horne sugere que isto só ocorrerá se o mercado esperar o surgimento de efeitos sinérgicos em consequência da transação, pois, caso contrário o P/L após a transação será alterado, tendendo a deslocar-se para a média ponderada dos dois P/L anteriores, eliminando assim qualquer benefício para seus acionistas.

CONCLUSÕES

As fusões e incorporações constituem uma das mais arriscadas políticas de expansão empresarial. Por

esta razão, elas devem surgir como uma decorrência do planejamento estratégico da empresa, após terem sido eliminadas as outras alternativas de expansão.

Uma vez selecionada a absorção como estratégia de diversificação, é necessário um planejamento cuidadoso, por parte do comprador, visando a definir os objetivos de rentabilidade das empresas-alvo, e avaliar os recursos disponíveis e a capacidade de concretizar a operação com êxito. Também o vendedor deve planejar a operação, que para ele decorre de uma decisão de desinvestimento: ele precisa definir seus objetivos em termos financeiros, de risco e de continuidade de participação no negócio.

Quanto aos métodos de avaliação, ficou claro que os conceitualmente melhores são os de capitalização dos lucros projetados e de valor atual dos fluxos de caixa projetados. No entanto, qualquer que seja o método adotado, a fixação do preço da transação e sua concretização dependerão, fundamental-

mente, dos objetivos dos compradores e dos vendedores.

No que diz respeito aos efeitos da transação sobre os lucros e a cotação das ações da adquirente, procurou-se mostrar que os efeitos desfavoráveis de curto prazo não devem ser fatores determinantes de desistência da absorção. A ocorrência de efeitos sinérgicos futuros pode mais que compensar tais efeitos de curto prazo.

Para finalizar, deve-se alertar o leitor para o fato de que deixamos de abordar, neste trabalho, a parte mais complexa do processo de absorção, qual seja a tomada do controle operacional da empresa adquirida. Nesta fase, os problemas são inúmeros, e fundamentalmente de natureza comportamental, exigindo, para sua solução, muita habilidade por parte dos executivos da empresa compradora.

45

BIBLIOGRAFIA

BOUCINHAS, J.F.C., *As Vantagens do Planejamento Estratégico*. São Paulo Exame, nº 101, março de 1976, 95-102.

GONEDES, N.J., e **LARSON, K.D.**, *Business Combinations: An Exchange – Ratio Determination Model* Accounting Review, 44, outubro de 1969, 720-28.

HOVERS, J., *Expansión por Absorción* – Bilbao, Ediciones Deusto, 1973.

MEAD, W.J., *Instantaneous Merger Profit as a Conglomerate Merger Motive*. Western Economic Review, 7, dezembro de 1969, 295-306.

MOTTA MAIA, J., *Fusão e Incorporação de Empresas*. São Paulo, Bushatsky e Ed. da Universidade de São Paulo, 1972.

VAN HORNE, J.C., *Financial Management and Policy*. 3ª edição. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc., 1974.

ABSTRACT

Mergers and acquisitions represent one of the riskiest business expansion policies. Therefore, they should result from the practice of strategic planning, after all other expansion alternatives have been eliminated.

46 Careful planning is required, on the part of the buying firm, aiming at the definition of profitability goals regarding target companies, the assessment of available resources, and the ability of successfully concluding the transaction.

Concerning evaluation methods, it has

been made clear that, conceptually speaking, the best methods are the projected earnings capitalization and the present value of projected cash flow methods.

It was also demonstrated that the unfavorable short-run effects must not be the guiding factors in a decision to reject an acquisition alternative, since the existence of long-run synergistic effects may very well exceed them.

This paper has not dealt with the issue of the operational take-over of the acquired company, a situation that requires significant behavioral skills on the part of the investing company's executives.

DETERMINANTES

DA

NÃO AQUISIÇÃO

DE HABITAÇÃO

COM FINANCIAMENTO DO BNH:

UMA ABORDAGEM

USANDO ANÁLISE FATORIAL

José Augusto Guagliardi

Professor Assistente
Doutor do Departamento de
Administração da
FEA/USP

INTRODUÇÃO

Diversas são as variáveis que de um modo ou de outro afetam a não aquisição de um imóvel pelo consumidor, com financiamento do BNH. Estudos anteriores relacionados ao assunto identificaram "falta de condições financeiras" (1) e a "correção monetária" (2,3) como os fatores determinantes daquele comportamento.*

O primeiro atua como fator limitativo no início da decisão de compra

tanto pelo comprador como pelo vendedor, e o segundo atua após a compra, por ocasião do pagamento das prestações.

47

VARIÁVEIS DA ANÁLISE

Com o objetivo de identificar as variáveis determinantes no processo de decisão de se usar ou não o BNH (isto é, seus agentes) para financiamento, outras variáveis foram introduzidas a partir de entrevistas com o consumidor na cidade de São Paulo (4). Elas são: longo prazo para liquidação do financiamento, poupança inicial elevada, prestações

Neste artigo, as notas bibliográficas completas são apresentadas, de acordo com a ordem de aparecimento, ao final do texto.

48 elevadas, reajustes nas prestações superiores aos reajustes nos rendimentos, má localização dos imóveis (principalmente para famílias de renda inferior), má qualidade dos imóveis (material de baixa qualidade usado na construção dos imóveis, principalmente para famílias de renda inferior), e por último, falta de interesse pela compra de um imóvel (quando o indivíduo prefere pagar aluguel, ou está na cidade temporariamente).

Cinco dessas variáveis foram isoladas de acordo com o número de citações, a saber: falta de condições financeiras, prestações elevadas, reajustes nas prestações superiores aos reajustes nos rendimentos, poupança inicial elevada, e má qualidade dos imóveis.

HIPÓTESE

A falta de condições financeiras não é a razão determinante para não se usar o BNH para financiamento da casa própria.

MODELO

Diferentes técnicas estatísticas poderiam ser empregadas para testar a hipótese; dentre elas, podemos citar a análise de regressão múltipla ou a análise discriminante múltipla. A análise fatorial foi a técnica estatística escolhida, contudo, porque ela identifica a dimensão mínima de fatores nos casos em que uma ou mais variáveis explicam a variação básica dos dados. Este método elimina a correlação entre as variáveis independentes, um dos problemas em modelos de análise de regressão múltipla. Além disso, ele não envolve a partição da matriz de dados entre variáveis dependentes e independentes, porque o interesse concentra-se na relação envolvendo todo o grupo de variáveis (5).

O modelo básico da componente principal é dado por:

$$Z_j = A_{j1} F_1 + A_{j2} F_2 + \dots + A_{jn} F_n$$

onde:

F_j = fatores hipotéticos

Z_j = variável

e cada uma das n variáveis observadas é descrita linearmente em termos de n variáveis originais (6).

A_j = peso do fator

Quadro 1 – Razões Determinantes da Não Utilização do BNH para Financiamentos

49

VARIÁVEIS	RAZÕES	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
A	Falta de condições financeiras	5,0909	1,8684
B	Prestações elevadas	6,0909	1,3751
C	Reajustes nas prestações superiores aos reajustes nos rendimentos	5,2727	1,6787
D	Poupança inicial elevada	5,9091	1,3003
E	Má qualidade dos imóveis	5,9091	0,7006

ANÁLISE

O quadro 1 apresenta as médias e os desvios padrão das cinco variáveis, de "A a E" (descritas acima), me-

das numa escala de diferencial semântico de 1 (não importante) a 7 (importante), e obtidas através de entrevistas com o consumidor em São Paulo (7). Os valores para as médias são altos, especialmente para a variável B, com desvios-padrão moderados, exceto no que se refere à variável E.

Quadro 2 — Matriz de Intercorrelação

	A	B	C	D	E
A	1,00000	0,42460	0,15072	-0,49017	-0,14583
B		1,00000	0,50802	-0,21862	0,00944
C			1,00000	-0,21655	0,02319
D				1,00000	0,00998
E					1,00000

50

O quadro 2 apresenta a matriz das correlações das cinco variáveis. Os casos de maior correlação entre as variáveis são os de C e B (0,50802), e B e A (0,42460). As variáveis D e A apresentam o mais alto grau de correlação negativa (-0,49017). Além disso, a variável D correlaciona-se negativamente com todas as outras variáveis; isso significa que a razão para não se obter financiamento é substituída por outra; ou se A está presente ou é um motivo, D não o é.

Este agrupamento de correlações é que irá gerar a base para a análise fatorial.

Os dados de correlação aparentemente mostram que dois grupos principais serão extraídos pela análise fatorial usando o método das componentes principais, que

reduz o grupo de variáveis, por exemplo, D e A, a uma só variável, e então reduz a mensuração da mesma dimensão a um só fator. As componentes principais são construídas de tal modo que cada uma das combinações lineares das variáveis para cada componente principal seja ortogonal a todas as outras, ou que cada componente principal não se correlacione ou esteja muito pouco correlacionado a outras componentes principais. Os fatores se tornam independentes um do outro (8).

O quadro 3 mostra o resultado da extração das componentes principais.

O fator 1 apresenta um peso positivo para as variáveis A, B e C, e negativo para D e E. No fator 2, só A tem peso negativo. Assim sendo, A está positivamente relacionada ao fator 1, e negativamente re-

Quadro 3 — Matriz dos Fatores pelo Método das Componentes Principais

	FATOR 1	FATOR 2
A Falta de condições financeiras	0,71462	-0,42909
B Prestações elevadas	0,70363	0,29089
C Reajustes nas prestações superiores aos reajustes nos rendimentos	0,52888	0,43853
D Poupança inicial elevada	-0,50822	0,24109
E Má qualidade dos imóveis	-0,05265	0,14147

lacionada ao fator 2. A variável C apresenta peso positivo e relativamente alto nos dois fatores. A identificação da dimensão específica de cada fator seria uma tarefa difícil a esta altura da análise, pois uma interpretação dos fatores seria praticamente impossível.

Para facilitar o entendimento dos dois fatores, ou da sua estrutura,

eles são obtidos por rotação, usando-se aqui o método "varimax" para maximizar a variância entre os fatores.

O quadro 4 mostra o resultado da rotação e a interpretação dos fatores se torna relativamente fácil.

