



revista de ADMINISTRAÇÃO

Vol. 18 – Nº 3 – Jul/Set 1983

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA – USP

ARTIGOS

- Funcionamento do mercado financeiro num modelo de três ativos – *Claudio R. Contador* 5
- O processo decisório na interação empresa-banco – *Sérgio Baptista Zaccarelli e Rubens Famá* 24
- Uma análise do relacionamento entre necessidade/benefício e utilização dos instrumentos de marketing na micro/pequena empresa – *Ivan Dutra, José Augusto Guagliardi e José Afonso Mazzon* 31
- Oportunidades de mercado: o caso dos bens de consumo duráveis – *Fernando Bins Luce, Astor E. Hexsel e Jacobo Waiselfisz* 46
- Fatores de Educação, treinamento e experiência dos executivos e seus efeitos sobre o desempenho em exportação das empresas brasileiras – *Paulo Fernando Fleury e Antonio Gildo Paes Galindo* 51
- O desenvolvimento do setor de informática: uma análise do modelo francês atual – *Isaias Custódio* 58
- Clima e estrutura de trabalho – *Edela Lanzer P. de Souza* 68
- Algumas considerações sobre o grau de apoio e nível de diálogo em um projeto – *Denis Donaire* 72
- Mudança de objetivos: o caso do Hospital das Clínicas da UFMG – *Moema Miranda de Siqueira* 80

NOTAS E COMUNICAÇÕES

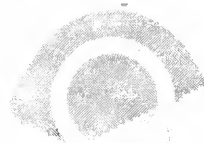
- Modelo Z3: Técnicas japonesas aplicadas à administração brasileira – *Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella* 88
- Técnicas de reunião que os livros não contam – *Cyro Bernardes* 94
- Por que prever? – *Ruy Aguiar da Silva Leme* 96

RESENHA DE LIVROS

98

SERVIÇO AO LEITOR

105



**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.



Revista de Administração

CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 5.000,00
 2 anos (8 edições) Cr\$ 9.000,00

Desejo receber os n.ºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 1.500,00 cada exemplar.

- Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3
 Vol. 16.4 Vol. 17.1 Vol. 17.2 Vol. 17.3 Vol. 17.4 Vol. 18.1 Vol. 18.2

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 _____

Residência

Data ____ / ____ / ____

Remessa para

Organização

Assinatura _____

Atenção: favor preencher todas as informações



Revista de Administração

CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 5.000,00
 2 anos (8 edições) Cr\$ 9.000,00

Desejo receber os n.ºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 1.500,00 cada exemplar.

- Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3
 Vol. 16.4 Vol. 17.1 Vol. 17.2 Vol. 17.3 Vol. 17.4 Vol. 18.1 Vol. 18.2

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 _____

Residência

Data ____ / ____ / ____

Remessa para

Organização

Assinatura _____

Atenção: favor preencher todas as informações

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

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

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

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



revista de ADMINISTRAÇÃO

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

Diretor:
Sérgio Baptista Zaccarelli
Universidade de São Paulo

Editor:
José Augusto Guagliardi
Universidade de São Paulo

Editor Assistente:
José Afonso Mazzon
Universidade de São Paulo

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

CONSELHO EDITORIAL
Sérgio Baptista Zaccarelli
Depto. de Administração
Universidade de São Paulo

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

Roberto Eugene Appy
Jornal O Estado de São Paulo

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

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

José Osório dos Reis
Faculdade de Administração e Contabilidade
Universidade Federal da Bahia

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

Professores do Departamento de
Administração da FEA/USP

CONSELHO TÉCNICO

Professores do Departamento de
Contabilidade e Atuária da FEA/USP

SECRETARIA EDITORIAL:
Hermínia A. G. Bernardi
Luiz A. C. Correa

PUBLICIDADE:
Daniel O. Prota
REVISÃO:
Sérgio Goulart

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

DIREITOS E PERMISSÃO DE UTILIZAÇÃO

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

Assinatura da Revista:	1 ANO	Brasil Cr\$ 5.000,00	Exterior US\$ 25.00
	2 ANOS	Cr\$ 9.000,00	US\$ 40.00
Números Avulsos:		Cr\$ 1.500,00	US\$ 8.00
Números Atrasados:	O valor correspondente ao último número editado.		

Produção Gráfica, Editorial, Composição e Arte: ZMC2 – Promoções, Propaganda e Publicações Ltda. – Fone: 210-0502

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. 18(3)	p. 1 a 108	Jul./Set. 1983
------------------------------------	-----------	------------	------------	----------------

COMO ENVIAR ARTIGOS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

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

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

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

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

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

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

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:

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

O FUNCIONAMENTO DO MERCADO FINANCEIRO NUM MODELO DE TRÊS ATIVOS*

Claudio R. Contador**

SÍNTESE

O artigo discute o funcionamento do mercado financeiro constituído por três tipos de ativos: moeda, letras, e ações. Após definir as condições para um equilíbrio estável, o modelo mostra as trajetórias possíveis da taxa de inflação, taxa de juros, e preços de ações, sob diferentes hipóteses de eficiência do mercado. Uma conclusão importante do modelo é bastante óbvia: ao contrário do enfoque de equilíbrio parcial, o modelo mostra que a taxa de inflação, os juros, e as flutuações na rentabilidade de ações dependem do funcionamento integrado do mercado financeiro como um todo e não de apenas uma parte.

INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste artigo é desenvolver, com mais detalhes, algumas modificações e, de forma mais didática, o modelo exposto numa tese de doutoramento (Contador, 1973a). Na ocasião, o interesse estava restrito aos efeitos da política monetária sobre o mercado de ações e, agora, o que pretendemos é fazer adaptações do modelo para que responda a um grande número de outras questões.

Esta nova apresentação tem duas justificativas. A primeira consiste no empenho em divulgar um pouco mais um instrumental interessante, que tem demonstrado uma grande versatilidade para tratar das mais diferentes questões teóricas. Em segundo lugar, sempre que houve necessidade, a estrutura e as conclusões do modelo foram das mais úteis para auxiliar as análises empíricas e criticar os seus resultados. Na verdade, muitos resultados empíricos aparentemente paradoxais são facilmente explicados pelo Modelo de Três Ativos. Ao longo deste artigo, vamos discutir alguns desses casos. Contudo, não há, por ora, nenhum compromisso com testes empíricos; quando muito, os resultados destes testes serão apenas mencionados, e o leitor será motivado a buscar maiores detalhes nas referências, seja repetindo os testes por conta própria, seja partindo para novas experiências empíricas.

EQUILÍBRIO NO MERCADO FINANCEIRO

Determinantes da demanda

Para tornar o desenvolvimento do modelo mais compreensível e capaz de ser submetido a testes empíricos, vamos restringir o mercado de ativos financeiros a apenas três grandes grupos, cada um formado por ativos possuindo certas características homogêneas:

- (i) “*Moeda*”, com retorno e risco nulos em termos nominais e preço nominal fixo (o preço de um cruzeiro é um cruzeiro). Por definição, o preço real da moeda é o inverso do índice geral de preços. Assim, mantidas todas as demais variáveis constantes, um aumento no estoque ofertado de moeda, reduz o seu preço real, o que significa um aumento no índice geral de preços.
- (ii) “*Letras*”, emitidas pelo governo ou pelo setor privado, com alguma definição *a priori* sobre os seus retornos, em termos reais (com rendimento corrigido monetariamente) ou em termos nominais (rendimento não corrigido), e com prazo de resgate.
- (iii) “*Ações*” emitidas por empresas, com retorno composto por dividendos, ganhos de capital e bonificações eventuais.

O estoque real demandado de cada um destes ativos depende de uma série de fatores. Em princípio, a argumentação implícita na demanda de cada um é a mesma adotada por Friedman (1956) para a demanda de moeda como um ativo, e o mesmo enfoque é generalizado aqui por demanda por ações e letras. Com isto, a estrutura do modelo torna-se semelhante à do subsector de ativos do modelo de Foley & Sidrausky (1971) e à do desenvolvido por Henderson e Sargent (1972). As diferenças entre o nosso modelo e estes dois últimos residem, basicamente, na ênfase dada a diferentes hipóteses sobre o mecanismo de interação do setor financeiro com o setor real e o papel da política monetária na determinação da taxa de juros.

Por enquanto, vamos supor uma economia operando em pleno emprego ou com renda real dada. A causalidade flui apenas do produto real para a demanda dos Três Ativos e, por isso, o efeito de distúrbios eventuais nos mercados dos Três Ativos verifica-se apenas nos preços e retornos.

A demanda de um ativo financeiro depende, principalmente, de quatro grupos de fatores: (1) os gostos e preferências dos detentores dos ativos; (2) a proporção da riqueza real mantida sob a forma de ativos financeiros; (3) a renda real “permanente” (um conceito desenvolvido por Friedman (1957 e 1963)); (4) o retorno esperado de cada ativo. Logo no início, seremos forçados a eliminar a variável

* Agradeço os úteis comentários e sugestões do Conselho Técnico da Revista de Administração, que permitiram melhorar sobremaneira o texto. Infelizmente, não é possível eximir o autor dos erros remanescentes.

** Professor do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD/UFRJ.

risco do modelo por vários motivos, sendo o primeiro a conveniência. O risco é normalmente identificado pela variância ou desvio padrão dos retornos (em relação às expectativas); sua inclusão não constitui maior dificuldade, mas exigiria também que incluíssemos as (três) covariâncias (covariâncias de retornos de moeda com letras, moeda com ações e letras com ações). O segundo motivo é mais forte em virtude da existência de uma relação bastante estável entre risco e retorno esperado. Atividades ou ativos com risco mais elevado (baixo) oferecem retornos esperados também mais elevados (baixos). Logo, se as variáveis retorno e risco são correlacionadas, basta a inclusão de uma delas no modelo. Optamos então pelo retorno esperado.

