



Vol. 15 - Nº 1 - Jan/Mar 1980 - Cr\$ 80,00

revista de

ADMINISTRAÇÃO

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA-USP.

Roberto Sbragia e Antonio Cesar Amaru Maximiano
**UM ESTUDO SOBRE OS FATORES CONDICIONANTES DA MOTIVAÇÃO
E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Alexandre Assaf Neto
DEPRECIAÇÃO: CONCEITOS, ASPECTOS E DESCAPITALIZAÇÃO

Sérgio Baptista Zaccarelli
A FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Agrícola de Souza Bethlem
AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR DE ALTO NÍVEL

Jacques Marcovitch e Luis Gaj
**A GERÊNCIA DE PROJETOS DE EXPANSÃO: FATORES DE
ÊXITO OU FRACASSO**

Isak Kruglianskas
**INVESTIGAÇÃO DE ASPECTOS ASSOCIADOS À ATITUDE DE PESQUISADORES
BRÁSILEIROS FACE À IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE CUSTOS**

Ângela M. R. Schmidt e Paulo F. Fleury
**A GERÊNCIA DE EXPORTAÇÃO:
POSICIONAMENTO E JUSTIFICATIVAS PARA UM PROGRAMA DE PESQUISAS**

REVISTAS

marketing
Propaganda

MARKETING FERRAMENTA DE DECISÃO

Tomar decisões. Analisar oportunidades de mercado. Obter informações. Aprovar layouts, textos, campanhas. Desenvolver produtos. Escolher canais de distribuição. Fixar preços. Discutir estratégias de mídia. Selecionar demonstradoras. Alocar verbas promocionais. Franchise. Licensing. Leasing. Índices de potencial de mercado. Segmentação. Tudo isso faz parte da rotina do executivo. É o seu dia-a-dia. Grande parte das decisões ficam à mercê de informações nem sempre disponíveis e organizadas. Mas elas existem, agrupadas e atualizadas, nas páginas de **MARKETING** e de **PROPAGANDA**, duas publicações da Editora Referência, indispensáveis a quem precisa tomar decisões corretas. E a baixo preço de assinatura:

1 ANO

Propaganda	Cr\$ 630,00
Marketing	Cr\$ 630,00
Conjunta	Cr\$ 1.050,00

2 ANOS

Propaganda	Cr\$ 1.155,00
Marketing	Cr\$ 1.155,00
Conjunta	Cr\$ 1.995,00



Pedidos à Editora Referência

Rua François Coty, 228 — CEP 01524 — Fone: (011) 274-4778
São Paulo

FAÇA SUA ASSINATURA DA

revista de

ADMINISTRAÇÃO

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 300,00
 2 anos (8 edições) Cr\$ 600,00

Desejo receber os n^{os} anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 80,00 cada

- Vol. 13.1. Vol. 13.2 Vol.13.3 Vol. 13.4 Vol. 14.1 Vol. 14.2
 Vol. 14.3. Vol. 14.4.

pelo que anexo cheque n^o.....Banco.....
.....ou Vale Postal n^o.....nominal ao Fundo de
Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

NOME

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL

TELEFONE

CEP

CIDADE

ESTADO

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA

CARGO

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL

TELEFONE

CEP

CIDADE

ESTADO

REMESSA PARA

RESIDÊNCIA

DATA...../...../.....

ORGANIZAÇÃO _____

ASSINATURA

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

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

revista de ADMINISTRAÇÃO

Publicação trimestral, editada pelo Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Diretor	Sérgio Baptista Zaccarelli	Conselho Editorial	Sérgio Baptista Zaccarelli (Presidente) Francisco Pedro de Souza Paulo Mattos de Lemos Robert Eugene Appy Ruy Aguiar da Silva Leme Sérgio de Iudícibus
Supervisor Editorial	José Augusto Guagliardi		
Assistente Editorial	José Afonso Mazzon Humberto Baptistella Filho		
Equipe Técnica	Bernadete de Lourdes Marinho Janete E. Hiramuki José Paulo G. Hernandez		
	Poon Lok May Wong Pey Hwa	Conselho Técnico	Membros do Corpo Docente dos Departamentos de Administração e Contabilidade da FEA/USP.
Secretaria Editorial	Hermínia A. G. Bernardi Denize Fernandes Stumpf		

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

	Brasil	Exterior
Assinatura 1 ANO	Cr\$ 300,00	US\$ 13
da Revista: 2 ANOS	Cr\$ 600,00	US\$ 26
Números Avulsos:	Cr\$ 80,00	US\$ 4
Números atrasados:	O valor correspondente ao último número editado	

Toda correspondência deve ser enviada para
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO — A/C
Secretaria Editorial — Instituto de Administração da FEA/USP — Caixa Postal 11.498
— São Paulo — CEP 01000 — Telefone:
(011) 212-3080

Produção Editorial: Jorge Kaupatez
Revisão: Marcos A. Zenha e Roberto Ramos

Produção Gráfica: Jorge Kaupatez
Composição e Arte: ZMC2 Fone: 255-2868

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

CATÁLOGO INTERNACIONAL DE PERIÓDICOS BL ISSN 0080 — 2107

Revista de Administração do IA-USP	São Paulo	Vol. 15(1)	pág. 1 - 100	jan/mar 1980
------------------------------------	-----------	------------	--------------	--------------

Faculdade de Economia e Administração

Diretor: Prof. Sérgio de Iudícibus

Vice-Diretor: Prof. Antonio Peres Rodrigues Filho

Departamento de Administração

Chefe: Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli

Vice-Chefe: Prof. Ruy Aguiar da S. Leme

Coordenadores de Área

Administração Geral: Prof. Eduardo Vasconcellos

Finanças: Prof. Keyler Carvalho Rocha

Marketing: Prof. José Augusto Guagliardi

Métodos Quantitativos: Prof. Nicolau Reinhard

Produção: Prof. Gregório Bouer

Projetos: Venancio U.P.C. Miranda

Recursos Humanos: Profa. Eunice L. Kwasnicka

Conselho do Departamento

Membros Natos:

Sergio Baptista Zaccarelli,

Ruy Aguiar da S. Leme e

Jairo Simon da Fonseca

Representantes das Categorias Docentes:

PROFESSOR LIVRE-DOCENTE:

Titular: Prof. Dr. Sylvio Carlos Borges dos Reis

Suplente: Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos

PROFESSOR ASSISTENTE DOUTOR:

Titular: Prof. Dr. Nicolau Reinhard

Suplente: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

PROFESSOR ASSISTENTE:

Titular: Prof. Humberto Baptistella Filho

Suplente: Prof. Hiroo Takaoka

AUXILIAR DE ENSINO:

Titular: Prof. Isafás Custódio

Suplente: Prof. Dilson Gabriel dos Santos

**Representantes do Corpo Discente
(VAGO)**

Pós-Graduação em Administração

Supervisor: Prof. Eduardo Vasconcellos

SÍNTESES

Roberto Sbragia e Antonio Cesar Amaru Maximiano
Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho

A finalidade do presente trabalho é relatar um estudo sobre o comportamento de uma série de fatores ligados à motivação/satisfação dos operários de uma unidade produtiva de uma grande empresa. A pesquisa foi conduzida junto a 67 operários, com questionários, e as análises foram feitas mediante a combinação dos dados num arranjo contingencial 2 x 2. Observaram-se associações significativas entre as variáveis selecionadas, e com base nisso pode-se fazer recomendações relativamente a aspectos da tarefa, das práticas de administração de pessoal, das condições de trabalho, da competência dos supervisores e do estilo de chefia.

pág. 7 17

Alexandre Assaf Neto
Depreciação: Conceitos, Aspectos e Descapitalização

A depreciação é um dos aspectos mais importantes na vida financeira e econômica das empresas. Participa, entre outras decisões importantes, do processo de financiamento, investimento, orçamento e previsões. Ademais, pode decretar, quando não devidamente considerada, a descapitalização das empresas.

Não obstante, podemos observar que muitas vezes as unidades econômicas não dedicam atenção maior à depreciação, e só irão atribuir o devido valor a posteriori, ou seja, quando identificarem uma escassez de recursos para a reposição de seus bens fixos. Apesar de as empresas efetuarem a depreciação durante toda a vida útil do bem fixo, o seu manuseio e cálculo é geralmente definido a partir dos critérios contábeis legais, supondo estar implícito na correção monetária efetuada em função das variações das ORTN, a atualização real dos recursos auferidos pelo desgaste sofrido pelos bens.

Em vista da importância apresentada, o presente artigo procura evidenciar a depreciação nos seus mais diversos aspectos e propõe, como uma conclusão final, um método que permite às empresas se reequiparem por meio do cálculo da depreciação real, ou seja, a depreciação efetiva recuperadora de caixa.

pág. 18 32

Sérgio Baptista Zaccarelli
A Formulação de Alternativas Estratégicas

A formulação de alternativas de estratégia é nesse artigo abordada de forma conceitual e prática. Foram desenvolvidos os conceitos de riscos e de resultados estratégicos. Foi mostrado que na prática é aconselhável que os planejadores iniciem o procedimento de formulação de alternativas estratégicas pelos contextos de riscos estratégicos.

Chegamos a definir um procedimento para operacionalizar tal sistemática.

pág. 33 42

Agrícola de Souza Bethlem
As Funções do Administrador de Alto Nível

O objetivo deste artigo é o de apresentar alguns aspectos relevantes associados à maneira pela qual a Administração de alto nível de uma empresa deve estabelecer e implementar as suas políticas e estratégias, bem como apresentar as principais funções dessa Administração.

pág. 43 48

Jacques Marcovitch e Luis Gaj
A Gerência de Projetos de Expansão : Fatores de Êxito ou Fracasso

O crescimento de um país depende cada vez mais da execução eficaz de projetos de expansão. Neste trabalho procura-se analisar a importância deste tipo de projeto e os fatores que condicionam seu êxito e fracasso. A identificação dos fatores, resulta do estudo de 12 casos através dos quais são enunciados dois conjuntos de fatores: o primeiro, de ordem externa do projeto e o segundo de ordem interna. O trabalho é concluído, oferecendo algumas recomendações para aprimorar o desempenho na execução de projetos de expansão.

pág. 49 - 61

Isak Kruglianskas
**Investigação de Aspectos Associados à Atitude de Pesquisadores Brasileiros
Face à Implantação de Sistemas de Custos**

O artigo relata, de forma sucinta, uma pesquisa de campo, envolvendo pesquisadores de instituições brasileiras de pesquisa.

Um conjunto de aspectos comportamentais é estudado a fim de se constatar se estão correlacionados com as atitudes positiva e negativa em relação à implantação de sistemas de custos em suas organizações.

pág. 62 74

Ângela M. R. Schmidt e Paulo F. Fleury
**A Gerência de Exportação:
Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas**

Os incentivos oferecidos pelo Governo aliados às potencialidades que o mercado internacional oferece, têm atraído grande número de empresas nacionais. Contudo, um dos entraves para a entrada nesse mercado por parte das empresas nacionais tem sido as deficiências gerenciais na área e a carência de estudos e pesquisas que identificassem os principais problemas e as soluções para os mesmos. O trabalho aborda a necessidade de um esforço de exportação no modelo de desenvolvimento do país e apresenta um programa de pesquisa na área, orientada para a empresa privada nacional.

pág. 75 88

NOTAS E COMUNICAÇÕES **pág. 89 - 94**
RESENHA DE LIVROS **pág. 95 - 96**

UM ESTUDO SOBRE OS FATORES CONDICIONANTES DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Roberto Sbragia

Professor Assistente do Departamento de Administração da FEA/USP. Mestre em Administração pela FEA/USP, com concentração nas áreas de Teoria da Administração, Estrutura Organizacional e Desenvolvimento de Organizações. Estudos de doutoramento na Northwestern University (USA). Técnico do Instituto de Administração da USP na área de Consultoria Administrativa a Instituições de Pesquisas Científicas e Tecnológicas.

Antonio Cesar Amaru Maximiano

Professor Assistente do Departamento de Administração da FEA/USP. Bacharel e Mestre em Administração pela USP. Gerente de Treinamento do Programa de Administração em Ciência e Tecnologia. Consultor nas áreas de administração de recursos humanos e estrutura organizacional.

INTRODUÇÃO

O relacionamento indivíduo-organização sempre foi motivo de investigações e relatos na literatura administrativa, nas quais a questão mais freqüentemente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar melhor suas atividades. Em outras palavras, como destacam Lawrence e Lorsch (1972), a pergunta fundamental tem sido "como pode a organização estimular seus contribuintes individuais a fazerem contribuições aos objetivos da organização e que são deles exigidas"

Com efeito, o grande interesse das organizações de porte nos dias

atuais reside em conhecer as múltiplas forças que favorecem ou inibem a realização produtiva de tarefas. Os clássicos conceitos da motivação e satisfação têm sido muito freqüentemente utilizados, e o problema parece se resumir então em compreender os fatores que motivam e/ou satisfazem os empregados. Nesse sentido, baseando-se na suposição de que o desempenho eficiente da tarefa decorre diretamente do nível de motivação e/ou satisfação experimentado pelo empregado, o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que permitam ajustar continuamente a transação indivíduo-organização.

Um quadro básico de referência

Diferentemente dos níveis organizacionais mais elevados, em que há a tendência de ocorrer superposição entre metas individuais e organizacionais, os cargos de níveis mais baixo, historicamente, incorporam menor grau de desafio, interesse e realização. Nesses cargos, as características da tarefa precisam interagir em proporções quase que semelhantes com outras variáveis organizacionais para produzir um resultado que recompense o indivíduo e o estimule a despendar suas energias em direção às metas organizacionais.

Um número elevado e interessante de variáveis tem sido utilizado para explicar as diferenças de motivação e satisfação entre empregados. Ao mesmo tempo em que é necessário a construção de um

quadro racional de referência para melhor compreender esse tipo de relacionamento, é necessário e fundamental examinar quão intensa é cada uma dessas variáveis no seu impacto sobre a satisfação e motivação individual.

As teorias de motivação, fundamentalmente, têm fornecido subsídios suficientemente amplos para construção de modelos que expressem lógica e racionalmente um suposto relacionamento de causa-efeito. Um enfoque conceitual nesse estilo é colocado por Steers e Porter (1975), segundo o qual a motivação/satisfação é influenciada por dois tipos amplos de forças, num dado ambiente organizacional: as forças derivadas das características do trabalho e aquelas derivadas da situação de trabalho, conforme o modelo da Figura 1.

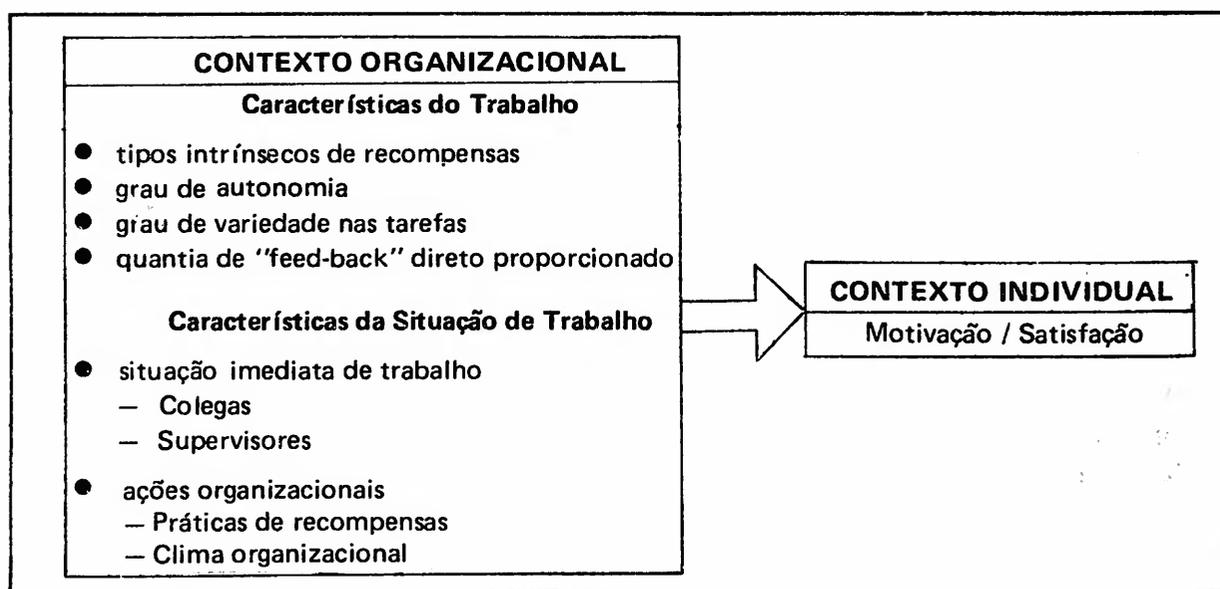


Fig. 1: Variáveis que afetam a motivação/ satisfação individual.

As características do trabalho referem-se àquele conjunto de fatores relativos aos atributos peculiares do trabalho de um indivíduo. Tais fatores têm sido fortemente relacionados com o desejo de um indivíduo em desempenhar bem uma tarefa e com sua satisfação. As características da situação de trabalho dizem respeito à natureza da organização e do ambiente particular no qual ele é realizado. O foco de atenção aqui é sobre o que acontece ao empregado no trabalho e não sobre o que o empregado faz. Assim como no caso anterior, várias pesquisas desenvolvidas, tendo como partida o tradicional experimento de Hawthorne, indicam em magnitude maior ou menor, a influência de cada uma das variáveis desse último grupo sobre o comportamento individual. Finalmente, a motivação e a satisfação procuram expressar um estado segundo o qual as energias individuais são despendidas para a realização do trabalho. Esses termos estão amplamente relacionados, mas não são necessariamente sinônimos. Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1976), a motivação refere-se primariamente ao comportamento dirigido a um objetivo pré-determinado. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. Embora essas diferenças sejam importantes e já tenham sido exploradas em teorias específicas de motivação, utilizaremos

os termos neste trabalho sem preocupações com diferenças semânticas.

A finalidade do estudo

A despeito da complexidade que um modelo integrativo do comportamento individual sugere, a necessidade de entendê-lo e submetê-lo a prova desperta freqüentemente a iniciação e realização de investigações de caráter empírico. Ao lado dessas finalidades mais acadêmicas, o interesse empresarial por investigações dessa natureza, dentro de seus contextos específicos, tem crescido nos últimos tempos. O aumento das aspirações dos empregados, a valorização dos recursos humanos no trabalho e outros fatores têm impulsionado positivamente cada vez mais esse interesse. O problema tem sido colocado como uma necessidade de estudar problemas relacionados com a utilização de pessoas, do ponto de vista gerencial, de forma a identificar e corrigir situações potencialmente desfavoráveis.

Foi primariamente dentro desse segundo interesse que o presente estudo foi delineado. Seu objetivo pode ser descrito como uma tentativa de, em primeiro lugar, verificar o nível com que os operários de determinada unidade produtiva percebiam os fatores relacionados com a sua motivação/satisfação. Em segundo lugar verificar a associação de cada um desses fatores com a motivação/satisfação, no intuito de

determinar as variáveis mais promissoras para uma manipulação a nível de gerência da unidade, tendo em vista produzir um estado de motivação/satisfação mais interessante para os empregados e para a empresa.

MÉTODO UTILIZADO

O quadro de referência mencionado, isto é, o alicerce teórico, serviu de orientação para a construção e detalhamento do material de pesquisa. Modelos disponíveis na literatura administrativa, como o de Taylor (1972) e o de Price (1972), prestaram-se também à finalidade de delinear um quadro geral de variáveis. Entretanto, a seleção final das variáveis de pesquisa, explicitadas na Figura 2, foi levada a

efeito mediante o levantamento de problemas a partir da colocação da seguinte pergunta:

- “Que tipos de problemas existem quanto à utilização de recursos humanos (na Unidade Produtiva Pesquisada) para os quais se buscam soluções?”

Nas reuniões em que a pergunta foi proposta, usou-se a técnica do **brainwriting**, descrita por Warfield (1976), um procedimento destinado a possibilitar a geração de idéias, no qual os participantes são solicitados a responder por escrito, de forma tal que cada um tenha acesso às respostas dos demais, desencadeando-se um processo de associação de idéias cujo limite de tempo é tão-somente o estabelecido pelo coordenador.

Variáveis independentes:

1. Políticas e Práticas de Administração de Pessoal da Empresa (PPE)
2. Condições de Trabalho Oferecidas pela Empresa (CTE)
3. Relações Interpessoais e Comunicação (RIC)
4. Competência Percebida do Supervisor (CPS)
5. Estilo Percebido de Chefia (EPC)
6. Tarefa em Si (TRS)

Variável dependente:

7. Motivação/Satisfação dos Operários (MSO)

Fig. 2: Quadro de variáveis escolhidas para o estudo.

Cada uma dessas variáveis, por sua vez, foi detalhada num conjunto de indicadores, com base nos quais os dados de campo vieram a ser obtidos. Esses indicadores, no todo, resultaram em 67 questões de pesquisa, com cada uma contendo cinco alternativas para resposta. Essas alternativas, por sua vez, implicavam em níveis de intensidade de acordo ou desacordo em relação às perguntas formuladas e, havia assim, implicitamente, uma variação na intensidade com que o respondente manifestava uma opinião positiva ou negativa. Um exemplo de pergunta usada é o seguinte:

— “Seu superior encoraja-o a trabalhar bem, elogiando-o quando seu desempenho é satisfatório?

- a) Sempre
- b) Na maioria das vezes
- c) Às vezes sim, às vezes não
- d) Raramente
- e) Nunca.”

Posteriormente, na tabulação das respostas, os dados obtidos através dos diversos indicadores passaram a exprimir o valor da variável ao qual estavam relacionados, e foram, assim, interpretados e analisados de forma agregada. Porém, quando das conclusões do estudo, eles foram novamente o motivo de citações individualizadas.

A unidade produtiva dentro da qual o experimento foi realizado continha cerca de 70 indivíduos, dos

quais 67 foram considerados como respondentes no processo de levantamento de dados. As características predominantes desse grupo de respondentes eram:

- tempo de trabalho na empresa: entre 3 e 5 anos
- tempo de experiência no mesmo tipo de trabalho (serviços de manutenção de planta): em torno de 10 anos
- idade: em torno de 35 anos
- nível de escolaridade: predominantemente primário completo
- nível salarial: entre Cr\$ 7.800,00 e Cr\$ 10.920,00.

Com as questões de pesquisa consolidadas num questionário auto-preenchível, os dados foram coletados junto aos operários mediante quatro reuniões de cerca de 1,5 horas cada. Essas reuniões permitiram o agrupamento simultâneo de cerca de 15 pessoas por vez, e o processo utilizado consistia da leitura, por parte do pesquisador de cada uma das questões, e do fornecimento da resposta, por parte dos pesquisados, diretamente no instrumento. Esse procedimento para a coleta de dados garantiu, em grande parte, a confiabilidade do instrumento, que, de outra forma, dado o nível dos respondentes, estaria prejudicada.

RESULTADOS

Antes de proceder a uma análise das relações entre as variáveis,

Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho

cabe apresentar inicialmente os números por elas alcançados nesta situação específica da pesquisa. Aliás, este era um dos objetivos do estudo, quando do seu delineamento.

Quanto às variáveis ditas independentes, a tabela abaixo sumariza os valores a elas atribuídos pelos pesquisados:

n = 67

Variáveis	Valores assumidos	Número de respondentes que percebem a variável positivamente	
		Absoluto	Relativo (%)
Políticas e Práticas da Empresa		29	43,3
Condições de Trabalho		32	47,8
Relações Interpessoais e Comunicação		61	91,0
Competência do Supervisor		48	71,6
Estilo de Chefia		40	59,6
Tarefa em Si		49	73,1

Fig. 3: Distribuição das respostas dos entrevistados quanto às variáveis independentes do estudo.

Quanto à variável dependente, isto é, a motivação/satisfação individual, os dados coletados levaram à seguinte distribuição de respostas:

n = 67

Variável	Valor assumido	Número de respondentes que estão altamente motivados/satisfeitos	
		Absoluto	Relativo (%)
Motivação / Satisfação Individual		45	67,2

Fig. 4: Distribuição das respostas dos entrevistados quanto à variável dependente do estudo.

A partir dos valores assumidos pelas variáveis selecionadas para a investigação, estudou-se a relação ou associação entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente, ou seja, até que ponto as políticas e práticas da empresa, as condições de trabalho, etc., estavam relacionadas com o

nível da motivação/satisfação experimentada pelos operários. Os dados dessa análise estão na figura 5, onde a intensidade de relacionamento foi medida pelo coeficiente de contingência (Siegel, 1975), obtido a partir da disposição dos dados coletados em tabelas de contingência 2x2.

n = 67

Variável Dependente	Motivação/Satisfação Individual
Variáveis Independentes	
Políticas e Práticas da Empresa	0,48*
Condições de Trabalho	0,43*
Relações Interpessoais e Comunicação	0,11
Competência do Supervisor	0,38*
Estilo de Chefia	0,37*
Tarefa em Si	0,55*

Nota: (*) indica uma intensidade de relacionamento significativa, com $p < 0,01$

Fig. 5: Nível de associação entre as variáveis independentes e a variável dependente, medido pelo coeficiente de contingência.