O fator 1 está significativamente representado pelas variáveis B

51

Quadro 4 — Rotação Varimax e Normalização dos Fatores Matriciais

	FATOR 1	FATOR 2
A Falta de condições financeiras	0,29110	0,78106
B Prestações elevadas	0,73147	0,21134
C Reajustes nas prestações superiores aos reajustes nos rendimentos	0,68692	-0,01304
D Poupança inicial elevada	0,24698	-0,50538
E Má qualidade dos imóveis	0,04705	-0,14343

52

(0,73147) e C (0,68692), o que indica que a razão determinante para não se usar financiamento do BNH está associada aos problemas que os consumidores enfrentam no "período de após-compra" do imóvel, causados pela alto valor alcançado pela prestação (provavelmente devido à correção monetária) e pelos reajustamentos nas prestações, que até recentemente eram superiores ao aumento dos salários. Este primeiro fator é responsável pela grande proporção da variância explicada pela matriz de covariância.

O fator 2 resume-se à "falta de condições financeiras", porque somente a variável A apresenta peso elevado no fator (0,78106). A variável D apresenta peso negativo, (-0,50538), significando que a variável está negativamente relacionada ao fator 2. O sinal negativo para esta variável é aparentemente justificado por: (1) um aumento da renda da população que vive na Cidade de São Paulo, principalmente nas classes inferiores (9); (2) a possibilidade de que um consumidor tome emprestado, de um fa-

miliar, amigo ou de outra fonte, o montante necessário para a entrada ou poupança exigida pelo agente do BNH, principalmente quando o valor do imóvel não é elevado.

O peso da variável E é insignificante para ambos os fatores 1 e 2, e compatível com uma regra prática freqüentemente usada, de se indicar somente os pesos acima de 0,3 ou 0,4. A variável é irrelevante neste caso.

Os dois fatores extraídos satisfazem o critério de significância em análise fatorial (10): (1) cada autovalor ou "eigenvalue" inicial tem um valor superior a 1,0; (2) os pesos dos fatores após rotação varimax são superiores a 3; (3) a variância explicada de todos os fatores na análise fatorial é maior do que 40%; (4) nenhuma variável possui peso significativo em mais de um fator.

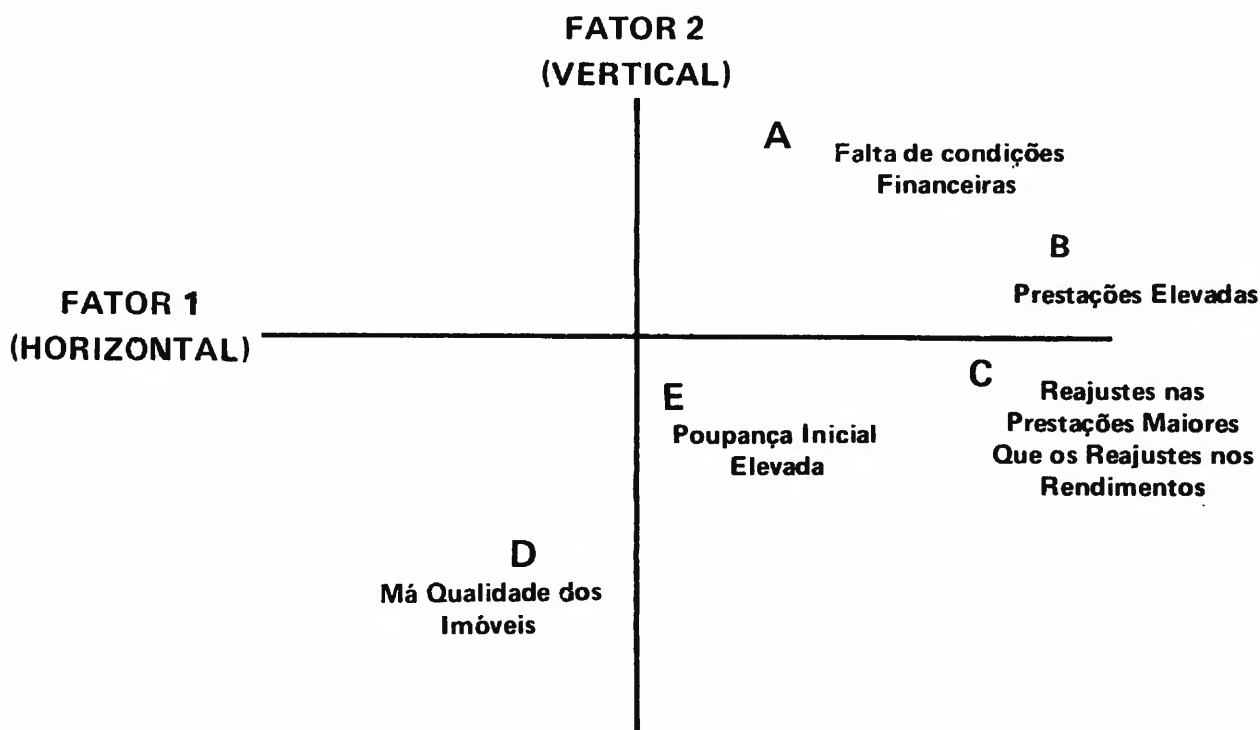
Finalmente, a figura 1 apresenta um mapa para os fatores 1 e 2 e as variáveis consideradas no estudo. Os dois fatores são de fato ortogonais

um ao outro. A variável A está isolada, perto da coordenada do fator 2. As variáveis B e C estão perto uma da outra e junto ao fator 1. As variáveis D e E estão isoladas, longe de ambos os fatores. A variável E, por se situar perto da origem, apresenta pequeno peso em ambos os fatores. Esta representação geométrica está também de acordo com uma regra prática de Thurstone, assim descrita por Harman (11):

(1) muitos pontos se situarão perto do final das coordenadas dos fatores (considerando o pequeno número de variáveis no estudo, nos termos do caso de A, B, C); (2) uma grande quantidade de pontos se situarão perto da origem (isso será mais visível em casos em que exista grande número de variáveis); (3) somente um pequeno número de pontos localizar-se-ão longe de ambas as coordenadas.

53

Figura 1 — Localização das Variáveis da Análise



Determinantes da não aquisição de habitação

CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

54

Os dados da análise não apoiam a rejeição da hipótese. A falta de condições financeiras é uma razão importante para não se usar o BNH para o financiamento de imóveis, mas não é a razão determinante.

O resultado do teste da hipótese parece ter implicações significativas para a estratégia do governo visando a solucionar o problema habitacional. Ele sugere que o governo deveria empregar grandes esforços no sentido de reduzir a inflação, antes de mais nada, o que causaria um decréscimo das porcentagens da correção monetária. Segundo Vieira (12), estas correções aumentam o valor da dívida do financiado e podem estender a duração do empréstimo em torno de 50%. Durante os últimos anos, o método de cálculo da correção monetária não mais acresce o valor da dívida como ocorria antes, mas ainda prolonga por muitos anos a duração do empréstimo.

Por outro lado, muito embora a correção monetária hoje não atue mais como fator de acréscimo da dívida, como ocorria há alguns anos, o consumidor, seja por falta de comunicação efetiva por parte do governo ou dos agentes do BNH, ou até por ignorar e evitar o assunto, ainda mantém a impressão de que a correção monetária continua a ser o espantinho que o separa da casa própria.

Os efeitos da inflação sobre a aquisição da casa própria não constituem um problema exclusivo do Brasil. Países desenvolvidos têm sofrido com ela, e entre eles estão os Estados Unidos. Um estudo recente elaborado por um órgão do governo americano, em colaboração com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e a Universidade de Harvard mostrou que o custo de uma casa de padrão médio nos Estados Unidos em 1970, era de US\$23 mil. Em 1976, o custo havia praticamente dobrado, indo até US\$45 mil. E se a taxa inflacionária continuar como tem ocorrido nesta década, por volta de 1981 o custo alcançará US\$78 mil e será

impossível adquirir um imóvel, para muitas famílias americanas. Nos Estados Unidos, apenas um quarto da população possui condições financeiras para adquirir um imóvel hoje em dia. São apontados como causas

desse acréscimo: (1) inflação; (2) aumento do custo dos terrenos; e (3) aumento das taxas de juros(13). Não seria errado dizer que os itens (2) e (3) também são, em parte, influenciados pela inflação.

BIBLIOGRAFIA

55

1. AZEVEDO, S., Título desconhecido. "Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro" citado em "O Estado de São Paulo" 19 de setembro de 1976.
2. CPI da Câmara, "O Estado de São Paulo" 28 de setembro de 1976, p. 54.
3. VIEIRA, D.T., "O Problema da Habitação no Brasil" São Paulo, *Revista Problemas Brasileiros*, nº 60, março de 1968, pp. 13-25.
4. GUAGLIARDI, J.A., *A Study of the Application of Social Marketing in a Developing Nation — The Banco Nacional da Habitação in Brazil*. Tese de doutoramento não publicada, The University of Texas at Austin, 1977.
5. GRENN, P.E., e TULL, D.S., *Research for Marketing Decisions*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1975, p. 527
6. NIE, H.N., HADLAY HULL, C., JENKINS, J.G., STEINBRENNER, K., e BENT, D.H., *Statistical Package for the Social Sciences*. New York, McGraw-Hill, 1975, p.470.
7. GUAGLIARDI, J.A., *op. cit.* pp. 89-102.
8. ZALTMAN, G. e BURGER, O.C., *Marketing Research*. The Dryden Press, 1976, p. 502.
9. GUAGLIARDI, J.A., *op. cit.*, p. 107.

10. SHETH J., e TIGERT, D.J., *Factor Analysis in Marketing*. New York, Workshop on Multivariate Methods, American Marketing Association, 1970.
11. HARMAN, H.T., *Modern Factor Analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1967, pp. 98-99.
12. VIEIRA, D.T., *op. cit.*, p. 24.
13. CBS NEWS, 3 de março de 1977.

56

ABSTRACT

The study was designed for finding out the determining reason for not using BNH housing loans. Factor analysis was employed as the estatistical technique for data analysis. The most important factor was related to post-purchase concerns. Respondents held that installment payments were too high and that

payment readjustments were greater than increases in wages. A second factor in terms of importance was weak financial condition. The results of the analysis may have significant implications for the government's strategy toward the solution of the housing problem. They suggest that the government must, first of all, make a greater effort to reduce inflation, in order to lead to a decrease in the monetary correction rates.

Professores
Lindolfo Galvão de Albuquerque,
Aventino de Miranda Caetano e
Roberto Coda

Respectivamente,
Professor Assistente do
Departamento de Administração
da FEA-USP
Professor da Faculdade de
Administração da FAAP e
Professor da Faculdade de
Administração da FAAP e das
Faculdades Metropolitanas
Unidas (FMU).

FATORES DETERMINANTES DO SALÁRIO DE EXECUTIVOS E RESPECTIVA SATISFAÇÃO SALARIAL

57

INTRODUÇÃO

Muito tem sido pesquisado a respeito de salários, seus fatores determinantes, a "satisfação associada ao salário" o salário como fator motivacional, equidade salarial e outros aspectos relacionados à remuneração de pessoal na situação de trabalho.