Alguns dos fatores que determinam a demanda de um ativo financeiro — como seu retorno — são considerados exógenos para um indivíduo isolado. Porém, o conjunto de decisões tomadas por todos os indivíduos na economia torna endógenos os retornos e preços, ou seja, cada indivíduo procura ajustar sua carteira e o estoque demandado de cada ativo em função dos preços e retornos nos quais não pode fazer modificações. Os demandantes dos ativos, por sua vez, não têm condições de modificar o estoque dos ativos, e o equilíbrio final é estabelecido através de mudanças nos preços e/ou nas taxas de retorno.

Assim, a quantidade real demandada de cada ativo será representada pelas equações:

$$\left(\frac{M}{P}\right)^d = L\left(\frac{W}{P}, y^e, r_m^e, r_k^e, r_b^e\right) \quad (1)$$

$$\left(\frac{B}{P}\right)^d = B\left(\frac{W}{P}, y^e, r_m^e, r_k^e, r_b^e\right) \quad (2)$$

$$(KP_k)^d = K\left(\frac{W}{P}, y^e, r_m^e, r_k^e, r_b^e\right) \quad (3)$$

onde:

M = estoque nominal de moeda;

P = índice geral de preços;

B = estoque nominal de letras;

K = estoque (ao par) de ações disponíveis para negociação;

P_k = preço real de mercado de uma ação;

W = estoque de riqueza alocado aos Três Ativos;

y^e = renda real permanente;

r_m^e = retorno esperado em moeda;

r_k^e = retorno esperado em ações;

r_b^e = retorno esperado em letras.

¹ Para uma discussão da importância dos retornos não monetários, monetários e serviços produtivos de ativos financeiros, ver Friedman (1969), p. 18-37.

A notação “d” e “e” indica valores “demandados” e “esperados”, respectivamente.

A demanda de cada ativo é associada positivamente aos retornos esperados do próprio ativo, à renda e à riqueza, e negativamente aos retornos esperados dos outros ativos, isto é, os sinais das derivadas parciais das equações (1), (2) e (3) são:

$$L_w > 0; L_y > 0; L_{r_m^e} > 0; L_{r_k^e} < 0; L_{r_b^e} < 0$$

$$B_w > 0; B_y > 0; B_{r_m^e} < 0; B_{r_k^e} < 0; B_{r_b^e} > 0 \quad (4)$$

$$K_w > 0; K_y > 0; K_{r_m^e} < 0; K_{r_k^e} > 0; K_{r_b^e} < 0$$

Além disso, é válida a seguinte restrição:

$$L_w + B_w + K_w = 1 \quad (5)$$

onde L_w , B_w e K_w representam os pesos *marginais* de moeda, letras e ações, na carteira de ativos da economia; ou seja, estes três parâmetros mostram como se distribui um acréscimo na riqueza financeira W/P . A rigor, os pesos marginais não precisam ser idênticos aos pesos médios M/W , B/W , K/P_n , onde P_n é o preço nominal de mercado das ações, mas não há mal algum em supor tal igualdade.

Retornos esperados dos ativos

Nas equações de demanda (1), (2) e (3), está presente apenas o componente monetário dos retornos. No entanto, sabemos que os ativos financeiros também possuem retornos marginais não monetários¹. Porém, durante períodos inflacionários, os retornos não monetários tornam-se relativamente pouco importantes e podem ser negligenciados na prática. Assim, a expectativa de retorno real da moeda corresponde à taxa esperada de deflação (ou seja, o negativo da expectativa de inflação), e, da mesma forma, a expectativa de retorno real em títulos de renda fixa corresponde aproximadamente à soma da taxa esperada do retorno nominal com a taxa esperada de deflação:

$$r_m^e = -\pi \quad (6)$$

$$r_b^e = i_b^e - \pi \quad (7)$$

onde π é a taxa esperada de inflação e i_b^e , os retornos nominais esperados em letras. Note-se que a expressão (7) acima é uma representação grosseira, pois, a rigor, $r = ((1 + i) / (1 + \pi)) - 1$.

As derivadas parciais das demandas dos Três Ativos em relação à expectativa de inflação, pela expressão (6) transformam-se em:

$$L_\pi < 0; B_\pi < 0; K_\pi > 0 \quad (8)$$

Quanto às expectativas de retorno em ações, utilizaremos um resultado clássico, obtido por Miller e Modigliani (1961). Os lucros reais X das empresas, após dedução do imposto de renda, são utilizados para pagamento de dividendos D e/ou aquisição de novos ativos físicos ou financeiros I . Adotando este raciocínio com o conceito de expectativa, teríamos:

$$X^e = D^e + I^e \quad (9)$$

Por outro lado, o retorno real esperado em ações é composto, basicamente, dos dividendos esperados D^e e dos ganhos de capital G^e . Em equilíbrio, uma unidade marginal de lucro retido para investimentos I eleva em uma unidade o valor presente (de mercado) da empresa. É este aumento esperado no valor de mercado das empresas que gera o ganho de capital nas ações. Portanto, a expectativa de ganhos de capital nas ações G^e corresponde ao valor presente dos retornos nos investimentos I .

$$D^e + G^e = X^e \quad (10)$$

Dividindo agora a expectativa do rendimento (em valor) em ações pelo valor de mercado do estoque de ações, obtemos a taxa real esperada de retorno em ações

$$r_k^e = \frac{X^e}{KP_k} \quad (11)$$

que corresponde à expressão sugerida pelo modelo de Miller e Modigliani numa versão estática.

O Equilíbrio nos mercados

A riqueza financeira alocada aos Três Ativos,

$$\frac{W}{P} = \frac{M}{P} + \frac{B}{P} + KP_k, \quad (12)$$

tem o mesmo papel que a restrição orçamentária na teoria do consumidor. O equilíbrio final nos mercados ocorre quando a quantidade real demandada se iguala à ofertada para cada ativo:

$$\left(\frac{M}{P}\right)^d = \frac{M^s}{P^*} \quad (13)$$

$$(KP_k)^d = K^s P_k^*, \quad (14)$$

onde M^s e K^s correspondem ao estoque ofertado de moeda

e ações, e P^* e P_k^* , aos preços de equilíbrio para moeda e ações. À primeira vista, estaria faltando impor o equilíbrio também no mercado de letras. No entanto, isto não é necessário. Pela lei de Walras, se temos três mercados e dois deles estão em equilíbrio, pela restrição (12) o terceiro também terá necessariamente que estar em equilíbrio. Assim, podemos ignorar, até segunda ordem, o mercado de letras.

O Equilíbrio no mercado de moeda

Vamos agora identificar as condições para que o mercado de moeda esteja em equilíbrio. Inicialmente, imaginemos que ocorrem variações apenas nos estoques reais de moeda e de ações e que estes ativos se apresentam de tal forma que o mercado de moeda é sempre mantido em equilíbrio.

A diferenciação total da equação (1) conduz a:

$$d\left(\frac{M}{P}\right) = L_w d\left(\frac{M}{P}\right) + L_w d\left(\frac{B}{P}\right) + L_w d(KP_k) + L_y dy + L_{\pi} d\pi + L_{r_b} dr_b + L_{r_k} dr_k \quad (15)$$

e para variações apenas em $\frac{M}{P}$ e KP_k , sendo

$$dr_k = -\frac{X^e}{(KP_k)^2} d(KP_k) = -\frac{r_k^e}{KP_k} d(KP_k), \quad (16)$$

teríamos

$$d\left(\frac{M}{P}\right) = L_w d\left(\frac{M}{P}\right) + L_w d(KP_k) - L_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k} d(KP_k) \quad (17)$$

$$(1 - L_w) d\left(\frac{M}{P}\right) = \left(L_w - L_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}\right) d(KP_k) \quad (18)$$

ou, ainda,

$$\frac{d(KP_k)}{d\left(\frac{M}{P}\right)\Big|_{mm}} = \frac{1 - L_w}{L_w - L_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} \quad (19)$$

que representa a inclinação da curva mm nas figuras a seguir.

Uma vez que $L_w < 1$ e $L_{r_k} < 0$, teríamos um conjunto de combinações entre $\frac{M}{P}$ e KP_k , expressas por uma função positivamente inclinada, identificada por mm na Figura 1. Isto é, para qualquer $d(KP_k)$, a expressão (19) nos diz qual deve ser a variação $d\left(\frac{M}{P}\right)$ para que haja equilíbrio no mercado de moeda.