Um obstáculo comum, contudo, na análise das relações entre duas variáveis, é a dificuldade de manter constantes os demais fatores que influenciam ou podem influenciar tais relações. Seria desejável que a medida de associação utilizada permitisse avaliar o quanto cada variável independente está isoladamente associada à variável dependente. Uma limitação, portanto, dos coeficientes de contingência apresentados na Figura 5 é que eles estão incorporando o efeito, em cada uma das relações analisadas, das demais variáveis

que ficaram marginalizadas da análise. Por exemplo, quando se verificou a associação existente entre Políticas e Práticas da Empresa e a Motivação/Satisfação Individual, o nível de intensidade desse relacionamento (0,48) não pode ser considerado como "puro" ou "isolado" pois as demais variáveis independentes, no caso as Condições de Trabalho, as Relações Interpessoais e Comunicação, etc., podem ter influenciado a associação mencionada e, com isso, ter contribuído, em amplitude maior ou menor, para que o índice assumisse o valor então registrado.

Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho

Com outros tipos de dados é possível, por meio de técnicas específicas, marginalizar esses efeitos laterais quando da análise de um dado relacionamento específico. A natureza do fenômeno pesquisado e a metodologia utilizada não permitem, contudo, um procedimento desse tipo. É possível,

entretanto, determinar a associação existente entre cada uma das variáveis independentes. Nesse sentido, a Figura 6 mostra a intensidade dos relacionamentos entre as variáveis independentes do estudo, também considerada sob a perspectiva do coeficiente de contingência.

n = 67

Variáveis Independentes	PPE	CTE	RIC	CPS	EPC	TRS
PPE	/	0,44*	0,16	0,21	0,33*	0,42*
CTE		/	0,09	0,37*	0,34*	0,35*
RIC			/	0,26	0,26	0,16
CPS				/	0,53*	0,40*
EPC					/	0,37*
TRS						/

Nota: (*) indica uma intensidade de relacionamento significativa, ao nível de $p < 0,01$

Fig. 6: Matriz de associação entre as Variáveis Independentes.

Como talvez pareça lógico, as associações mais significativas ocorreram ao nível, de um lado, da competência do supervisor e do estilo de chefia percebidos, e, de outro, das práticas e políticas da empresa e das condições de trabalho oferecidas aos operários. Ambas as associações são importantes à luz da intensidade do relacionamento de cada uma dessas variáveis sobre a motivação/satisfação individual experimentada pelos empregados da unidade pesquisada.

CONCLUSÕES

As conclusões admitem interpretações em dois níveis: implicações

para pessoas que ocupam posições gerenciais e implicações para outros pesquisadores, interessados neste assunto de motivação para o trabalho e de relacionamento indivíduo-organização.

No que concerne ao primeiro nível, as mesmas recomendações feitas à empresa em que se fez o estudo são merecedoras de consideração por quantos gerentes estejam interessados em conhecer o impacto, sobre o estado psicológico de seus subordinados, de fatores como seu próprio estilo de chefia e o perfil administrativo da organização que dirigem. No caso, é importante ter presente no es-

pírito que a ênfase deste estudo (ou de outros semelhantes que gerentes decidam empreender) recai sobre a forma pela qual os empregados percebem — positiva ou negativamente — o comportamento de tais fatores, e não, numa suposta abstração, sobre um comportamento “verdadeiro” isento de apreciação. Em outras palavras, o foco da atenção é a percepção a respeito desses fatores de parte de quem recebe seu efeito mais direto.

Como as figuras já mostraram numericamente, o estudo comprovou certas teorias que colocam a tarefa em si como a principal fonte de satisfação individual. De fato, a maioria dos respondentes percebeu seu trabalho:

- a) correspondendo a suas qualificações;
- b) propiciando oportunidades de progresso;
- c) oferecendo oportunidade de exercitar tarefas de decisão (planejamento e organização);
- d) possibilitando o atingimento de objetivos profissionais;
- e) dando oportunidade de reconhecimento dentro da empresa; e
- f) como sendo interessante, provocando a apreciação e o empenho na produtividade.

Significativamente, os respondentes que perceberam tais características declararam-se também muito satisfeitos com seu trabalho.

No que diz respeito a políticas e práticas organizacionais, fatores como:

- a) adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo;
- b) oportunidade de lazer;
- c) incentivo à especialização e possibilidades de acesso a cargos superiores;
- d) adequação qualificação/trabalho;
- e) adequação número de trabalhadores/carga de trabalho;
- f) conhecimento dos objetivos, políticas e práticas da empresa (planos de produção, políticas de promoção, práticas de assistência social, etc.);
- g) oportunidade de promoção aos mais competentes; e
- h) conhecimento das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir,

determinaram sua associação significativa com a satisfação individual.

Quanto às condições de trabalho oferecidas pela empresa, o seu nível de associação com a satisfação individual pode ser explicada:

- a) pela adaptação do operário ao local de trabalho e colegas;
- b) pelo recebimento de treinamento adequado;
- c) pelo provimento de condições satisfatórias de segurança física;
- d) pela limpeza do local de trabalho; e
- e) pela rapidez no conserto de defeitos em equipamentos.

Em relação à competência do su-

Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho

pervisor, revela o estudo, basicamente, que:

- a) a produtividade nos contatos com a chefia;
- b) a habilidade do supervisor em comandar e liderar pessoas;
- c) a rapidez na solução de problemas dos subordinados; e
- d) a alta qualidade das soluções dadas aos problemas técnicos,

produzem uma associação significativa desta variável com a satisfação experimentada pelos operários pesquisados.

Quanto ao estilo de chefia, observa-se que os respondentes notaram em seus superiores elevados níveis de:

- a) atenção e interesse na resolução de problemas;
- b) confiança profissional na equipe subordinada;
- c) aproveitamento de idéias e atendimento de solicitações;
- d) valorização da equipe subordinada;
- e) contatos amigáveis;
- f) encorajamento para o trabalho produtivo;
- g) fornecimento de idéias e sugestões para resolver os problemas que surgem; e
- h) estímulo à troca de idéias e opiniões.

Coerentemente, o estilo de chefia segundo essas diretrizes mostrou-se significativamente associado com satisfação por parte do empregado.

Não obstante as relações interpes-

soais e comunicação não estejam significativamente associadas com a satisfação individual, fatores como:

- a) amizade e colaboração no grupo de trabalho;
- b) reduzida freqüência de desacordos e desajustes entre setores;
- c) resolução conjunta de problemas de trabalho;
- d) troca de idéias, opiniões e fatos importantes do trabalho; e
- e) confiança pessoal e profissional entre os membros do grupo de trabalho,

caracterizam uma situação extremamente positiva na percepção dos respondentes, e, em outras situações, talvez sejam motivo de manipulação por parte das gerências.

Esse elenco de variáveis, de forma como relatados, constituem recomendações diretas destinadas a uma empresa. Elas argumentam a favor da abordagem tipicamente "sociotécnica" da administração, que liga o homem a seu trabalho, a seus colegas, a seus superiores e à empresa.

No que tange ao segundo nível, ou seja, quanto às recomendações para outros pesquisadores, cabe, como tradicional, insistir na perseguição de evidências adicionais para as conclusões aqui mencionadas. É possível que, em outras situações, as características dos fatores pesquisados estejam associados com outros níveis de satisfação, e mesmo com insatis-

fação. Tais possibilidades teóricas não devem ser descartadas, mas, pelo contrário, constituir-se em hipóteses a serem testadas.

A realização de estudos dessa natureza com um maior grau de

controle sobre variáveis intervenientes, de forma a melhorar o grau de precisão das análises e conclusões, também deve ser motivo de interesses mais específicos, a despeito do desafio que tem caracterizado esses tipos de estudos na área das ciências do comportamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. and DONNELLY, J.H.** *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Business Publications, Inc. Dallas, Texas, 1976.
- LAWRENCE, P.R. and LORSCH, J.W.** *O desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação*. Editora Edgard Blücher Ltda., SP, 1972.
- PRICE, J.L.** *Handbook of Organizational Measurement*. D.C. Heath and Company, Lexington, 1972.
- SIEGEL, S.** *Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento*. Editora McGraw Hill do Brasil, SP, 1975.
- STEERS, R.M. and PORTER, L.W.** *Motivation and Work Behavior*. McGraw Hill, Inc. NY, 1975.
- TAYLOR, J.C. and BOWERS, D.G.** - *Survey of Organizations*. Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, 1972.
- WARFIELD, J.N.** - *Societal Systems*. John Wiley and Sons, NY 1976.

DEPRECIAÇÃO: CONCEITOS, ASPECTOS E DESCAPITALIZAÇÃO

Alexandre Assaf Neto

Mestre em Administração de Empresas Programa ESTE/INSEAD. Professor-Assistente do Departamento de Administração da Universidade de Brasília-UnB. Chefe do Departamento de Administração da Universidade de Brasília-UnB.

INTRODUÇÃO

Este artigo, sem a pretensão de esgotar o tema, procura evidenciar, basicamente, os aspectos conceituais mais importantes da depreciação e o seu tratamento em uma economia inflacionária.

Hoje, mais do que nunca, a depreciação começa a ser encarada como um processo dos mais importantes dentro da empresa, constituindo-se, ainda, em um elemento indispensável em suas decisões de financiamento e investimento.

Ao efetuar a depreciação, o empresário deverá estar acumulando recursos suficientes que lhe permitirão proceder, no momento oportu-

no, a substituição de seus equipamentos. É este o objetivo central do processo de depreciação. Não visa ele o lucro, mas a reposição dos equipamentos depreciados, em idênticas condições.

Não obstante, dada a característica de que a depreciação é um custo sem assumir a forma de pagamento, que se introduz periodicamente na empresa, a manutenção interna destes recursos constituir-se-á numa permanente fonte de financiamento para a empresa. Poderá ela, desta maneira, alimentar o seu ciclo operacional mediante o desgaste verificado em seus bens fixos produtivos.

Por outro lado, sob condições inflacionárias, o objetivo principal de re-

Depreciação: Conceitos, Aspectos e Descapitalização

posição dos equipamentos nem sempre se verifica. Mesmo que um bem fixo, objeto de depreciação, sofra reajustes monetários periódicos em sua base histórica, os índices de desvalorização da moeda determinados pelas autoridades monetárias para efeitos de correção do ativo permanente situam-se, na grande maioria das vezes, em níveis inferiores à real desvalorização da moeda. Desta forma, tal como se desenvolve na parte final do presente trabalho, a empresa entrará em processo de descapitalização.

Conforme ainda será observado, esta descapitalização se reconhece pela presença de um custo de reposição superior ao montante da depreciação acumulada ao fim da vida útil do bem fixo. Nesta situação, a empresa para não bloquear a sua atividade, irá lançar mão de seus recursos próprios.

Assim sendo, visando preservar o patrimônio líquido das empresas, apresenta-se como sugestão final do trabalho, um modelo para o cálculo de uma quota adicional de depreciação, definida pela diferença entre a taxa inflacionária real verificada em determinado período e o índice de correção oficial, baseado atualmente em variações verificadas nas ORTN.

CONCEITOS GERAIS

Uma empresa pressupõe vários objetivos. Ainda que seu objetivo final

estabelecido seja a obtenção da máxima rentabilidade na consecução de seus negócios, a empresa pode ser justificada por vários outros objetivos.

A meta final de toda empresa sob qualquer sistema econômico é a produção de bens e serviços, os quais deverão satisfazer às necessidades (básicas e sociais) da massa de consumidores inseridos ao seu redor

Paralelamente a este objetivo final, a empresa cumpre outros, como a criação de riquezas, de novos postos de trabalho, etc. Estes objetivos, por seu lado, requerem determinados recursos humanos, técnicos, materiais e financeiros, os quais permitirão à empresa criar riquezas e, conseqüentemente, retribuir aos referidos recursos.

Na Figura I a seguir observa-se, genericamente, um esquema destas interrelações:

Observa-se pelo exposto, que a empresa, na consecução de suas atividades assume inúmeros compromissos. Assim, na realização do processo de compra e venda a empresa incorre em determinados custos e despesas, os quais exigem, obrigatoriamente, o respectivo pagamento. Por exemplo, a mão-de-obra, os materiais diretos e indiretos, os impostos, etc., são custos contraídos pela empresa em seu ciclo operacional, os quais demandarão, necessaria-

mente, pagamentos quase imediatos.

Entretanto, existem determinados custos que não requerem uma contrapartida imediata. É o caso específico da **depreciação**. Este dispêndio é incorrido totalmente no momento da aquisição do bem fixo tangível e, em função das condições de uso e de seu tempo de duração é

atribuído gradualmente à Contabilidade. Ou seja, o desembolso monetário ocorre em uma só época, e a recuperação do montante investido se processa em vários períodos. Desta maneira, pode-se afirmar que a depreciação é um custo, cuja recuperação se verificará em períodos subseqüentes à sua realização, ficando o valor depreciado, neste ínterim, alocado a alguma conta do ativo.

Figura I

RECEITAS DA EMPRESA				
RETRIBUIÇÃO AOS RECURSOS MATERIAIS		RETRIBUIÇÃO AOS RECURSOS HUMANOS	RETRIBUIÇÃO AOS RECURSOS FINANCEIROS	
Remuneração aos fornecedores de materiais	Preservação da substância patrimonial dos elementos permanentes (depreciação amortização e exaustão)	Salário e encargos sociais	Remuneração aos recursos de terceiros (Juros)	Remuneração aos recursos próprios (lucro líquido)

Considera-se lógico este processo gradual e periódico de depreciação, pois o bem fixo alienado irá contribuir para o processo produtivo da empresa durante longo período de tempo. E a depreciação, se considerada integralmente logo no primeiro ano de aquisição do imobilizado fatalmente superestimar os custos e subestimar os lucros no período, ocorrendo o inverso nos seguintes. Portanto, define-se como regra de depreciação à sua distribuição sob a forma de custo nos períodos duran-

te os quais o bem fixo adquirido será utilizado no processo de produção da empresa.

Conceitualmente entende-se a depreciação como a perda experimentada de valor de um bem fixo, mais precisamente de um imobilizado técnico tangível (máquinas, equipamentos, instalações, prédios e terrenos produtivos, etc.). em consequência de um serviço proporcionado. Esse processo de desvalorização do imobilizado é recuperado por

Depreciação: Conceitos, Aspectos e Descapitalização

meio das vendas dos produtos finais.

Quando o serviço prestado provém de determinados elementos imobilizados intangíveis, como: minas, florestas, jazidas, etc., o fenômeno define-se por **Exaustão**.

Por outro lado, se o desgaste se verificar em outros elementos intangíveis, como: fundo de comércio, patentes, marcas, etc., ou ainda, em elementos diferidos da empresa, como: despesas de instalação, pesquisas, benfeitorias em propriedades de terceiros, etc., a recuperação periódica do investimento será conhecida como **Amortização**.

Deve-se observar, também, que a identificação destes custos, que objetivam a preservação da substância patrimonial da empresa, devem ocorrer em bens permanentes adquiridos ou criados pela própria empresa, que não se destinam à venda ou transformação, e cuja duração seja, no mínimo, maior que um exercício social.

O processo da depreciação é periódico, e deverá ocorrer até o exato momento em que o bem fixo, dada uma ou mais das razões a serem oportunamente apresentadas, deva ser substituído por outro. Quando isto ocorre, a empresa deverá ter acumulado recursos suficientes para a integralização de um novo bem, em idênticas condições, reconstruindo desta forma, a parte do ativo

desintegrado pela perda de valor de seus elementos. Como consequência, a empresa ao não efetuar a depreciação periodicamente, ou, ao fazê-lo, estimar seus valores abaixo de um nível real, sofrerá um processo de deterioração em seu capital. Observará os seus elementos fixos perderem sua capacidade de utilização e não disporá de recursos suficientes para as substituições necessárias. Para evitar uma interrupção em sua atividade operacional lançará mão de fundos próprios, com consequências negativas para o seu patrimônio líquido. É a **descapitalização** da empresa.

Conforme foi considerado, a depreciação somente ocorrerá quando a vida útil do bem fixo for maior que o exercício da empresa.

A depreciação não visa o incremento dos lucros. Tem por finalidade arrecadar uma quantidade de dinheiro, por intermédio dos preços de venda dos produtos, para:

Repor os fundos aplicados:

1. quando o capital for próprio;
2. quando o capital for de terceiros.

Assim, a finalidade principal da depreciação é manter a integridade dos recursos investidos e consequentemente repor o equipamento gasto.

Entretanto, considerando-se as variações tecnológicas e de preços, tão frequentes na época atual, o

processo de depreciação sozinho não satisfaz integralmente as necessidades de recursos para reposição de bens fixos. Mesmo que atualize periodicamente a quota de depreciação em função da inflação verificada, a empresa, ao visar a atualização de suas instalações e o seu próprio crescimento, deverá considerar a depreciação auferida como um componente de suas fontes de financiamento, juntamente com Lucros Retidos, Aumento de Capital e Recursos de Terceiros.

Por outro lado, a depreciação pode ocorrer por:

1. **Uso**, que dá origem à "depreciação funcional"
2. **Desatualização**, que dá origem à "depreciação física" (Envelhecimento).

O próprio passar dos tempos faz com que os equipamentos se tornem desatualizados.

3. **Obsolescência**, que dá origem à "depreciação econômica". A obsolescência não significa um envelhecimento do bem fixo, e sim caducidade para a sua utilização, dado que ele se encontra totalmente ultrapassado tecnologicamente. Ou seja, o ativo tangível pode apresentar-se fisicamente em condições úteis sem, contudo, apresentar viabilidade econômica. Pode-se enumerar dois tipos de depreciação econômica:

- a) **Técnica**: manifesta-se precisamente pelo desenvolvimento tecnológico dos elementos imobilizados, ou por alterações no processo de produção;
- b) **Comercial**: onde se destaca, por exemplo:
 - Moda**: mudança de gostos;
 - Sucedâneos**: surgimento de produtos substitutivos.

Materialização da Depreciação

Esquemáticamente, o processo de materialização do ciclo produtivo da empresa se processa da seguinte maneira (Fig. II).

Observa-se, na Figura II, que os recursos de disponível e estoque utilizados no processo produtivo, são direcionados para as respectivas contas de custos. De maneira idêntica, a parcela do ativo imobilizado desgastada no mesmo processo, também se canalizará ao sistema de custos, sob a forma de depreciação. É a contrapartida, conforme foi visto, da perda de substância patrimonial dos elementos fixos. A conta de lucros e perdas abriga os resultados da atividade realizada, os quais serão calculados pela diferença existente entre o montante das vendas e os custos correspondentes.

Por outro lado, o montante auferido pelas vendas é utilizado pela empresa para:

- 1 reposição do circulante consumido;

Depreciação: Conceitos, Aspectos e Descapitalização

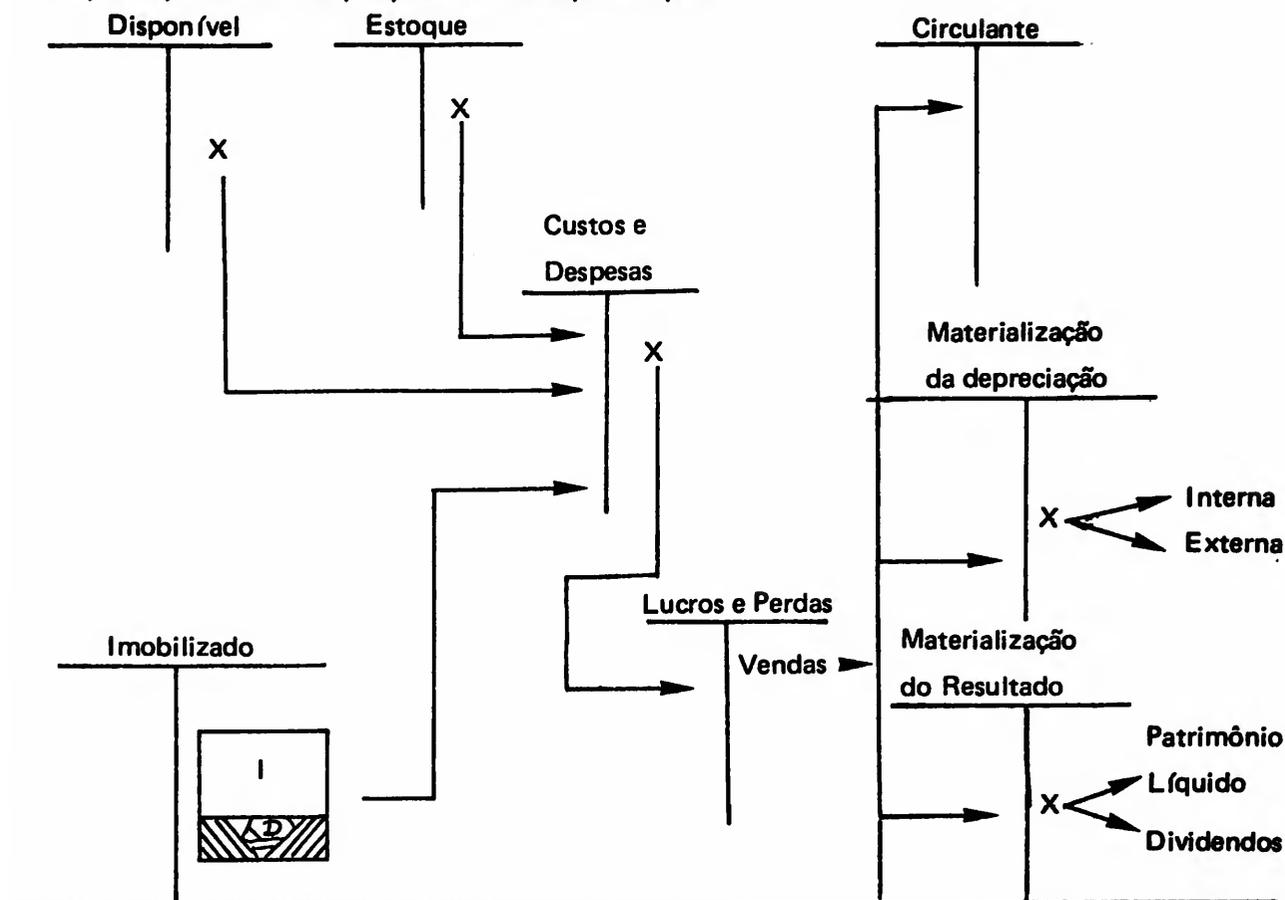


Figura II

2. materialização da depreciação;
3. materialização dos resultados.

No que se refere à materialização da depreciação, nota-se que ela pode ocorrer sob duas maneiras:

1. **Materialização Interna:** neste caso, os fundos levantados permanecem na própria empresa, incrementando o ativo circulante ou diminuindo o exigível, constituindo-se assim, em uma fonte de financiamento;
2. **Materialização Externa ou Extrafuncional:** Observa-se esse tipo de materialização quando se retira do preço de venda o importe calculado da depreciação, investin-

do-o em atividades alheias à empresa (Mercado Financeiro, por exemplo).

Aspectos da Depreciação

Aspecto Técnico — no que concerne a este aspecto, a depreciação é periódica e calculada por um dos métodos existentes, que serão observados mais adiante, em função de sua vida útil e de seu valor residual. Efetuado o cálculo do valor a ser depreciado periodicamente, o seu total acumulado ao fim da vida útil do bem deverá dar condições à empresa de repor o seu ativo, em idênticas condições, sem necessidade de recorrer a outras fontes de recursos.

Aspecto Contábil — para a contabilidade, o grande objetivo da depreciação é permitir que se efetue, corretamente, o cálculo dos custos e lucros e que se avalie, liquidamente, o valor do imobilizado da empresa. É inadmissível economicamente a depreciação abaixo dos valores reais de desgaste dos bens fixos, e a sua taxa anual poderá apresentar um comportamento fixo ou variável, dependendo do método de cálculo empregado (em função do tempo ou das horas trabalhadas pelo bem, por exemplo).

Aspecto Financeiro — conforme foi visto, ao se efetuar a materialização interna da depreciação, esta poderá constituir-se numa constante fonte de recursos para a empresa. Desde que a depreciação é um custo que não demanda pagamento imediato, podendo inclusive assumir prazos longos, ela, junto com o lucro líquido levantado pela empresa, forma um fluxo contínuo de recursos denominado Fluxo de Caixa¹

Identidade do Fluxo de Caixa (FC):

$$\text{Fluxo de Caixa} = (\text{lucro Líquido} + \text{Depreciação}) - \text{Dividendos}$$

Em outras palavras, todos os valores das vendas de uma empresa foram, ou estão empenhados para a amortização dos custos e despesas contraídos no decorrer de seu ciclo operacional. Exceção se faz a dois itens: a depreciação, que não obriga em pagamento, e o lucro líquido, que

se constitui, quando não distribuído sob a forma de dividendos aos acionistas, em reinvestimento. Assim, excetuando-se uma possível venda dos elementos imobilizados, a depreciação é o único caminho dentro da empresa para o retorno ao disponível dos numerários aplicados em bens fixos, e o fluxo de caixa é uma fonte de financiamento da empresa, ou seja, o incremento líquido de caixa devido à atividade do exercício.