Infelizmente, a maioria das pesquisas nesta área foram realizadas em países estrangeiros, principalmente nos Estados Unidos, não podendo

seus resultados serem extrapolados para o Brasil.

Na linha de pesquisas de satisfação associada ao salário, podemos citar, entre outros, os estudos de Goodwin (1969), Ronan & Organt (1973), Lawler e Porter (1966), Patchen (1961), e Andrews e Henry (1963). Em relação a fatores determinantes do salário ou da satisfação com o salário, o próprio Lawler (1963), Jacques (1961) e Roberts (1959), além de Patton (1957), Foster e McCormack (1963) e Grigsby e Burns (1962), têm pesquisado aspectos diversos relacionados a este tema. Finalmente, fa-

zemos referência aos artigos de Adams (1963), sobre equidade salarial, e de McClelland (1967), que apresentou diversas pesquisas sobre o salário como motivador.

58 Somando-se a isto a importância crescente da questão salarial em nosso país, especialmente para os executivos, é que justificamos a necessidade de desenvolver aqui uma linha de pesquisas voltada para os aspectos salariais. Estas pesquisas estariam voltadas para o estudo do salário como motivador, seus fatores determinantes, satisfação com o salário e outros aspectos comportamentais por ele influenciados.

O artigo é baseado em uma pesquisa, realizada em uma grande empresa brasileira, com o objetivo de estudar alguns fatores determinantes do salário e da satisfação com o salário. Trata-se de uma primeira iniciativa, cuja importância é menor nos seus resultados e muito maior como idéia para pesquisas salariais que possam ser desenvolvidas no futuro.

Trata-se de uma tentativa de aplicação de técnicas de pesquisa de

remuneração consagradas em outros países, mais notadamente nos Estados Unidos, com o objetivo não só de testar a validade, no Brasil, das conclusões já observadas, mas também de ratificar a posição do "salário individual" como fator de grande relevância na situação de trabalho.

A importância desta pesquisa encontra-se ligada exatamente à possibilidade de comparação dos resultados encontrados, verificando-se assim a similaridade entre as empresas americanas e brasileiras, no que diz respeito ao problema de determinantes da remuneração. Através da realização dos levantamentos e tabulação dos dados, profissionais da área de Administração terão acesso a um instrumento capaz de aferir a adequação do tratamento dispensado aos salários pagos por uma determinada empresa, evitando assim que estes se constituam em elemento desmotivador para o trabalho.

Os estudos tomados como base para a realização de "Pesquisas de Remuneração" foram desenvolvidos por diferentes pesquisadores e apresentam variações tanto no escopo, como na amplitude. Entretanto,

dois deles tiveram maior aplicação durante o desenvolvimento desta pesquisa: o estudo de Lawler e Porter ("Prevendo o Salário de Executivos e sua Satisfação com o Salário") e o trabalho de Ronan e Organt ("Determinantes do Salário e da Satisfação Salarial"). Dessa forma, pela combinação das duas diferentes abordagens, chega-se ao problema que é objeto de investigação: "fatores determinantes do salário de executivos e respectiva satisfação salarial"

Observe-se que o fato da pesquisa ser realizada em uma única empresa não representa, necessariamente, uma limitação à extrapolação do estudo; nada garante que os resultados possam ser estendidos a outras empresas. Porém, é possível que a mesma metodologia aplicada a elas leve a resultados importantes no estudo da determinação da remuneração de executivos.

A empresa na qual o estudo foi levado a efeito é uma entidade de economia mista, que atua no setor de armazenagem e comercialização de produtos agrícolas. O grupo de executivos foi definido como composto pelos ocupantes dos cargos de

chefia e de assessoria técnica de alto nível.

O corpo do trabalho é constituído, em primeiro lugar, por uma explicação detalhada da metodologia utilizada; em seguida, os resultados obtidos são apresentados e comentados com o auxílio de tabelas ilustrativas, encontrando-se as conclusões na parte final do trabalho.

1) METODOLOGIA

59

1.1) Levantamento de dados

As informações deste estudo foram coletadas de duas formas: (1) parte delas através de um questionário, que procurou coletar não apenas alguns dados a respeito dos fatores determinantes do salário e da satisfação a ele associada, como a própria opinião dos executivos da empresa em relação à importância de determinados fatores na fixação de salário individuais; (2) a reunião de dados secundários, obtidos na própria empresa, junto ao seu Departamento de Recursos Humanos.

A satisfação com o salário foi medida através de duas questões in-

60

cluídas no questionário; uma delas solicitava que o executivo respondesse "qual a remuneração que percebia para desempenhar as tarefas de seu cargo", e a outra referia-se a "quanto ele achava que deveria perceber para desempenhar as mesmas tarefas" As respostas a esta última questão foram comparadas às de uma terceira, referente a "qual remuneração que achava ser paga por outras empresas no mercado de trabalho para um ocupante de cargo similar" Esta comparação serviu de base para o controle das respostas dos executivos à questão de "quanto deveria ganhar"

Assim, pela diferença entre a percepção dos executivos quanto a seus pagamentos, e suas expectativas a respeito de quanto deveriam ser estes salários, pudemos medir a satisfação (ou insatisfação) dos executivos com suas remunerações. Na realidade, quando a expectativa de ganho é maior do que o salário

percebido, esta diferença representa uma insatisfação, havendo satisfação com o salário ao ocorrer o inverso (1).

Para complementar os dados demográficos obtidos junto ao Departamento de Recursos Humanos da empresa, tais como idade, tempo de casa, tipo de posição, nível hierárquico, etc., ainda foram incluídas questões referentes ao tempo na posição e ao grau de instrução.

As demais questões referem-se à opinião dos indivíduos pesquisados quanto à importância de alguns fatores usualmente utilizados na determinação de salários individuais, empregando uma escala de 1 a 7 pontos, conforme o Anexo 1.

1.2) Procedimento

A pesquisa foi realizada, conforme

(1) PORTER, L.W., em seu artigo "Job Attitudes in Management: I Perceived Defficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level", publicado no Journal of Applied Psychology, Vol. 46, 1962, apresenta a justificativa desta medida, que é uma medida indireta derivada de duas respostas diretas dos pesquisados.

foi dito anteriormente, em uma única empresa, e incluiu o conjunto de seus executivos, assim considerados os elementos ocupantes de cargos de chefia e de alto nível. Os questionários foram enviados a todos os executivos da empresa com base em uma listagem obtida junto ao Departamento de Recursos Humanos.

Embora não tenhamos trabalhado com amostragem, dos 60 questionários enviados, recebemos 56 respostas, o que representa um índice de retorno de 93%.

Os fatores demográficos foram correlacionados ao salário e à satisfação a ele associada. Para isso, utilizamos correlações múltiplas e parciais calculadas através do computador da Unidade de Processamento de Dados da FEA-USP.

Os dados obtidos foram as medidas das seguintes variáveis:

Variáveis independentes

Idade
Tempo de casa
Nível hierárquico do cargo

Nível de educação
Tempo no cargo
Tipo de posição (linha ou staff)
Salário

Variáveis dependentes

Salário
Satisfação com salário (valor da diferença)

O salário foi utilizado como variável independente somente no caso das regressões com a satisfação com o salário. A variável independente "sexo", anteriormente incluída, foi eliminada, tendo em vista ser o número de mulheres no grupo considerado insuficiente.

O programa de computador empregado permitiu o cálculo das correlações parciais entre fatores demográficos, salários e satisfação com o salário. Em seguida, foram calculadas regressões múltiplas, com as variáveis independentes entrando passo a passo, por ordem de melhor explicação de cada variável dependente considerada.

Os coeficientes de correlação parcial permitiram aferir o grau de ex-

plicação de cada fator tomado isoladamente, eliminando a eventual interdependência ou multicolinearidade entre as variáveis independentes. Este grau de interdependência pode ser visualizado na matriz de correlação de Pearson, que mostra as correlações entre as variáveis utilizadas (quadro 1).

2) ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos foram analisados a partir de dois enfoques: o primeiro, mais quantitativo, correla-

Quadro 1 – Coeficientes de Correlação de Pearson entre Seis Variáveis Demográficas Utilizadas para Prever Salário e Satisfação com o Salário.

VARIÁVEIS	TEMPO DE CASA	NÍVEL HIERÁRQUICO	EDUCAÇÃO	TEMPO NA POSIÇÃO	POSIÇÃO LINHA/STAFF
Idade	0,2645	-0,0513	0,0885	0,2880	0,3621
Tempo de Casa		-0,1896	-0,3966	0,6128	-0,3710
Nível Hierárquico			0,3321	-0,0735	0,2473
Educação				-0,0871	0,4429
Tempo na Posição					-0,2104

cionado os fatores demográficos ao salário e à satisfação com os salários; o outro baseia-se nas opiniões dos executivos a respeito da importância de alguns fatores geralmente utilizados pela empresa para determinar salários individuais.

2.1) Resultados das regressões

2.1.1) Matriz de coeficientes de correlação de Pearson entre seis variáveis demográficas usadas para prever salário e satisfação com o salário.

Como pode ser observado no quadro, a maioria das correlações entre as variáveis independentes são baixas, indicando uma razoável independência entre elas. Esta independência é desejável na medida em que facilite a avaliação da capacidade relativa de cada fator para prever o salário e a satisfação com o salário. Por outro lado, algumas variáveis referentes ao tempo, tais como idade, tempo de casa e tempo na posição, apresentam alta correlação entre si, o que confirma as correlações encontradas nos estudos anteriores, já citados.

Uma diferença interessante, que podemos assinalar, refere-se à correlação do nível hierárquico com as demais variáveis independentes. A mínima correlação com o fator idade e a pequena correlação negativa com o tempo de casa mostra que, ao contrário do que seria lógico esperar, os administradores de maior nível não são os mais velhos ou com mais tempo de casa. A explicação está relacionada a algumas características específicas da empresa pesquisada. Sendo uma empresa de economia mista, os postos mais altos são de confiança, sendo ocupados por elementos geralmente substituídos a cada mudança de governo e/ou da administração da empresa. Sendo esta diferença uma característica específica deste tipo de empresa, o fato reforça a importância da repetição destas pesquisas no Brasil e em vários tipos de companhias. Esta explicação é ratificada pela observação na matriz dos coeficientes de correlação (quadro 1), quanto às correlações entre os fatores ligados ao "tempo" (idade, tempo no cargo e tempo de casa) e o melhor estimador simples do salário, no caso, o nível hierárquico. Como pode ser visualizado no quadro, não se pode

afirmar que exista multicolinearidade entre aqueles três fatores e o nível hierárquico do cargo do executivo pesquisado.