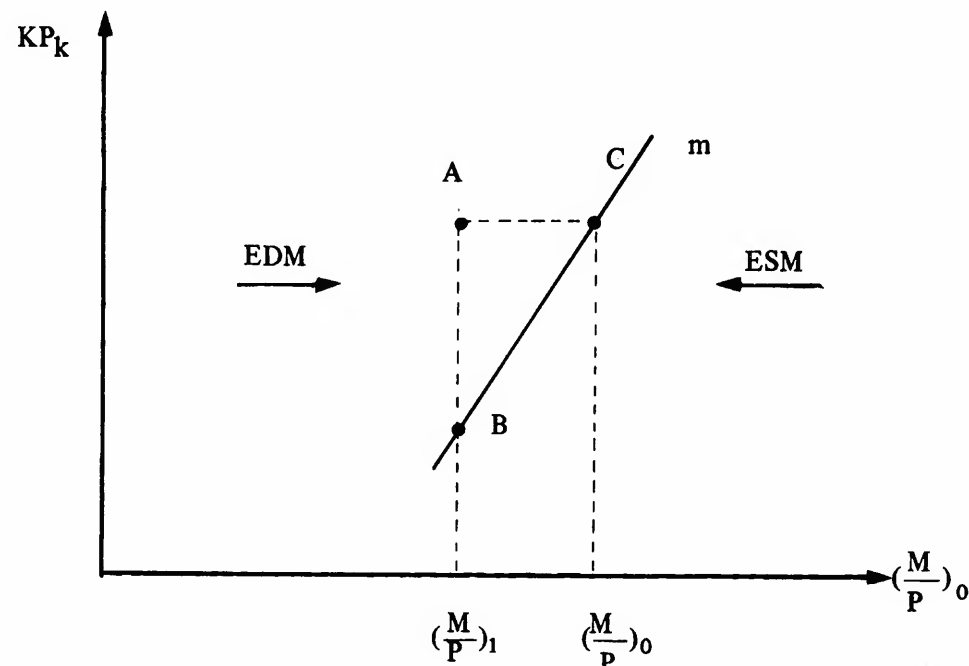
Em qualquer ponto à esquerda de mm — por exemplo, o ponto A — o estoque real observado de moeda $\left(\frac{M}{P}\right)_1$ é menor do que o estoque real desejado em equilíbrio,

em C, para um dado estoque real de ações. Daí, o ponto A representa um excesso de demanda por moeda (EDM), ou, em outra perspectiva, no ponto A, o estoque real de ações KP_k é maior do que o estoque desejado em equilíbrio, correspondente ao ponto B. Por isso, há excesso de demanda de moeda (EDM), que, por seu turno, se deve a: (i) efeito-riqueza do aumento (hipotético) de KP_k na riqueza financeira e desta sobre a demanda de moeda, e (ii) efeito-substituição, uma vez que o retorno esperado em ações caiu e sabemos que $L_{r_k} < 0$. Para que o mercado de

moeda retorne ao equilíbrio, dado o estoque nominal M^s o índice geral de preços terá de cair. A pressão é exercida, portanto, no sentido indicado pela seta da esquerda, na Figura 1. Por um raciocínio oposto, os pontos à direita de mm correspondem ao excesso de oferta de moeda (ESM), ocorrendo uma pressão para o equilíbrio, conforme o sentido da seta à direita.

O que aconteceria então com a posição da curva mm , em resposta a mudanças numa série de variáveis até aqui mantidas constantes? Vamos examinar três casos.

FIGURA 1 – Combinações de Equilíbrio no Mercado Monetário.



Mantidas as demais variáveis constantes, imaginemos, em primeiro lugar um aumento (exógeno) nas expectativas de inflação π . Ora, pelas condições (8) do modelo, o estoque real demandado de moeda diminui com o aumento da inflação esperada. Para um dado estoque real de ações, o estoque demandado de moeda é menor; logo, a curva mm , na Figura 2, desloca-se para a esquerda, ou seja, $m'm'$. Para a nova curva $m'm'$ qualquer posição – por exemplo, o ponto A – ao longo da antiga curva mm representa, agora, um excesso de oferta de moeda (ESM).

Um outro caso é o efeito de um aumento na renda real (permanente). Agora, o estoque real demandado de moeda aumenta para um dado estoque real de ações, e a curva mm desloca-se para a direita, para $m''m''$. Finalmente, um aumento no retorno esperado de ativos substitutos de moeda – como na taxa de juros nas letras e no lucro das empresas – tem efeitos semelhantes, deslocando a curva mm para a esquerda, para $m'm'$.

Vejamos, a seguir, as condições de equilíbrio no mercado de ações.

O Equilíbrio no mercado de ações

Adotando um raciocínio análogo ao desenvolvido

para o mercado de moeda, a diferenciação total da equação (3), mais o resultado (16) fornecem:

$$d(KP_k) = K_w d\left(\frac{M}{P}\right) + K_w d\left(\frac{B}{P}\right) + K_w d(KP_k) + K_y dy + K_\pi d\pi + K_{r_b} dr_b - K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k} d(KP_k) \quad (20)$$

e para variações apenas em M/P e KP_k :

$$\left(1 - K_w + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}\right) d(KP_k) = K_w d\left(\frac{M}{P}\right) \quad (21)$$

ou, ainda,

$$d\left(\frac{M}{P}\right) \Big|_{kk} = \frac{K_w}{1 - K_w + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} > 0 \quad (22)$$

Para $K_w < 1$, a relação entre o estoque real de moeda e o de ações, que equilibra este último mercado, é

positivamente inclinada², conforme mostra a Figura 3. A curva kk – apresentando mais uma vez, por exemplo, o ponto A da Figura 3 – implica que para um dado M/P , o estoque real de ações é maior do que o desejado. Logo, há

um excesso de oferta de ações (ESK), e uma pressão para que o seu preço real P_k decline. No caso oposto, para pontos abaixo de kk , há um excesso de demanda de ações (EDK) e pressão para que P_k aumente.

FIGURA 2 – Efeitos de Mudanças em Variáveis.

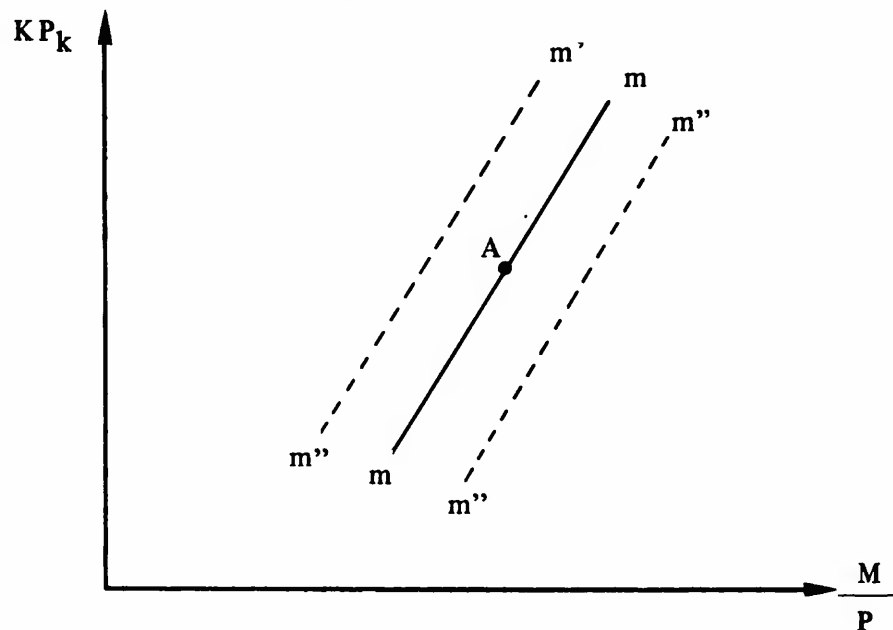
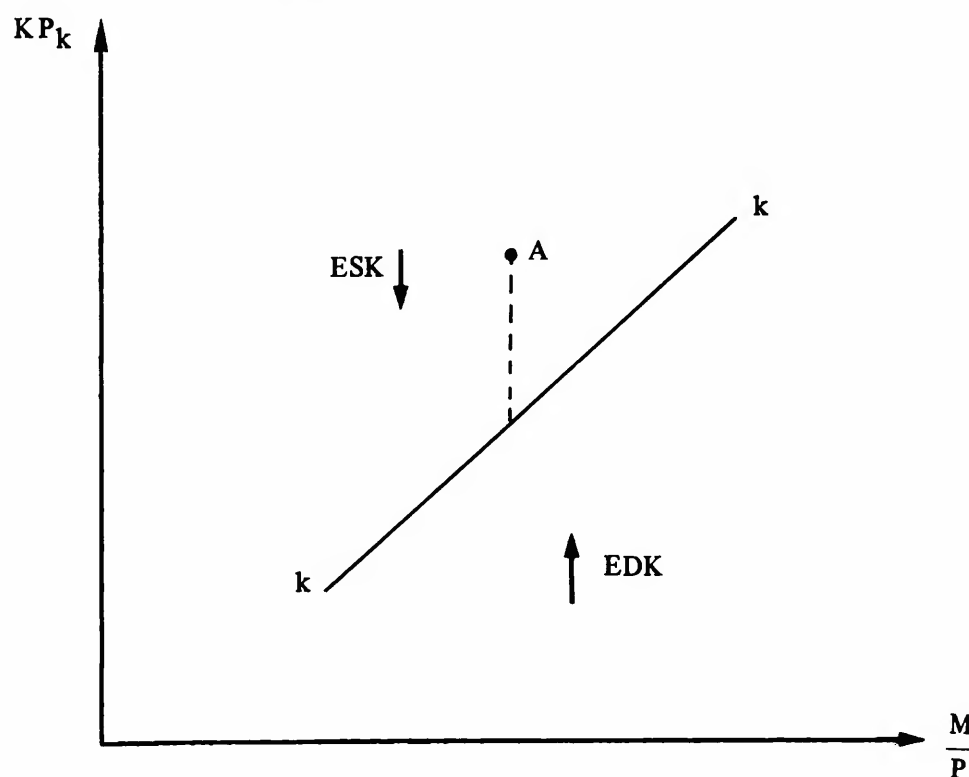


FIGURA 3 – Combinações de Equilíbrio no Mercado de Ações.



Considerando mudanças nas mesmas variáveis anteriores, dado um aumento nas expectativas de inflação, no lucro das empresas ou na renda real permanente, a curva kk é deslocada para cima, conforme mostra a Figura 4, com a nova curva $k'k'$. Por outro lado, um aumento nos retornos esperados das letras reduz a quantidade real demandada de ações, deslocando para baixo a curva kk , isto é, para $k''k''$

² Na verdade, a condição é menos restritiva ainda. Basta que $1 + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k} > K_w > 0$. No entanto, é conveniente impor a condição $K_w < 1$, pois, do contrário, $L_w + B_w < 0$, o que é pouco razoável e mesmo contradiz as condições (4).