Alguns índices relacionados ao Fluxo de Caixa:

$$\frac{\text{FC}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Indica a porcentagem do capital investido na empresa recuperável sob a forma líquida. O inverso (PL/FC) fornece o número de anos que a empresa demoraria para recuperar o seu capital.

$$\frac{\text{FC}}{\text{Capital de Giro}}$$

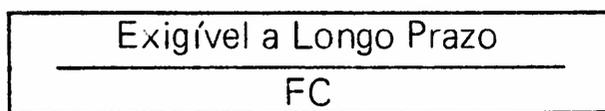
Identifica em que porcentagem se elevou o capital de giro da empresa ao cabo de um exercício.

$$\frac{\text{Aumento Necessário de Capital de Giro}}{\text{FC}}$$

Este índice denota o tempo em que a empresa tardaria em levantar re-

Depreciação: Conceitos, Aspectos e Descapitalização

curtos próprios para financiar o capital de giro necessário, mantido o ritmo atual.



Identifica o tempo que a empresa demandaria para liquidar suas dívidas a longo prazo se dedicasse todo o seu **FC** para a amortização.

Aspecto Legal — sob a ótica legal a depreciação é obrigatória apesar de não existir essa orientação para efeitos de Imposto de Renda. Por outro lado, determina a lei que não se deprecie:

- a) terrenos, que não se destinam a atividade operacional da empresa;
- b) prédios ou construções não alugados nem utilizados pelo proprietário na produção dos seus rendimentos ou destinados à venda;
- c) bens que normalmente aumentam de valor com o tempo, como obras de arte ou antiguidades.

Dessa forma, o processo de depreciação somente poderá ocorrer em bens fixos, que contribuem para a atividade operacional da empresa (tangível). Seu valor é constituído periodicamente (mês a mês, por exemplo) em contra específica (depreciação acumulada). Ao final de exercício social, o montante acumulado aparecerá no balanço como elemento dedutível do imobilizado

tangível, e o valor levantado exclusivamente no período será considerado como custo na demonstração de resultado do exercício.

Por fim, a depreciação deverá ser lançada no próprio exercício que se verificou o desgaste, pela contribuição do bem fixo ao processo produtivo da empresa, não se permitindo, conseqüentemente, o cálculo e lançamento da depreciação de forma acumulada no período seguinte. Tal orientação visa preservar o princípio da independência dos exercícios sociais.

Aspecto Fiscal sendo classificada como um custo operacional, o importe da depreciação pode ser considerado como despesa dedutível do lucro tributável da empresa. Para este efeito, deve a contabilidade observar as bases de depreciação e os índices de correção fixados pelas autoridades monetárias. Da mesma forma, não se considera a depreciação como despesa dedutível quando calculada fora do período em que os bens fixos foram efetivamente utilizados, ou ainda, quando assumiu valores superiores aos estabelecidos oficialmente.

Coeficientes de Depreciação

Regulamentou-se que a taxa anual de depreciação será determinada em função da vida útil do bem. Entende-se por vida útil de um bem o período de tempo durante o qual se possa utilizá-lo economicamente no

processo de produção. Objetivando uma orientação para cálculo de taxa anual, as autoridades monetárias, por meio da Secretaria da Receita Federal publicarão, periodicamente, o prazo de vida útil para os diversos bens fixos, em condições normais de uso. Por outro lado, poderá a empresa optar por um menor prazo de vida de seus bens tangíveis aplicando, desta forma, uma quota de depreciação anual maior que a regulamentada. Para tanto, deverá ela exibir provas da decisão tomada.

Em caso de se apresentar dúvidas, poder-se-á solicitar perícia ao Centro de Avaliação Tecnológica do INT ou a qualquer entidade oficial de pesquisa científica e tecnológica.

A seguir (Fig. III) relacionam-se as taxas anuais de depreciação, de acordo com parecer emitido pelo Instituto Nacional de Tecnologia, aplicáveis a alguns immobilizados tangíveis, considerando-se sua utilização em um turno de 8 horas diárias.

Figura III

BEM FIXO TANGÍVEL	TAXA DE DEPRECIAÇÃO ANUAL
Imóveis de fábrica	2 a 4% a. a.
Instalações fixas em geral	5% a. a.
Centrais telefônicas automáticas	20% a. a.
Máquinas e equipamentos de uso geral	10% a. a.
Máquinas e equipamentos de uso específico	20% a. a.
Máquinas e equipamentos de fundição e uso geral	10% a. a.
Máquinas e equipamentos de fundição para trabalho pesado	20% a. a.
Máquinas e instrumentos de laboratório	10% a. a.
Veículos em geral	20% a. a.
Veículos usados na limpeza pública	33% a. a.
Veículos usados em terraplanagem	17 a 25% a. a.
Armações metálicas para galpões	12,5% a. a.
Casas de madeiras desmontáveis	33% a. a.
Máquinas de contabilidade	25% a. a.
Teares em geral	10% a. a.
Teares especiais	10% a. a.
Guilhotina hidráulica com painel eletrônico	20% a. a.
Máquina para dobrar vergalhões de ferro	20% a. a.

Figura III
(continuação)

BEM FIXO TANGÍVEL	TAXA DE DEPRECIÇÃO ANUAL
Usina rotativa para concreto	20% a. a.
Caldeiras e instalações de vapor	5% a. a.
Equipamentos e instalações de ar comprimido	5% a. a.
Instalações para combustíveis	5% a. a.
Instalações de bombeamento e tratamento de água	5% a. a.
Instalações e equipamentos de telecomunicações	10% a. a.
Instalações e equipamentos para extinção de incêndio	10% a. a.
Instalações elétricas	10% a. a.
Escavadeira	20% a. a.
Mobiliários e equipamentos de escritório	10% a. a.

Em caso de utilização destes bens em dois ou três turnos de 8 horas diárias, as taxas consideradas poderão ser corrigidas pelos coeficientes 1,5 e 2,0, respectivamente.

Métodos de Depreciação

Existem inúmeros métodos quantitativos utilizáveis para o cálculo da quota anual de depreciação. Entre outros, cita-se: Linear, Soma dos Dígitos, Exponencial, Unidades Produzidas, Horas Trabalhadas, etc.

A atual legislação brasileira, entretanto, não define uma obrigatoriedade com relação à adoção de um método específico, prevalecendo a orientação de se utilizar os coeficientes de depreciação fornecidos pe-

las autoridades monetárias. Como foi frisado, caso a empresa julgue conveniente alterar estes coeficientes, deverá fazer prova de suas razões às mesmas autoridades. Quando da elaboração e publicação de seus demonstrativos contábeis, a empresa deverá inserir nas **Notas Explicativas** os principais critérios adotados nos cálculos da depreciação considerada.

O método mais utilizado por nossas empresas é o Linear ou Método da Linha Reta, pois, apesar de se permitir o uso de qualquer método, o montante a ser lançado em cada período não deverá exceder o valor auferido se fosse adotado o método linear. Conseqüentemente, o processo de depreciação das empresas caracte-

riza-se por uma atribuição de valor idêntico e constante durante toda a vida útil prevista.

Efeitos da Inflação

Por outro lado, considerando-se que a depreciação visa fornecer recursos para que a empresa possa repor nas mesmas condições, o imobilizado gasto, a instabilidade monetária não permite que se alcance este objetivo básico. O principal ponto de conflito, que gerará a descapitalização da empresa, identifica-se quando o custo histórico (valor de aquisição) se apresentar menor que o custo de reposição. Nesta situação, a empresa, não fazendo uso de uma correção adequada, será obrigada a liberar fundos de outras origens para a substituição de seu imobilizado deteriorado. Este problema, obviamente, não se verifica quando os custos forem idênticos.

Ao procurar contornar os efeitos negativos da modificação no poder de compra da moeda nacional sobre o valor dos elementos permanentes da empresa, a legislação atual introduziu uma nova sistemática pa-

ra a atualização dos valores desses bens. A nova correção monetária assume um aspecto mais abrangente, incidindo sobre todo o Ativo Permanente e Patrimônio Líquido da empresa. Tem a pretensão de ser global e colaborar para maior confiabilidade nos dados contábeis e financeiros da empresa.

Os índices de correção monetária são os reconhecidos pelas autoridades monetárias, estando a sua base, atualmente, relacionada com o aumento do valor nominal das ORTN (Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional). No que se refere ao desgaste dos elementos tangíveis, a depreciação a ser calculada, considerando-se os ajustes legais, apresentar-se-ia de acordo com o exemplo seguinte:

“Suponha um equipamento sem valor residual, adquirido por Cr\$ 10.000,00 em janeiro de 19X0, a ser depreciado em cinco anos à taxa anual de 20%. Considere ainda, para efeitos de aplicação do conceito, que o índice de variação das ORTN alcançou, para cada ano, os seguintes valores:

Período	DEZ 19X0	DEZ 19X1	DEZ 19X2	DEZ 19X3	DEZ 19X4
Variação das ORTN	120	150	180	270	324

(JAN/19X0 = 100)

Depreciação: Conceitos, Aspectos e Descapitalização

Dessa forma, a depreciação corrigida calculada de acordo com a Figura IV a seguir

Figura IV

ANO	Equipamento	Depreciação Acumulada	Encargo Corrigido do Ano	Montante da Depreciação Acumulada Corrigida Atual	Depreciação Anual Corrigida
19X0	$\frac{10.000 \times 120}{100} =$ Cr\$ 12.000		$2.000 \times 1,2 =$ Cr\$ 2.400	= 2.400	2.400
19X1	$\frac{12.000 \times 150}{120} =$ 15.000	$\frac{2.400 \times 150}{120} =$ Cr\$ 3.000	$2.000 \times 1,5 =$ + 3.000	= 6.000	$6.000 - 2.400 =$ 3.600
19X2	$\frac{15.000 \times 180}{150} =$ 18.000	$\frac{6.000 \times 180}{150} =$ 7.200	$2.000 \times 1,8 =$ + 3.600	= 10.800	$10.800 - 6.000 =$ 4.800
19X3	$\frac{18.000 \times 270}{180} =$ 27.000	$\frac{10.800 \times 270}{180} =$ 16.200	$2.000 \times 2,7 =$ + 5.400	= 21.600	$21.600 - 10.800 =$ 10.800
19X4	$\frac{27.000 \times 324}{270} =$ 32.400	$\frac{21.600 \times 324}{270} =$ 25.920	$2.000 \times 3,24 =$ + 6.480	= 32.400	$32.400 - 21.600 =$ 10.800

Não obstante, a depreciação assim calculada, considerando-se os índices oficiais, necessariamente não equivale à perda efetiva verificada no poder aquisitivo da moeda. Os recursos auferidos pelo processo da depreciação, apesar de corrigidos anualmente, podem levar — e isto ocorre com certa freqüência — a que a empresa se encontre ao fim da vida útil do bem fixo com o montante em dinheiro inferior ao seu novo preço. A inflação ocorrida no período e não considerada no

cálculo, implicará na descapitalização da empresa.

Apresenta-se como solução necessária que a empresa, ao elaborar seu plano de depreciação dos investimentos, leve em conta a instabilidade monetária do período, considerando anualmente a taxa efetiva de depreciação. Tal medida é indispensável para que o processo de depreciação satisfaça a expectativa de renovação do imobilizado.

Objetivando uma aplicação prática do exposto, considere no exemplo anterior que as taxas efetivas de desvalorização monetária foram

quase sempre superiores aos índices de correção oficiais, assumindo os seguintes valores no período:

Período	DEZ 19X0	DEZ 19X1	DEZ 19X2	DEZ 19X3	DEZ 19X4
Taxa efetiva de Inflação	130	169	219,7	329,55	411,9375

(JAN/19X0 = 100)

Desta forma, a nova cota anual de depreciação deverá assumir os seguintes valores (Fig. V):

Figura V

Ano	Equipamento	Depreciação Acumulada	Encargo Corrigido do Ano	Depreciação Anual Corrigida
19X0	$10.000 \times \frac{130}{100} =$ 13.000	-	$2.000 \times 1,3 =$ 2.600 = 2.600 (20%)	2.600
19X1	$13.000 \times \frac{169}{130} =$ 16.900	$2.600 \times \frac{169}{130} =$ 3.380	$2.000 \times 1,69 =$ 3.380 = 6.760 (40%)	4.160
19X2	$16.900 \times \frac{219,7}{169} =$ 21.970	$6.760 \times \frac{219,7}{169} =$ 8.788	$2.000 \times 2,197 =$ 4.394 = 13.182 (60%)	6.422
19X3	$21.970 \times \frac{329,55}{219,7} =$ 32.955	$13.182 \times \frac{329,55}{219,7} =$ 19.773	$2.000 \times 3,2955 =$ 6.591 = 26.364 (80%)	13.182
19X4	$32.955 \times \frac{411,9375}{329,55} =$ 41.193,75	$26.364 \times \frac{411,9375}{329,55} =$ 32.955	$2.000 \times 4,119375 =$ 8.238,75 = 41.193,75 (100%)	14.829,75

Depreciação: Conceitos, Aspectos e Descapitalização

Finalmente, dado que a legislação fiscal prevê a tributação de qualquer valor acima dos estabelecidos oficialmente, deve a empresa considerar o imposto de renda a recolher em função desta depreciação adicional.

Para isto, deverá ela constituir uma **Compensação** pelo encargo, de acordo com a taxa a ser tributada. Supondo que o I/R situa-se em 30%, o cálculo da compensação efetua-se da seguinte maneira (Fig. VI):

Figura VI

Ano	Depreciação Anual Legal (1)	Depreciação Anual Efetiva (2)	Compensação		
			Depreciação Adicional (2) - (1) (3)	Depreciação Adicional Considerando o I/R de 30% (3) : 0,7 (4)	Depreciação Total (Legal + Adicional + I/R) (1) + (4) (5)
19X0	2.400	2.600	200	285,71428	2.685,71428
19X1	3.600	4.160	560	800	4.400
19X2	4.800	6.422	1.622	2.317,1428	7.117,1428
19X3	10.800	13.182	2.382	3.402,8571	14.202,857
19X4	10.800	14.829,75	4.029,75	5.756,7857	16.556,785
Total	32.400	41.193,75	8.793,75	12.562,50	44.962,50

Portanto:

- a) O I/R a pagar pela depreciação adicional importa em:
 $\text{Cr\$ } 12.562,50 - \text{Cr\$ } 8.793,75 = \text{Cr\$ } 3.768,75$, ou 30% s/
 $\text{Cr\$ } 12.562,50 = \text{Cr\$ } 3.768,75$
- b) A depreciação líquida (descontado o I/R) a receber durante a vida útil do equipamento, será:
 $\text{Cr\$ } 44.962,50 - \text{Cr\$ } 3.768,75 = \text{Cr\$ } 41.193,75$, coincidindo esse valor com o preço real de reposição do imobilizado.

CONCLUSÕES

Conforme se procurou evidenciar, a inflação, quando não devidamente considerada no cálculo da depreciação exerce um poder de deterioração nos elementos permanentes da empresa, alimentando, conseqüentemente, um ônus periódico ao seu patrimônio líquido.

Em suma, desde que não se leve em conta, no cômputo da quota

anual de depreciação, a taxa efetiva de desvalorização da moeda, é de se concluir que o processo de capitalização da empresa e os seus projetos de expansão serão bastante prejudicados. Verifica-se uma gradual corrosão em toda sua estrutura patrimonial.

Finalmente, para efeitos de ilustração da desigualdade verificada entre os índices utilizados para o reajuste do ativo fixo e evolução dos preços em geral, observe na figura VII, abaixo, o comportamento dos índices nos últimos cinco anos.

Comportamento dos Índices

ANO	1974	1975	1976	1977	1978	1979 ²
ORTN	30,7	22,6	34,7	27,3	33,6	15,5
IGP-Di	34,5	29,4	46,3	38,8	40,8	25

Fig. VII – “Variação Percentual do Ano até Dezembro”

Fonte: Boletim do Banco Central do Brasil

Note que a evolução apresentada pelos preços é bem superior às variações sofridas pelas ORTN, e isto tende a gerar, quando não for devidamente considerado, numa

maior dependência financeira das empresas brasileiras.

¹ Melhor denominada como: FLUXO DE CAIXA RESULTANTE DAS OPERAÇÕES.

² Foi considerado somente o 1º semestre.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTABLE, C.W. “Depreciation in an Inflationary Environment.” *The Journal of Accountancy*. August/1976.

BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL V. 15, N. 9, Set/1979.

QUILICI, Frediano *Leituras em Administração Contábil e Financeira*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1ª Edição, 1973 (Especialmente Parte 1 a 6).

PEDREIRA, José Luiz Bulhões e CRUZ FILHO, Manoel Ribeiro da *Manual da Correção Monetária das Demonstrações Financeiras*. Rio de Janeiro, Esplanada, 1978.

RAMOS, Alkindar de Toledo *O Problema da Amortização dos Bens Depreciáveis e as Necessidades Administrativas da Empresa*. São Paulo, Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo, Boletim 54, Cadeira V, São Paulo/1968.

A FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Sérgio Baptista Zaccarelli

Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP.

INTRODUÇÃO

Todas as metodologias de planejamento estratégico, têm uma fase inicial, chamada levantamento de dados, diagnóstico e outros nomes com diferença às vezes apenas de forma, outras vezes de conceitos. Após isso, em todas as metodologias devem ser formuladas várias alternativas estratégicas para proposição à alta administração. Há quem proponha apenas um plano estratégico para ser aprovado ou não. O correto é, sem dúvida, ter-se várias alternativas de estratégia para que a alta administração aprove uma delas.

O objetivo deste trabalho é considerar "COMO" formular várias alternativas estratégicas válidas após ter

feito um levantamento, diagnóstico, etc. Há planejadores geniais que dão uma só solução porque é a melhor. Há planejadores autoritários que dão uma só solução e não admitem discussão. Há ainda quem enumere mais alternativas só para dizer que fornecem opções, mas é óbvio que só uma é para valer e as outras, são apenas para constar.

O normal é o planejador fornecer à alta administração da empresa várias alternativas válidas para que a escolha da mais adequada corresponda à decisão pela alternativa ótima. Para conceber várias alternativas estratégicas válidas, acreditamos ser necessário uma disciplina de raciocínio que pretendemos explicitar aqui.

INVESTIMENTOS VERSUS RESULTADOS VERSUS RISCOS

Cada alternativa estratégica, tem associado um investimento, um conjunto de resultados e um conjunto de riscos. A alta administração ao optar por uma das alternativas estratégicas, deve estar considerando, simultaneamente, esses três aspectos correlacionados. Não pretendemos aqui abordar aspectos dessa correlação, nem mesmo, como decidir. Só nos interessa, no momento, como podemos formular as alternativas estratégicas. Acreditamos que, a geração das alternativas estratégicas, deva ser, o tanto quanto possível, metodizadas.

Temos vários modos para formular as alternativas estratégicas:

- iniciar por alternativas de investimentos;
- iniciar por alternativas de resultados;
- iniciar por alternativas de riscos.

Partir de alternativas de investimentos é uma forma muito usada. Pode-se, por exemplo, compor uma alternativa estratégica para cada um dos níveis de investimento: desinvestir, investir zero, investir o lucro gerado durante o período de investimento, investir mais do que o lucro gerado no período de investimento, investir mantendo a relação entre capital próprio e capital de terceiros, etc. O grande perigo de partir-se da alternativa de investi-

mentos é, em vez de termos alternativas estratégicas termos, ao final, apenas alternativas de investimento que deixam de lado a qualidade do planejamento estratégico, isto é, teremos uma restrição no escopo do trabalho.

Partir de alternativas de resultados é, a nosso ver, metodologicamente errado. Os resultados devem ser consequência, visto que, o plano estratégico deve ser baseado em condições reais e não em desejos e sonhos dos planejadores e administradores. Às vezes, a expressão dos resultados vem, eufemisticamente, chamada de "definição de objetivos". Acreditamos que definir objetivos é realmente a fase inicial de planejamento tático ou operacional, mas não é adequado para o planejamento estratégico que, para ser digno desse nome não pode iniciar por manifestações de desejos das pessoas. A definição de objetivos deve ser a fase final do planejamento estratégico.

Iniciar a enumeração das alternativas estratégicas partindo-se dos riscos, embora nos pareça a menos freqüente, é sem dúvida a forma mais correta. É, conceitualmente, mais sofisticada do que as outras formas mas, consideramos a mais válida por dificultar a degeneração em um mero plano de investimento ou em uma expressão de desejos de certos resultados.

Temos ainda outro ponto importan-

te a ponderar em favor de se iniciar pelos riscos. Ao confrontar resultados versus riscos, devemos cuidar de confrontar coisas homogêneas. Por exemplo, podemos separar resultados em duas categorias:

- resultados de estratégia;
- resultados de operação ou operacionais,

e, da mesma forma, poderemos dividir os riscos em dois tipos:

- risco de estratégia;
- risco de operação ou operacionais,

e seria correto confrontar, para cada alternativa estratégica que for formulada, os resultados da estratégia com os riscos da mesma estratégia. O resultado da estratégia deve-se diferenciar do resultado operacional em termos de posicionamento da empresa em relação ao ambiente empresarial. Se houve mudança da posição da empresa em relação ao ambiente empresarial, dizemos que houve um resultado estratégico. Se não houve essa mudança, por mais visíveis que sejam os resultados da empresa, dizemos que foram apenas resultados operacionais. Entretanto, nos parece que há muitas situações intermediárias e é difícil acharmos casos de resultados da estratégia pura e resultado operacional puro. Geralmente, tem-se uma mistura dos dois e essa mistura dificulta a adoção de resultados como

base para gerar alternativas estratégicas.

A separação conceitual prática dos riscos em estratégicos e operacionais, parece muito mais fácil e clara. A razão para isso é que os riscos, diferentemente dos resultados, são o equivalente à chance de ocorrer certo evento — portanto, relaciona-se com fenômenos discretos, enquanto os resultados podem, além de discretos, ser também contínuos. Por exemplo, o risco de haver uma queda nas vendas, por uma razão qualquer; se ocorrer essa razão, dizemos que o risco materializou-se instantaneamente. O resultado do fator será uma queda de vendas que pode ser medida objetivamente, mas não precisamente, pois, sendo fenômeno contínuo, há de considerar quais as outras condições para medir os resultados, por exemplo, deve-se considerar a queda de vendas, no mês seguinte à atuação do fator ou, após três meses, ou até um ano. Se o prazo for curto, pode não ter havido tempo para o fator atuar plenamente e, se for muito longo, outros fatores irão ocorrer tais como: alterações de preço, de demanda, de esforço nas vendas etc. que se irão misturar. Essas dúvidas são menores quando tratamos apenas com risco — se a venda caiu significativamente, o risco se materializou e pronto.

OS TIPOS DE RISCOS

Os riscos operacionais dizem respei-

A Formulação de Alternativas Estratégicas

to ao funcionamento cotidiano da empresa. Assume uma enorme variedade de formas como risco de incêndio, risco de selecionar maus executivos, etc. Por mais importantes que sejam, esses tipos de riscos são operacionais e, portanto, irrelevantes para a elaboração de alternativas estratégicas.

Os riscos estratégicos referem-se a aspectos do relacionamento da empresa com o seu ambiente empresarial, ou seja, dependem da interação empresa-ambiente, não estando exclusivamente sob o controle da empresa. Dividiremos os riscos estratégicos em três subcategorias:

- A — riscos referentes à COMPATIBILIDADE atual entre a empresa e o ambiente empresarial;
- B — riscos referentes à EVOLUÇÃO futura do ambiente empresarial;
- C — riscos referentes à avaliação do PODER da empresa para alterar o ambiente empresarial.

Para facilitar chamaremos, neste trabalho, simplesmente de riscos da compatibilidade, riscos de evolução e riscos do poder

Riscos da Compatibilidade

Para entender o problema da compatibilidade é necessário considerar que o ambiente empresarial acha-se em permanente evolução. Se uma empresa existente deixar de se transformar acompanhando esta evolu-

ção, cedo ou tarde irá apresentar compatibilidade decrescente até ficar incompatível com o seu ambiente.

Os princípios de evolução do ambiente empresarial, de acordo com a "Ecologia de Empresas", são os seguintes:

1º O ambiente empresarial encontra-se em permanente evolução, pelo aparecimento de tipos novos de empresas.

O tipo novo pode ser uma empresa com características inovadoras (no produto, ou processo, na administração ou simultaneamente em mais de um desses elementos) — originados de invenção, ou da cópia de características das empresas existentes. Neste último caso, a transformação é suficientemente significativa para marcar uma fase nova de vida da empresa ou equivalente a imaginarmos ter desaparecido uma empresa de um tipo velho e surgido outra empresa de novo tipo com a mesma razão social.

2º Em geral, um tipo novo de empresa, para firmar-se no ambiente empresarial, necessita vencer a "resistência do meio"

Raramente um novo tipo de empresa inaugura-se com total receptividade. A regra geral é haver dificuldades do tipo aceitação do produto novo, operação do processo produtivo, acerto da organização, reação

das empresas tradicionais, etc. A esse conjunto de fatores adversos ao sucesso da empresa do tipo novo, chamamos de "resistência do meio"

3º A introdução bem-sucedida de um ou de alguns novos tipos de empresa faz com que um ou alguns dos tipos tradicionais de empresas venham a perder condições de sobrevivência.