2.1.2) Análise dos resultados das correlações entre salário e fatores demográficos.

64

O grau de correlação entre os fatores demográficos (variáveis independentes) e os salários dos executivos e as satisfações a eles associados (variáveis dependentes), foi medido através dos coeficientes de correlação de Pearson e de coeficientes de correlação parcial. Os coeficientes de correlação parcial foram utilizados para dar uma indicação melhor da capacidade relativa de cada fator para estimar o salário e a satisfação com o salário. As correlações parciais têm, como efeito, manter constantes os demais fatores, enquanto determinam o grau de relação entre duas variáveis, eliminando, portanto, a multicolinearidade eventualmente existente entre as variáveis independentes na explicação da variável dependente (salário ou satisfação com o salário). Caso não houvesse correlação entre as variáveis independentes, a soma dos coeficientes de correlação parcial deveria ser igual ao coeficiente de correlação múltipla, o que na reali-

dade não acontece. Daí a importância de observar também os coeficientes de correlação parcial, que medem o quanto cada variável independente esta explicando isoladamente o salário ou a satisfação com o salário.

Os coeficientes de correlação múltipla, entre as variáveis demográficas e o salário, e entre as variáveis demográficas e a satisfação com os salários, foram também considerados.

O quadro 2 mostra os coeficientes de correlação de Pearson e os coeficientes de correlação parcial de quinta ordem entre cada uma das seis variáveis demográficas e o salário atual dos executivos da empresa pesquisada.

Como pode ser observado no quadro 2, o nível hierárquico foi o melhor estimador do salário, o que vem confirmar os estudos anteriormente mencionados. Os executivos de níveis hierárquicos mais altos são melhor remunerados. O nível de educação também apresentou uma razoável correlação com o salário, o que vem confirmar a tendência de crescente importância

deste fator na remuneração dos executivos.

Quanto aos fatores demográficos – idade, tempo de casa e tempo no cargo, – não apresentaram ou tiveram pequenas correlações negativas com o salário, em função das características específicas da empresa pesquisada, conforme explicado no item 2.1.1 deste trabalho.

O coeficiente de correlação múltipla para a relação entre as seis variáveis demográficas e a remuneração atual dos executivos da empresa foi de 0,84. Comparado ao coeficiente de correlação de 0,78 entre salário e a variável que melhor explicou o salário, neste caso, o nível hierárquico, o coeficiente de correlação múltipla não foi significativamente maior.

Quadro 2 – Coeficiente de Correlação de Pearson e Coeficientes de Correlação Parcial entre as Variáveis Demográficas e o Salário Atual.

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE PEARSON	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO PARCIAL
Idade	-0,0128	0,0485
Tempo de Casa	-0,1268	0,1769
Nível Hierárquico do cargo	0,7908	0,7820
Educação	0,4798	0,4605
Tempo na posição	-0,0481	-0,1272
Posição Linha/Staff	0,1725	-0,1882

2.1.3) Análise dos resultados das correlações entre satisfação com o salário e fatores demográficos.

A mesma metodologia foi repetida no caso da satisfação com o salário. Neste caso, foi incluída mais uma variável independente, o próprio salário, como fator de explicação com o salário (2). O quadro 3 apre-

senta os coeficientes de correlação de Pearson e os coeficientes de correlação parcial de sexta ordem entre cada uma das sete variáveis independentes e a satisfação dos executivos com as suas remunerações.

A satisfação com o salário foi medida, conforme explicado anterior-

Quadro 3 – Coeficientes de Correlação de Pearson e Coeficientes de Correlação Parcial entre 7 Variáveis Demográficas e a Satisfação com o Salário.

66

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE PEARSON	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO PARCIAL
Idade	-0,1141	0,0942
Tempo de casa	;0,3831	-0,4279
Nível hierárquico do cargo	0,3084	0,1449
Educação	0,1054	-0,1436
Tempo na posição	-0,1275	0,1565
Posição Linha/Staff	0,0125	0,1805
Salário atual	0,2521	0,0843

(2) RONAN, W.W. e ORGANT, G.J., em seu artigo "Determinants of Pay and Pay Satisfaction. Personnel Psychology, Vol. 26, 1973, pp. 503-20, demonstraram a existência de significativa correlação entre estas duas variáveis.

mente, pela diferença entre as respostas a uma questão "o que recebe agora" e a uma questão "o que deveria receber", significando que maiores resultados nesta diferença indicam maior **insatisfação** com o salário percebido.

O coeficiente de correlação de 0,0843, entre salário e satisfação com o salário, não se mostrou significativo, não ratificando, portanto, os estudos anteriores aqui mencionados. O fato de o coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis ter sido de 0,25 talvez seja devido à multicolinearidade existente entre o salário e as demais variáveis independentes utilizadas na correlação com a satisfação com o salário.

O fator demográfico "tempo de casa" apresentou correlação negativa (-0,4279) com a satisfação, indicando que quanto maior o tempo de casa, menor é a insatisfação com o salário. Deve ser lembrado, quanto a isso, que nesta empresa o pessoal recebe adicionais de salário por tempo de serviço.

Quanto ao nível hierárquico, o coeficiente de correlação de Pearson de

0,3084 indica que, quanto mais elevado o nível do cargo ocupado, maior a insatisfação com o salário. Porém, quando os demais fatores são mantidos constantes, a correlação entre o nível hierárquico e a satisfação com o salário diminui consideravelmente, como mostra o coeficiente de correção parcial de 0,1449.

A "educação" e o "tempo na posição" apresentam pequenas correlações com a satisfação com o salário. No caso da primeira, considerando seu efeito isoladamente, a pequena correlação parcial negativa (-0,1436) indicaria que, quanto mais alto o nível educacional, menor a insatisfação ou maior a satisfação com o salário; o tempo na posição, com um coeficiente de correlação parcial de 0,1565, indica maior insatisfação com o salário à medida que aumenta o tempo no cargo, o que tem certa lógica.

Quanto à idade e à posição de linha ou staff, os coeficientes obtidos não foram suficientemente explicativos da satisfação com o salário.

O coeficiente de correlação múltipla para a relação entre as sete

variáveis demográficas e a satisfação dos executivos com as suas remunerações foi de 0,52, o que representa certa dificuldade de prever a satisfação com o salário a partir destas variáveis demográficas. Portanto, os dados do presente estudo não são suficientes para indicar como o dinheiro gasto em remuneração pode ser melhor aplicado, visando a aumentar a satisfação dos executivos com o salário.

2.2) Análise dos resultados das Opiniões

68 A tabulação das opiniões dos indivíduos pesquisados, a respeito da importância de alguns fatores demográficos para a empresa na determinação da remuneração de seus executivos, oferece uma outra dimensão ou abordagem para o problema, que pode ser comparada à análise quantitativa apresentada anteriormente.

2.2.1) Resultados das opiniões relativas a fatores utilizados para determinar salários individuais.

A tabulação dos resultados das opiniões, em números absolutos e percentuais, pode ser visualizada no quadro 4.

As questões de número 6.1 a 6.10, representando fatores usualmente considerados na determinação de

salários de executivos, foram tabuladas, e os resultados encontram-se no quadro 4. Classificando-se as notas de 1 a 7 em 3 intervalos traduzidos numa escala de importância, temos a seguinte divisão:

- 1 a 3 – Sem importância;
- 4 e 5 – Importante;
- 6 e 7 – Muito importante.

De acordo com este critério, podemos apresentar as seguintes considerações:

a) Para o fator 6.1 – “Tempo de Serviço na Empresa” – 57% das opiniões indicam ser este sem importância; 39% classificam este fator como importante, e os restantes 4% julgam-no muito importante.

Comparando-se estes dados com os das regressões, observamos que os mesmos apresentam coerência, já que o coeficiente de correlação parcial deste fator mostrou certa correlação com a variável dependente “salário atual” ($r = 0,1769$), isto é, existe a correlação, embora pequena.

b) Para o fator 6.2 – “Educação, Treinamento e Experiência” – 25% das opiniões indicam ser este sem importância; 29% classificam este fator como importante, e os restantes 46% julgam-no muito importante, isto é, a maioria dos indivíduos

Quadro 4 — Resultados das Opiniões dos Executivos com Referência à Importância de Fatores Utilizados para Determinar Salários Individuais

FATORES	ESCALA		1		2		3		4		5		6		7		Nº Total
	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	
6.1 Tempo de Serviço na Empresa	14	25	11	20	7	12	6	11	16	28	0		2	4	56		
6.2 Educação, Treinamento, Experiência	6	11	4	7	4	7	7	13	9	16	9	16	17	30	56		
6.3 Habilidade Administrativa	5	9	3	5	9	16	7	12	9	16	10	18	13	24	56		
6.4 Resp. exigida para o trabalho	4	7	2	4	8	14	4	7	13	23	3	5	22	40	56		
6.5 Qualidade do Desempenho no trabalho	4	7	2	4	2	4	4	7	14	25	12	21	18	32	56		
6.6. Produtividade no trabalho	3	5	3	5	3	5	5	9	11	20	12	21	19	35	56		
6.7 Quantidade Esforço Dispendido	5	9	7	13	5	9	7	12	15	26	7	13	10	13	56		
6.8 Remun. percebida p/ indivíduo em posições semelhantes	5	9	6	11	0		11	20	10	18	11	20	13	22	56		
6.9 Escassez das habilidades no mercado de trabalho	6	11	12	21	6	11	6	11	11	20	7	12	8	14	56		
6.10 Contribuição p/ o conhecimento técnico da organização	5	9	3	5	5	9	7	13	14	25	13	23	9	16	56		

*Porcentagens arredondadas para efeito de apresentação do quadro.

consultados achou o fator importante na determinação dos salários.

Comparando-se também estes dados aos da regressão, observamos, da mesma forma, que há certa coerência, uma vez que o coeficiente de correlação parcial do fator educação mostrou-se significativo para explicar variável dependente "salário atual" ($r = 0,4605$).

c) Para os demais fatores, o quadro

5 indica a distribuição das porcentagens:

Como pode ser observado, a maioria dos fatores apresentados no quadro 5 foram considerados, pelos pesquisados, como importantes para a determinação dos salários na empresa.