Ao se cruzarem as curvas kk e mm , o plano é dividido em quatro áreas, que identificamos por Nordeste, Sudeste, Sudoeste e Noroeste. O ponto de interseção representa o equilíbrio não apenas entre os mercados de moeda e de ações, mas também com o mercado de letras. A lei de Walras assegura que pela interseção das curvas mm e kk deve passar também uma curva bb (evitada até agora), com o equilíbrio no mercado de letras,

$$B_w d\left(\frac{M}{P}\right) + B_w d(KP_k) - B_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k} d(KP_k) = 0 \quad (23)$$

$$B_w d\left(\frac{M}{P}\right) = (B_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k} - B_w) d(KP_k) \quad (24)$$

$$\frac{d(KP_k)}{d\left(\frac{M}{P}\right)} \Big|_{bb} = \frac{B_w}{B_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} < 0 \quad (25)$$

com inclinação necessariamente negativa, pois $B_{r_k} < 0$. Além disso, pela lei de Walras, a soma dos desequilíbrios tem de ser nula, o que significa que pontos à direita de bb correspondem a excesso de demanda de letras (EDB) e, à esquerda, a excesso de oferta de letras (ESB). Desta forma,

FIGURA 4 – Efeitos de Mudanças em Variáveis.

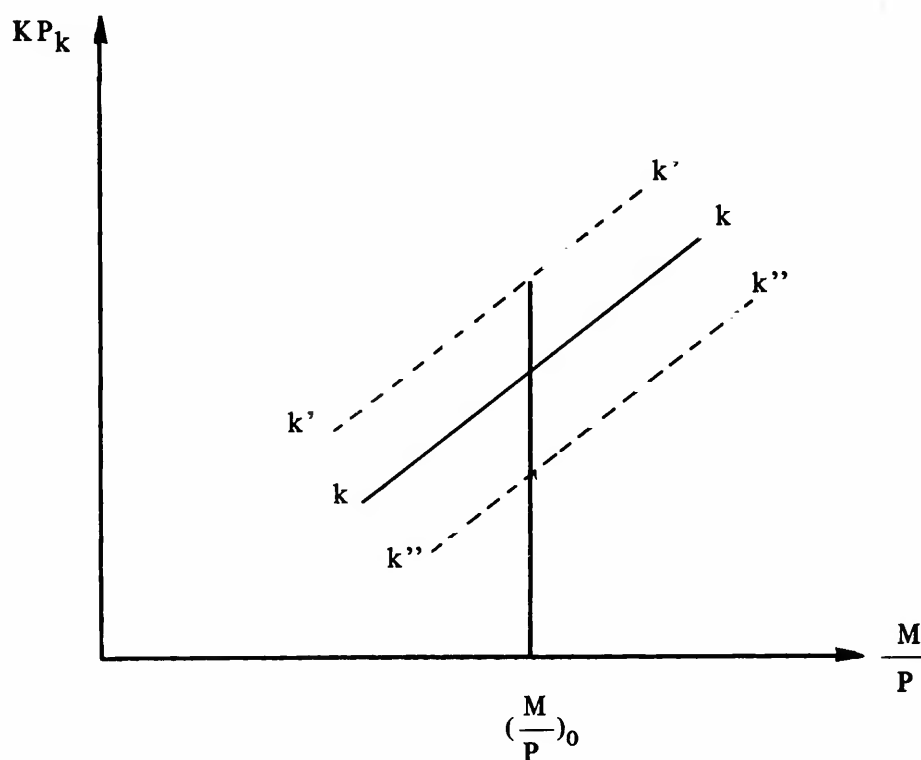
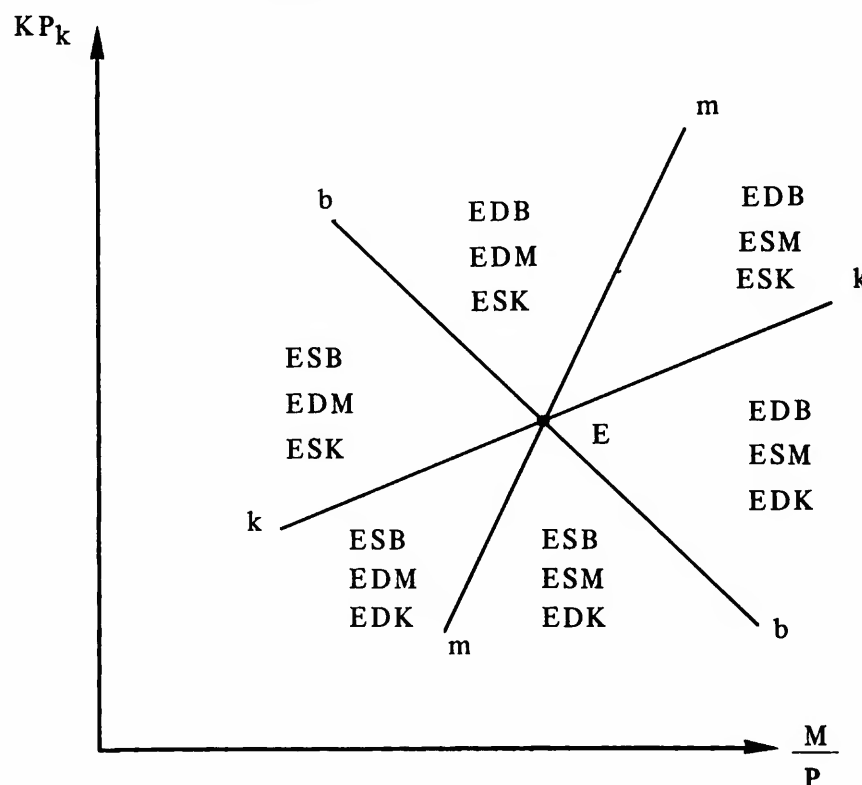


FIGURA 5 – O Equilíbrio Completo com o Mercado de Letras.



o excesso de oferta ocorrendo simultaneamente no mercado de moeda (ESM) e de ações (ESK) – na área a nordeste da Figura 5 – é compensado perfeitamente pelo excesso de demanda de letras (EDB) e, por outro lado, na área a sudoeste, o excesso de oferta de letras (ESB) anula o excesso de demanda nos outros mercados.

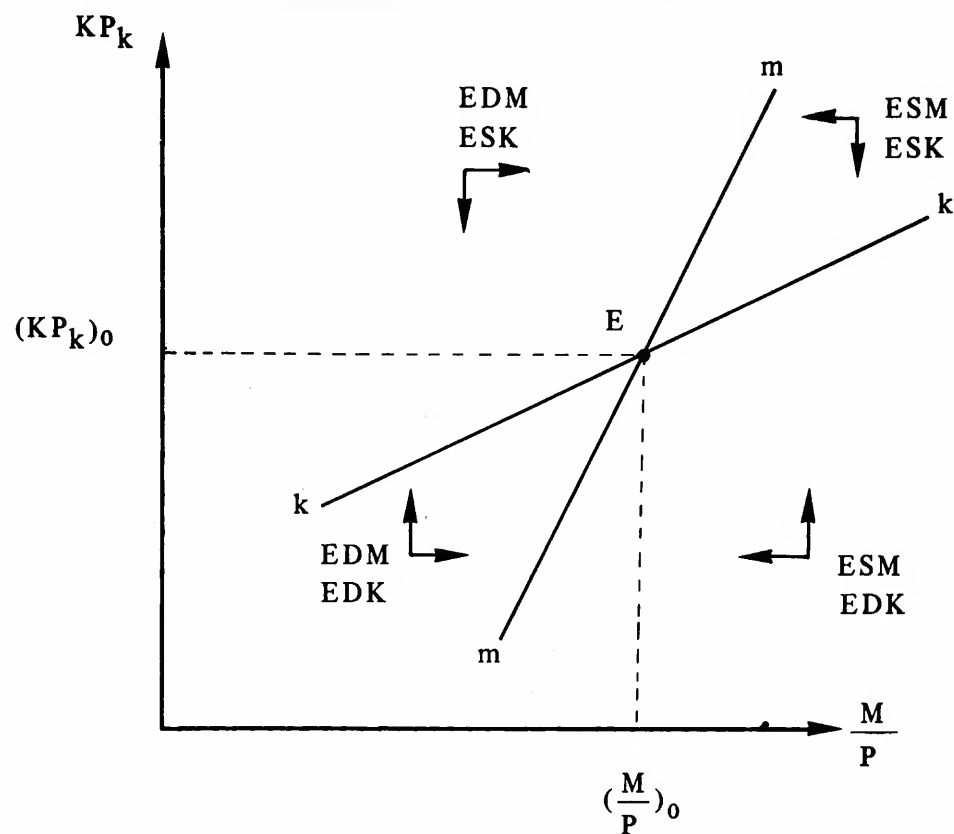
As condições de estabilidade

Mas será estável o equilíbrio apresentado na Figura 5,

ou qualquer distúrbio gera condições explosivas que nos afastam cada vez mais do ponto E? Vamos então verificar as condições necessárias para que o equilíbrio E seja estável. Para tanto, testemos a estabilidade do equilíbrio, desenhando, inicialmente, a curva mm mais inclinada que a curva kk , conforme a Figura 6.

Como visto antes, todos os pontos à esquerda de mm implicam excesso de demanda de moeda (EDM) (com pressão seguindo a seta \rightarrow) e, à direita, um excesso de oferta

FIGURA 6 – As Pressões nos Preços P e P_k , com Equilíbrio Estável.