Se isso não acontecesse, haveria um número de tipo de empresa acumulativo, o que seria absurdo. Os tipos novos de empresas acabam por transformar o ambiente empresarial, formando portanto um novo ambiente e, algumas empresas de tipo tradicional deixam de ficar ajustadas a esse novo ambiente. Esse desajustamento resultará no desaparecimento dessas empresas ou por transformação forçada para tipo novo.

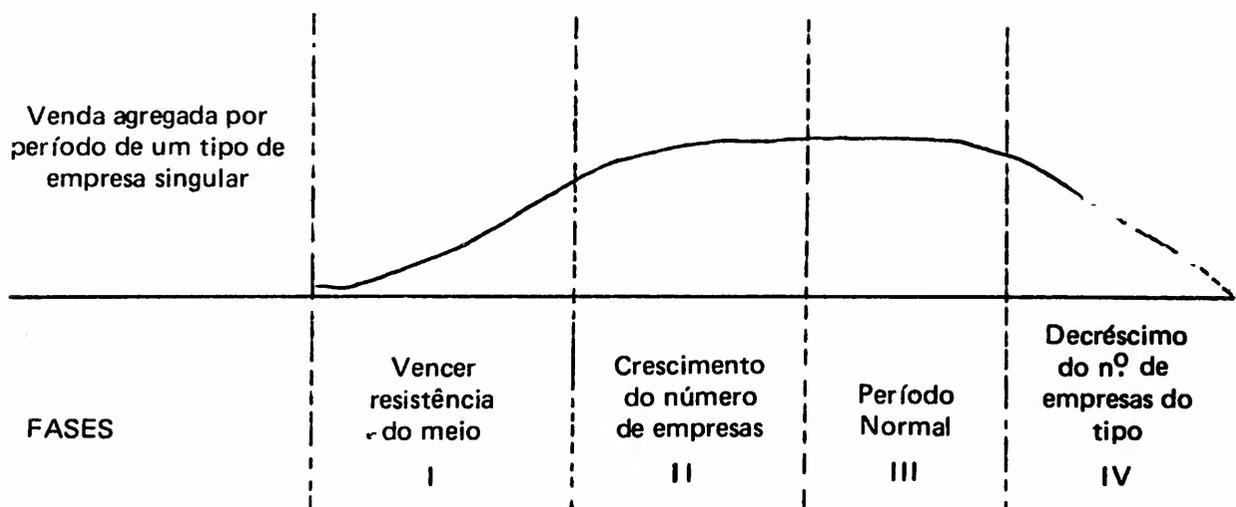
4º A diversidade de tipos de empresas é crescente com a evolução do ambiente empresarial.

Este é um fenômeno observado na realidade, principalmente, pelo fato de que, quanto mais evoluído, mais estável tende a ser o ambiente empresarial e a estabilidade do ambiente requer grande variedade de empresas.

5º Com a evolução do ambiente empresarial, cresce a soma do capital fixo das empresas.

De uma forma mais prática, mantendo a coerência com os princípios de evolução ecológica referida acima, podemos basear-nos na curva de vida de uma empresa singular. Isto é, por uma empresa constituída por apenas uma unidade estratégica.

A Figura I mostra a curva de vida típica para um tipo de empresas singulares. Essa curva não vale para uma empresa em particular, mas somente para o conjunto de empresas singulares de um mesmo tipo.



A Formulação de Alternativas Estratégicas

O conhecimento da fase em que se acha atualmente determinada empresa singular não pode ser feito sem certa chance de erro. A distinção das fases, na prática, é fácil de ser feita a **posteriori** e, portanto, esta curva tem valor explicativo do passado.

Quando o tipo de empresa singular estiver na fase IV, existe uma incompatibilidade crescente com o ambiente empresarial e na fase I a incompatibilidade é decrescente na medida que o tipo novo de empresa for conseguindo vencer a "resistência do ambiente"

Devemos distinguir dois tipos de compatibilidade: a compatibilidade, com todo o ambiente empresarial e a compatibilidade restrita com os concorrentes de mesma espécie ou tipo. Ambas necessitam ser estudadas, havendo formas bem sistematizadas de fazer esse estudo. Qualquer que seja a sistemática de análise da compatibilidade, sempre haverá a chance de errarmos nas conclusões, por omissão de dados relevantes, por erro no levantamento ou por erro de interpretação dos dados. O ideal seria ter-se informação completa e detalhada antes de decidir, mas isso é muitas vezes inviável na prática devido à demora ou alto custo da informação.

Risco da Evolução

Devido à permanente transformação do ambiente empresarial é im-

portante, para as alternativas de planejamento estratégico, a consideração de que tipo de evolução irá ocorrer no ambiente empresarial. Não há formas perfeitamente seguras de previsão, embora, sobre isso, já existam técnicas sofisticadas, como os cenários, etc. Havendo chance de errar, haverá os correspondentes riscos de decisões estratégicas. Uma empresa que fizer uma alternativa estratégica, baseada na hipótese de um certo tipo de evolução, estará conseqüentemente correndo um risco estratégico de aquele tipo de evolução não ocorrer. Por exemplo, pode ser colocada uma alternativa estratégica baseada na hipótese de que a evolução do ambiente empresarial será desprezível e, conseqüentemente, isso implica no risco estratégico da evolução ser suficientemente grande para transformar aquele em desastroso.

Risco do Poder

As empresas podem provocar determinada alteração do ambiente empresarial, pelo lançamento de produtos novos com missões novas, pelo avanço tecnológico ou, por novas formas de operar. Em qualquer caso, deve ser vencida uma resistência do ambiente à introdução da inovação. Às vezes, é necessário ter uma quantidade grande de recursos e de capacidade administrativa para inovar, de forma bem-sucedida. Outras vezes, isso é fácil de se conseguir. A dificuldade depende naturalmente do tipo de inovação e da maturida-

de do ambiente para absorver essa inovação. Nessa situação, podemos considerar o risco de poder como o risco de errar na avaliação das condições da empresa para vencer a resistência do ambiente tornando bem-sucedida uma inovação. Pode-se errar por subavaliação do poder, por considerar que não se tem poder para conseguir inovar quando, na realidade, se possui. Pode-se errar por superavaliação, considerando que se tem poder para introduzir a inovação quando, na realidade, não se tem poder suficiente. Entre os pontos extremos, de ser capaz e de nenhum poder para provocar alterações no ambiente empresarial, existem situações intermediárias dependendo do grau de rapidez para acompanhar a evolução que outras empresas lograram iniciar

ALTERNATIVAS E SEUS RISCOS

Para cada plano estratégico, podemos qualificar qual é o risco estratégico correspondente em cada uma das três categorias mencionadas. Por exemplo, uma empresa com problemas em sua linha atual de produtos que procura soluções por meio do lançamento de um produto pioneiro, estará confiando no seu poder de inovar, na sua capacidade de prever a evolução próxima do ambiente empresarial e desprezando problemas de compatibilidade de sua atual linha de produtos. E por isso, se olharmos pelo outro lado, da mesma medalha, teremos "resultados" e "riscos" Os riscos, nesse

exemplo, serão o de não se ter o suficiente poder para inovar, não acertar na previsão de que o mercado está maduro para aceitar o novo produto e da baixa compatibilidade atual com o ambiente vir a mostrar sua gravidade. A alta administração deve fazer uma avaliação desses riscos e, por isso, deve exigir do planejador algum esforço para, pelo menos, explicitar os riscos.

RISCOS E ALTERNATIVAS

O que julgamos importante para a formulação de alternativas estratégicas é proceder da forma inversa ao que apresentamos acima. Em vez de, dado certo plano determinarmos quais são os respectivos riscos, podemos ter vantagem operacional em estabelecer os conjuntos de riscos estratégicos e, elaborar o plano mais racional que seja coerente com os riscos estabelecidos.

Chamaremos a cada conjunto de riscos estratégicos de um "contexto de riscos" Esses contextos de riscos poderão ser escritos quase automaticamente por uma mistura de várias hipóteses de riscos de compatibilidade, de evolução e de poder. Por exemplo, podemos elaborar uma alternativa de plano estratégico, a mais racional possível, considerando o mínimo risco de compatibilidade, mínimo de risco de evolução e mínimo de risco de poder. Podemos fazer outra que tenha o mínimo risco de compatibilidade, de poder e risco alto de evolução.

A Formulação de Alternativas Estratégicas

Ainda, outra alternativa com risco de alto de compatibilidade e baixo nos demais, etc. Evidentemente, esses termos mínimos, baixo, alto, deverão ser explicados com seus significados para a empresa que se estiver considerando.

Partir dos contextos de riscos, traz algumas vantagens metodológicas. Quando partimos de alternativas de resultados, os planejadores necessitam de muita disciplina mental para não prejudicar o raciocínio por dar muita importância a certos aspectos atraentes das alternativas estratégicas. Além disso, elaborada uma primeira alternativa, julgada satisfatória pelos planejadores, será difícil

para essas pessoas desligarem seu raciocínio e passarem a pensar em outra alternativa independente da anterior. Exatamente o mesmo é válido quando se parte do investimento. Partindo-se dos contextos de riscos pode-se, de início, enunciar vários contextos de riscos e depois passar-se a trabalhar na alternativa estratégica que satisfaz àquelas condições. Os bloqueios para gerar idéias serão menores do que nas outras alternativas.

O quadro-resumo a seguir apresenta o confronto sintético entre as formas de elaborar alternativas estratégicas.

QUADRO I

Resumo de Confronto Entre Formas de Elaborar Alternativas Estratégicas

Modo de iniciar a elaboração de alternativas estratégicas	Premissa inicial para elaborar cada alternativa estratégica	Vantagens	Desvantagens
pelos alternativas de investimentos	Planos alternativos de — desinvestir — investir zero — investir o lucro gerado a cada ano — investir mantendo a relação capital próprio/ capital de terceiros — etc.	Política financeira pré-fixada	Possibilidade de desvirtuar o planejamento estratégico para se transformar em um simples plano de investimento

continuação

Modo de . . .	Premissa inicial.	Vantagens	Desvantagens
pelos resultados alternativos	Planos alternativos para atingir ao: - objetivo A - objetivo B - objetivo C -- etc.	Simplicidade	- contaminar a racionalidade do planejamento estratégico pela explicitação de desejos às vezes emotivos - dificuldade de separar resultados estratégicos de resultados operacionais.
pelos riscos-estratégicos alternativos	Planos alternativos para incorrer nos seguintes riscos: - contexto de riscos A - contexto de riscos B - contexto de riscos C - etc.	- Não deixa o planejador fixado em determinada alternativa. - maior facilidade de elaborar alternativas que cubram o campo de possibilidades reais. - menor chance de escolha emotiva de alternativas	maior complexidade conceitual

O Procedimento

Podemos resumir o que dissemos até aqui, em forma de procedimento, para a formulação de alternativas estratégicas em uma determinada empresa. É o seguinte:

1. Para cada uma das categorias de riscos — compatibilidade, evolução e poder — formular diversos níveis explicando seus significados para a empresa em consideração.
2. Formar vários contextos de riscos pela justaposição de riscos predefinidos na fase anterior — de forma a que o composto seja lógico.
3. Para cada contexto de riscos, elaborar uma alternativa, não detalhada, de plano estratégico, que seja racional, usando o conhecimento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa.
4. Avaliar os resultados e investimentos de cada alternativa estratégica para serem confrontados com os riscos correspondentes.
5. Apresentar as alternativas à alta administração, para decisão sobre qual alternativa deverá ser detalhada.

BIBLIOGRAFIA

- GLUECK, W.F.** – *Strategy Formation and Management Action*. McGraw Hill Book Co., 1976, 2ª edição.
- ZACCARELLI, S.B.; Fischmann, A.A. e Silva Leme, R.A.** – *Ecologia de Empresas*. Editora Atlas, São Paulo, 1980.

AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR DE ALTO NÍVEL

Agrícola de Souza Bethlem

Professor do COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Consultor de diversas empresas.

Muito se tem escrito sobre as funções do executivo. Os livros clássicos de Chester Barnard (1964) e de Peter Drucker (1974) trataram do assunto à exaustão. A leitura desses livros é sempre recomendável como preparação de uma vida de trabalho diário na gestão de empresas. Este conceito envolve os aspectos de direção, gerência e administração de negócios. Este artigo propõe-se a expor de forma simples e prática a maneira pela qual a administração de alto nível de uma empresa deve estabelecer e implementar as políticas e estratégias da empresa e a ilustrar, de uma forma esquemática, as funções desse administrador.

Como administrador de alto nível entendemos alguém que está na

cúpula da empresa, isto é, no mais alto nível hierárquico e representa a "estrutura do poder" dessa empresa. O que uma empresa usualmente faz é refletir os objetivos e desejos da sua "estrutura de poder", no Brasil intimamente ligada à propriedade da empresa. No modelo clássico americano, o que Barnard (1964) estudou com bastante sucesso foi o de separar o aspecto propriedade da administração. Porém, no Brasil, o problema de separação não tem ocorrido, a não ser nas empresas estatais, cujo processo de formulação de estratégia é peculiar, e nas empresas multinacionais, nas quais em sua grande maioria a formulação de estratégia é feita fora do âmbito nacional. Nas empresas caracteristicamente particulares, a pro-

As Funções do Administrador de Alto Nível

priedade e a administração estão em sua grande maioria bastante interligadas sem a separação "americana"

Qual a função de um executivo ou de um grupo de executivos que é responsável pela escolha do caminho e da "postura" que uma empresa vai assumir dentro do seu mercado? São as funções necessárias a elaborar com a maior probabilidade de êxito essas políticas e estratégias e conseguir implantar com a maior probabilidade de aceitação e de boa implementação estas mesmas estratégias. Isto vai incluir as funções de liderar o grupo que vai realizar o trabalho convencendo-o, motivando-o, fazendo-o participar do trabalho da equipe que implantará e desenvolverá estas estratégias. A ênfase comportamental destas funções é flagrante. As observações no mundo real, o processamento, qualificação, classificação e interpretação das informações obtidas, a execução dos trabalhos, o desenvolvimento das estratégias, a sua implantação, a obtenção de recursos necessários para a aplicação eficaz e eficiente destas estratégias, a coordenação entre os diversos recursos empregados, o planejamento e o controle das ações, tudo é feito por pessoas ou grupos de pessoas. Assim, as funções do executivo são, nitidamente influenciadas pelo comportamento das pessoas que participam da empresa e também do seu próprio.

Ação Inteligente

Portanto, a principal função do administrador, seria saber criar uma personalidade (sintalidade na linguagem de dinâmica de grupo) na empresa, capaz de permitir a este conjunto de pessoas se utilizar eficiente e eficazmente dos recursos disponíveis, ajustar-se às circunstâncias mutáveis do meio ambiente para atingir os objetivos escolhidos para a empresa. Terá então, o administrador, a função de obter do grupo que dirige a capacidade de agir. O administrador deverá provocar e exercer ações que poderemos chamar de ações inteligentes. Desse modo, ação inteligente será aquela pela qual os objetivos da empresa ou do indivíduo serão atingidos. Exige portanto, que se exerça uma função anterior que é a função de escolha dos objetivos.

Como o executivo poderá agir inteligentemente? Ou seja, como a cada momento poderá obter um ajuste entre os recursos de que dispõe e as circunstâncias em que a empresa se encontra? Primeiro, tendo um conhecimento o mais exato e profundo possível, de todos os recursos da empresa e das características do meio ambiente em que a empresa se encontra. Segundo, tendo uma habilidade de discernimento e julgamento muito bem desenvolvida para usar este conhecimento no ajustamento entre recursos e cir-

cunståncias. Terceiro, tendo uma visão sistêmica da empresa, vendo-a como um todo, formado de diversos subsistemas interligados e interdependentes, beim como uma visão semelhante do mercado e das conjunturas que cercam a empresa.

Há assim uma função de analista bastante acentuada entre aquelas que o executivo desempenha. Esta capacidade analítica tem quase sempre maior ênfase na rapidez do que na precisão. Uma decisão tem que ser tomada baseada em informações. As informações são usualmente incompletas, imprecisas ou inadequadas. Se a coleta de informações e a visão que o executivo tem do ambiente não forem suficientemente nítidas, mesmo assim, o administrador de alto nível terá que decidir

É o caso típico das compras e da preparação das lojas varejistas para as vendas de Natal. As inúmeras decisões têm que ser tomadas com insuficiêcia de dados, mas com a prontidão necessária. Entre milhares de cartas escritas a Papai Noel há um tipo que jamais teve sucesso, aquelas que pediram o adiamento do Natal.

Funções do Administrador de Alto Nível

O administrador de alto nível terá que:

1 Estabelecer objetivos, analisar o

meio ambiente e os recursos da empresa, ajustar recursos às circunstâncias, reconhecer os recursos escassos que possam ser obtidos em condições aceitáveis e em prazos condizentes.

2. Manter a flexibilidade do processo de planejamento e controle que permita os ajustamentos quando as circunstâncias se alterarem ou quando a visão do ambiente se provar errônea.

3. Coordenar esforços dos diversos subsistemas que compõem a empresa.

4. Obter a participação dos componentes da empresa em todas as etapas do processo, desde a escolha de objetivos até o planejamento da ação e o seu controle, criando um ambiente e um clima que facilitem uma atitude adequada em todos os componentes da empresa.

5. Exercer o controle de todas as ações que estão sendo efetuadas para manter uma visão acurada do estado e da posição atual da empresa.

6. Fazer o relacionamento adequado e cordial da empresa com o meio exterior, os seus diversos públicos, fornecedores, acionistas, clientes, o governo, a imprensa, a comunidade, etc.

7 Manter uma visão prospectiva

As Funções do Administrador de Alto Nível

que permita a adequação do planejamento a prováveis circunstâncias futuras e a prováveis alterações do ambiente interno da empresa.

Conhecimentos Necessários

O desempenho eficaz, permanente e oportuno em todas essas áreas exige do administrador de alto nível uma gama de conhecimentos bastante elevada.

1. Ele precisa conhecer o ambiente da empresa, tanto nacional como o internacional. Isto inclui:

- a) A política social, legal, econômica, fiscal, financeira, bancária, a de mercado de capitais, que o governo planejou ou está implantando e quais as alterações que deverão produzir nos ambientes citados, a curto, médio e longo prazo.
- b) As diversas conjunturas, social, legal, econômica, psicológica do país e suas tendências, a situação dos mercados nos quais opera, tanto setoriais como regionais.
- c) O comportamento de sua competição.

2. Precisa conhecer o "mundo" interior da empresa:

- a) Recursos existentes.
- b) Recursos obteníveis, custo desta obtenção, prazo para esse desenvolvimento.

- c) Vantagens competitivas que a empresa tenha.
- d) Estrutura, métodos, técnicas de administração utilizadas.
- e) Clima, atitude, comportamento humano, liderança, motivação, participação, dinâmica dos grupos que constituem a empresa e isto vai demandar o conhecimento das características psicológicas, antropológicas, etnológicas, históricas, sociológicas, etc., da cultura em que vivem os homens que compõem a empresa e seu mercado.

3. Ter um conhecimento adequado de Administração:

- a) Das ferramentas e processos que a empresa usa: marketing, finanças, pesquisas e desenvolvimento, contabilidade, economia, pesquisa operacional, etc.
- b) Das terminologias e do processo de desenvolvimento e implantação de políticas, objetivos e estratégias.
- c) De teoria da decisão.
- d) Das técnicas de coordenação, desenvolvimento, planejamento e controle de Recursos Humanos, e da introdução de mudanças.
- e) Habilidade de aplicar e implementar, obter aceitação e analisar as estratégias e políticas da empresa.
- f) De técnicas específicas necessárias em momentos específicos.

Se fôssemos utilizar o modelo clássico do maestro teríamos que ampliar bastante as funções usuais deste. Ele deveria conhecer:

- a) o timbre e a afinação de cada um de seus instrumentos;
- b) as características acústicas do teatro e do repertório;
- c) as características do público ouvinte (que pode determinar a escolha do repertório e a forma de executá-lo),
- d) a capacidade, dedicação e habilidade de cada músico que vai determinar o que poderá exigir de cada um;
- e) a razão das diferenças entre os músicos a qual poderá ser falta de treinamento, falta de motivação ou má qualidade dos instrumentos, problemas emocionais, etc.

Isto tudo torna este maestro ou extremamente raro, ou inexistente.

Na empresa em que não se age por música, pela razão simples de que ela ainda não foi composta, o maestro (mesmo este extremamente raro ou inexistente), fracassará. Uma única pessoa não tem como exercer todas as funções necessárias de forma adequada. Daí a tendência internacional de desaparecimento do executivo de alto nível e de se entregar as administrações de topo

mais e mais, não a um, mas a um grupo de executivos trabalhando em conjunto e dispendo de um corpo de assessores dedicados unicamente a coletar, interpretar e fornecer informações à administração de alto nível.

Como as características do indivíduo que chega ao topo da empresa tornam difícil a organização de grupos grandes e coesos, estes grupos são em geral pequenos e suas características peculiares a cada empresa.

O estudo destes grupos (sua estrutura, processo decisório, eficácia, etc.) deveria ser uma das principais áreas de pesquisa de nossas escolas de administração.

Nas empresas pequenas o volume de negócios provavelmente não comportará o custo de um "grupo de alto nível", mas nem por isso as tarefas desse executivo podem ser atendidas por um único e privilegiado cérebro. Talvez nisto resida uma fraqueza das empresas pequenas que precisa ser resolvida pela importância enorme que têm elas para qualquer nação em desenvolvimento. Se a solução é a utilização de consultores externos é tema para outra pesquisa também a merecer prioridade de nossas escolas de Administração.

BIBLIOGRAFIA

BARNARD, Chester — *The functions of the Executive*. Harvard University Press, 1964.

As Funções do Administrador de Alto Nível

DRUCKER Peter F. – *O gerente eficaz*. Zahar Editora, 7ª ed., 1978.

A GERÊNCIA DE PROJETOS DE EXPANSÃO: FATORES DE ÊXITO OU FRACASSO

Jacques Marcovitch

Professor Adjunto do Departamento de Administração da FEA/USP. Coordenador de Planejamento do IA/USP. Supervisor de Projetos do IA/USP. Vice Supervisor do PACTo-Programa de Administração em Ciência e Tecnologia

Luis Gaj

Professor de Administração do Departamento de Administração da FEA/USP. Sócio da CIGAL. Consultor de empresas na área de Projetos.

INTRODUÇÃO

Nos países em desenvolvimento, considerável parte do crescimento econômico é realizada com recursos públicos utilizados no financiamento de projetos de expansão industrial e agropecuária. No Brasil, a década de 70 caracterizou-se por acentuada expansão desses recursos, assim como pela consolidação dos agentes financeiros que os distribuem, fundamentalmente os bancos de desenvolvimento, as caixas econômicas, etc., em nível federal e estadual.

Poucos trabalhos realizados até o presente permitem uma avaliação objetiva dos programas de financiamentos. De um lado, existem os

relatórios oficiais que demonstram o bom êxito desse esforço. Do outro lado, vários projetos financiados foram tema de debates, que ocuparam várias páginas de jornais conceituados, revelando a ocorrência de aparente subjetividade e falta de rigor na concessão desses recursos, o que acarretou consideráveis prejuízos, não só para os bancos oficiais e particulares, mas, principalmente para os contribuintes e para a comunidade como um todo. Esses mesmos recursos poderiam ter sido utilizados em outros setores tão ou mais prioritários.

Uma avaliação abrangente ainda está por ser feita, mas a iniciativa a respeito deve partir dos próprios agentes de financiamentos. Somen-

te estes possuem os dados que permitem esta avaliação, cuja execução poderia ser feita com a participação de técnicos externos que não estivessem comprometidos com a situação presente. Dessa forma, apenas, será possível alcançar um conjunto razoável de recomendações para aprimoramento do sistema. Apesar de a cultura latina encarar a avaliação externa como uma fiscalização punitiva a ser sempre evitada, acreditamos que no futuro tal esforço será empreendido, não para fiscalizar ou punir mas para, uma vez coletadas as informações necessárias, estudarem-se orientações que permitam o contínuo aprimoramento dos procedimentos de financiamento do sistema produtivo brasileiro.

Apesar da inexistência de um estudo abrangente, é possível que, baseando-se em observações e experiências vividas, se acumule um conjunto de conhecimentos que permitam propor um conjunto de prováveis fatores de fracassos de projetos de expansão. No estudo a que nos propomos, baseamo-nos na análise de doze projetos de expansão, cujos valores variaram entre vinte milhões e quatro bilhões de cruzeiros, e dos quais quatro tiveram bom êxito e oito foram mal sucedidos. Destes últimos, dois casos levaram a empresa à situação de concordatária, sendo que os outros seis, apesar de não terem sido bem-sucedidos, não impediram a continuidade de suas atividades que prosseguiram, porém, em

meio a grandes dificuldades que perduram, em maior ou menor grau, até hoje. Com base nesta análise, é possível propor um conjunto de fatores, os quais, se forem levados em conta, diminuirão a probabilidade de fracasso dos projetos, assim como algumas recomendações cujo fim precípuo é fazer com que os recursos públicos utilizados na promoção do crescimento econômico sejam melhor utilizados, em benefício das empresas favorecidas, de seus funcionários e dirigentes e da comunidade como um todo.