Isto nos leva a considerar que, embora a correlação múltipla do salário com os fatores demográficos

Quadro 5 – Classificação das Opiniões dos Executivos Quanto à Importância dos Fatores Determinantes do Salário, em Três Níveis

70

	Sem Importância	Importante	Muito Importante
Habilidade Administrativa	30%	28%	42%
Responsabilidade exigida pelo trabalho	25%	30%	45%
Qualidade do Desempenho no trabalho	15%	32%	53%
Produtividade no trabalho	15%	29%	56%
Quantidade de esforço dispendido	31%	38%	31%
Remuneração percebida por indivíduos em posições semelhantes	20%	38%	42%
Escassez das habilidades no mercado de trabalho	43%	31%	26%
Contribuição para o conhecimento técnico da organização	23%	38%	39%

Quadro 6 – Resultados da Avaliação da Remuneração

ESCALA FATOR	1		2		3		4	
	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%
Montante da remuneração	2	3,6	1	1,7	16	28,6	16	28,6
Quanto a remuneração deveria ser	1	1,7			-		2	3,6
Quão importante a remuneração é considerada	1	1,7			1	1,7	-	

71

ESCALA FATOR	5		6		7		Total
	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	
Montante da remuneração	14	25,0	5	8,9	2	3,6	56
Quanto a remuneração deveria ser	9	16,1	23	41,1	21	37,5	56
Quão importante a remuneração é considerada	5	9,0	14	25,0	35	62,6	56

seja significativa, outros fatores também devem ser considerados no estudo dos determinantes salariais, já que na análise das opiniões não nos limitamos a indagar a respeito de fatores demográficos. A análise quantitativa dos outros fatores não demográficos poderá ser objeto de pesquisas futuras, desde que seja possível conseguir informações que permitam medi-los.

72 2.2.2) Resultados da avaliação da remuneração pelos executivos.

Com o objetivo de verificar a percepção dos executivos quanto às suas remunerações atuais, suas remunerações desejadas e à importância destas remunerações, foi solicitado no questionário que se fizesse uma avaliação, assinalando-as numa escala de 1 a 7, conforme explicado no item 1.1 deste trabalho.

Os resultados destas avaliações podem ser visualizados no quadro 6.

Quanto ao montante da remuneração atual, a maioria dos executivos ficou na avaliação média, ou seja, não considera este montante baixo ou alto, mas razoável.

No que se refere a "Quanto a remuneração deveria ser", a maioria dos consultados (78,6%) avaliaram nos níveis 6 e 7, isto é, achando que deveria tender para o nível máximo.

Finalmente, com relação a "quão importante é a remuneração" para os indivíduos, a maioria deles (87,6%) também a situaram nos níveis 6 e 7, o que significa atribuir um alto grau de importância ao salário individual na situação de trabalho.

É interessante assinalar a comparação entre estas avaliações, que sugere a seguinte conclusão: embora os executivos da empresa não se considerem mal pagos, acham que sua remuneração deveria ser maior e atribuem grande importância a este fator.

3) SUMÁRIO E CONCLUSÕES

Como mencionamos na introdução, este trabalho consistiu numa investigação a respeito de fatores determinantes do salário e da satisfação com o salário, no que se refere ao grupo de executivos de uma empresa brasileira.

Através de análise de correlações parciais e múltiplas, procuramos verificar as relações entre diversos fatores demográficos e a remuneração dos executivos e a satisfação a ela associada, a exemplo de estudos realizados no exterior.

A importância deste estudo está ligada não apenas aos resultados verificados, mas, sobretudo, à abertura de uma linha de pesquisas voltada para aspectos comportamentais influentes e/ou influenciados pelo salário.

Conseqüentemente, merecem destaque as seguintes conclusões:

a) Dos seis fatores demográficos relacionados ao salário, cinco mostraram correlação com esta variável. Dentre estes cinco, o nível hierárquico foi o que mostrou a relação mais forte com a remuneração dos executivos. Ao contrário do verificado nos estudos de Lawler e Porter, o nível de educação também mostrou boa correlação com o salário dos executivos no grupo pesquisado. A posição de linha ou staff, o tempo de casa e o tempo no cargo apresentaram pequena relação com o salário.

b) Dos sete fatores escolhidos para o estudo da relação com a satisfação com o salário, a correlação mais significativa foi com o tempo de casa, mostrando que, quanto maior o tempo do indivíduo na empresa, maior a sua satisfação. Aqui devemos lembrar uma característica específica do tipo de empresa pesquisada, na qual se paga adicionais de salário por tempo de serviço.

c) As opiniões dos executivos a respeito da importância de diversos fatores comumente utilizados para determinar os salários indicam que outros fatores, além daqueles fatores demográficos considerados, merecem ser pesquisados no futuro. Fatores tais como a responsabilidade exigida pelo trabalho, a qualidade do desempenho e a produtividade no trabalho foram considerados muito importantes para a determinação do salário.

d) Na avaliação da importância da remuneração pelos executivos, a maioria achou razoável sua remuneração atual, mas indicou que deveria tender para cima. A maioria também considerou de máxima importância a remuneração na situação de trabalho.

ANEXO 1 – Questionário utilizado na Pesquisa

NOME _____ CARGO _____

1. Há quanto tempo você ocupa sua posição atual? _____

2. Assinale o maior grau de instrução alcançado:

2.1 Primário

2.2 Ginásial ou Equivalente

2.3 Colegial ou Equivalente

74 2.4 Superior

2.5 Pós-Graduação

3. Especifique qual a sua especialização profissional _____

4. Qual a remuneração total que você percebe atualmente para o desempenho das tarefas de seu cargo?

5. Qual a remuneração total que você acha que deveria perceber para desempenhar as tarefas de seu cargo atual?

6. Nas questões abaixo, você encontrará vários fatores que são freqüentemente utilizados para determinar salários individuais. Por favor, indique quão importante a empresa considera estes fatores na determinação de seu salário atual. Isto deve ser feito utilizando uma escala de sete pontos conforme o exemplo abaixo:

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

Você deve fazer um círculo em torno do número da escala que representa a importância para a empresa do fator avaliado, segundo seu julgamento. Números baixos representam fatores de baixa ou nenhuma importância. Se você pensa que sua empresa considera um dado fator não importante na determinação de seu salário; assinale o número 1. Se você pensa que sua empresa considera um dado fator "apenas um pouco importante" assinale o número 2, e assim por diante. Para cada escala assinale **somente um número**. Por favor, não omita nenhuma escala.

6.1 Tempo de Serviço na Organização

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.2 Sua Educação, Treinamento e Experiência

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.3 Sua Habilidade Administrativa

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.4 Responsabilidade exigida pelo seu Trabalho

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.5 Qualidade de seu desempenho no Trabalho

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.6 Sua Produtividade no Trabalho

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.7 Quantidade de esforço que dispense no Trabalho

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.8 Remuneração percebida por outros indivíduos em posições semelhantes

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.9 Escassez de suas habilidades no mercado de Trabalho

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

6.10 Sua contribuição para o conhecimento técnico em sua organização

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

7. Qual a remuneração total que você acha que é paga por outras empresas no mercado de trabalho para um ocupante de um cargo similar ao seu?

8. Segundo seu julgamento, avalie a remuneração para a sua posição administrativa:

8.1 O montante da remuneração atual é

(Mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (Máximo)

8.2 Quanto a remuneração deveria ser?

(Mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (Máximo)

8.3 Quão importante ela é para você?

(Mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (Máximo)

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, J.S., "Toward an Understanding of Inequity". Crotonville, New York, General Electric Company, Vol. 67, maio de 1963, pp. 422-36.

ANDREWS, I.R. e HENRY, M.M., "Management attitudes toward pay" *Industrial Relations*, Vol. 3, 1963, pp. 29-39.

FOSTER, K. e McCORMACK, R.L., "Age and Experience as Salary Predictors". *Personnel Journal*, Vol. 42, 1963, pp. 502-504.

76 GOODWIN, L. "Occupational Goals and Satisfactions of the American Work Force". *Personnel Psychology*, Vol. 22, 1969, pp. 313-325.

GRIGSBY, O.R. e BURNS, W.C., "Salary Surveys – The Deluge" *Personnel Journal*, Vol. 41, 1962, pp. 274-280.

JACQUES, E., *Equitable Payment*. New York, John Wiley & Sons, 1961.

LAWLER, E.E. e PORTER, L.W., "Perceptions Regarding Management Compensation" *Industrial Relations*, Vol. 3, 1963, pp. 41-49.

LAWLER, E.E. e PORTER, L.W., "Predicting Managers pay and their satisfaction with their pay" *Personnel Psychology*, Vol. 19, 1966, pp. 363-373.

LEME, R.A.S., "Administração Salarial" São Paulo, Apostila publicada pelo Departamento de Produção da Escola Politécnica da USP, 1970.

McCLELLAND, D.C., "Money as a Motivator: Some Research Insights". *The McKinsey Quarterly*, Outono de 1967.

PATCHEN, M., *The choice of wage comparisons*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1961.

PATTON, A., "Annual Report on Executive Compensation" *Harvard Business Review*, Vol. 35, 1957, pp. 125-136.

PORTER, L.W., "Job Attitudes in Management: I Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, 1962.

ROBERTS, D.R. *Executive Compensation*. Glencoe, Ill., Free Press, 1959.

RONAN, W.W. e ORGANT, G.L., "Determinants of Pay Satisfaction". *Personnel Psychology*, Vol. 26, 1973, pp. 503-520.

SELLTIZ, C., JOHADA, M., DEUTSCH, M. e COOK, S.W., *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Tradução para o português por Dante Moreira Leite, São Paulo, EPU e EDUSP, 1975.

ABSTRACT

This article is based upon research work performed at a large state-owned company operating in the field of warehousing and distribution of agricultural products.

On one hand, the article's main objective is studying the determining factors of executive pay and pay satisfaction as demonstrated by both partial and multiple regression and correlation analyses between pay and pay satisfaction (dependent variables) and demographic

factors (independent variables, such as age, job level, time with company, level of education) that presumably exert influence upon them. On the other hand, it also includes for comparison purposes, some opinions by the executive personnel on the relative importance of the demographic factors in determining their salaries.

The article represents a first approach to the problem; therefore, it is less important in its results than as an idea for further investigation in the area of wage and salary administration in the near future.

77

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE MESTRADO E DOUTORADO

CARACTERÍSTICAS GERAIS

Período de aulas: matutino

Custo: 25% do salário mínimo por disciplina

Matrícula: mínimo de três disciplinas por semestre

Calendário Escolar: março a junho, agosto a novembro

Processo de Seleção:

Inscrição:

Exames escritos: Administração Geral, Finanças, Métodos Quantitativos, Marketing e Inglês.