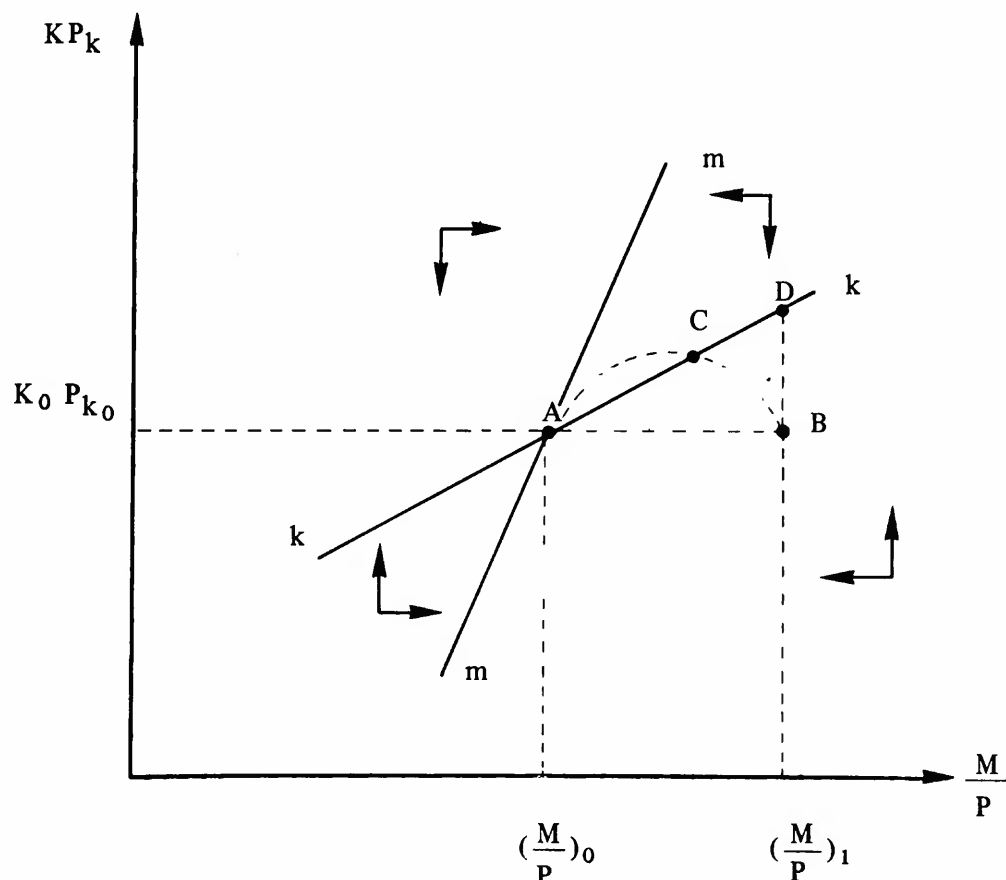
de moeda (ESM) (com pressão dada pela seta \leftarrow). Por outro lado, os pontos acima de kk correspondem a excesso de oferta de ações (ESK) (seta \downarrow) e, abaixo, a excesso de demanda de ações (EDK) (seta \uparrow). Reunindo as setas, teríamos a direção das pressões nos preços P e P_k .

Para verificar se o equilíbrio é estável ou não, vamos considerar um exemplo, com o auxílio da Figura 7. Imaginemos que a nossa posição de equilíbrio do ponto A, por um distúrbio qualquer, se desloque para B. Se, inicialmente, o mercado financeiro estava em equilíbrio no ponto A, com o estoque real de moeda $(\frac{M}{P})_0$ e de ações

$(KP_k)_0$, agora o estoque real demandado de moeda aumenta instantaneamente para $(\frac{M}{P})_1$, no ponto B.

O sentido das setas indica a trajetória de ajuste do ponto B para o A, que pode assumir formas diversas, dependendo da eficiência de cada mercado (mais adiante discutiremos o papel da eficiência de cada mercado na determinação da trajetória de ajustamento). Trajetórias alternativas para retornar ao ponto A seriam do tipo BA, BCA e BDA. Por ora, é importante apenas constatar que, com a curva mm mais inclinada que a curva kk , qualquer distúrbio que afaste os estoques reais dos dois ativos da

FIGURA 7 – O Processo de Ajustamento nos Preços P e P_k , com Equilíbrio Estável.



situação inicial gerará pressões automáticas que asseguram o retorno ao equilíbrio em A. Basta notar que todas as setas estão indicando pressões convergentes para o ponto A.

Por outro lado, se a curva mm fosse menos inclinada que kk , teríamos um equilíbrio explosivo para certos tipos de movimento, caso esse apresentado na Figura 8. Se, por uma razão qualquer, saímos do equilíbrio A para o B, por exemplo, ter-se-ão várias trajetórias alternativas, com apenas uma — trajetória BA — reconduzindo ao equilíbrio inicial. As trajetórias BCD e BEF claramente geram movimentos explosivos nos preços P_k e P . Com a trajetória BCD, o índice geral de preços P aumenta, em princípio, no segmento BC (reduzindo o estoque real de moeda) para, em seguida, no segmento CD e em diante, gerar uma redução infundável em P (aumentando, indefinidamente, o estoque real de moeda). Durante todo o processo, o preço real das ações P_k é crescente, *ad infinitum*. Por outro lado, a trajetória alternativa BEF provoca um aumento sistemático no índice geral de preços (que reduz sempre o estoque real de moeda) e um aumento transitório, seguido de queda interminável, no preço real das ações.

Visto pelo lado do mercado de letras, o movimento BCD implicaria uma queda contínua na taxa real de juros, enquanto o movimento BEF, um aumento contínuo na taxa de juros. Note que a queda (ou aumento) interminável na taxa de juros — embora irrealista — é compatível com o persistente excesso de demanda (ou oferta) de moeda na área nordeste (ou sudoeste).

A possibilidade de movimentos explosivos nos preços em geral e nos preços de ações é algo que deveria causar um certo espanto e ansiedade aos leitores e preocupações ao autor do modelo. No entanto, as condições instáveis da Figura 8 nunca serão, por vários motivos, observadas. O primeiro argumento seria ditado pelo bom senso: movimentos explosivos *ad infinitum* nunca foram verificados no mundo real; portanto, não é lógico imaginar que as curvas possam ter a inclinação descrita na Figura 8.

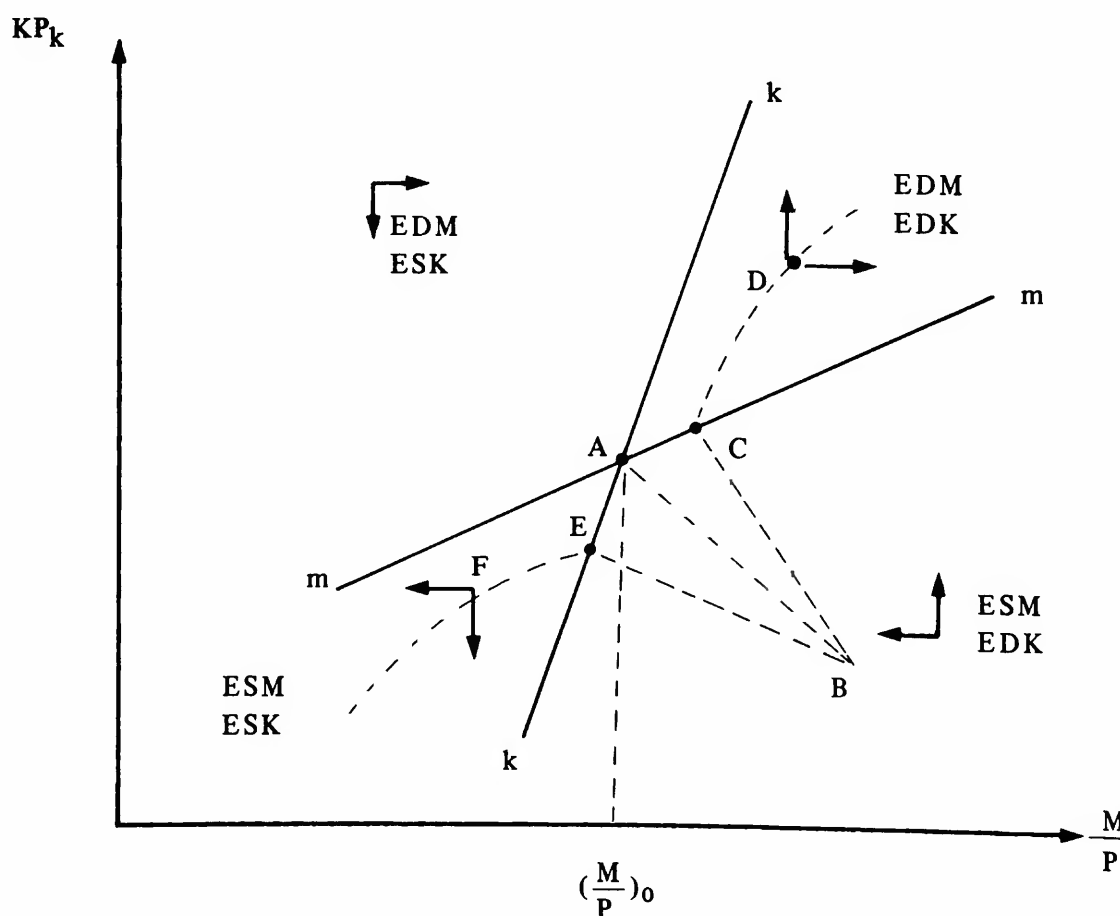
O segundo argumento é um pouco mais elaborado e procura demonstrar que as condições para que a curva mm seja menos inclinada que a kk não são comprovadas nos estudos empíricos. O raciocínio é de que a demanda por ações é mais elástica em relação aos seus retornos do que a demanda por moeda em relação aos retornos em ações. Repetindo a inclinação da curva mm descrita na expressão (19),

$$\left. \frac{d(KP_k)}{d\left(\frac{M}{P}\right)} \right|_{mm} = \frac{K_w}{1 - K_w + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} > 0$$

e a da curva kk , na expressão (22),

$$\left. \frac{d(KP_k)}{d\left(\frac{M}{P}\right)} \right|_{kk} = \frac{K_w}{1 - K_w + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} > 0$$

FIGURA 8 — O Processo de Ajustamento nos Preços P e P_k , com Equilíbrio Instável.