ALGUNS CASOS DE SUCESSOS E FRACASSOS DE PROJETOS DE EXPANSÃO

Para fim de ilustração, cabe registrar de forma sumária, alguns casos de sucessos e fracassos:

O Grupo "A" realizou enorme projeto de expansão de suas instalações, em prédio novo a ser construído nas imediações de São Paulo. Esta nova fábrica iria permitir a ampliação de sua linha de produtos destinados a substituir os de importação. Essa medida foi considerada prioritária tanto quanto sua atividade na área de máquinas e recebeu não só apoio, mas até incentivo para um dimensionamento mais arrojado. Decorridos dois anos aproximadamente, a nova construção, já em fase adiantada, teve de ser paralisada. Suspensos os planos de expansão e não cumpridas as cláusulas contratuais, a empresa viu-se na

contingência de pôr à venda o imóvel (terreno e construção inacabada), a fim de fazer face aos compromissos assumidos.

É difícil afirmar de quem seja a culpa maior pelo malogro, se da própria empresa ou de quem estimulou a realização de tal projeto sem as condições internas necessárias. Indubitavelmente, porém, foi a empresa que sofreu o maior revés. A única vantagem obtida foi a valorização do terreno adquirido para a expansão, que permitiu à empresa garantia para levantamento de recursos suplementares a fim de cumprir os compromissos assumidos. Não fosse isso e teria sido obrigada a vender o imóvel ou a solicitar concordata. Em outras palavras, o imóvel salvou a indústria.

No caso da Empresa "B" o projeto de expansão foi bem-sucedido. Trata-se de uma empresa que há alguns anos resolvera crescer de forma arrojada. Possuía o terreno e uma velha fábrica com capacidade total ocupada. Os dirigentes, se bem que com características de personalidade próprias, estavam afeitos apenas às operações da empresa, pelo que resolveram contar com assessoramento adequado para planejarem o crescimento com o cuidado necessário. As etapas foram vencidas com relativa facilidade e o projeto totalmente concluído sem problemas.

Apesar do encaminhamento dado ao esforço de crescimento, alguns

aspectos de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, relacionados com PRODUTOS e MERCADOS, deixaram de ser suficientemente estudados, acarretando a inadequação do equipamento escolhido e sua frequente ociosidade. Conclui-se, pois, que a opção de processo produtivo escolhida não foi a melhor. E essa má utilização de equipamentos chegou a ser significativa, embora não colocasse em risco o conjunto do projeto, ante as medidas acauteladoras tomadas no planejamento de recursos. Superada essa etapa e consolidada a posição, nova expansão processou-se, desta vez alicerçada na experiência adquirida com o modelo anterior.

A Empresa "C" é uma importante indústria de vestuário. Projetou enorme expansão de suas atividades, para o que deu início às obras de construção e à importação de equipamentos, projeto esse que, quando pronto, deveria representar o aumento de cinco vezes a capacidade da empresa. O plano estava baseado fundamentalmente na existência de pedidos ou contratos de exportação de elevado valor e a longo prazo, que representavam uma garantia de sucesso. Lamentavelmente, não só o projeto não chegou a ser concluído, como a empresa foi obrigada a pedir concordata.

No quarto caso, "D" temos uma das mais importantes empresas dentro do seu ramo no Brasil. Planejou-se uma grande expansão, subesti-

mando-se as necessidades de recursos humanos para a execução do projeto. Como resultado, os executivos de linha foram sobrecarregados com tarefas não rotineiras específicas, acumuladas às suas tarefas normais. A sobrecarga sofrida afetou tanto as atividades de rotina como o desenvolvimento do projeto de expansão. Na realidade, não é possível avaliar até que ponto o projeto ficou prejudicado pela falta de adequada estrutura ou pelo envolvimento total do pessoal de linha no respectivo atendimento. Todavia, os próprios executivos reconhecem que, se tivessem de repetir a experiência, dariam novo enfoque, utilizando técnicas modernas de administração de projetos, as quais incluem melhores controles dos recursos aplicados e de prazos pré-estabelecidos.

Isto significa que, mesmo que não tivesse sobrevivido um fracasso real e palpável, o que existe é uma graduação em que podemos considerar, de um lado da reta, o sucesso total e, do outro, o fracasso total do projeto. Dentro desta linha, devemos situar cada projeto e seu lugar dependerá, entre outras coisas, de como será administrado.

Da análise dos diversos casos expansão, remodelação, aquisição ou planos arrojados de mudança observamos que é possível propor uma relação entre o resultado obtido e fatores de ordem interna da empresa e de ordem externa. Pro-

curaremos mostrar como estes fatores afetam os projetos e formularemos algumas recomendações que nos parecem oportunas.

FATORES QUE CONDICIONAM O ÊXITO DO PROJETO

Com base em casos semelhantes àqueles mencionados no item acima, foram identificados dois conjuntos de fatores que condicionam o êxito de um projeto de expansão financiado com recursos públicos. Um primeiro conjunto corresponde a fatores de ordem externa, sobre os quais a empresa, geralmente, tem pouca influência, e um segundo conjunto de fatores de ordem interna sobre os quais a empresa tem poder de influência. Esses fatores são:

Fatores de ordem externa:

- Avaliação e seleção de projetos, por parte do órgão financiador.
- Atitude do órgão financiador diante do projeto aprovado.
- Modificações de leis e regulamentos durante a execução do projeto.

Fatores de ordem interna:

- Planejamento do projeto.
- Utilização de abordagem de administração de projeto na fase de execução.
- Acompanhamento e controle da execução do projeto.

Fatores Externos que Condicionam o Êxito do Projeto

Com base em doze casos analisados para efeito deste estudo foram feitos os comentários a seguir sobre os fatores condicionantes do êxito de um projeto de expansão:

— Avaliação e seleção do projeto por parte do órgão financiador

É possível observar que quanto menor for a objetividade na avaliação e seleção, tanto maior será a probabilidade de a execução de um projeto ter de ser interrompida. Bons projetos geralmente não precisam de pressões políticas para serem aprovados. Os próprios técnicos dos órgãos financiadores deveriam estabelecer pesos e critérios que permitissem uma avaliação criteriosa. É natural que este processo seja complexo e envolva certa subjetividade, pois isto faz parte de qualquer processo de seleção. O "tráfico de influências" não para apressar uma avaliação, mas para aprovar o projeto, sempre demonstra a dificuldade da empresa ou grupo interessado em se enquadrar nos procedimentos previstos de avaliação e seleção de projetos, e isto é indício de problemas futuros e de possíveis fracassos. Uma grande empresa têxtil, que no ano de 1978 foi tema de comentários acerbos sobre fracasso de projetos de expansão industrial, é um exemplo deste fator

Outra forma de deturpar a avaliação e seleção de projetos consiste na utilização de recursos provenientes de incentivos fiscais, que para alguns passam a ser recursos "que não pertencem a ninguém". Em três das doze empresas estudadas, os projetos localizavam-se em regiões consideradas prioritárias para efeito de investimento. Lamentavelmente, o desejo de aproveitamento de incentivos fiscais, fez com que se declarassem viáveis projetos que, na realidade, eram inexequíveis. Em consequência, os investidores que assim aplicaram os recursos provenientes de benefícios concedidos sobre o Imposto de Renda, lamentam-se do fracasso dos empreendimentos.

Para os empreendedores, porém, o negócio não foi tão negativo, porque pouco arriscaram para a utilização de recursos de terceiros, mas, de um ponto de vista mais amplo, a inversão de recursos sem estudos adequados sobre sua viabilidade não permitiu que se atingissem os resultados previstos de desenvolvimento sócio-econômico das regiões ou setores para os quais se criou o amparo legal.

— Atitude do órgão financiador diante do projeto aprovado

Aprovado o financiamento, observa-se que o órgão financiador adota frequentemente uma atitude "paternalista" em relação à empresa que passa, então, a depender de recursos

financiados. Este paternalismo manifesta-se de diversas formas, dentre as quais citamos as seguintes:

- A empresa é induzida a expandir o projeto, mediante a injeção neste de recursos maiores do que os pleiteados na proposta de empreendimento. Estar-se-iam realizando, assim, projetos mais arrojados do que os propostos. Isto resolve o problema do órgão financiador que aloca seus recursos em projetos aparentemente mais sólidos e prioritários, mas cria para a empresa o problema de executá-los.
- Obriga-se a empresa a lançar mão de serviços de consultoria externa. Esses serviços são considerados pela empresa executante do projeto como uma ação fiscalizadora, e o mais das vezes resulta em relação de conflito com a consultoria. Apesar da boa intenção do órgão financiador em garantir maiores competências gerenciais, essa competência não se faz sentir. Para que se impusesse, seria necessária a existência de uma certa convicção da necessidade do trabalho de consultoria. Da mesma forma que o trabalho de elaboração do projeto de financiamento é exigido pelo órgão financiador, em muitos casos sem considerá-lo o instrumento de gestão que de fato é, mas apenas como uma imposição, a consultoria só seria proveitosa se entendida como necessária e ope-

rante, e não como mais uma formalidade a cumprir

A relação do órgão financiador com a empresa executora deve ser de permanente acompanhamento e apoio, como veremos adiante. A atitude paternalista favorecida pela necessidade que o empresário tem de recursos, somente o afasta do órgão financiador, em vez de aproximá-lo deste. Isto faz com que a empresa procure camuflar os problemas por ela enfrentados até que, agravados, se veja forçada a levá-los ao conhecimento do banco, tornando-se, então, muito mais difícil sua resolução.

– Modificações de leis e regulamentos

Os projetos propostos e aprovados e em fase de execução baseiam-se em leis e regulamentos que condicionam o sistema econômico-financeiro do País. A viabilidade desses projetos depende, portanto, da manutenção dessas leis ou, pelo menos, de que a legislação seja modificada com prazo para vigência que permita as devidas adaptações. Quando foi resolvida, por exemplo, a modificação da lei de similaridade, vários projetos que se baseavam na proteção de mercados por um certo período de tempo, tornaram-se totalmente inviáveis.

O caso da fiscalização federal no subsetor da carne, transferida para as áreas estaduais, permitiu o ressur-

gimento de frigoríficos clandestinos e prejudicou os que estavam realizando vultosos investimentos para equipar-se segundo as exigências da fiscalização, a qual havia, inclusive, fixado prazos para a devida regularização das instalações.

Não bastam as modificações na política do Governo, das quais resultam as mudanças de leis e regulamentos. Os dirigentes de empresas devem levar em conta o conflito existente entre os vários ministérios e secretarias. Por exemplo, a visão de um ministério sobre os mecanismos adequados para a indução à modernização tecnológica, na indústria, é diferente da de outro ministério e, com freqüência, conflitante com a deste, no que se refere às diretrizes adotadas por todos os órgãos a ele vinculados, inclusive os órgãos financiadores de projetos de expansão industrial.

As grandes corporações protegem-se contra esses eventos montando mecanismos de influência e de informação, que permitem detectá-los em tempo. Não há condições de ocorrer o mesmo com as pequenas e médias empresas, que constituem aproximadamente 95% do total das indústrias.

Fatores Internos que Condicionam o Êxito da Execução de Projetos

No item anterior foram comentados os principais fatores externos que condicionam o êxito de uma

empresa na execução de seu projeto de expansão. Neste item, serão discutidos os fatores internos, sobre os quais a empresa tem domínio, podendo, portanto, introduzir modificações que contribuam para maior probabilidade de êxito do projeto.

– Planejamento do projeto

O primeiro fator que condiciona o êxito da execução de um projeto é o seu planejamento, que deve levar em conta:

- o ambiente no qual o projeto será executado;
- os recursos humanos e financeiros a serem utilizados;
- o tempo necessário para sua execução;
- os procedimentos de programação, acompanhamento e controle;
- a estrutura organizacional a ser adotada, identificando-se claramente o gerente do projeto, sua autoridade e responsabilidade na respectiva execução;
- caracterização da fase de conclusão do projeto.

Este plano não deve ser executado somente para a obtenção de recursos do órgão financiador mas deve também nortear a fase de execução do projeto. Freqüentemente, o plano do projeto é considerado mera formalidade e engavetado após a obtenção do financiamento. Nestes casos, ou a empresa possui uma ele-

A Gerência de Projetos de Expansão: Fatores de Êxito ou Fracasso

vada capacidade de improvisação gerencial (aceitável em projetos muito pequenos) ou, então, enfrentará problemas e conflitos na fase de execução e conclusão do projeto.

Em relação ao planejamento do projeto, as falhas mais freqüentes que podem ser observadas são:

- concepção errônea do projeto com viabilidade aparente, mas irreal.

Daí o não cumprimento das etapas nos prazos previstos, o que importa em custos muito maiores, fazendo com que se tornem desinteressantes projetos originariamente viáveis, do ponto de vista da análise de retorno sobre o investimento. Isto porque as conseqüências são imediatas sobre a disposição e o entusiasmo dos dirigentes, repercutindo sobre o andamento do projeto. Embora o problema seja considerado de responsabilidade dos dirigentes, em poucos casos se reconhece que houve erro, o que representaria um avanço no sentido de se evitarem casos semelhantes no futuro. A falta de auto-crítica e o receio de punição por parte do órgão financiador, impede muitas vezes que bons dirigentes possam corrigir em tempo erros cometidos.

- Inadequada previsão dos recursos necessários

Por ocasião da elaboração dos estudos de viabilidade, são levantados

os orçamentos com valores atualizados. Todavia, outros fatores influem para fazer com que, na maioria dos casos, esses orçamentos não venham a corresponder à realidade:

- a) falta de informação e de eficiência suficiente para se considerarem **todos** os valores necessários. Os imprevistos geralmente superam as eventuais margens inclusas;
- b) alterações dos projetos originais, sem levar em conta os reflexos orçamentários correspondentes;
- c) alterações dos custos no decorrer dos projetos, em valores superiores aos estimados como resultantes da provável inflação.

À medida que as empresas se tornam eficientes, tendem a incorrer menos em erros de previsão dos recursos necessários para levar a bom termo um empreendimento.

- Subestimativa dos riscos envolvidos

As superestimativas da própria capacidade de trabalho podem também afetar o desempenho. A concentração de esforços para realizar mais uma tarefa — a construção de nova fábrica, ou outra semelhante — tem reflexos na eficácia dos administradores nos afazeres de rotina da empresa e o cuidado na condução das operações pode ficar prejudicado.

É necessário não esquecer que o valor de uma empresa depende basicamente de três fatores:

Novos Investimentos, nível de endividamento e dividendos que gera e distribui.

Os dois primeiros dependem da administração dos projetos. Devem merecer, portanto, atenção especial por parte dos órgãos de cúpula das empresas, para que não se subestime as necessidades de recursos humanos, nem se deixe de oferecer as melhores condições estruturais de atuação.

— Utilização de uma abordagem de administração de Projetos

A quase totalidade dos projetos de expansão são realizados por empresas que lançam mão de uma abordagem funcional de administração. Essa abordagem é adequada para a gerência de atividades rotineiras, geralmente repetitivas, com baixo grau de incerteza; mas é inadequada para a gerência de um projeto que se caracteriza por atividades não repetitivas, elevado grau de incerteza e rígida limitação de recursos e de tempo.

Essas características do projeto exigem a adoção de uma nova abordagem que leve em conta o ciclo de vida do projeto, o papel integrativo do gerente de projeto, a estrutura temporária a ser constituída e a autonomia da equipe do projeto. Em resumo, a empresa deve lançar

mão de uma abordagem diferente daquela que está acostumada a utilizar o que, sem dúvida, é difícil, mas necessário.

Os instrumentos de administração por projeto já estão disponíveis e em uso no Brasil, apesar de sua adoção limitar-se a um pequeno número de grandes organizações. Empresas públicas em rápida fase de expansão, empresas de construção civil e de engenharia e alguns centros de tecnologia foram os primeiros a lançar mão deste tipo de abordagem de forma extensiva a todas as suas atividades. Entre as empresas industriais, essa adoção vem sendo mais lenta em decorrência dos possíveis conflitos gerados entre a abordagem funcional e a de projetos. A administração por projeto caracteriza-se por maior grau de delegação e, portanto, maior autonomia do gerente de projeto dentro dos limites do plano aprovado. Essa delegação nem sempre é aceita pela cúpula da empresa, habituada a lidar com problemas dentro de uma estrutura de organização funcional.

— Falta de procedimentos de acompanhamento e controle adequados

Obtidos os recursos e estruturado o projeto, a administração superior considera realizada a tarefa mais crítica e julga que daí para a frente terá de lidar com um mero problema operacional. Por sua vez, o órgão financiador — preenchidos to-

dos os preceitos legais para a concessão do empréstimo — considera desempenhada sua tarefa. O projeto só voltará a ser novamente o foco de atenção quando os primeiros pagamentos do principal financiado tiverem de ser realizados. Os procedimentos de acompanhamento e controle, como meio de comunicação interna e externa, são a única forma de garantir a boa execução do projeto.

Recomenda-se a incorporação de técnicas de controle que permitam detectar, com rapidez e de forma bem localizada, os problemas que surgem no ciclo de vida, tanto relacionados com custos, prazos, como com o desempenho técnico. Essa localização permitirá introduzir providências corretivas oportunamente. Ainda será interessante o uso de processo de avaliação que fornecerá aos administradores informações dos resultados finais atingidos, em relação aos resultados objetivados originalmente, como parte da metodologia de aprendizagem representada pelo *feedback* do processo de planejamento.

Um bom sistema de acompanhamento e controle depende da obtenção de informações críticas, de forma que se evite a elaboração de relatórios longos e complexos, de preparação onerosa e de pouca utilidade para efeito de acompanhamento.

A fim de ilustrar os fatores retro-

mente vislumbrar a incidência de casos em que cada um desses fatores atuaram com efeitos positivos ou negativos, ou ainda em nada influenciaram.

Com relação aos fatores que afetam positivamente, pode-se observar que se reconhece o apoio externo recebido pelas empresas por parte dos órgãos financiadores. No plano interno, metade das empresas beneficiam-se da utilização do planejamento adequado; apenas uma em cada quatro empresas utilizou abordagem de administração de projetos, e apenas uma em cada três procedeu ao acompanhamento e controle de execução à altura de suas necessidades.

Com relação aos fatores que afetam de forma negativa, um quarto das empresas foi afetado negativamente pela avaliação e seleção de projeto por parte do órgão financiador, duas em doze empresas foram afetadas pelas atitudes do órgão financiador no decorrer do projeto e duas em doze empresas foram afetadas por alterações de leis ou regulamentos.

Se bem que não seja possível projetar ou extrapolar esses resultados à indústria em geral, conclui-se que a quantidade de projetos afetados por fatores externos de forma negativa foi elevada nos doze casos observados.

Os fatores internos também de-

**QUADRO ANALÍTICO DOS FATORES
EXTERNOS E INTERNOS E SEUS EFEITOS**

Nos 12 casos observados, os fatores:

	Afetam de Forma Po- sitiva	Afetam de Forma Ne- gativa	Não Afe- tam
FATORES EXTERNOS			
Avaliação e Seleção do Projeto por parte do órgão financiador	5	3	4
Atitude do órgão financiador diante do projeto aprovado	2	2	8
Modificações de leis e regulamentos durante a execução do projeto	-	2	10
FATORES INTERNOS			
Planejamento adequado do projeto	6	6	-
Utilização de abordagem de Administração de Projeto na fase de execução	3	9	-
Acompanhamento e controle da execução	4	8	-

monstram o despreparo para enfrentar projetos significativos: poucas empresas adotam abordagem adequada de administração de projetos na fase de execução, acompanhamento e controle de execução, de

forma que permita a tomada de medidas corretivas em tempo. Esta falta de preparo afeta negativamente o desempenho dos projetos de expansão.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho baseia-se no estudo de doze casos de projetos de financiamentos de expansão de empresas financiados com recursos públicos. Objetivou-se a identificação das barreiras existentes para o êxito deste tipo de projeto. Seis condicionantes foram identificadas: três pertinentes a fatores externos e três pertinentes a fatores internos que atuam na empresa.

Quanto ao primeiro grupo, cabe ao governo e aos seus agentes financeiros adotarem medidas para sanar tais barreiras. As considerações jurídico-formais passam a transformar a assinatura do contrato de empréstimo na meta do projeto, deixando-se de lado o alcance sócio-econômico da execução propriamente dita do projeto. O contrato de financiamento, que deve ser um meio, passou a ser considerado um fim, orientando para esta direção as atenções do empresário. A primeira recomendação proposta é que esta situação seja modificada.

Outras recomendações a serem registradas são:

- elevar a objetividade da avaliação e da seleção de projetos de forma que se evitem, sempre que possível, as injunções políticas na fase da decisão;
- prover para que o órgão financia-

dor assuma a posição de parceiro nos riscos que o empresário está correndo, evitando a atitude paternalista que caracteriza o órgão que fornece recursos a terceiros, em condições privilegiadas. Cabe aí lembrar que os recursos não são do órgão financiador, mas da comunidade como um todo;

- evitar mudanças bruscas nas leis e regulamentos e buscar uma compatibilização entre as políticas adotadas pelos órgãos governamentais em relação a determinado setor da economia.

Quanto aos fatores internos:

- dedicar tempo e recursos necessários para a realização de um planejamento realista, contendo as dimensões fundamentais que facilitarão a execução do projeto;
- adotar uma abordagem de Administração de Projeto, centralizando na figura do Gerente de Projeto a responsabilidade por sua execução. Será necessário um maior grau de autonomia dentro dos planos aprovados, para que se garanta o êxito do projeto;
- delinear e adotar um procedimento de acompanhamento e de controle, que permita à administração superior da empresa e ao órgão financiador adquirirem o conhecimento necessário sobre o desempenho do projeto em relação a tempo, custo e performance técnica.

Estas recomendações não são exaustivas, mas, a nosso ver, constituem-se nas que mais contribuirão para o aumento da probabilidade de êxito dos projetos de expansão, financiados com recursos provenientes de

agências oficiais de financiamentos, concorrendo dessa forma para o impacto positivo desses projetos sobre o desenvolvimento sócio-econômico do país.

BIBLIOGRAFIA

- CLELAND, D. I. e King, W. R.** — *Análise de Sistemas e Administração de Projetos*. São Paulo, Pioneira, 1978.
- DELP, P.; Thesen, A.; Motiwalla, J. e Seshadri, N.** — *Systems Tools for Project Planning*. Estados Unidos, Program of Advanced Studies in Institution Building and Technical Assistance Methodology, 1977.
- MARCOVITCH, J. e Radosevich, R.** — “Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto” São Paulo, *Revista de Administração do IA/FEA/USP*, Vol. 13(2), abr./jun./1978, p. 24-29.
- STEINER, G. A. e Ryan, W. G.** — *Industrial Project Management*. Estados Unidos, The Macmillan Company | 1968.
- UNITED Nations.** *Manual on Economic Development Projects*. New York, 1958.

INVESTIGAÇÃO DE ASPECTOS ASSOCIADOS À ATITUDE DE PESQUISADORES BRASILEIROS FACE À IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE CUSTOS

Isak Kruglianskas

Professor assistente e mestre pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Engenheiro pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Responsável pela área de Consultoria do PACTo-Programa de Administração em Ciência e Tecnologia e Consultor nas áreas de desenvolvimento organizacional e de planejamento.

INTRODUÇÃO

O presente artigo relata, de forma sucinta, uma pesquisa (Kruglianskas, 1977), sobre aspectos comportamentais relacionados com a aceitação de sistemas de controle de custos em instituições de pesquisa.

Nesta pesquisa verificou-se que os pesquisadores favoráveis à implantação de sistema de custos em suas organizações se diferenciam de forma significativa de seus colegas de opinião oposta em um conjunto considerável de aspectos de natureza comportamental.

A pesquisa foi desenvolvida em São

Paulo, envolvendo pesquisadores de instituições oficiais de pesquisa desta capital.

OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa, voltada para a realidade brasileira, teve por objetivo desenvolver maiores conhecimentos acerca de aspectos comportamentais, relacionados à aceitação e rejeição de sistemas de controle de custos, em instituições nacionais de pesquisa.

Mais especificamente, o objetivo era detectar quais as diferenças que existiam entre dois grupos distintos de pesquisadores, que exibiam ati-

tudes opostas em relação a um tipo particular de sistema de controle administrativo. No caso, um sistema de controle de custos.

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Antes de passarmos ao relato da metodologia e dos principais resultados colhidos na pesquisa, parece-nos conveniente tecer algumas considerações a respeito de sistemas de controle e aspectos comportamentais.

A literatura a respeito deste assunto, embora relativamente extensa, trata dos problemas de forma bastante genérica e superficial. Este fato decorre, na nossa opinião, da complexidade do assunto e do grande desconhecimento que se tem a respeito dos processos e variáveis envolvidas.

Todas as organizações complexas utilizam sistemas de controle de algum tipo. Embora nas organizações mais formais eles sejam bastante claros e importantes, muito pouca pesquisa comportamental foi desenvolvida para avaliar o impacto desses sistemas. Vários teóricos de organização mostraram que o sistema social tende a se tornar descoordenado e desintegrado, a menos que alguns mecanismos sejam introduzidos a fim de evitar que isto ocorra.