Exame de curriculum

Número de Vagas: 30

OBJETIVOS DO CURSO DE P.G. EM ADMINISTRAÇÃO

O Curso de P.G. em Administração tem dois objetivos fundamentais: a formação de professores de Administração e a formação de bons profissionais nesta área que contribuirão para a eficácia das organizações nas quais prestam seus serviços. Estes dois objetivos são complementares, visto que um administrador profissional teria, como professor, a oportunidade de manter-se atualizado. Da mesma forma, um professor será mais eficiente se tiver vivência como administrador, podendo melhor transmitir sua experiência da realidade administrativa brasileira.

No decorrer do Curso de Mestrado será oferecido aos alunos um conjunto de conhecimento e experiências que lhes permitam aprimorar seu cabedal teórico e sua capacidade como administrador pro-

fissional, pesquisador e professor. Concluído o curso, os novos mestres poderão prosseguir na carreira universitária ou conciliar as atividades profissionais com as de professor de Administração. Ataindo estes dois objetivos o Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo estará não só contribuindo para suprir as necessidades de bons professores para as novas escolas de Administração recém fundadas no Brasil como também contribuindo para a formação de administradores competentes para nossas empresas.

Impõem-se diferenças entre o Bacharel em Administração, o Mestre e o Doutor em Administração. O Bacharel será aquele que conhece as técnicas existentes bem como a teoria sobre a qual essas técnicas se baseiam. Será capaz de compreender a literatura técnica e de colaborar em revistas de administração. Já o mestre conhecerá com maior profundidade do que o bacharel a teoria administrativa. Além disso saberá como pesquisar e ensinar. Será capaz de entender a literatura científica e de prestar colaboração em revistas especializadas. Deverá compreender a real necessidade de aliar sua formação técnica com a experiência prática. O Doutor em Administração será aquele capaz de redefinir os conhecimentos teóricos e práticos até agora adquiridos assim como criar novas técnicas e teorias. Além do mais deverá conhecer profundamente a estrutura das diferentes técnicas e suas inter-relações. Poderá ser tanto um pesquisador contribuindo para a literatura científica, como um professor de cursos de Pós-Graduação.

DISCIPLINAS

Cód. Disciplinas Obrigatórias

- 791 Sistemas Administrativos
 - 792 Comportamento Humano na Empresa
 - 793 Metodologia de Pesquisa
 - 794 Seminários sobre Didática em Administração
 - 801 Estudos de Problemas Brasileiros
-

Cód. Administração Geral e Desenvolvimento Organizacional

- 710 Seminários em Administração de Tecnologia de Pesquisa
 - 715 Planejamento Estratégico
 - 716 Administração Empresarial Internacional
 - 720 Tópicos Avançados em Administração de Tecnologia e Projetos
 - 721 Estrutura Organizacional
 - 722 A Internacionalização das Empresas
 - 725 Desenvolvimento Organizacional
 - 727 Seminário em Administração de Tecnologia – P & D
 - 732 Tópicos Especiais sobre Administração de Projetos
 - 748 Seminário em Administração de Tecnologia e P & D II
 - 796 Administração de Recursos Humanos: Salário e Motivação
 - 797 Aplicação da Teoria dos Sistemas
 - 798 Tópicos Especiais para Administração de Pesquisa e Desenvolvimento
 - 799 Estrutura e Integração dos Conhecimentos de Administração
-

Cód. Marketing

- 730 Marketing Internacional e Comparativo
- 731 Comportamento do Consumidor
- 738 Pesquisa de Marketing
- 741 Marketing de Turismo
- 743 Decisões de Marketing sob Condições de Incerteza
- 744 Análise Multivariada Aplicada ao Marketing
- 745 Análise e Planejamento de Marketing
- 746 Sistemas de Informações para Marketing

- 747 Controle em Marketing
 - 749 Fundamentos de Marketing
 - 748 Teoria de Marketing
 - 756 Canais de Distribuição
 - 757 Marketing de Varejo
-

Cód. Finanças

- 733 Planejamento e Controle Financeiro
 - 737 Finanças das Empresas Multinacionais
 - 739 Teoria da Administração Financeira
 - 763 Decisões sobre Investimento
 - 764 Mercado de Capitais
 - 765 Administração de Capital de Giro
 - 766 Administração de Carteiras de Investimento
 - 767 Finanças Internacionais para Administração Empresarial
-

Cód. Área de Apoio

- 703 Modelos Lineares Aplicados à Administração
 - 704 Economia de Empresas
 - 705 Aplicação da Moderna Teoria de Controle à Administração I
 - 712 Análise de Regressão
 - 714 Métodos Quantitativos Aplicados à Análise de Projetos
 - 717 Modelos Não Lineares
 - 718 Economia do Produto
 - 726 Computação Eletrônica Aplicada à Administração
 - 728 Econometria Aplicada à Administração I
 - 729 Econometria Aplicada à Administração II (Mercadometria)
 - 735 Elementos de Econometria Aplicados à Administração
 - 736 Simulação de Sistemas
 - 740 Aplicação da Moderna Teoria de Controle à Administração II
 - 751 Sistemas de Informação e Computação
 - 753 Processamento de Dados
 - 773 Sistema de Informação e Controle da Produção
 - 795 Pesquisa Operacional
 - 800 Pontos Avançados da Teoria da Localização
-

CORPO DOCENTE

PROFESSORES

Adalberto Américo Fischmann
Alexander Berndt
Claus Leon Warschauer
Eduardo Vasconcellos
Flávio Fausto Manzoli
Geraldo Luciano Toledo
Gilberto José Weinberger Teixeira
Israel Brunstein
Jacques Marcovitch
Jairo Simon da Fonseca
José Augusto Guagliardi
José Luis Martins Spino
José Carlos Moreira

José Fernando da Costa Boucinhas
José Donato Procópio
Keyler Carvalho Rocha
Nicolau Reinhard
Nelsson Gomes Teixeira
Nguyen Huu Tung
Reynaldo Cavalheiro Marcondes
Rubens da Costa Santos
Ruy Aguiar da Silva Leme
Samsão Woiler
Sérgio Luiz de Oliveira Assis
Sérgio Baptista Zaccarelli
Sylvio Carlos Borges dos Reis

PROFESSORES VISITANTES

Bruce B. Johnson
Harry B. Goodwin

James R. Hemsley

William A. Davig
William O'Keefe

O INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – IA/USP

O Instituto de Administração é órgão anexo à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e alguns dos seus objetivos prioritários são: a) promover o fomento da pesquisa no campo da Administração; b) promover programas de treinamento para dirigentes de organizações; c) prestar serviços relevantes à comunidade.

Com a regulamentação do seu Fundo de Pesquisa (FUNAD) em 1972, o IA entrou em uma nova fase de dinamismo, caracterizada pela decisão de cumprir um papel de vanguarda na inovação de conhecimentos e técnicas administrativas dentro do meio ambiente no qual atua. Neste sentido, o IA passou a prestar serviços e desenvolver potencialidades em áreas não cobertas pela iniciativa-privada nas quais tem um ponto forte. O IA colabora com a Faculdade de Economia e Administração da USP no sentido de que a mesma possa melhor atingir seus objetivos de ensino e pesquisa no campo da Administração.

As potencialidades desenvolvidas durante os três últimos anos localizaram-se nas seguintes áreas: a) assessoria a órgãos públicos responsáveis pela execução orçamentária; b) pesquisa, assessoria e treinamento na área de Administração de Atividades Científicas e Tecnológicas; c) Programas de Desenvolvimento de Executivos.

Gilberto José Weinberger Teixeira

Professor Assistente
Doutor do Departamento de
Administração da FEA-USP

Ó PAPEL DA ASSESSORIA NO PROCESSO DECISÓRIO

INTRODUÇÃO

O papel da assessoria tem sido muito discutido ultimamente, predominando as dúvidas sobre a sua real necessidade e utilidade.

Na verdade, na maior parte das vezes o desconhecimento do papel da assessoria no processo decisório é a principal causa da inoperância da assessoria e, conseqüentemente, a razão para as críticas.

Neste artigo procuramos sistematizar o papel da função de assessoramento no processo decisório (1).

81

SETORIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

As organizações modernas tendem cada vez mais a setORIZAR e descentralizar as atividades.

Ora, se por um lado a descentralização e setORIZAÇÃO trazem enormes benefícios quanto à produtividade

(1) Embora este trabalho esteja baseado na experiência profissional do autor, o leitor que quiser aprofundar-se em alguns dos tópicos aqui examinados encontrará orientação bibliográfica no final do trabalho.

do pessoal, também possuem sua dose de inconvenientes. Na medida em que tais inconvenientes sejam identificados e reconhecidos, será possível minimizar seus efeitos.

A descentralização implica numa separação entre os níveis de **DIREÇÃO** e os níveis de **EXECUÇÃO**.

82 A setorização é a reunião de atividades afins num só órgão.

A setorização e a descentralização libertam as chefias dos encargos executivos, permitindo-lhes maior tempo para as atividades de planejamento, e as atribuições que lhes são inerentes e que não podem ser delegadas: **DECIDIR, CRIAR, ORIENTAR e INSTRUIR**.

Há, por outro lado, riscos de falta de coordenação ou de desintegração das ações, tantas vezes refletidas na perda do objetivo pelos órgãos que estão afastados do centro da decisão, ou ainda pelo amortecimento da decisão que perde o impulso inicial à medida em que se afasta desse centro.

Para ampliar as vantagens e minimizar as desvantagens da setorização e da descentralização no trato dos problemas afetos à administração, é imprescindível que os níveis de direção se encarreguem de globalizar, coordenar e reintegrar tudo aquilo que a setorização e a descentralização eventualmente possam desintegrar, e isto é conseguido através da aplicação judiciosa dos princípios de planejamento, coordenação e controle.

ASSESSORAMENTO

A complexidade das organizações atuais não permite que o indivíduo ao nível de direção, isto é, responsável pelas decisões, seja ele designado como Diretor, Gerente, Chefe de Departamento, ou qualquer que seja o título, além de **DECIDIR, CRIAR, ORIENTAR e INSTRUIR**, prerrogativas que lhe são inerentes, possa ainda globalizar, coordenar e reintegrar as ações sem o auxílio e a assistência de elementos técnico-profissionais que lhe prestam assessoramento permanente e contínuo.

O assessoramento é, basicamente, atribuição das equipes de assesso-

res, situadas no mais alto nível do setor responsável por determinada atividade; todos os níveis interessados estão, porém, envolvidos com o assessoramento, seja como fornecedores de subsídios e de elementos técnicos necessários, seja como responsáveis pela execução de determinadas tarefas, em perfeita obediência à decisão tomada.