Ora, para que o equilíbrio seja estável, é necessário que o valor de (19) seja maior do que o de (22). Com

auxílio da restrição (5),

$$L_w + B_w + K_w = 1$$

e da condição $B_w > 0$, podemos escrever

$$\begin{aligned} \frac{1 - L_w}{L_w - L_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} &= \frac{K_w + B_w}{L_w - L_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} > \\ &> \frac{K_w + B_w}{(L_w + B_w) - L_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} \end{aligned} \quad (26)$$

e, também,

$$\begin{aligned} \frac{K_w}{(1 - K_w) + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} &< \frac{K_w + B_w}{(1 - K_w) + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} = \\ &= \frac{K_w + B_w}{(L_w + B_w) + K_{r_k} \frac{r_k^e}{KP_k}} \end{aligned} \quad (27)$$

O último termo da expressão (26) será maior do que o último termo da (27) se, e apenas se

$$|L_{r_k}| < K_{r_k}, \quad (28)$$

que é a condição necessária e suficiente para que o equilíbrio seja estável³. Se as variáveis de estoque real nas equações (1), (2) e (3) estiverem expressas em logaritmos, é assegurada a condição de que a elasticidade de demanda por moeda em relação ao retorno em ações é menor (em valor absoluto) que a da demanda por ações em relação a seus próprios retornos.

Outra condição encontra também suporte na teoria microeconômica. O leitor com algum conhecimento da teoria do consumidor sabe que o somatório, ponderado pela participação das elasticidades-substituição de demanda de vários bens em relação a um deles é nulo. No nosso caso, teríamos

$$L_w \eta_{LK}^s + B_w \eta_{BK}^s + K_w \eta_{KK}^s = 0 \quad (29)$$

³ Existe alguma evidência empírica em favor desse resultado. Ver Lee (1967).

⁴ O trabalho clássico representativo dessa visão é o de Eugene Fama (1970). Há outros em Cootner (1964).

onde η_{ik}^s é a elasticidade compensada da demanda do ativo i com respeito ao retorno em ações. Daí, operando-se algebricamente,

$$\eta_{kk}^s = L_w (\eta_{kk}^s - \eta_{LK}^s) + B_w (\eta_{kk}^s - \eta_{BK}^s) \quad (30)$$

e como $\eta_{kk}^s > 0$, $\eta_{LK}^s \leq 0$ e $\eta_{BK}^s \leq 0$, então, fica assegurado que $\eta_{kk}^s > |\eta_{LK}^s|$

Finalmente, haveria ainda um terceiro argumento, este porém definitivo. Se a curva mm fosse menos inclinada que a kk , conforme apresentado na Figura 8, haveria excesso de demanda na área nordeste e excesso de oferta, na sudoeste, em todos os mercados. Ora, ambas as regiões são incompatíveis com a lei de Walras, que assegura soma nula para os desequilíbrios.

Rapidez de ajustamento e grau de eficiência nos mercados

Uma vasta e crescente literatura, liderada por Fama⁴ e outros, tem se preocupado com as condições de eficiência dos mercados e suas implicações com os movimentos dos preços e retornos de ativos (principalmente especulativos). Por definição, um mercado é qualificado como “eficiente” se os preços correntes observados refletem perfeita e completamente todas as informações relevantes disponíveis. Um mercado é “ineficiente” se os preços reagem com retardo às informações. Naturalmente, o conceito de “ineficiência” permite graduações: um mercado, embora com ajustamento retardado, pode ser mais eficiente – ou, a rigor, menos ineficiente – do que outro que reaja com maior demora ao mesmo tipo de informação. Além disso, o mesmo mercado pode apresentar diferentes graus de ineficiência – ou seja, duração e formato de estrutura de retardo – dependendo do tipo de informação e dos custos em obtê-la e decifrá-la.

Se um mercado é ineficiente, isto significa que qualquer excesso de oferta ou de demanda não desaparece instantaneamente. Logo, terá de haver outro(s) mercado(s) ineficiente(s), com excesso de demanda ou de oferta, de modo que os desequilíbrios se anulem. A conclusão é de que o grau de eficiência de um mercado não deve ser classificado isoladamente, uma vez que depende da eficiência dos demais. A lei de Walras é útil para nos dizer se um mercado é (completamente) eficiente, como o de ações, e um segundo, ineficiente (por exemplo, o de moeda); necessariamente, o terceiro (e último) terá que ser ineficiente também (por exemplo, o de letras). Qualquer excesso de oferta ou de demanda num dos mercados terá que ser compensado por um desequilíbrio contrário nos outros dois.

Vista desta forma, a existência de um mercado ineficiente implica que as trajetórias de ajustamento deslocam-se ao longo da equação de equilíbrio entre oferta e demanda, ou seja, sobre mm , kk ou bb , se o mercado eficiente corresponde, respectivamente, ao de moeda, ações ou letras.

A eficiência do mercado, em termos de rapidez de ajustamento, é normalmente testada com três níveis de rigor. A “forma fraca” examina a rapidez de ajustamento e a possibilidade de antecipação em preços e retornos, quando a informação disponível restringe-se apenas às séries históricas dos preços e retornos. O teste resume-se, na maioria das vezes, em analisar a existência de processos de média móvel e auto-regressivos nas séries de preços e retornos. Se forem encontrados processos puramente aleatórios, sem autocorrelação serial, diz-se que o mercado é eficiente a este nível de teste.

A “forma semiforte” do teste de eficiência é mais rigorosa, e o conjunto de informações compreende todas as variáveis que influenciam o mercado em questão. A idéia é examinar a existência de retardos na reação de preços e retornos a todo e qualquer distúrbio. Se o ajuste é instantâneo, ou mesmo antecipado, o mercado é dito eficiente; caso contrário, ineficiente.

É fácil demonstrar que o formato das trajetórias de ajustamento dos preços e retornos depende diretamente do grau de eficiência dos mercados e do tipo de informações. Por exemplo, a trajetória BCA da Figura 7 é incompatível com a eficiência completa nos mercados de moeda e de ações, uma vez que implica um crescimento inicial e posterior queda no preço real das ações. Uma vez que este processo não foi apresentado como instantâneo, o mercado de ações não pode ser eficiente. Por outro lado, como o aumento no nível geral de preços é distribuído no tempo, o mercado de moeda também não seria eficiente. Se ambos os mercados fossem eficientes, não existiriam pontos diferentes de A.

Porém, a trajetória direta BA pode ser ou não consistente com a eficiência em um dos mercados. Por exemplo, a trajetória BDA — desde que o movimento BD seja instantâneo — representa um caso em que apenas o mercado de ações é eficiente. Os ajustes são completos e imediatos, de modo que os preços nominais de ações aumentam antes do índice geral de preços. Quando este último começa a crescer, o preço real das ações começa a cair ao longo do segmento DA; mas, durante o processo, o mercado de ações permanece sempre em equilíbrio.

O conceito de eficiência de um mercado depende do tipo de informação e, para esclarecer este ponto, exploremos três exemplos. No primeiro, vamos supor um aumento repentino e excessivo na oferta nominal de moeda. Serve de ilustração a mesma Figura 7, onde a nova posição (em desequilíbrio) nos estoques dos dois ativos é o ponto B. Existem evidências empíricas (Contador, 1973a) de que a trajetória encontrada na economia brasileira é semelhante a BCA e que o processo de ajustamento do preço real das ações não é instantâneo, demorando dois meses no movimento BC. O mercado de moeda, por sua vez, é menos eficiente ainda, e o ajuste perdura por mais de dezoito

meses. Comparando com o mercado de moeda, pode-se dizer que o ajuste no mercado de ações é muito rápido, ou seja, o mercado de ações seria bem mais eficiente do que o de moeda⁵

Entretanto, a conclusão sobre o retardo no ajustamento do mercado de ações à variação da oferta de moeda é contestada por vários autores, encabeçados por Fama (1970), e tem sido, realmente, o cerne de uma prolongada discussão. Por isso, vamos aceitar até mesmo que tais evidências empíricas sejam discutíveis e passar a outros exemplos. Infelizmente, os autores que rejeitam *a priori* a possibilidade de ineficiência no mercado de ações, baseiam-se em evidências empíricas que ignoram a interdependência de mercados financeiros.

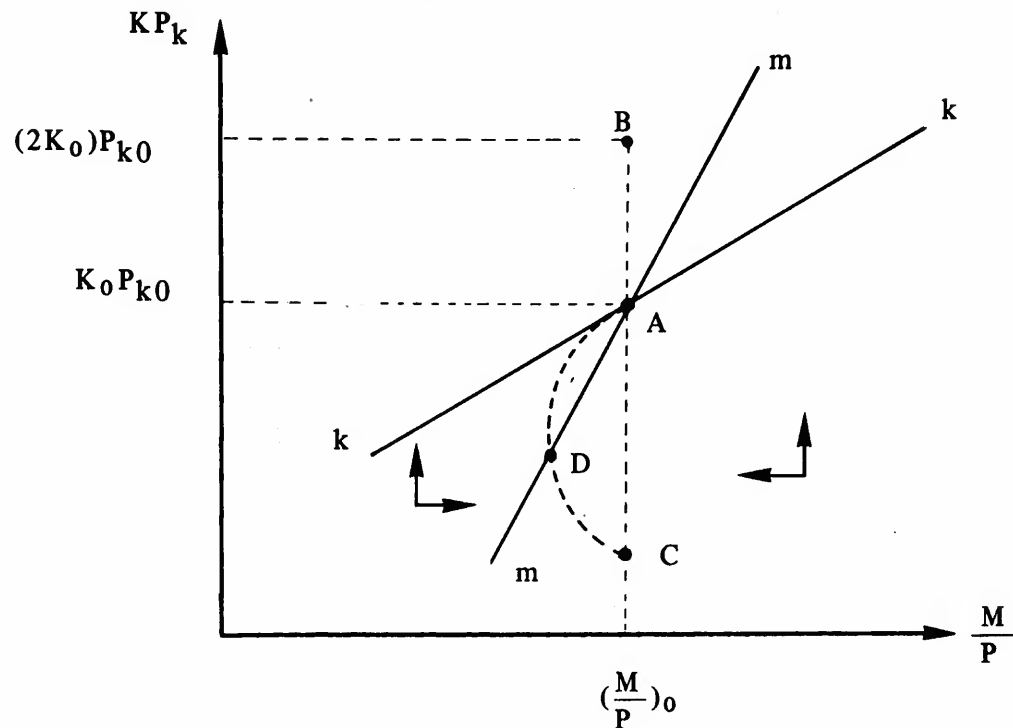
Suponhamos agora outro tipo de informação, como o anúncio, ou mera antecipação, de bonificações e desdobramentos. Na Figura 9, vê-se uma economia que estava em equilíbrio no ponto A, com os estoques $(M/P)_0$ e $(KP_k)_0$. Agora, imaginemos que todas as sociedades anônimas anunciem uma bonificação de, digamos, uma ação para cada possuída. O número de ações em poder do público duplica e a nova posição de equilíbrio é o ponto B. A economia brasileira tem uma longa experiência em interpretar este tipo de informação e sabe que não houve mudança alguma no valor de mercado do capital acionário. Daí, o preço real das ações cai, instantaneamente, pela metade, e o equilíbrio A é novamente alcançado. Este ajuste é instantâneo (na verdade, o ponto B nem chega a existir) e, neste caso, pode-se dizer que o mercado de ações é eficiente para este tipo de informação.