Os sistemas de controle constituem um desses importantes mecanismos utilizados para se conseguir esse efeito.

A instituição de pesquisa é o tipo de organização cujo objetivo central é a "inovação". Esta organização, para ser eficaz, deve criar um clima favorável à criatividade, o que, segundo sugerem alguns autores, será tanto mais provável quanto mais orgânica for a sua estrutura. Não se deve, entretanto, entender que o clima favorável à inovação só possa ser obtido com a eliminação dos controles administrativos. O que se considera é que a forma de exercer este controle deve ser diferente da normalmente encontrada na organização pouco inovadora.

Vários autores têm chamado a atenção para o fato de que indivíduos envolvidos em atividades consideradas criativas (como é o caso do pesquisador) são sensíveis e avessos a sistemas de controle. Segundo Kamallesh (Kamallesh e Raghavender 1973) o cientista trabalha orientado à sua satisfação intelectual, caracterizando assim um tipo de trabalhador bastante individualista, quer como pessoa, quer como grupo. Não quer dizer que haja por parte dele um isolamento, mas tão-somente uma grande lealdade e envolvimento emocional com seu trabalho científico de caráter criativo,

assim como acontece na literatura e na arte. Esta lealdade e envolvimento são desejáveis e produtivos desde que não representem um conflito com os objetivos de sua organização.

O conflito pode surgir de ambos os lados, isto é, o cientista na busca de sua satisfação, pode minar e sabotar objetivos institucionais, assim como a instituição também pode manter posições rígidas contra a satisfação de necessidades pessoais por parte dos cientistas. Ambas podem precipitar crises.

Três tipos de comportamentos disfuncionais devido a sistemas de controle, têm merecido maior atenção: (Lawler, 1971)

1. Comportamento burocrático rígido.
2. Resistência ao sistema de controle.
3. Produção de informação inválida.

O comportamento burocrático rígido é aquele em que o indivíduo passa a atuar de forma rígida, para melhor se qualificar face às medidas usadas pelo sistema de controle, embora este comportamento seja disfuncional em relação aos objetivos organizacionais.

O segundo comportamento disfuncional, caracterizado por uma resis-

tência explícita do funcionário ao sistema de controle, é explicado como uma reação do indivíduo a um sistema que, segundo sua percepção, representa uma ameaça à satisfação de suas necessidades.

O terceiro tipo de comportamento, denominado produção de informação inválida, poderia ser ainda classificado por meio de dois tipos de informações incorretas que poderia produzir:

- Dados inválidos acerca do que pode ser realizado.
- Dados inválidos acerca do que foi realizado.

Qualquer sistema de controle necessita de informações válidas para ser de utilidade para a organização. Como foi assinalado, existem várias razões para pressupor que isto nem sempre ocorre. Estes fatos são apoiados por diversos trabalhos de pesquisadores comportamentais. (Cohen, 1966; Berliner 1961; Merton, 1940, Gouldner, 1954).

Considerando-se os fatos apontados, um conhecimento mais abrangente relacionado com a atitude de nossos pesquisadores, face à introdução de sistemas de controle de custos, constitui importante subsídio não só para os estudiosos do tema, como para os gerentes responsáveis pela administração de recur-

nas atividades de pesquisa e desenvolvimento. O estudo que a seguir será relatado é um esforço no sentido de contribuir para o desenvolvimento deste conhecimento.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa enquadra-se, segundo a classificação proposta por Kerlinger no tipo "Estudos de Campo de Caráter Exploratório" (Kerlinger 1973).

Ainda segundo Kerlinger, uma das melhores formas de se enunciar um problema de pesquisa é a forma interrogativa, isto é, na forma de uma pergunta. Neste caso, a questão da pesquisa tem o seguinte enunciado:

"Em que aspectos os pesquisadores que se declaram favoráveis à implantação de sistema de controle de custos em suas instituições diferem daqueles que emitem opinião oposta?"

Para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, inicialmente foi feita uma ampla revisão bibliográfica e contatos informais junto a pesquisadores atuando nas instituições integrantes do universo objeto de estudo. Resultou deste processo o surgimento de um amplo conjunto de aspectos (variáveis independentes) que supostamente teriam alguma relação direta ou indireta com a

aceitação ou rejeição de sistemas de custos (variável dependente).

Este conjunto, constituído por 45 aspectos (variáveis independentes) foi reduzido a quinze, por meio de um processo de pré-seleção, utilizando-se **experts** com experiência em administração de ciência e tecnologia.

Após a pré-seleção, procedeu-se a um pré-teste do instrumento de coleta de dados elaborado, utilizando-se representantes do universo a ser estudado. Estes indivíduos não participaram posteriormente da amostragem.

Como resultado final deste processo de pré-seleção e pré-teste foram definidos quinze aspectos ou variáveis independentes constituídos de afirmações que foram apresentadas aos pesquisadores, para que estes indicassem o grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

A seguir são apresentadas as quinze afirmações (ou aspectos) utilizados no estudo:

- O controle de custos é necessário para garantir a sobrevivência de nossa organização a médio e longo prazo.
- Um sistema de custos que forneça informações claras, confiáveis

e oportunas sobre gastos ocorridos para cada uma das diversas atividades de pesquisa, é essencial para o aprimoramento da capacidade de planejamento e controle de projetos, por parte dos pesquisadores.

- Num país de escassos recursos, a pesquisa aplicada, ou pelo menos dirigida, deve ser altamente prioritária em relação à pesquisa mais básica.
- Já vai longe o tempo em que se praticava pesquisa desvinculada das necessidades do mercado. Hoje, o pesquisador tem que ser altamente sensível à demanda.
- Um sistema de custos permitirá uma eficiência maior no uso dos recursos, e isto poderá acarretar melhor remuneração aos pesquisadores.
- Uma conseqüência do sistema de custos será a avaliação dos trabalhos, principalmente em termos financeiros. Isso tenderá a desenvolver uma pressão para "vender" sem considerar se a atividade é adequada aos objetivos do Instituto.
- Só o pesquisador é capaz de entender claramente a natureza de seu trabalho, e conseqüentemente de interpretar o significado do custo relacionado com sua atividade.
- A implantação de sistema de custo em nossa instituição significa uma perda de autonomia para os pesquisadores, na medida que representa uma transferência de poder para os burocratas.
- Um sistema de custos vai criar um clima de concorrência entre os pesquisadores, num plano conflitante com o plano principal que é o da qualidade técnica.
- Em nossa instituição, os pesquisadores não estão dispostos a preencher formulários (time-sheets) mostrando em quais atividades consomem seu tempo. Esta posição seria mantida mesmo que a direção se compromettesse a utilizar estas informações somente para cálculo de custos.
- Um sistema de custos representa uma interferência na criatividade do pesquisador, na medida que constitui um controle e portanto uma ameaça à liberdade de atuação do pesquisador
- Os eventuais benefícios que um sistema de custos possa trazer à minha instituição não compensam os esforços, principalmente de natureza burocrática, que ele exigiria do pesquisador para sua operação.
- Uma atividade de pesquisa, cujos custos se revelassem superiores aos possíveis preços de venda, ou para a qual não se encontrasse

Investigação de Aspectos Associados à Atitude de Pesquisadores Brasileiros Face à Implantação...

patrocinadores externos, certamente seria interrompida pela atual direção de nossa instituição, independentemente no valor científico ou social da atividade.

- Um sistema de custos na instituição de pesquisa deve ser estruturado para medir desempenho de grupos, nunca desempenhos individuais.
- Na minha instituição, um sistema de custos que não tenha sido desenvolvido com uma participação significativa dos pesquisadores com certeza será mal sucedido.

Foi elaborado um instrumento para coleta dos dados, onde estas variáveis eram apresentadas associadas a uma escala do tipo Likert com sete pontos. Desta forma, os respondentes, para cada uma das afirmações, puderam optar por: 1. concordo bastante, 2. concordo, 3. concordo muito pouco, 4. indeciso, 5. discordo muito pouco, 6. discordo, 7. discordo bastante.

Neste mesmo instrumento para coleta de dados, foram solicitadas outras informações (variáveis de controle) a respeito do respondente tais como: idade, experiência profissional, formação escolar, nível acadêmico, etc.

Uma pergunta chave foi feita, ao final do formulário utilizado para co-

leta de dados, sobre a opinião do respondente relativamente a ser "favorável" ou "contrário" à implantação de sistema de custos em sua instituição. O respondente só tinha duas opções para esta questão ser a "favor" ou ser "contra" e conforme sua opção foi classificado como pertencente ao grupo F (favoráveis) ou ao grupo C (contra).

A razão de se colocar esta questão no final do instrumento, foi tentar minimizar o chamado efeito "halo" (tendência do respondente a dar as respostas segundo uma direção consistente com a opinião que tem a respeito do assunto de modo geral).

O universo de que se obteve a amostragem considerada é constituído por cerca de 915 pesquisadores.

Foram distribuídos questionários a cerca de 419 pesquisadores, selecionados segundo uma amostragem aleatória estratificada envolvendo sete instituições de pesquisa localizadas em São Paulo. O índice de retorno foi de 46% perfazendo um total de 193 formulários.

Destes 193 formulários, 153 contêm a opção "favorável a sistema de custos", portanto pertencentes ao "grupo F" e os quarenta questionários restantes pertenceram ao "grupo C"

Médias e desvios-padrão para os valores assumidos pelas variáveis independentes tanto para o grupo F (favoráveis a sistema de custos) como para o grupo C (contrários a sistema de custos) teste de significância (t,F) para as diferenças das médias dos dois grupos.								Teste não paramétrico "Kolmogorov Smirnov" nível de significância = 1%	
Variável Independente (1)	Grupo F - N ₁ = 153		Grupo C - N ₂ = 40		Teste F (2)	Teste t (3)	Result. (4)	D Crit. ≅ 0,280	Result. (4)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão					
1.O custo é necessário para a sobrevivência	2,085	1,224	4,125	2,102	2,95	-7,94	-	0,467	S
2.O custo é essencial para o planejamento	2,091	1,284	3,850	2,082	2,63	-6,68	-	0,442	S
3.País de escassos recursos deve dar prioridade a pesquisa aplicada	3,405	2,008	4,700	2,233	1,24	-3,55	S	0,280	S
4.A pesquisa deve atender a demanda	3,418	2,048	5,100	1,945	1,11	-4,67	S	0,346	S
5.Um sistema de custos permite melhoria na remuneração dos pesquisadores	3,680	1,922	5,150	1,981	1,06	-4,28	S	0,366	S
6.Um sistema de custos vai pressionar no sentido de vendas	3,705	1,922	2,275	1,536	1,57	4,36	S	0,427	S
7.Só o pesquisador entende os custos	4,130	2,022	2,650	1,791	1,27	4,22	S	0,313	S
8.Sistema de custos representa perda de autonomia	4,366	1,849	2,525	1,601	1,33	5,76	S	0,456	S
9.Um sistema de custos tende a criar competições internas inadequadas	4,451	1,747	3,225	1,888	1,17	3,89	S	0,329	S
10.O pesquisador não quer time-sheet	4,568	1,827	3,400	1,972	1,16	3,54	S	0,373	S
11.O sistema de custo interfere na criatividade	4,588	1,979	2,925	2,005	1,03	4,72	S	0,415	S
12.O sistema de custo não compensa o esforço necessário	5,222	1,483	3,050	1,961	1,75	7,68	S	0,529	S
13.A direção só permite pesquisa vendável	4,124	2,171	4,650	2,179	1,01	-1,36	NS	0,119	NS
14.Um sistema de custos deve medir desempenhos de grupos	2,922	1,887	3,700	1,951	1,07	-2,31	NS	0,185	NS
15.O sucesso de um sistema de custos depende de participação	2,294	1,495	2,225	1,702	1,30	0,25	NS	0,121	NS

(1) Enunciado Resumido

(2) Teste F. Testa a homogeneidade da variância

(3) Teste t. Testa a significância da diferença entre as médias

(4) Nível de Significância = 1%

S=Significativa NS=Não significativa

Fig. 1: Resultado dos cálculos para aplicação dos testes estatísticos.

Para cada uma das quinze respostas aplicou-se o "teste t" e o "teste F" na comparação do grupo F com o grupo C, assumindo-se uma escala de sete pontos, iniciando-se com o valor 1,0 para a opção "concordo bastante" até o valor 7,0 para opção oposta "discordo bastante"

Considerando-se que a aplicação do teste t, a rigor, do ponto de vista estatístico, não é adequada, pois a escala é "ordinal", aplicou-se também o teste não paramétrico de "Kolmogorov-Smirnov", que confirmou os resultados obtidos.

Os resultados para a aplicação dos testes são apresentados na figura 1.

RESULTADOS

Com base nos resultados constatados nesta pesquisa, pode-se afirmar com bastante segurança que, relativamente aos aspectos considerados, os pesquisadores com atitude positiva em relação à aceitação de sistemas de custos em suas instituições tem um perfil substancialmente diferente de seus colegas de opinião oposta.

De um elenco de quinze "aspectos" considerados no estudo, resultou que, em apenas três aspectos, tan-

to los pesquisadores favoráveis à utilização de sistema de custo em suas respectivas instituições (grupo F) como os pesquisadores contrários a tal idéia (grupo C) têm a mesma opinião.

Os dois grupos mostraram-se idênticos no que diz respeito ao seguinte:

1. Estão indecisos quanto à possibilidades da direção de suas organizações só admitir que sejam executadas pesquisas para as quais hajam patrocinadores externos; (variável 13)
2. Embora indecisos, estão propensos a achar que um sistema de custos deve medir desempenho de grupos e não de indivíduos isolados; (variável 14)
3. Têm a convicção de que qualquer sistema de custos, que não tenha sido desenvolvido com uma participação significativa dos pesquisadores, será um fracasso; (variável 15)

Para os demais aspectos considerados (doze aspectos remanescentes), os grupos podem ser considerados significativamente distintos.

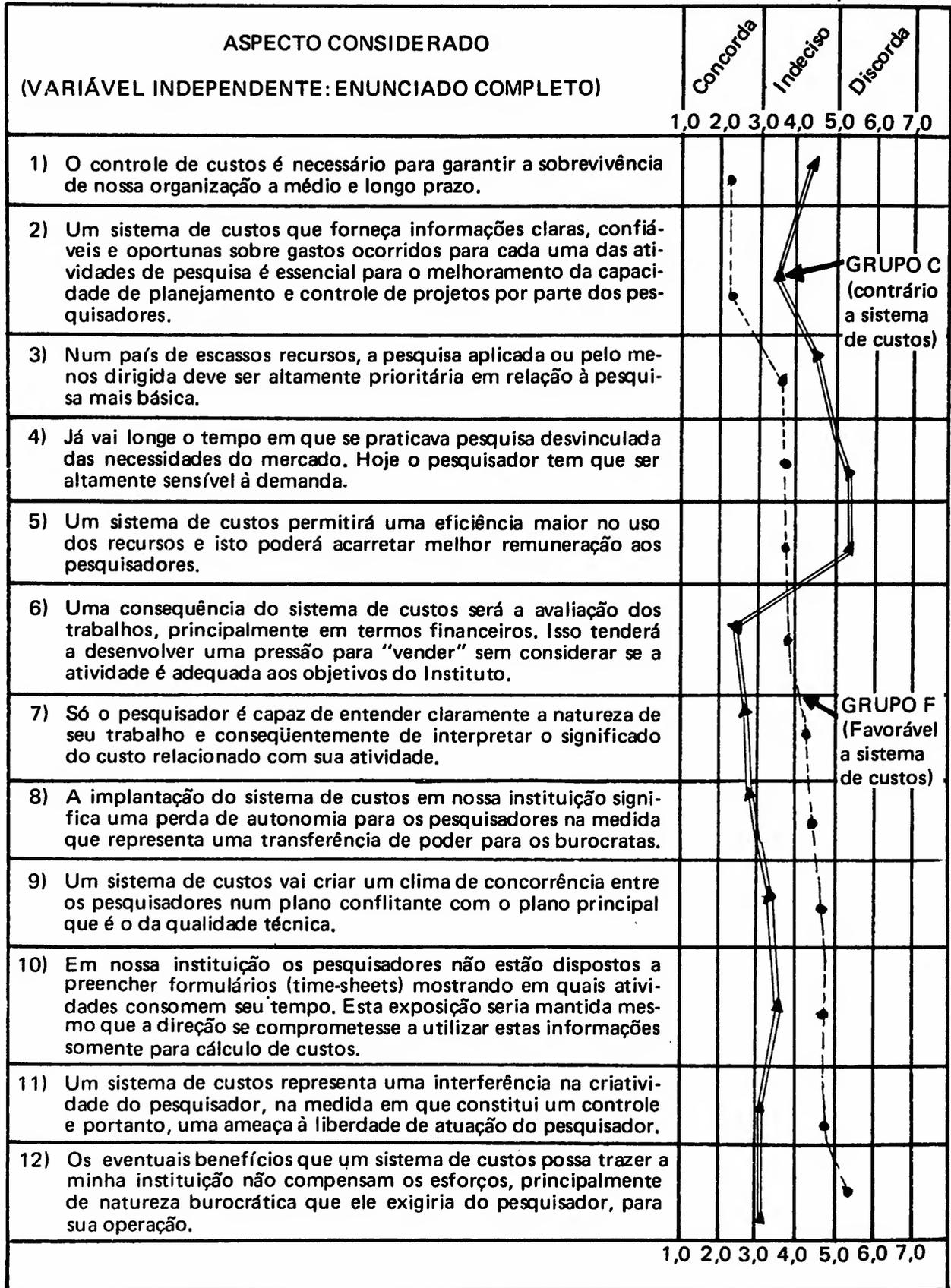


Fig. 2 Perfil dos grupos em relação aos aspectos em que se diferenciam significativamente.

Na figura 2, são mostrados os valores assumidos em cada uma das doze variáveis remanescentes, em relação às quais os grupos podem ser considerados distintos.

A figura 2 mostra no eixo vertical as doze variáveis independentes, e no eixo das abcissas os valores assumidos por cada uma destas variáveis numa escala de 7,0 pontos, do tipo Likert.

Portanto, na realidade, o que se vê na Figura 2 são os conjuntos de pares de valores assumidos pelas doze variáveis associados aos dois grupos (grupo F e grupo C). Para uma melhor comunicação gráfica, os pontos do gráfico foram unidos por linhas, formando o que chamamos de perfis dos dois grupos, relativamente aos aspectos em que se diferenciam significativamente.

Algumas análises para verificação do comportamento das variáveis independentes foram efetuadas, utilizando-se tanto o Coeficiente de Correlação Linear de Pearson, como o Coeficiente de Correlação de Kendall. Só foram aceitas como "significantes" as correlações em que ambos os coeficientes se mostraram significantes a um nível de significância de 1%. Resultou deste processo a identificação de oito diferentes dimensões às quais pertenciam

as quinze variáveis independentes.

Portanto, estas dimensões sugeridas, estariam indicando valores e sentimentos dos pesquisadores, que estariam envolvidos no processo de formação de suas opiniões. A denominação dos principais aspectos contidos nas referidas "dimensões" são a seguir apresentadas:

Dimensão 1 – AMEAÇA À AUTONOMIA (variáveis 1,2,5,8,9,11)

Envolvendo aspectos relacionados com a sobrevivência da organização, interferência na criatividade, alteração da estrutura de poder, influência na capacidade de planejamento e controle, influência na remuneração e perturbação do clima organizacional.

Dimensão 2 – ENCARGOS ADICIONAIS (variáveis 10,12)

Envolvendo aspectos relacionados com a avaliação subjetiva de custo – benefícios e burocratização.

Dimensão 3 – ÊNFASE NO TIPO DE ATIVIDADE (variáveis 3,4)

Envolvendo aspectos relacionados com a sensibilidade em relação ao meio ambiente e sensibilidade

em relação ao uso de recursos.

Dimensão 4 – PERCEPÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DO CUSTO (variável 7)

Esta dimensão diz respeito à percepção que o indivíduo tem em relação às informações fornecidas pelo sistema de controle (neste caso, custos).

Dimensão 5 – PERCEPÇÃO SOBRE A ORIENTAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO (variável 13)

Refere-se aos objetivos e estratégias que a direção da organização quer adotar.

Dimensão 6 – PRESSÃO PARA ATIVIDADES PATROCINÁVEIS (variável 6)

Percepção sobre o grau de prioridade da alta direção para atividades "vendáveis"

Dimensão 7 – QUEM O SISTEMA QUER AVALIAR (variável 14)

Percepção de quem é avaliado com a utilização do sistema de controle.

Dimensão 8 – PARTICIPAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA (variável 15)

Refere-se à disposição e/ou vontade

de de ser envolvido no planejamento e operação do sistema de controle.

CONCLUSÕES

Apesar do presente estudo ter se constituído em um trabalho preliminar de carácter exploratório, com vista à detecção de novos conhecimentos e à formação de uma base mais concreta para a formulação de pesquisas mais específicas, de natureza mais objetiva, algumas conclusões, entretanto, podem ser apresentadas.

Observadas as limitações quanto ao grau de generalização que se possa pretender a partir do universo considerado na pesquisa, pode-se concluir que as atitudes dos nossos pesquisadores, em relação à aceitação ou rejeição de sistemas de custo, está significativamente associada a um conjunto complexo de valores. Em outras palavras, o que se quer sugerir é que, quando os pesquisadores de nossos institutos de pesquisas são analisados em conjunto, caracterizam grupos com perfis bem distintos em relação aos seguintes valores, ou "dimensões", segundo nomenclatura utilizada no texto:

– Percepções quanto às ameaças a aspectos relacionados com a autonomia individual e organizacional; (dimensão 1)

Investigação de Aspectos Associados à Atitude de Pesquisadores Brasileiros Face à Implantação...

- Avaliações subjetivas das vantagens relativas (custo/benefício) de maiores burocratizações; (dimensão 2)
- Percepções e opiniões sobre qual o papel e a atividade do pesquisador face a seu meio ambiente; (dimensão 3)
- Percepções sobre o significado do conceito de custo e o que significa de forma ampla um sistema de custos; (dimensão 4)
- Percepções sobre as consequências do uso de sistemas de custo em termos da seleção de projetos e atividades patrocináveis (dimensão 5)

Por outro lado, uma conclusão bastante objetiva, que o estudo sugere, é a detecção de alguns valores para os quais houve uma identificação bastante alta entre os indivíduos, de modo que não se pode caracterizar ou supor a existência de grupos, mas de uma distribuição de opiniões, cujas diferenças são estatisticamente não significantes. Estes valores dizem respeito à concordância que todos os pesquisadores mostram quanto à necessidade de sua participação na definição e operação de sistemas de custos (dimensão 8), bem como quanto ao fato de que um sistema de custos não deva ser usado para avaliar desempenhos individuais (dimensão 7), e, finalmente, quanto às dúvidas

e indecisões que possuem em relação às intenções da direção de suas instituições de só permitirem pesquisas "vendáveis" (dimensão 6)

Sendo o comportamento das pessoas uma consequência das opiniões que têm acerca dos fatos, a detecção de grupos, com atitudes distintas em relação à aceitação de sistemas de controle, e com opiniões diferenciadas a respeito de um conjunto de aspectos, deve consequentemente constituir-se em objeto de atenção por parte dos administradores. Ou seja, constatada a existência de dois grupos com atitudes opostas em relação a sistemas de custos, e com um perfil de opiniões acerca de fatos direta ou indiretamente relacionados a sistema de custos, significativamente diferenciados, pode o administrador, com responsabilidade pela implantação de um sistema de controle administrativo, tomar como ponto de partida esses valores e aspectos, para formular as perguntas e proceder aos levantamentos que se mostrarem mais adequados às condições peculiares de sua organização.

A constatação de que o desejo de participar constitui uma expectativa comum a ambos os grupos, reforça a sugestão que implicitamente está sendo dada, para que sejam sondados, de forma adequa-

da, os pesquisadores que serão envolvidos por eventuais sistemas de controle, antes, duante e após a sua implantação, a fim de que sejam maximizadas as chances de sucesso.

Os sistemas de controle de custos em pesquisa e desenvolvimento estão mais orientados a assegurar disponibilidade de recursos e à sua efetiva aplicação em programas previamente aprovados. Por outro lado, nas atividades mais previsíveis, como produção, projetos de engenharia, etc., já há uma preocupação de se usar os sistemas de custo com ênfase maior na busca de eficiência. Apesar destas diferenças, muitas das considerações levantadas

podem eventualmente ser estendidas para este contexto, e tanto mais, quanto menos previsível for a atividade.