Um assessoramento adequado deve estar presente no **PROCESSO DECISÓRIO**, abrangendo as seguintes fases:

a) elaboração da decisão,
compreendendo:

- formulação do problema;
- estudo do problema;
- tomada da decisão.

b) formulação da decisão,
compreendendo:

- redação dos documentos;
- desencadeamento da ação.

c) acompanhamento da execução,
compreendendo:

- supervisão;
- reajuste;
- ação corretiva.

O Assessoramento na Elaboração da Decisão

A fase da elaboração da decisão repousa, basicamente, na exigência de que a decisão propriamente dita de como solucionar um problema somente seja tomada após o exame completo de todos os dados do problema e a análise das várias formas alternativas que possam constituir-se em soluções válidas. É, portanto, necessário que a tomada da decisão seja apoiada em um estudo.

Um estudo desse tipo representa, para o responsável pela tomada da decisão, o assessoramento indispensável, especializado ou técnico. Ele não obriga a que a decisão seja tomada em perfeita consonância com as recomendações feitas pela assessoria, mas deve permitir que, mesmo no caso da solução em desacordo com essas recomendações, o responsável pela decisão se sinta bem informado dos reflexos da decisão tomada.

a) A formulação do problema marca o início da fase de elaboração.

O surgimento do problema pode resultar de várias circunstâncias: a antevisão ou a observação de um fato; a necessidade de implantar uma política; o cumprimento de uma missão recebida. Pode ainda ser decorrência de uma instrução, uma idéia ou uma determinação do responsável pela decisão; ou finalmente pode surgir como decorrência normal do trabalho criador de um "staff"

O importante é que o responsável pela decisão reconheça a existência do problema formulado, para que o mesmo venha a ser tratado objetivamente pela equipe de assessores, dentro de um estudo adequado.

b) O estudo do problema só é realizado após ter o responsável pelas decisões decidido reconhecer o problema, isto é, ter aceitado a idéia ou o fato motivador do estudo, ou manifestado o desejo ou intenção de que determinado problema seja estudado.

O estudo do problema pode envolver profundidades diversas e

adotar as mais diferentes metodologias.

O essencial, no caso, não é a denominação nem a forma, mas o mérito de constituir-se ele na análise conscienciosa de um problema, realizada segundo técnica apropriada que, levando em conta todos os fatores a ele relacionados, e respeitando os critérios estabelecidos, inclua a apreciação de diversas formas de solução.

O propósito é fornecer, ao responsável pela decisão, um quadro real do estudo feito, que partindo da delimitação exata do problema apresente diferentes soluções como alternativas válidas de opção, com recomendação daquela julgada mais vantajosa em termos de prazo, recursos e/ou riscos.

O estudo do problema é, portanto, **planejamento**, e como tal exerce uma função globalizadora ao evitar que alguns fatores deixem de ser considerados, ou ainda, que fatos não assinalados venham a interferir

na tomada da decisão ou na execução da solução adotada.

É atribuição da equipe de assessores garantir o caráter globalizador e integrador do planejamento através de um trabalho minucioso e consciencioso de levantamento e coleta de dados.

O levantamento e coleta de dados, dentro ou fora da organização, feito pela equipe de assessores, é atividade de coordenação. Essa coordenação, chamada **coordenação funcional**, é exercida em todos os sentidos, fora mesmo da hierarquia funcional. Em síntese, a coordenação funcional é **RADIAL**.

É de responsabilidade da equipe de assessores, nos contatos que mantiver, e respeitada a ética dos mesmos, não confundir jamais a etapa de **FORMULAÇÃO DO PROBLEMA** com a **TOMADA DA DECISÃO**. Em outras palavras, o **DESEJO** ou a **INTENÇÃO** do executivo de que determinado problema seja estudado, não significa a

TOMADA DA DECISÃO, que ainda está em processo de elaboração.

c) A tomada da decisão é uma etapa do trabalho que pode ter a duração de um instante, mas cujas consequências, resultantes do acerto da solução adotada, se refletem sobre toda a organização.

A tomada da decisão pode ser escrita – aposição de uma assinatura – ou pode assumir a forma de uma definição oral; pode ser a aprovação, pura e simples, de ação recomendada, ou de uma das alternativas; pode ainda constituir-se em uma nova solução resultante, em princípio, da associação da ação recomendada a elementos válidos das ações que tenham sido sugeridas no próprio estudo do problema.

O vital, porém, é que a tomada da decisão seja apoiada em um planejamento com suficiente flexibilidade para a adoção de medidas oportunas face à possível evolução da situação.

86

Outro aspecto, não menos importante a considerar, é o de que na vida dos indivíduos, como na de qualquer organização, as necessidades são geralmente maiores do que os recursos disponíveis. Isto impõe a existência de um sistema de prioridades que possa indicar, a cada momento, o que deve ser feito em primeiro lugar. Desta forma, a tomada de decisão representa um compromisso entre as necessidades, que são muitas, e as possibilidades, que são poucas. A tomada de decisão assim conduzida é, em resumo, uma escolha de prioridades, redundando no comprometimento de recursos, na assunção de um risco, ou ambas as coisas.

A solução racional de um problema é sempre uma decisão de custo e risco; daí a necessidade de que a equipe de assessores projete no tempo e analise os possíveis reflexos, internos e externos, de cada linha de ação, caso seja ela adotada como solução.

O Assessoramento na Formalização da Decisão

A tomada da decisão representa uma opção entre várias soluções apresentadas.

Para que a decisão tomada possa surtir efeitos, é necessário que os elementos envolvidos em sua execução possam ser lançados e orientados na consecução de suas respectivas tarefas, e isto é feito através da redação, aprovação e expedição de um documento que traduza a solução adotada.

Na tomada da decisão, há geralmente três elementos primordiais que são fixados:

- o objetivo a alcançar;
- a ação a ser desenvolvida; e
- os recursos a serem empregados.

a) É responsabilidade da equipe de assessores transformar a solução

escolhida, na tomada da decisão, em um documento claro que indique:

- objetivo a alcançar;
- elementos envolvidos;
- tarefas e responsabilidades;
- meios a utilizar; e
- prazos a cumprir.

Um documento bem elaborado deve conter os elementos indispensáveis para que os níveis de execução possam bem compreender a tarefa que deles se deseja, conhecer os meios e as atividades que lhes são autorizados para que realizem o trabalho determinado na busca do objetivo do nível de direção.

O documento, após sua confecção, deve ser submetido ao responsável pela decisão, para aprovação e autenticação. Essa aprovação e autenticação, que afinal é uma decisão, não deve ser confundida com a tomada da decisão, feita na fase anterior, pois representa apenas uma homologação da forma como

será orientado o nível da execução na aplicação dos meios para atingir o objetivo na tomada da decisão.

As formas que assumem os documentos que traduzem decisões tomadas são bastante diversificadas; o fundamental é permitirem que sejam convenientemente elucidativas as respostas às perguntas:

O QUE, QUEM, QUANDO, ONDE e sob QUE CONDIÇÕES deve ser executada a tarefa em pauta.

Obviamente, o pressuposto de um documento com o conteúdo indicado não deve significar uma burocratização que venha a causar qualquer retardo no início das tarefas. Sendo sucinto o documento, o objetivo atenderá todas suas finalidades e não poderá ser causa de sua inexistência.

b) O desencadeamento da ação, como última etapa da formalização

da decisão, começa com a expedição dos documentos.

88 Esses documentos, que vão impulsionar a realização das tarefas ao nível de execução, se traduzem em ordens de serviço, ordens administrativas, programas, memorandos; podem, e muitas vezes isso acontece, ser constituídos pelos próprios planos aprovados e emitidos com força de ordem para execução.

O essencial, nesta fase, é que haja emissão oportuna de documentos para todos os interessados.

O Assessoramento no Acompanhamento da Execução

O acompanhamento da execução é a última, e não menos importante fase do assessoramento. Nasce ela do fato indiscutível de que, no decorrer da execução, frequentemente ocorrem evoluções na situação previamente analisada ou nos fatores que condicionaram a tomada da decisão; podem ainda

surgir novos fatos que venham a interferir na consecução do objetivo visado.

Tudo isso exige, além da supervisão realizada pelo responsável pela decisão, uma constante atenção da equipe de assessores, para possíveis disfunções, desajustes ou pontos de estrangulamento que venham a exigir um reajuste da decisão tomada e posta em execução.

a) A supervisão representa a orientação, a coordenação e o controle exercidos pelo responsável pela decisão sobre os órgãos subordinados, e por isso se desenvolve ao longo da hierarquia funcional.

A supervisão se faz sentir através do exercício da autoridade em seu aspecto normativo e orientador, atuando em sentido vertical, entre o escalão superior e os escalões subordinados, para obter-se a convergência dos esforços e a harmonização das ações em desenvolvimento.

A supervisão é complementada pela atenção constante dada pela equipe de assessores à execução das diversas tarefas que concorrem para a consecução do objetivo fixado na decisão tomada.

Além do controle de execução física e financeira das tarefas, a equipe de assessores realiza a coordenação funcional fora da cadeia de chefia, buscando a interação dos indivíduos ou órgãos, independentemente de subordinação hierárquica, mas de forma espontânea, com vistas à soma e à harmonização de esforços, através da compreensão comum do objetivo em mira.

Embora exercida em caráter informal – entendimentos pessoais, contatos telefônicos – a coordenação funcional redundará em maior cooperação dos níveis de execução entre si e com o nível de direção, e por isso sua ação é altamente reintegradora daquilo que a descentralização da execução pode, eventualmente, desintegrar.

b) Deve ser compreendido o fato inegável de que a tomada da decisão, quando formalizada, transforma um planejamento numa programação ao fixar o objetivo a atingir, a ação a desenvolver, o prazo para a execução das tarefas, e os recursos a serem aplicados.

Como nenhum desses elementos da decisão tomada pode ser alterado pelos níveis de execução, a supervisão do responsável pelas decisões e a coordenação e o controle dos assessores podem indicar a necessidade de reajustamento na execução de tarefas específicas, que concorrem para o objetivo colimado, face à vontade dos fatores que condicionaram a tomada da decisão, ou, ainda, face ao surgimento de novos fatos.

c) Todos os reajustes que afetem qualquer daqueles elementos da decisão tomada devem ser planejados e coordenados pela equipe de assessores e levados ao responsável pela decisão para novas decisões que possibilitem as ações corretivas.

90

Sempre que o acompanhamento da execução indicar a necessidade de reajuste, aplicar-se-á a cada um o processo de assessoramento, em suas diferentes fases. Tal procedimento é aplicado até a solução final do problema.