Para um outro tipo de informação, a conclusão já não é a mesma. Por exemplo, se as sociedades anônimas adotassem a política oposta de reduzir o número de ações, através de “carimbo”, esta decisão deslocaria os mercados do ponto A para o C, na mesma Figura 9. Se o mercado soubesse interpretar corretamente este tipo de informação, aceitaria que o número de ações, ou de pedaços de papel, não é relevante. Afinal, o importante é o valor real do estoque e, num mercado eficiente, o preço das ações deveria subir imediatamente, retornando à posição A. Porém, não é isto que acontece na economia brasileira. É amplamente sabido que as empresas que adotaram o “carimbo” tiveram deprimidos os preços reais de suas ações, bem abaixo dos níveis que deveriam ocorrer se houvesse equilíbrio. Logo, o mercado de ações não seria eficiente para este tipo de informação. O processo de ajuste que parece mais condizente com a nossa realidade é CA, o movimento não instantâneo de C para A. A outra alternativa seria CDA, mas não há maiores indícios de que ocorra na prática.

Haveria ainda o terceiro nível do teste de eficiência, a chamada “forma forte”, que examina a existência ou não de manipulação de informações, restrição de informações ao público (*inside information*) e controle de grupos de investidores e empresas sobre o mercado. Por enquanto, poucas têm sido as tentativas de examinar esta questão, mas o bom senso sugere que dificilmente qualquer mercado será eficiente a este nível.

⁵ Essa conclusão foi antecipada por Friedman (1961), p. 449.

FIGURA 9 – Ajustamento no Mercado de Ações: Bonificações, Desdobramentos e Redução do Número de Ações.



MUDANÇAS NO EQUILÍBRIO

Expectativas de inflação

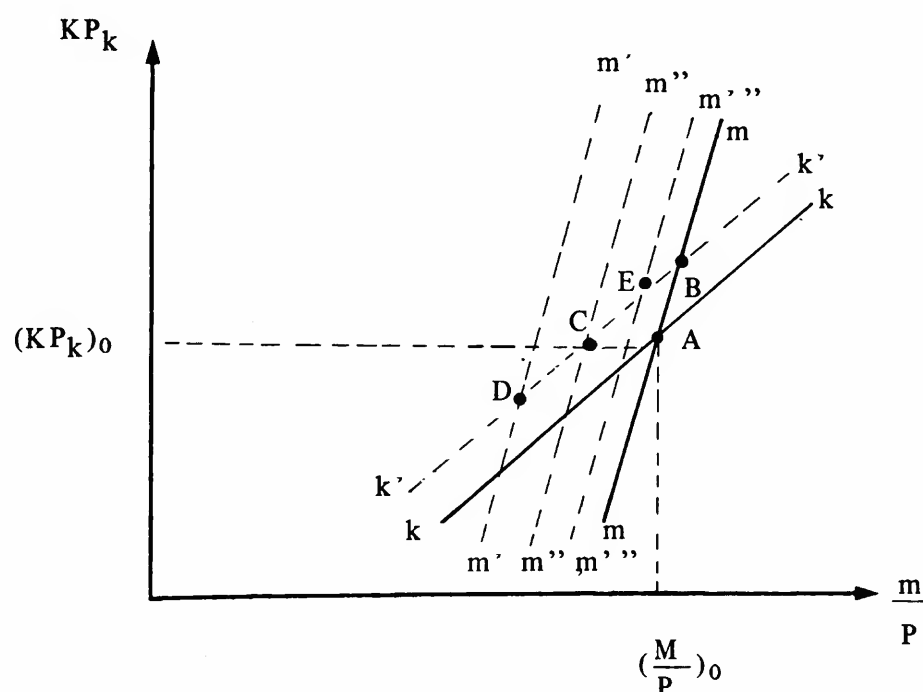
Até este ponto, permitimos mudanças em apenas duas variáveis: os estoques reais de moeda, M/P , e de ações, KP_k . As curvas mm e kk pressupõem então constantes todas as demais variáveis. Para distúrbios nos estoques reais dos dois ativos, identificamos as hipóteses para que a economia retorne ao equilíbrio e as adequadas trajetórias de ajustamento para determinadas condições de eficiência nos mercados.

Vamos agora examinar como as curvas mm e kk se deslocam em resposta a mudanças nas variáveis antes

mantidas constantes. Dependendo dos deslocamentos das duas curvas, haverá uma nova posição de equilíbrio, o que deve causar mudanças nos estoques reais de moeda e de ações. Começemos com um caso em que as expectativas de inflação – exógenas ao modelo – aumentam de π_0 para π_1 .

A Figura 10 permite o acompanhamento deste caso. O equilíbrio inicial é o ponto A, com estoques reais $(M/P)_0$ e $(KP_k)_0$. Sabemos que, pela condição $K_{\pi} > 0$ do modelo, um aumento nas expectativas de inflação aumenta o estoque real desejado de ações (mantidas constantes as demais variáveis). Assim, a curva kk desloca-se para cima, para $k'k'$. Se a demanda por moeda não fosse sensível às expectativas de inflação, o novo equilíbrio seria o ponto B, com um aumento nos estoques reais de moeda e de ações.

FIGURA 10 – Mudanças nas Expectativas de Inflação.



Um analista mais apressado seria levado a concluir que o aumento no valor real de ações é algo natural durante os processos inflacionários. Afinal, as ações são frequentemente consideradas um remédio eficaz contra a inflação. Tal argumento, em virtude da frequência com que é apresentado, parece ter-se transformado numa espécie de dogma entre os leigos, mas, muitas vezes, os dogmas são falaciosos. Este é um deles, como poderá ser constatado. A demanda de moeda depende da inflação esperada, de tal modo que os aumentos nas expectativas inflacionárias fazem com que os indivíduos procurem reduzir o seu estoque real de moeda ($L_{\pi} < 0$). Por isso, a curva mm desloca-se para a esquerda, para a posição $m'm'$, conforme exemplo da Figura 10.

Agora já não é tão certo que, em resposta às novas expectativas de inflação, o valor real do estoque de ações aumente. Tudo depende do efeito combinado dos deslocamentos de mm e kk . Se o deslocamento da curva mm for modesto, por exemplo, para $m''m''$ o novo equilíbrio ocorre no ponto E e, de fato, o estoque real de ações deve aumentar. (Note-se que o ponto E corresponde a uma posição mais alta do que o ponto A). Se o deslocamento de mm for um pouco maior, o estoque real de ações não deve sofrer alteração alguma na posição final de equilíbrio (ponto C). (É claro que, durante o processo de ajuste, o estoque KP_k pode variar). Finalmente, se o deslocamento de mm for maior que a distância horizontal CA — por exemplo, para $m'm'$ —, o valor real do estoque de ações diminui em relação à situação inicial.

Nesta última situação, está claro que a estratégia de reter ações já não é uma proteção eficaz contra a inflação. Na verdade, uma vasta literatura empírica para experiência das mais diversas⁶ chega mesmo a concluir que o *inflation-hedge argument* é falacioso.

As condições para que o estoque real de ações caia ou aumente em resposta a um acréscimo nas expectativas de inflação podem ser obtidas a partir da diferenciação total das equações (1) e (3), e permitir variações apenas em M/P , KP_k e π . No entanto, o resultado ainda não é conclusivo. Tudo depende da combinação de uma série de parâmetros.

Para não deixar a questão sem uma resposta, podemos novamente usar o bom senso como orientação. Da mesma forma que a demanda por ações é mais elástica a seus

retornos do que a demanda por moeda — ou seja, $K_{\pi k} > |L_{\pi k}|$, conforme condição (28) —, é de se esperar que a demanda por moeda seja mais elástica em relação às expectativas de inflação do que a demanda por ações. Ou seja,

$$|L_{\pi}| > K_{\pi} \quad (31)$$

Daí, o deslocamento da curva mm para a esquerda é maior que o da curva kk , o que intuitivamente sugere que o valor real de mercado do estoque de ações diminui quando se antecipa um aumento na inflação⁷

Renda real permanente e transitória

A variável seguinte a ser modificada é a renda real permanente y^e . Um aumento em y^e eleva o estoque demandado tanto de moeda como de ações (e também de letras). Assim, para um dado estoque real de ações KP_k , o equilíbrio no mercado de moeda exige agora um maior estoque real de moeda M/P . Logo, a curva mm desloca-se, na Figura 11, para a direita, isto é, para $m'm'$

Por sua vez, para um dado estoque real de moeda, o estoque real de ações em equilíbrio é também maior. A curva kk desloca-se para cima, $k'k'$. O resultado final são os estoques reais dos dois ativos aumentarem de $(M/P)_0$ e $(KP_k)_0$, no ponto A, para $(M/P)_1$ e $(KP_k)_1$, no ponto B.