Para finalizar, cabe ressaltar que os resultados desta pesquisa exploratória sugerem outras indagações a respeito das causas que levam a essas diferenciações entre grupos. Novos temas para pesquisa são sugeridos, tais como, por exemplo, o estudo dos efeitos dos sistemas de controle de custos sobre a criatividade, a percepção de perda de autonomia dos pesquisadores e seus efeitos no clima organizacional, em decorrência da introdução de sistemas de controle administrativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KRUGLIANSKAS, Isak** *Aspectos Comportamentais Relacionados com Sistemas de Custos em Instituições de Pesquisa Brasileiras*. Universidade de São Paulo Faculdade de Economia e Administração Departamento de Administração, 1977.
- KAMALESH, Ray e Rao S. Raghavender** *Scientist's Attitudes and Motivation in Management of Scientific Research* Editora Jitendra Singh Bombay Popular Prakashan 1973.
- LAWLER, Edward E.** *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View* New York, McGraw-Hill, 1971.
- KERLINGER, Fred N.** *Foundations of Behavioral Research* Holt Rinehart Wiston Inc., 2nd Edit., 1973.
- COHEN, A. K.** *Deviance and Control* Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall 1966.
- BERLINER, J. S.** *The situation of Plan Managers in Soviet Society - A Book of Reading*, in Kelles & Geiger H. Edit. Houghton Mifflin 1961 - p. 361-381.
- MERTON, R. K.** *Bureaucratic Structure and Personality in Social Forces*, 1940 p. 560-568.
- GOULDNER, Alvin W.** - *Patterns on Industrial Bureaucracy* The Free Press - 1954.

A GERÊNCIA DE EXPORTAÇÃO: POSICIONAMENTO E JUSTIFICATIVAS PARA UM PROGRAMA DE PESQUISAS

Ângela M. R. Schmidt

Mestre em Administração (COPPEAD). Professora do COPPEAD. Atualmente faz cursos de Pós-Graduação na Espanha

Paulo F Fleury

Professor adjunto da COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Assessor de Coordenação Científica da CAPES/MEC

INTRODUÇÃO

O grande esforço de exportação empreendido nos últimos anos pelo Governo brasileiro, conseqüência direta da necessidade imperiosa de eliminar o déficit crescente da Balança de Pagamentos, teve como resultado mais imediato a entrada de grande número de novas empresas nacionais privadas na atividade de comércio exterior

Este fato, aparentemente positivo, serviu, no entanto, para trazer à luz muitos dos problemas estruturais que afetam a empresa nacional privada. Dentre estes, um dos mais agudos e, sem dúvida alguma, um dos mais importantes para o sucesso

na atividade de exportação, é a carência relativa de capacitação gerencial. Tal fato, por si, justificaria a necessidade do estabelecimento de programas de pesquisa na área de Gerência de Exportação, para identificar as raízes do problema e propor soluções. Esta necessidade, no entanto, torna-se muito mais evidente se considerarmos a total inexistência de tradição brasileira de pesquisa nesta área, e a inadequação da teoria tradicional do comércio internacional às exigências do caso brasileiro.

Neste trabalho procura-se analisar o problema da gerência de exportação no Brasil, mostrando, em primeiro lugar o imperativo da solução de

exportação para o modelo econômico brasileiro. *Segue-se então uma justificativa da inadequação da teoria do comércio internacional à realidade brasileira*, concluindo-se o trabalho com a apresentação de um programa de pesquisas em Gerência de Exportação voltado para a empresa privada nacional.

O Imperativo Lógico do Modelo Brasileiro

O processo histórico de desenvolvimento da economia brasileira reflete nitidamente o impacto econômico do colonialismo e a herança deixada após sua liquidação. As modificações que se processaram no desenvolvimento brasileiro foram, em regra geral, o resultado, não de um movimento oriundo de dentro do sistema, mas proveniente de fora, ou seja, do sistema maior em que nossa economia se encontrava inserida. Tal processo não é de estranhar, pois caracteriza a economia subdesenvolvida.

Tal foi o caso do Brasil. A título de exemplo, podemos citar a abertura dos portos brasileiros ao comércio internacional, motivada pela invasão francesa em Portugal e pela situação política na Europa; a ascensão e decadência do comércio da borracha, que ocorreu alheia à participação brasileira, e de que nos beneficiamos apenas marginalmente, o

início da diversificação de nossa pauta de exportações, devido aos problemas oriundos dos efeitos da depressão econômica mundial de 1930 sobre o café, nosso principal produto de exportação; a estruturação de uma indústria nacional, tendo em vista uma política de substituição de importações como alternativa visível para o decadente sistema exportador primário, e face às contingências imediatas de bloqueio e perda de mercados decorrentes da segunda guerra mundial.

Além disso, a estratégia de crescimento adotada para a economia brasileira desde o final da segunda guerra mundial, que enfatizava o processo de substituição de importações e o desenvolvimento de uma indústria nacional, dada a crescente inviabilidade da economia primária de exportação em que se baseara até então, atingiu seu nível de estrangulamento nos primeiros anos da década de 60. Isso porque o processo de substituição de importações exigia a importação contínua de maquinaria e equipamentos, e a capacidade de importar estava estrangulada pelo baixo nível das exportações.

A política de exportação adotada pelos Governos que se seguiram à Revolução de 1964 foi, no contexto histórico brasileiro, profundamente inovadora, à medida que fo-

ram adotadas estratégias de ação a partir de um esforço coerente e organizado, com base em objetivos e metas globais definidos para a economia como um todo.

É evidente, e não se pretende aqui afirmar o contrário, que em uma economia com as características do Brasil, dependente, em larga escala, de seu acesso ao Mercado Internacional de Capitais, de seu abastecimento em fontes externas de matérias-primas básicas, como o petróleo, e carente de tecnologia própria, existe uma estreita interdependência entre as crises e recessões mundiais e seu próprio desempenho.

As modificações na política econômica, a partir de 1964, se concentraram na expansão das exportações como elemento fundamental na estratégia do desenvolvimento brasileiro, assim como pela grave situação de endividamento do país. As diretrizes gerais da política de exportações consistiam em:

1. diversificação de produtos de exportação com ênfase nos manufaturados;
2. diversificação de mercados;
3. aumento da competitividade dos produtos brasileiros no exterior.
4. atendimento prioritário ao mercado interno.

Uma simples consideração do total de exportações brasileiras no período 1964/1974, revela considerável incremento das exportações. De um valor em dólares FOB de US\$ 1.429.790, em 1964, o país evoluiu para US\$ 7.967.678 em 1974, tendo quase quintuplicado o valor de suas exportações.

Contudo, apesar desse incremento, o Brasil manteve sua participação nas exportações mundiais, apenas em torno de 1%, o que revela o extraordinário crescimento do comércio internacional como um todo.

Simultaneamente, ocorreu uma considerável evolução no que se refere à diversificação de produtos e de mercados.

A fase em que se encontra o comércio exterior brasileiro, a partir de 1975, apresenta características peculiares. Partindo de um modelo econômico voltado para o comércio internacional, e dele dependendo, em grande parte, para atingir as metas estabelecidas de crescimento econômico, a economia brasileira encontra-se no caminho do desafio, face às condições vigentes no mundo em virtude da crise monetária internacional e da crise do petróleo.

Assim, a recessão econômica internacional, cujas raízes vêm do estágio anterior, da instabilidade do dólar e da incapacidade dos E.U.A. de equilibrarem o seu Balanço de Pagamentos, além de associadas à crise do petróleo, iniciada no final de 1973, só veio a atingir mais diretamente a economia brasileira em 1975.

Os efeitos principais da ação dessas variáveis exógenas foram a queda na taxa de crescimento anual da economia, o desequilíbrio do Balanço de Pagamentos e o crescente endividamento externo do País.

Assim, no período de 1975 a 1976, o País teve de enfrentar o problema do endividamento externo. A prudência recomendava que o País não poderia suportar um nível de endividamento muito superior ao atingido em fins de 1975, que poderia levar a custos sociais futuros imprevisíveis.

As alternativas para a ação governamental eram, portanto, a expansão das exportações no curto prazo ou a compressão das importações.

Ambas as ações foram empreendidas: as exportações cresceram de quase 8 bilhões de dólares em 1974 para mais de 12 bilhões em 1977; e

nesse ano alcançou-se mais uma vez o equilíbrio da Balança Comercial, com base em uma restrição das importações ao limite máximo suportável.

Contudo, é de se observar que o ritmo de crescimento das exportações tornou-se cada vez mais lento, e que os ganhos obtidos foram mais em preços do que em volume. Do lado das importações, as limitações impostas frearam o crescimento da economia.

Torna-se, porém, cada vez mais evidente, que o equilíbrio obtido em 1977 e as expectativas favoráveis neste sentido para 1978 não refletem uma tendência a longo prazo de equilíbrio. Mais do que isso, a pressão de um crescente contingente de mão-de-obra ingressando no mercado de trabalho torna inviável, a médio prazo, a desaceleração da economia.

Será necessário, portanto, num futuro próximo, reduzir-se as limitações das importações, e para que isso possa ocorrer sem aumento do endividamento externo, é imprescindível a expansão das exportações.

Ora, a partir do período de 1964 a 1968, o grande crescimento das exportações esteve associado, em grande parte, às políticas cambial e de incentivos.

Entretanto, de um lado, o sistema brasileiro de incentivos vem sendo questionado e combatido nos principais mercados para nossas exportações, e seus efeitos anulados, muitas vezes, pela imposição de sobretaxas alfandegárias. Por outro lado, o sistema de minidesvalorização cambial tem sua factibilidade inversamente proporcional ao crescimento das taxas inflacionárias, e nossa economia tem assistido, desde fins de 1974, a um crudescimento inflacionário.

Assim, os mecanismos existentes não parecem sequer adequados para a manutenção das exportações aos níveis atuais. Alguns sintomas dos problemas com que o país poderá defrontar-se no futuro, se novos instrumentos não forem ativados, começam a surgir: no último ano, cerca de 1.500 firmas abandonaram a atividade de exportação, e um número cada vez menor de empresas ingressa anualmente nessa atividade.

O papel da empresa privada brasileira é fundamental nesse processo. O País não poderá contar, para o crescimento de suas exportações, apenas com a empresa multinacional e a empresa estatal. Entretanto, mobilizar a empresa privada nacional para exportação e prepará-la para atuar em mercados externos, competitivamente, não é uma ta-

refa fácil. Para tanto, é fundamental a identificação, na gerência dessas empresas, dos elementos-chave que levam à decisão de exportar, assim como de obstáculos e carências gerenciais que atuam como fatores de impedimento à efetivação de suas exportações.

A INADEQUAÇÃO DA TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL ÀS EXIGÊNCIAS DO CASO BRASILEIRO

Embora exista ampla literatura sobre o problema das exportações, tanto a nível internacional quanto a nível nacional, a abordagem desses estudos é eminentemente macroeconômica. Poucas incursões têm sido feitas, mesmo em outros países, no campo teórico ou empírico, da gerência de exportação. Entretanto, diversos autores têm salientado a importância da realização desses estudos.

A teoria do comércio internacional tem suas origens na economia clássica, particularmente em Adam Smith e David Ricardo. Enquanto Adam Smith enfatizou a importância e os benefícios do comércio internacional, Ricardo elaborou o conceito da vantagem comparativa para explicar a direção e a estrutura do comércio exterior. Economistas pós-ricardianos e neoclássicos

cos refinaram, criticaram, analisaram e complementaram a contribuição de Ricardo, tais como Mill, Edgeworth e Marshall, que procuraram explicar os preços que prevalecem no comércio internacional, pela lei da procura recíproca. Mais recentemente, economistas modernos, insatisfeitos com a capacidade explicativa da teoria do comércio internacional, procuraram explicar a origem e a natureza das vantagens comparativas.

Na década de 60, diversos autores voltaram sua atenção para os efeitos da exportação sobre o desenvolvimento econômico, e observaram não só por meio de análises teóricas e de estudos empíricos que, por exemplo, a adoção de políticas de substituição em países subdesenvolvidos em fase de industrialização levaria à drástica redução na capacidade de importar

No Brasil, essa linha de estudos foi seguida por instituições tais como a Fundação Getúlio Vargas e o IPEA, salientando-se os trabalhos desenvolvidos por Fajnzylber e Von Doellinger e, mais recentemente, pelo grupo de pesquisa da Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior, liderado por Afonso Celso Pastore, com aplicação de conhecimento eminentemente macroeconômico.

A maior limitação do enfoque macroeconômico, todavia, reside no fato de assumir-se que países comerciam com países. Ora, tal hipótese, em um mundo no qual as empresas tornam-se cada vez maiores, superando hoje o PNB de grande número de países, é evidentemente incompleta.

A predominância desse enfoque na abordagem teórica do comércio internacional trouxe profundas implicações, como se podia esperar. A principal delas é que, tanto em países desenvolvidos como em subdesenvolvidos, a política governamental de comércio exterior tem suas bases na teoria do comércio internacional, enfocando assim quase exclusivamente o nível macro. Uma das grandes evidências desse fato pode ser observada na política nacional de promoção das exportações.

Teóricos contemporâneos, tanto no campo da Economia como no da Administração de Empresas, vêm demonstrando acentuado interesse e preocupação por tais limitações, procurando aliar a teoria tradicional aos problemas das empresas no mercado internacional, enfatizando mais o estudo do investimento direto e menos o estudo do fluxo internacional de mercadorias. Sob esta perspectiva, a decisão de exportar é vista como uma decisão de não

investir em instalações fabris no exterior e vice-versa.

Esta nova orientação se justifica face à importância que as corporações multinacionais assumiram nas últimas décadas. Decorre ainda que essas contribuições teóricas são provenientes de países desenvolvidos, particularmente dos E.U.A., em que as atividades de exportação são vistas como pouco significativas na economia, correspondendo a pouco mais de 4% do Produto Nacional Bruto.

Entretanto, embora o investimento direto venha assumindo papel cada vez mais importante nos negócios internacionais, isso não ocorre em todos os países, e certamente não nos países subdesenvolvidos, cujo relacionamento com as corporações multinacionais se caracteriza como de países hospedeiros, com capacidade bastante limitada de interferência e controle das atividades de suas "hóspedes"

Para grande parte dos países subdesenvolvidos, as exportações, excluída a entrada de capital estrangeiro, são ainda a mais importante forma de relacionamento econômico internacional. Esse é também o caso do Brasil, que se destaca porém da grande maioria dos países subdesenvolvidos pela crescente diversificação de sua pauta de

exportações, no sentido dos manufaturados.

Se passarmos do plano macroeconômico para o micro e enfocarmos não mais o país, mas a empresa, alguns aspectos interessantes podem ser observados.

Embora a decisão de exportar seja vista como alternativa para o investimento direto e vice-versa, isto não ocorre com a empresa privada brasileira. Esta empresa, dado seu porte¹ não dispõe de capacidade financeira e gerencial para investir no exterior. Assim sendo, a alternativa de investimento direto existirá, no Brasil, apenas para aquelas poucas empresas privadas que se encontram nos 2% superiores deste universo. Para as demais, a alternativa para exportar é apenas não exportar.

O dilema teórico com que nos deparamos é, então, a inadequação da teoria, tanto no campo da teoria econômica tradicional como nos estudos contemporâneos relativos a empresas multinacionais e investimento direto, para o tratamento dos problemas encontrados na exportação de manufaturados de países subdesenvolvidos.

¹98% das empresas industriais brasileiras são pequenas e médias.

Como vimos, a teoria econômica tradicional não fornece, sozinha, subsídios suficientes, tornando-se necessário um enfoque microeconômico. Os desenvolvimentos posteriores no campo do investimento direto e dos negócios internacionais, por sua vez, voltaram-se para os problemas das empresas multinacionais, não enfatizando o problema da exportação, exceto como alternativa para o investimento direto.

Embora seja indiscutível a importância e a validade de estudos sob esses enfoques, é interessante salientar a complementação que os estudos sobre gerência de exportação podem oferecer.

A complementaridade do enfoque gerencial decorre da necessidade de melhor compreensão e explicação dos fenômenos ligados à exportação, em particular, para uma adequada avaliação da eficácia dos instrumentos utilizados, a nível macro, na promoção das exportações.

A incorporação mais efetiva do enfoque gerencial à teoria do comércio internacional é, portanto, necessária para orientar a estratégia governamental de promoção às exportações. Todavia, sua necessidade transcende os limites da esfera pública e estende-se à própria unidade econômica: a empresa. Embora a teoria existente não seja de grande

utilidade para fornecer subsídios ao planejamento empresarial, seu aperfeiçoamento, sob este prisma, permitiria maior utilização por parte das empresas.

Particularmente, no caso brasileiro, acreditamos que estudos no campo da gerência de exportações venham a ser cada vez mais necessários no futuro, dada a opção do modelo vigente. Assim, respostas a indagações fundamentais devem ser obtidas. Por que a empresa decide exportar? Quais os motivos que levam o empresário a lançar seus produtos no mercado internacional? Qual o impacto que a decisão de exportar tem sobre a empresa? De que forma as empresas exportadoras "aprendem" a exportar? Que outras alternativas de internacionalização, se alguma, poderiam ser consideradas pelo empresário? Surpreendentemente, muito pouco tem sido feito no sentido de responder a tais perguntas.

Estruturação de um Programa de Pesquisa

Conscientes dos problemas descritos anteriormente, um grupo de pesquisadores da COPPEAD vêm dando, há algum tempo, os passos iniciais para o estabelecimento de um programa contínuo de pesquisa em gerência de exportações. Iniciado cautelosamente em 1975, por

meio de seminários públicos e tendo a primeira pesquisa concluída em 1976, este programa ganhou **momentum** a partir de 1977 com a estruturação formal do primeiro grupo de pesquisa, constituído de seis assistentes de pesquisa e três pesquisadores senior, os quais identificaram três áreas básicas para o desenvolvimento do programa de pesquisas:

- O papel da alta gerência na decisão de exportar
- O impacto das exportações sobre a firma.
- A experiência das firmas exportadoras.

Cada uma dessas áreas foi organizada em termos de linha de pesquisa, e subdividida em uma série de tópicos, sendo então iniciadas pesquisas sobre alguns deles.

A linha de pesquisa, relacionada com o papel da alta gerência na decisão de exportar, objetiva estudar a importância de fatores psicossociais na dinâmica do processo decisório de exportação. Recentes estudos nessa área têm lançado luz sobre a importância de fatores de comportamento, personalidade e atitude nas decisões de exportação, evidenciando o fato de que a teoria do comércio internacional negligenciou a análise de tais aspectos. A influência dos executivos de alto ní-

vel nas decisões, que envolvem a ampliação dos horizontes geográficos de negócios em suas empresas, tem sido constatada em diversos países nos últimos anos, evidenciando o fato de que demasiada ênfase vinha sendo dada à exportação do produto, em detrimento de outros fatores. Dentro deste enfoque, oito temas foram selecionados para estudo:

1. A orientação internacional de executivos, chefes de empresas exportadoras e não-exportadoras.
2. A percepção cultural e a decisão de exportar
3. A correlação entre delegação e decisão de exportar
4. Os incentivos à exportação e a percepção de sua necessidade pela alta gerência.
5. A orientação internacional do executivo, chefe de empresas exportadoras não-manufatureiras.
6. Características de personalidade dos executivos de alto nível de empresas exportadoras e não-exportadoras.
7. Educação e treinamento de executivos de alto nível em empresas exportadoras e suas implicações para o sucesso na atividade de exportação.
8. A importância da exporta-

ção como alternativa estratégica para a empresa.

A linha de pesquisa sobre o impacto das exportações na firma pretende estudar as mudanças sofridas pela empresa, como resultado das atividades de exportação. Entre os benefícios colhidos pela empresa ao exportar, destacam-se aqueles que, por envolver um processo de aprendizagem, implicam em um efeito multiplicador, passando a refletir-se, também, nas demais atividades da empresa. Entre esses citam-se, especialmente, o aperfeiçoamento do produto e a melhoria da capacidade gerencial das empresas em suas diversas áreas funcionais, tais como produção, finanças, controle, marketing, recursos humanos, etc. Embora tais benefícios tenham sido amplamente debatidos na literatura sobre exportação, pouca evidência, a nível microeconômico, tem sido apresentada. No caso brasileiro, não é de nosso conhecimento nenhum estudo anterior que se preocupe em medir o impacto da atividade de exportação sobre a empresa. Desta forma, foram selecionados cinco tópicos para estudo:

1. Influência de métodos de custeio direto sobre as decisões de exportação.
2. Controle de qualidade para exportação.
3. Planejamento e controle da

produção em empresas exportadoras e não-exportadoras.

4. O impacto das exportações sobre a estrutura e a organização das empresas.
5. O impacto das exportações sobre a tecnologia do produto.

A linha de pesquisa relacionada à experiência das empresas exportadoras brasileiras orienta-se para o estudo do conhecimento adquirido pelas empresas exportadoras brasileiras, por meio da prática com a exportação. Assim, focaliza aspectos ligados a Marketing, Operações, Informações, etc. Enquanto na linha 1 preocupamo-nos em identificar fatores comportamentais e de atitude dos executivos de alto nível e na linha 2 enfatizamos os benefícios colhidos pela empresa na exportação, na linha 3 preocupamo-nos fundamentalmente em documentar a experiência da empresa exportadora. Documentando sucessos e insucessos das empresas exportadoras, problemas e dificuldades, estratégias adequadas e inadequadas, e divulgando tais resultados, pretendemos contribuir para uma redução do tempo envolvido no processo de aprendizagem.

Quinze tópicos foram identificados e selecionados para estudo:

1. Marketing de exportação: uma avaliação da política brasileira de incentivos às exportações e sua contribuição às pequenas e médias empresas.
2. Comunicações no exterior: estudo de casos de grandes exportadores brasileiros.
3. Estratégia de Marketing no exterior.
4. Processo de decisão de mercado.
5. Decisões de preços de exportação.
6. A atuação das "Trading Companies" Brasileiras.
7. Avaliação do relacionamento entre "Trading Companies" e empresas fabricantes de manufaturados.
8. Disponibilidade de informações quanto a mercados externos.
9. Sistema de informação para exportação.
10. Fatores para decisão de localização de escritórios no exterior.
11. Localização industrial e distribuição física para exportação.
12. Exportação do produto em função de características de mercado.
13. Decisões de mercado nas exportações de empresas multinacionais.

14. Análise comparativa do desempenho de diversos canais de exportação.

15. Problemas de distribuição física para exportação.

Metodologia do Programa de Pesquisas

Após uma primeira fase de estudos exploratórios com o objetivo de identificar áreas para o desenvolvimento do programa de pesquisas, dá-se ênfase, atualmente, ao aprofundamento, de forma a se obter uma visão ampla da gerência de empresas exportadoras no Brasil.

Desta forma, o trabalho de pesquisa caracteriza-se por ser, fundamentalmente, um trabalho de equipe, em que a participação de cada elemento é necessária, especialmente na fase inicial de identificação de problemas e definição de hipóteses e perguntas para pesquisa. A equipe atua sob a coordenação dos responsáveis pelo projeto, em todas as etapas de seu desenvolvimento e execução.

Ao se determinar o universo sobre o qual se realizaria o estudo, tornou-se necessário restringí-lo, pelo menos nos primeiros anos. Assim, os estudos realizados até o momento focalizaram:

- empresas fabricantes de produtos manufaturados, rela-

A Gerência de Exportação: Posicionamento e Justificativas para um Programa de Pesquisas

- cionadas como exportadoras pela CACEX, privadas e de capital nacional;
- empresas fabricantes de produtos manufaturados, não-exportadoras, privadas, e de capital nacional;
 - empresas comerciais exportadoras (trading companies) e como tal registradas na CACEX.

Foram extraídas amostras probabilísticas dessas populações, com base em listas exautivas fornecidas pela CACEX, pelo SERPRO e pela ABECE, distribuídas por todo o Brasil.

Para efeito de substituição em caso de recusa, não localização da empresa ou qualquer outra dificuldade que tornasse impossível obter a entrevista, previu-se uma taxa de mortalidade de 30% para exportadores e de 40% para não-exportadores. A mortalidade prevista para a amostra de exportadores era menor, pela suposição de que o interesse pelo estudo seria maior nesse grupo.

O respondente qualificado era um (ou mais) executivo (s) de alto nível dessas empresas.

O primeiro passo após a seleção do tópico e delimitação de amostra é a definição de hipóteses específicas a serem testadas. Além dos dados

primários coletados diretamente, são utilizados dados secundários disponíveis por intermédio de publicações de órgãos do Governo e outras entidades ligadas à exportação. Além disso, para cada tópico e hipótese definidos, é realizada uma revisão exaustiva dos estudos existentes no Brasil e no exterior.

A seguir, são desenvolvidos instrumentos de coleta de dados que servirão para testar cada hipótese ou responder especificamente a cada pergunta de pesquisa. Esses instrumentos de coleta de dados são, basicamente, questionários estruturados, desenvolvidos pela equipe de pesquisa, pré-testados e submetidos ao parecer técnico de especialistas.

Para cada ano é aplicada, sobre a mesma amostra de empresas, uma bateria de questionários, relativos aos diversos projetos em curso, além de uma parte fixa, que se repete ano a ano. Esta parte fixa refere-se a dados de tamanho, tipo de operações, natureza de produto, processo de produção, etc.

A esta fase se segue o trabalho de campo iniciado com o envio de correspondência, esclarecendo os objetivos da pesquisa. À partir daí, entrevistas são marcadas, por telefone, com o(s) respondente(s) qualificado(s). Até hoje foram realizadas cerca de quatrocentas entre-

vistas com executivos de alto nível dessas empresas. A duração média das entrevistas tem sido de cerca de três horas, variando de uma a cinco horas. Após as entrevistas, são enviadas cartas de agradecimento. Além disso, é posteriormente enviado um relatório contendo os principais resultados do estudo.