Finalmente, deve-se ter presente que o assessoramento é uma "coordenação para a solução de um problema", e exige do responsável pelas decisões consideração para com o trabalho de sua equipe de assessores, uma vez que esta lhe virá pedir decisões em cada fase do processo. **Em princípio, ele decide:**

— na fase da elaboração do problema:

- que o problema será estudado; e
- qual das soluções apresentadas será aplicada.

— na fase de formalização da decisão:

- se o documento elaborado, além de fixar o objetivo a alcançar, transmite, de fato, aos níveis de execução, os elementos essenciais de suas ações.
-

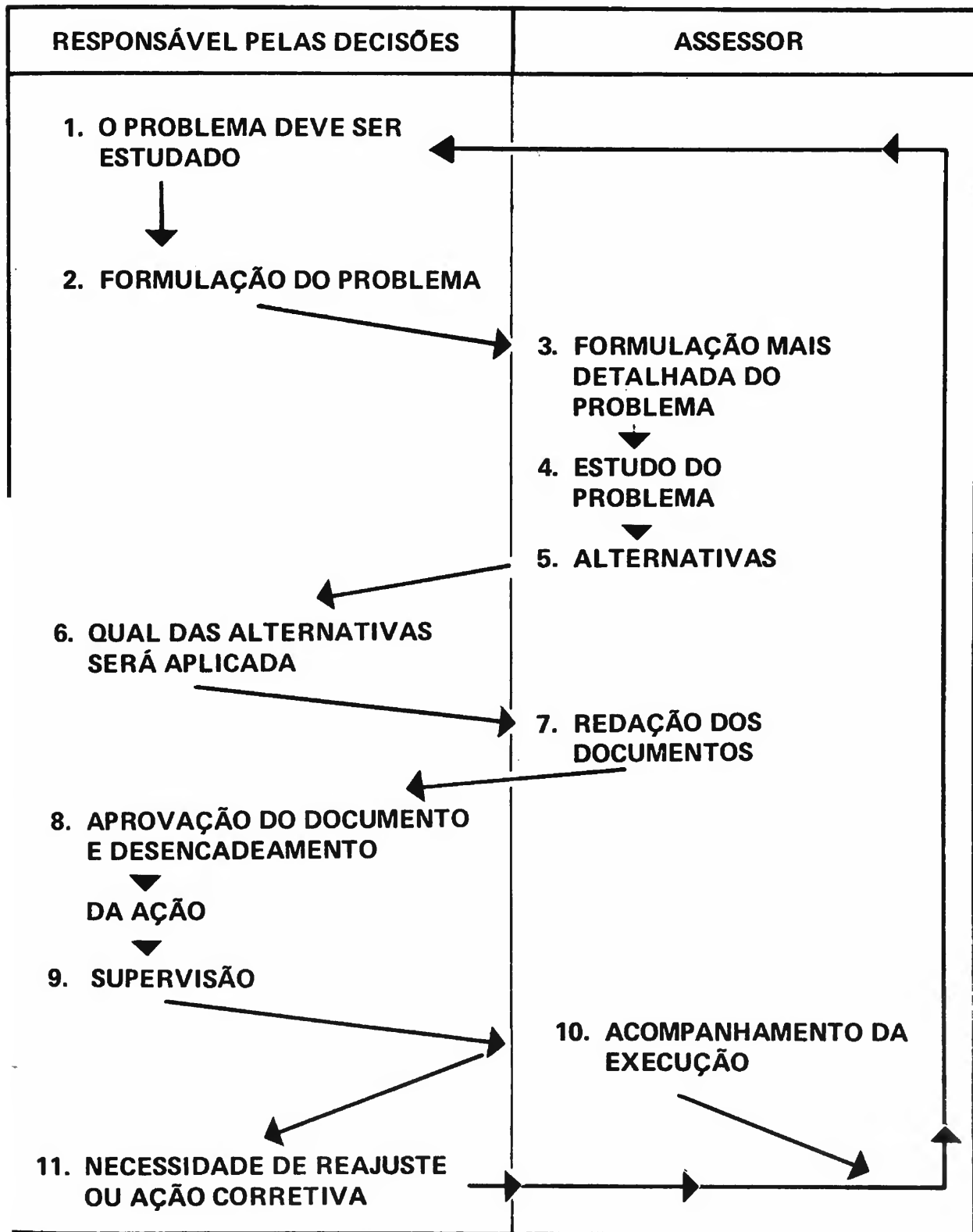
— na fase de acompanhamento da execução:

- a necessidade de reajuste; e
 - qual dos reajustes apresentados será aplicado como ação corretiva.
-
-

Em síntese, o papel da assessoria no processo decisório pode ser analisado através do esquema seguinte (Figura 1):

Figura 1

Visão Esquemática do Papel da Assessoria no Processo Decisório



BIBLIOGRAFIA

BARNARD, C., *As Funções do Executivo*. São Paulo, Atlas, tradução para o português, 1971.

DALE, E., *Organização e Assessoria*. São Paulo, Atlas, tradução para o português, 1971.

TERRY, G., *Principles of Management*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1953.

92

ABSTRACT

A clear understanding of the role of staff groups has been hampered by a lack of knowledge about the role of those groups in the decision-making process.

The sheer complexity of present-day organizations makes it impossible, for the individual at line positions and with

the responsibility for decision-making, to integrate and coordinate all activities without the assistance of professionally-trained people.

This article describes and discusses the role of staff groups in management, identifying their presence in the following stages of the decision-making process. (1) elaboration, (2) formalization, and (3) follow-up of a decision previously made.

PREENCHER À MÁQUINA OU EM LETRA DE FORMA



Dobrar

NÃO PREENCHER ESTE CAMPO												
1					5	6	7	9	11	12	14	RA 12:1
					1							
NÚMERO				RAMO		SETOR		ÁREA		CARGO		END.

NOME

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL

5
2

CEP

CIDADE

ESTADO

TELEFONE

INSTITUIÇÃO

Dobrar

5
3

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL

CEP

CIDADE

ESTADO

TELEFONE

RAMO

SETOR

ÁREA

CARGO

REMESSA PARA

RESIDÊNCIA

ORGANIZAÇÃO



Carta Resposta

Aut. N.º 1.696

ISR N.º 40-733/77

Data: 31/05/77

São Paulo

CARTA RESPOSTA COMERCIAL

NÃO É NECESSÁRIO SELAR ESTA CARTA

O SELO SERÁ PAGO PELA

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Instituto de Administração FEA/USP
Cidade Universitária

01098 - São Paulo

SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Para garantir a continuidade do recebimento da REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, acuse o recebimento deste número enviando-nos os dados solicitados na Carta Resposta da página ao lado.

No segundo semestre de cada ano, os docentes da Faculdade de Economia e Administração da USP, através do Instituto de Administração, promovem seminários internos que podem ser do seu interesse. A fim de poder levar ao seu conhecimento a data de realização desses seminários, solicitamos que V.Sa. preencha inteiramente a carta resposta da página ao lado, esclarecendo-nos sobre os dados abaixo:

- a) **Ramo** em que a instituição opera: indústria (extrativa ou de transformação), comércio, agricultura, prestação de serviço, etc;
- b) **Setor** em que a instituição opera: automobilístico, financeiro, alimentício, de plástico, ensino, saúde, propaganda, etc;
- c) **Área** em que V.Sa. trabalha: marketing, finanças, produção, projetos, etc;
- d) **Cargo**: diretor, gerente, superintendente, chefe ou encarregado (de divisão, setor, departamento), técnico, etc.

Estes dados facilitarão a emissão de informes sobre os seminários internos que possam ser do seu interesse. Pedimos que a ficha seja preenchida ou à máquina ou em letra de forma.

FAÇA ASSINATURA DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Para atender as indicações e solicitações de novos leitores, o Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, passa a distribuir doravante a publicação aos interessados, pelo sistema de "assinatura"

Para receber as edições que compõem o Volume 12, já publicado, siga as instruções da página 97

Para o pedido de "reserva" das edições que irão compor o Volume 13, siga as instruções da página 98.

Com este novo critério, o Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, espera estar diversificando a distribuição da Revista de Administração, de forma a atender todas as solicitações recebidas, sem desviar-se de suas finalidades e condições iniciais.

**PEDIDO DAS EDIÇÕES
DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DO IAUSP – VOLUME 12**

Para receber as edições da **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**, Volume 12, publicadas pelo IAUSP no ano de 1977, preencha o cupom abaixo e observando as instruções, envie o mesmo pelo correio.



NOME _____

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL _____

CEP _____ CIDADE _____ ESTADO _____

TELEFONE _____

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA _____

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL _____

CEP _____ CIDADE _____ ESTADO _____

TELEFONE _____

RAMO _____ SETOR _____

ÁREA _____ CARGO _____

REMESSA PARA RESIDÊNCIA ORGANIZAÇÃO

DATA ___/___/___

ASSINATURA _____

Desejo receber as edições que formam o Volume 12, da **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO** do IAUSP; pelo que anexo cheque n.º _____ banco n.º _____ ou vale postal n.º _____, no valor de Cr\$ 80,00 (Oitenta Cruzeiros), em favor do **FUNDO DE PESQUISA DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – USP**.



Preencher o cupom a máquina ou em letra de forma. Mencionar no envelope:

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIRCULAÇÃO
RUA LINCOLN DE ALBUQUERQUE, 193
CEP 05004 – SÃO PAULO – SP – BRASIL

**RESERVA DAS EDIÇÕES
DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DO IAUSP, VOLUME 13**

Para receber todas as edições da **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**, Volume 13, a serem publicadas pelo IAUSP no ano de 1978, envie o mais rápido possível pelo correio, o pedido de reserva abaixo. Informações completas, lhe serão remetidas após o recebimento da reserva.



NOME -----

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL -----

CEP ----- CIDADE ----- ESTADO -----

TELEFONE -----

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA -----

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL -----

CEP ----- CIDADE ----- ESTADO -----

TELEFONE -----

RAMO ----- SETOR -----

ÁREA ----- CARGO -----

REMESSA PARA RESIDÊNCIA
 ORGANIZAÇÃO

Solicito que me sejam "RESERVADAS" as edições da **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO** do IAUSP, Volume 13, e fico no aguardo do folheto de informações.

Data / / _____

ASSINATURA



Preencher o cupom a máquina ou em letra de forma. Mencionar no envelope:

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIRCULAÇÃO
RUA LINCOLN DE ALBUQUERQUE, 193
CEP 05004 – SÃO PAULO – SP – BRASIL



iAUSP

REVISTA
DE
ADMINISTRAÇÃO