A seqüência de atividades se completa com o processamento e análise dos dados, os quais são codificados, perfurados ou gravados em fita/disco, e incluídos em um banco de dados. A análise é feita de acordo com as especificações de cada projeto.

Após a análise, cada projeto gera teses e relatórios de pesquisa, permanecendo os dados guardados para consultas e análises posteriores.

ALGUNS RESULTADOS PRELIMINARES

Os resultados preliminares do programa de pesquisa revelam que:

A— Os problemas de gerência de exportação ocorrem na maior parte das empresas, independentemente de tamanho, sendo, no entanto, bem mais críticos para as pequenas e médias empresas, que não dispõem de recursos financeiros para a contratação de recursos huma-

nos qualificados para o comércio exterior.

B— Não obstante a ênfase cada vez maior que as autoridades governamentais têm dado ao incremento do setor um número cada vez menor de empresas nacionais ingressam anualmente nesta atividade. Assim, 1% das empresas exportadoras iniciaram suas atividades em 1976, 7% em 1975, 40% entre 1972 e 1974.

C— As atividades de exportação, na grande maioria das empresas, são eventuais, acidentais, sem envolvimento dessas empresas, que apenas atendem a pedidos, por meio de carta ou de compradores — principalmente latino-americanos — que chegam em suas empresas e efetuam negócios para pagamento à vista.

D— 17% dos atuais exportadores realizam apenas operações eventuais.

E— 64% das empresas exportadoras brasileiras exportam um percentual inferior a 5% de seu faturamento bruto total.

F— Um número altamente significativo de empresas nacionais não estão, a rigor exportando, mas simplesmente vendendo seus produtos para mercados exter-

nos, por intermédio do sistema de Marketing doméstico.

G— Há evidências de que a grande maioria dessas empresas não está aparelhada, do ponto de vista gerencial, para a exportação, salientando-se as deficiências de Marketing, Produção (especialmente Planejamento e Controle de Produção e Controle de Qualidade), Controle Financeiro e Recursos Humanos.

CONCLUSÕES

Ao se analisar os resultados preliminares decorrentes deste programa de pesquisas, podemos salientar alguns pontos relevantes. Em primeiro lugar, a experiência obtida com a organização de grupos de pesquisa, trabalhando coordenadamente, em que cada elemento coleta informações para todo o grupo, mostrou-se extremamente proveitosa. De certa maneira, esta organização tornou viável a obtenção de um volume de dados pri-

mários, que seria impraticável se os projetos fossem executados independentemente.

A experiência com o trabalho de campo tem sido gratificante, e a receptividade por parte dos empresários muito boa.

Com relação aos dados obtidos, os primeiros resultados têm confirmado, de forma bastante positiva, as suposições iniciais de problemas gerenciais estruturais, evidenciados, de um lado, pela inexistência ou desconhecimento de muitas das ferramentas de planejamento gerencial, e por outro, pela falta de controle por parte das empresas sobre as variáveis mais importantes da estratégia de exportação.

Acreditamos que a publicação dos resultados das pesquisas em muito contribuirá para minorar as dificuldades detectadas, e permitirá um diálogo mais fácil entre os órgãos de planejamento e pesquisa do país e as empresas nacionais privadas.

NOTAS E COMUNICAÇÕES

RELATO SOBRE O I CONGRESSO SOBRE O SINDICALISMO DA ASSOCIAÇÃO PAULISTA DOS ADMINISTRADORES DE PESSOAL – APAP

Rosa Maria Fischer Ferreira
Professora de Recursos Humanos
do Departamento de Administração da FEA-USP

ASPECTOS GERAIS

O I Congresso sobre Sindicalismo no Brasil foi realizado pela APAP Associação Paulista de Administração de Pessoal em São Paulo nos dias 27, 28 e 29 de agosto de 1979.

Eram objetivos do conclave abrir a discussão sobre os últimos acontecimentos trabalhistas e sobre o atual estágio do sindicalismo brasileiro e criar oportunidades para debate entre os profissionais de diversos segmentos, cuja

área de atuação relacione-se com o tema.

O Congresso foi basicamente constituído de conferências seguidas de debate, no qual os participantes deveriam dirigir suas questões à mesa por escrito, e eram lidas pelo apresentador. Embora o nível das conferências tenha variado de bom a ótimo, os debates deixaram muito a desejar, principalmente devido:

- À sistemática de participação que

obstruía o debate e não estimulava os mais inibidos.

- Ao baixo nível de informações básicas dos participantes, gerando uma maioria de perguntas superficiais.
- A um clima de insegurança e mal-estar, perceptível em maior ou menor grau durante todo o Congresso, na maioria dos participantes, devido à generalizada percepção de que os profissionais de R.H. estão excessivamente despreparados para as mudanças que já estão ocorrendo.

O encerramento foi constituído por um debate em painel entre o plenário e uma mesa composta por representantes dos diferentes segmentos do trabalho: sindicato patronal, sindicato de trabalhadores, Ministério do Trabalho, FIESP, empresários. Este debate apresentou melhores resultados principalmente a partir do momento em que a mesa aceitou a sugestão de mudar o esquema de participação e as perguntas passaram a ser feitas diretamente pelo interessado, permitindo-se o diálogo mesa x plenário e mais de uma intervenção da mesa. Dessa forma, o plenário passou a questionar mais intensamente e os diversos componentes da mesa tiveram oportunidade de interferir mesmo em todas as questões.

BREVE APANHADO DAS PALESTRAS E DEBATES

O Sindicalismo no Brasil

O expositor deste tema, Doutor Almino M.A. Affonso, Ministro do Trabalho no

Governo João Goulart, centrou-se bastante na exposição do histórico do sindicalismo no Brasil, enfatizando principalmente os períodos de 30, 45, 54 e 64. Devido ao longo período abrangido, o conferencista foi muito sucinto na análise crítica do momento atual, referindo-se praticamente apenas aos aspectos legislativos.

O Sindicalismo como Instrumento Necessário à Democracia Social

O Professor Doutor Leôncio Martins Rodrigues, da área de Sociologia Política do Departamento de Ciências Sociais da F.F.L.C.H. da USP, deu especial ênfase à questão da participação social como elemento imprescindível ao desenvolvimento sócio-econômico num modelo democrático. Referiu-se à necessidade atual de mudar as condições dadas ao trabalhador para organizar-se, à problemática consciência x alienação do trabalhador, aos aspectos repressivos da legislação e do sistema.

O Sindicalismo Brasileiro da Atualidade

Esta conferência foi realizada por Luiz Ignácio da Silva "Lula" do Sindicato dos Metalúrgicos do ABCD que expôs as condições vigentes nas últimas negociações coletivas, mostrando que os acordos estão sendo feitos "por baixo", devido à inexistência de uma real situação de liberdade para negociar.

Referiu-se à experiência sindical adquirida pelos trabalhadores nas últimas greves contraposta à desorganização e inexperience dos empresários e prin-

principalmente dos homens de R.H. com quem os representantes sindicais têm interagido.

Defendeu basicamente a liberdade sindical (greves, delegado ou comissário de fábrica, organizações de unificação sindical, contribuição sindical); a necessidade de que o governo pare de interferir principalmente nas negociações (fixação de I.C.V., lei de greve, arrocho salarial, intervenção sindical); a necessidade do preparo dos negociadores (liberdade de negociar parâmetros, delegação de poder, capacidade de decisão).

Negociação Coletiva Fator de Equilíbrio entre o Capital e o Trabalho

Foi proferida pelo Professor Doutor Otávio Bueno Magno, de Direito do Trabalho da Faculdade de Direito da USP, que apresentou o histórico do sindicalismo no Brasil, enfocando a legislação brasileira para demonstrar a semelhança com a legislação fascista italiana.

Criticou os fatores componentes da estrutura sindical: base da organização, integração inter-sindical, organização administrativa e funções. Sua crítica mais enfática dirigiu-se a:

- o poder da Assembléia Geral, que não deveria ser usada para situações decisórias, principalmente negociações, porque é uma situação essencialmente emocional, que acarreta tumulto e não é eficaz.
- A contribuição sindical compulsória que leva à pequena participação sindical da maioria dos sindicatos e ao

uso da organização por “panelinhas” (“cofres cheios e assembléias vazias”).

- O excesso de funções assistenciais desvirtuando o papel do sindicato como elemento de agregação de interesse.
- O monopólio do Estado na tutela do Direito do Trabalho deixando como alternativa para o trabalhador apenas a situação de conflito.

Apresentou como sugestões:

- Desenvolvimento da autotutela do trabalhador e do processo de negociação direta.
- Mudanças na estrutura sindical dando autonomia à classe e ao sindicato local no processo de negociação.

Negociação Coletiva Aspectos Práticos

Pronunciada por Antonio Cursino de Alcântara, Gerente de R.I. da General Motors do Brasil, que enfatizou ser a negociação coletiva um processo técnico, a ser desempenhado por profissionais com capacidade de avaliação e decisão. Logo, é preciso capacitar o R.H. brasileiro que não conhece o processo e precisa ocupar o lugar do empresário na mesa de negociação.

Não deve também haver interferência da Justiça do Trabalho, porque as decisões do D.R.T fogem à realidade da relação empresa x empregado. As empresas devem buscar políticas justas e aplicá-las efetivamente, reconhecer o sindicato e respeitá-lo.

Os homens de R.H., por sua vez, devem ser capazes de distinguir as aspirações dos trabalhadores e as necessidades da empresa, Entretanto, o amadorismo no campo de R.H. tem oferecido profissionais com absoluta falta de visão, insuficiência de informação e sem predisposição para aprender.

O conferencista não identifica nenhum processo de negociação coletiva legítima na história do trabalhismo no Brasil. O que tem existido são convenções coletivas assinadas porque não existem condições de barganha de parte a parte.

O Sindicato e a Empresa no Brasil

Paulo Francini, Diretor da Rádio Frigor e Empresário enfatizou a necessidade de reconhecimento do sindicato pela empresa e do estabelecimento de boas relações entre ambos, mostrando que o sindicato pode se posicionar como aliado da empresa e do empresário.

Defendeu a presença dos empresários no processo de negociação direta, porque eles conhecem melhor do que ninguém a capacidade da empresa e suas necessidades.

Para manter essa posição, o empresário deve mudar sua atitude em relação ao empregado: não pode encará-lo como um inimigo, não deve temer o delegado sindical e formas representativas legítimas, deve manter um bom sistema de comunicação na Empresa.

O Sindicato como Elemento de Pressão e sua Influência na Melhoria da Distribuição de Renda no Regime de Livre Empresa

O Professor Doutor Eduardo Matarazzo Suplicy, da EAESP/FGV e Deputado pelo ex-M.D.B. estabeleceu comparações entre a remuneração dos executivos e dos trabalhadores, procurando demonstrar que os mais altos cargos executivos não são exercidos por assalariados, mas por detentores de capital, que por meio de sua função, estimulam a acumulação da riqueza. Demonstrou a perda da capacidade aquisitiva dos salários e o forte desequilíbrio da distribuição da renda ocorrido nos últimos quinze anos.

Denunciou o problema da confiabilidade dos índices oficiais demonstrando que o fluxo de renda atual não permitirá a reposição da perda salarial ocorrida com o arrocho.

Reflexos da Convenção Coletiva na Administração de Salários das Empresas

Diogo Alarcon Clemente, Gerente de Planejamento de Remuneração e Benefícios da FORD do Brasil levantou a questão da ausência de profissionais de Administração Salarial nas mesas de negociações, levando a decisões apressadas, sem conhecimento prévio do impacto que essas concessões provocarão na saúde econômica da empresa.

Defendeu a individualidade da empresa em termos de que "dentro dos seus muros a empresa deve fazer tudo o que puder para manter sua consistência salarial". Para tanto o planejamento salarial deve ser criterioso para que a rigidez da estrutura de salários não provoque a necessidade de negociação.

Aspectos Práticos da Negociação Coletiva na Itália

Enrico Longa, Diretor de Pessoal da Pirelli em Milão descreveu as formas e condições de negociação na Itália, enfatizando que ela não é um processo de hostilização, tendendo a ser encarado como a forma de participação dos trabalhadores na administração de pessoal.

A manutenção da atitude de diálogo entre as duas partes deve permanecer além das situações de negociação, porque facilita o contato e estimula a criatividade para soluções mais rápidas e atendendo a interesses de ambas.

A mediação, principalmente do Governo, deve ser sempre evitada para separar claramente os objetivos políticos do Estado dos objetivos administrativos da empresa.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A nossa participação neste Congresso foi uma experiência muito importante, principalmente para suscitar o debate em torno do papel que desempenhamos, como professores universitários, na formação de

administradores de Recursos Humanos que tenham capacitação e sensibilidade para perceberem a dinâmica conjuntural de nossa sociedade e preverem as mudanças que estão ocorrendo na esfera do trabalho.

A constatação do clima de insegurança que abalou os profissionais de R.H. por ocasião da eclosão dos movimentos sindicais mais recentes, assim como da falta de preparo técnico e de conhecimentos históricos e políticos fundamentais de alguns dos participantes deste encontro alertam-nos para a necessidade de reestruturar currículos e, principalmente, elaborar cursos que extrapolem o nível das informações técnicas e se responsabilizem pela formação de atitudes profissionais conscientes, pelo adiestramento para situações de decisão e pelo desenvolvimento da capacidade de percepção e manipulação de fatores e situações novas.

O profissional de R.H., formado pela Universidade, deve corresponder às necessidades administrativas da Organização e dos funcionários nela alocados e, para tanto, deve ser permeável às mutações freqüentes e profundas que caracterizam uma sociedade em mudança como esta em que vivem os de hoje.

Preparar o aluno, ao nível da informação honesta e aberta e da formação de atitudes de indagação, crítica e construção são tarefas precípuas e urgentes do nosso papel no magistério superior.

**DISCIPLINAS DE MESTRADO/DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
OFERECIDAS NO 1º SEMESTRE/1980**

ÁREA	DISCIPLINA	PROFESSOR
Básica	Didática do Ensino de Administração	<i>Gilberto W. Teixeira</i>
Básica	Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração I	<i>Alexander Berndt</i>
Básica	Teoria e Prática da Administração de Recursos Humanos	<i>José Donato Procópio</i>
Administração Geral	Avaliação e Mudança na Estrutura Organizacional	<i>Eduardo Vasconcellos</i>
Administração Geral	Comportamento Humano na Empresa	<i>Reynaldo C. Marcondes</i>
Administração Geral	Hierarquização de Sistemas Aplicados à Administração	<i>Sergio B. Zaccarelli</i>
Administração Geral	Planejamento Estratégico	<i>Adalberto A. Fischmann</i>
Marketing	Fundamentos de Marketing	<i>Rubens da Costa Santos</i>
Marketing	Tópicos de Marketing	<i>Geraldo Luciano Toledo</i>
Finanças	Controle Financeiro das Empresas Agropecuárias e Agroindustriais	<i>Nguyen Huu Tung</i>
Finanças	Finanças das Empresas	<i>Keyler Carvalho Rocha</i>
Disciplina de Apoio	Administração de Produção	<i>Israel Brunstein</i>
Disciplina de Apoio	Análise de Regressão	<i>Jairo Simon da Fonseca</i>
Disciplina de Apoio	Métodos Quantitativos Aplicados à Análise de Projetos	<i>Samsão Woiler</i>
Disciplina de Apoio	Seminário de Elaboração de Estudos e Pesquisa em Administração	<i>Jacques Marcovitch</i>
Informações:	Curso de Pós-Graduação Faculdade de Economia e Administração da USP Caixa Postal 11.498 - Tel.: (011) 211-6526	

RETIFICAÇÃO

No último número desta revista Vol. *William E. Souder*
14(1) outubro/dezembro, página 39 por *William M. O'Keefe*
uma falha técnica, os nomes dos autores
foram invertidos e a entidade subvencio-
nadora do trabalho omitida: Estudo subvencionado em parte pela
"National Science Foundation Grant
-75 17195" Development AID/
Csd 3156." e pela "U.S. Agency For
Internacional Development"

"Quatorze Técnicas úteis para a Solução
de Problemas e para Estímulo à Criati-
vidade"

RESENHA DE LIVROS

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Cleber Pinheiro de Aquino

Editora: ATLAS

Ano de Publicação: 1979 **1ª edição**

Avaliador: Eunice Lacava Kwasnicka

Professora da Área de Recursos Humanos da FEA-USP

O presente livro procura abordar todos os temas possíveis que envolvem a área de Recursos Humanos dentro da Organização, desde o aspecto de integração R.H./Organização até as atividades do Sistema de R.H. propriamente dito. Por ser um livro abrangente, deveria ser mais profundo, mas não o foi. Um livro com tal grau de interação e inte-

gração entre funções peca pela sua superficialidade, não passando, em alguns aspectos, da conceituação e relação de possíveis técnicas para desempenho da função. Por exemplo, sobre a função de compensação, a respeito da qual existem abordagens em livros inteiros, o autor consegue concentrar tudo em apenas dez páginas.

Outro aspecto é o estilo estanque de abordar o assunto. Cada parte é tratada de forma isolada, sem haver uma integração entre elas.

Sabemos que esse é um estilo utilizado pela grande maioria dos autores da área de R.H., quer nacionais ou estrangeiros e, portanto, não existe nenhuma inovação.

O livro não procura adaptar conceitos

à realidade brasileira, mesmo porque para isso deveria ser mais desenvolvido e com exemplos, o que, tenho a impressão, não é objetivo do autor.

É um livro que pode ser indicado para introduzir o leitor ao assunto "R.H." quando houver o problema de familiarização com a área, mas para ter maior aprofundamento nos assuntos da área, o livro é insuficiente.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DO INTERIOR

FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA - CEPAM

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

ATIVIDADES GERAIS DO CEPAM

ANTEPROJETOS DE:

Código Tributário
Código de Obras
Código de Posturas
Estatuto de Servidores
Regimento de Câmara
Quadro de Pessoal
Uso do Solo
Loteamentos
Cemitérios Particulares
Coleta de Lixo
Transportes Coletivos
Taxis

PUBLICAÇÕES TÉCNICAS

**CONSULTAS E
PARECERES SOBRE:**

Tributos
Legislação social
constitucional e administrativa
Economia Pública
Aspectos técnicos e legais dos
serviços e do desenvolvimento
municipais

**ACOMPANHAMENTOS
E ATUALIZAÇÕES:**

Orçamento-Programa
Orçamento Plurianual
de investimentos
Fundos federais e estaduais

SERVIÇOS TÉCNICOS:

Cadastro Imobiliário
Cadastro Mobiliário
Mapa genérico de valores
Orçamento-Programa
Orçamento Plurianual
de investimentos
Programação Financeira
Concursos Públicos
Reestruturação
administrativa
Incremento do valor adicionado
Projeto técnico para
Desenvolvimento de regiões
Projeto técnico para
desenvolvimento municipal
Sistema Viário Urbano

CURSOS:

Correspondência
Expansão Cultural
(30/45 dias)
Especialização
(30 horas aos sábados)
Assistente de administração
(1.060 horas, 13 meses)
Aperfeiçoamento e informação
Especiais

MAIORES INFORMAÇÕES:

AV. PROF. LINEU PRESTES S/7 - CID. UNIVERSITÁRIA - SETOR VERMELHO
FONE 212-3144 (PABX) BUTANTÃ SÃO PAULO S.P. CEP 05508



COMO ENVIAR ARTIGOS PARA PUBLICAÇÃO NA Revista de Administração

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

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

A redação do artigo deve ser em

português, em estilo claro e conciso, exceto casos excepcionais a serem considerados pela direção da Revista.

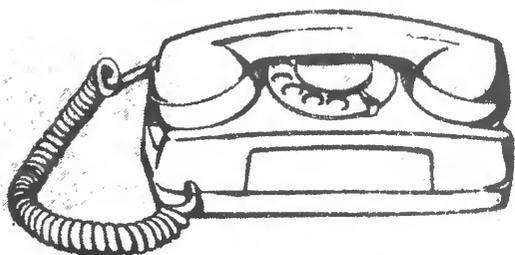
Além da profundidade, escopo e clareza das idéias apresentadas, os artigos são analisados pela sua acessibilidade aos leitores da Revista: professores de administração, executivos, estudantes de graduação e pós-graduação em administração e estudiosos dos problemas administrativos.

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

1. o artigo deve ser INÉDITO, não tendo sido enviado a outro órgão para publicação;
2. os textos deverão ser datilografados em papel branco, tamanho ofício, sem timbre;
3. em página separada do texto, deverá ser apresentado o nome completo do(s) autor(es), acompanhado de um breve **curriculum vitae**, relatando experiência, profissional e/ou acadêmica;
4. deverá ser anexado em página separada, um resumo em português (síntese), em torno de cem palavras;
5. todas as referências deverão ser citadas no texto;
6. a bibliografia deve ser apresentada em folha separada em ordem alfabética;
7. o artigo deve ser enviado em 3 vias (cópias).

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:
Secretaria Editorial
Revista de Administração — Sala AS-30
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
Caixa Postal 11498 — S. Paulo

**ASSINE A REVISTA
DE ADMINISTRAÇÃO DO
IA USP**



212·3080

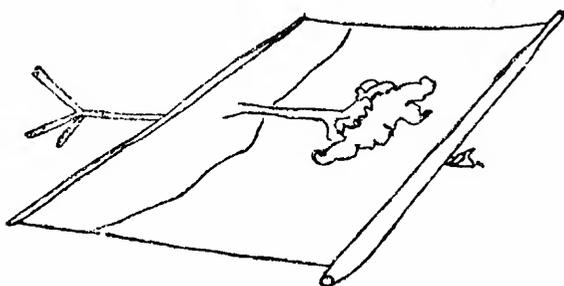
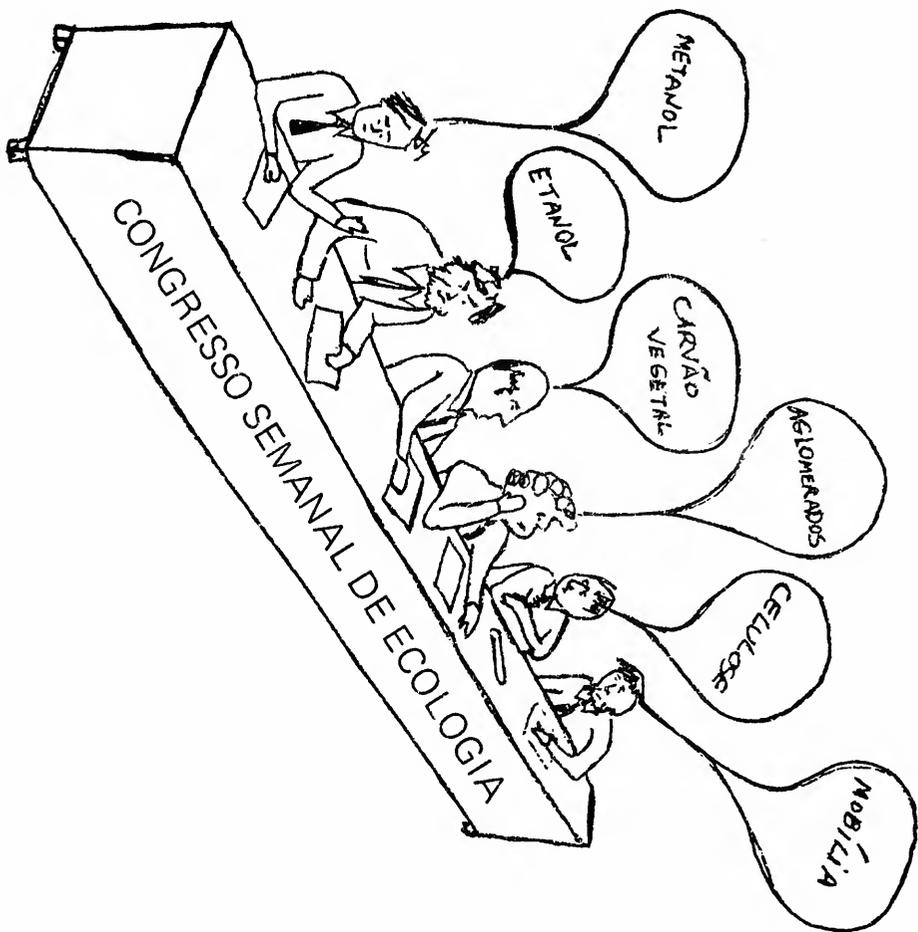
211-0411

ramal 240



**revista de
ADMINISTRAÇÃO**

Instituto de Administração
Fac. de Econ. e Administração USP
Cidade Universitária
Caixa Postal 11498
Sala A-30



INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO IA – USP

O IA conta com profissionais e técnicos brasileiros e estrangeiros com larga experiência em:

**TREINAMENTO
PESQUISA
CONSULTORIA**

atuando junto a empresas públicas ou privadas em todas as áreas de administração.

O Instituto de Administração da FEA/USP está cadastrado no Conselho Federal de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho por meio do Certificado nº 021/77, o que permite às empresas que participarem dos programas e cursos desenvolvidos pelo Instituto descontarem o dobro do que investirem, até o limite de 10 por cento do I. R. devido, nos termos da Lei 6.297 de 15.12.75, e do Decreto nº 77.463, de 20.04.76.