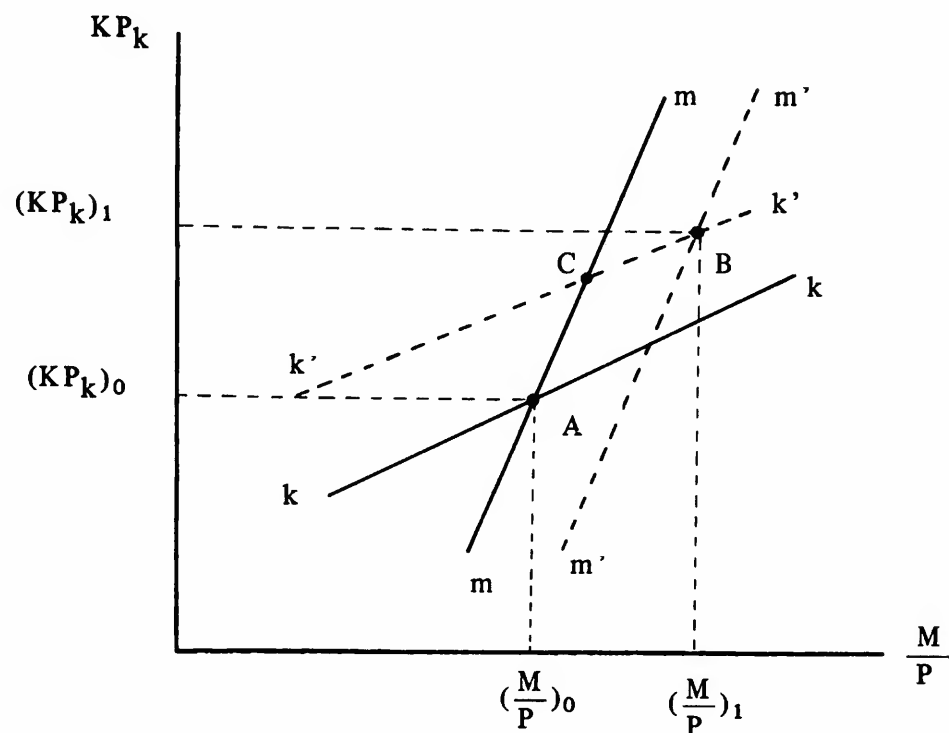
Ora, por definição, a renda real observada é formada por um componente esperado — ou renda real permanente — e um componente não esperado — renda real transitória (Friedman, 1957). Vimos acima que aumentos na renda real permanente elevam os estoques reais de moeda e de ações. Mas, qual seria o efeito de um aumento na renda real transitória?

Um aumento na renda transitória é sempre um evento não esperado (caso contrário não seria renda transitória, estando incorporado à renda permanente) e, em tais situações, os indivíduos e empresas tendem a utilizar estes ganhos inesperados em consumo de bens duráveis e ativos especulativos, da mesma forma que as perdas eventuais inesperadas são cobertas, preferencialmente, pela venda de ativos especulativos. Podemos até mesmo supor que a demanda por moeda não seja afetada pela renda transitória. Assim, na Figura 11, apenas a curva kk desloca-se para cima, $k'k'$. O novo ponto de equilíbrio é C, acima e à direita do equilíbrio inicial A. A conclusão é de que os estoques dos dois ativos aumentam, mas como a curva mm é bem inclinada, o estoque de ações é mais valorizado do que o de moeda. Embora, inicialmente, a demanda de moeda não tenha sido afetada pela renda transitória, o seu estoque real aumenta no equilíbrio final, em virtude dos efeitos da queda dos retornos em ações.

⁶ A lista é demasiado extensa para ser resumida em uma nota de rodapé. O leitor interessado em maiores referências deve consultar Contador (1973b).

⁷ O efeito final das expectativas de inflação no estoque real de ações, aliado a mudanças no mercado de moeda para o período de 1955 à 1971, no Brasil, gera uma elasticidade negativa entre 0,1 e 0,2. Ver Contador (1973b).

FIGURA 11 – Mudanças na Renda Real.

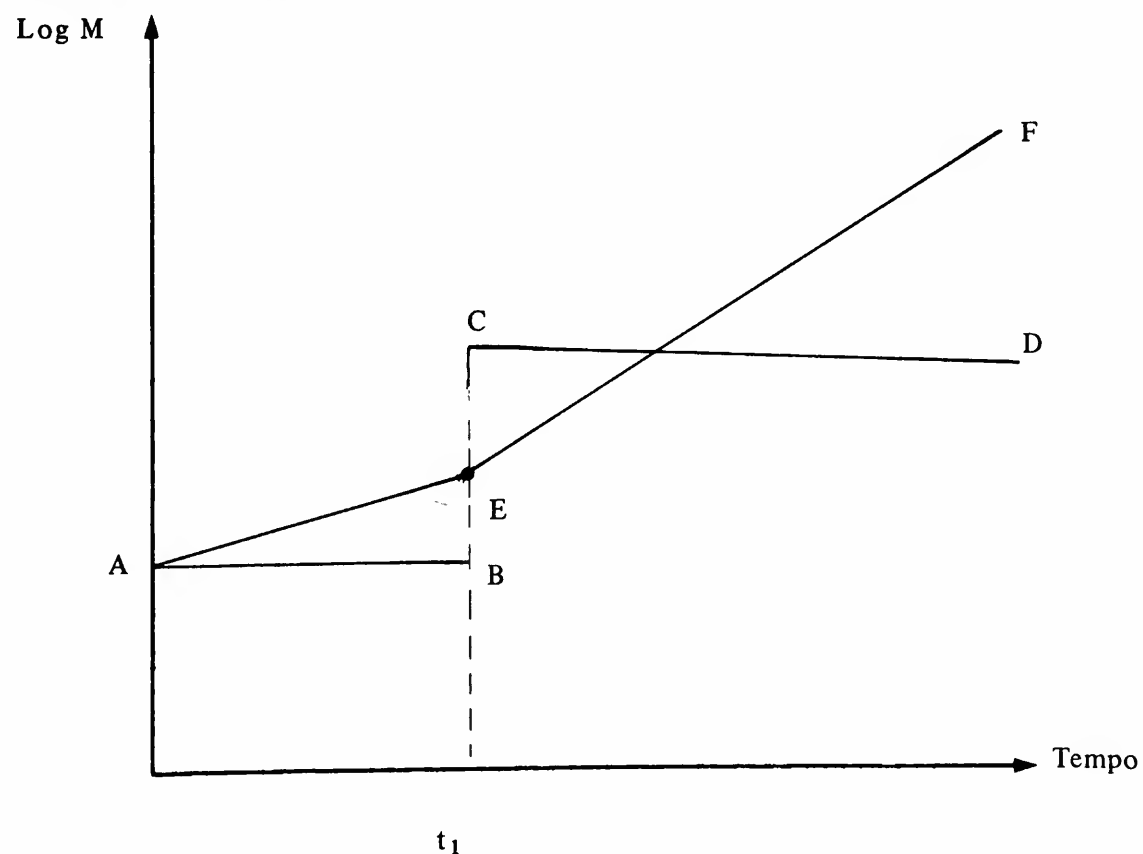


A Oferta nominal de moeda

Os efeitos de mudanças no estoque nominal de moeda foram examinados, anteriormente, na seção *Condições de estabilidade*, quando discutimos a importação da eficiência de cada mercado na determinação da trajetória de ajustamento. Foi visto, por exemplo, que qualquer mudança no estoque real de ações era puramente transitória, e que as pressões criadas de oferta e demanda asseguravam um retorno ao equilíbrio inicial.

O tipo de distúrbio imaginado naquela seção era o de um aumento repentino e de uma vez por todas no estoque nominal de moeda. A Figura 12 a seguir permite uma compreensão melhor. O eixo horizontal representa o tempo e o vertical, o logaritmo do estoque nominal de moeda. Na seção *Condições de estabilidade*, o distúrbio ocorreu no momento t_1 e era do tipo apresentado pela evolução ABCD. Vimos que o efeito final era um aumento no nível geral de preços, sem maiores mudanças no valor real dos estoques de ativos.

FIGURA 12 – Expansão da Oferta de Moeda.



Agora suponhamos um caso mais adequado às nossas condições de inflação crônica. Até o período t_1 , a oferta de moeda tinha um crescimento estável, igual à inclinação do segmento linear AE^8 . Seja este crescimento de 20% por período. Mantidas constantes outras variáveis (inclusive renda real), a taxa de inflação deve ser estável e de 20%. Esta é também a expectativa de inflação formada pela economia. Em condições de equilíbrio, todas as variáveis nominais (M , P , B e P_n) estão crescendo a esta mesma taxa, permanecendo constantes os estoques reais (M/P , B/P e KP_k).

Porém, por uma razão qualquer, o estoque nominal de moeda, a partir de t_1 , passa a crescer a uma taxa mais elevada, digamos, 40% por período. A inclinação da oferta nominal de moeda aumenta, conforme o segmento EF . Abstraindo o período inicial de ajustamento, o que deve acontecer com o valor real dos estoques dos ativos? Ora, cedo ou tarde os indivíduos vão perceber que a taxa de inflação estabilizou-se num piso mais elevado do que 40% por período. Obviamente, as expectativas de inflação para o futuro são reformuladas de 20% para 40%. Como os estoques demandados de moeda e de ações (e de letras) se

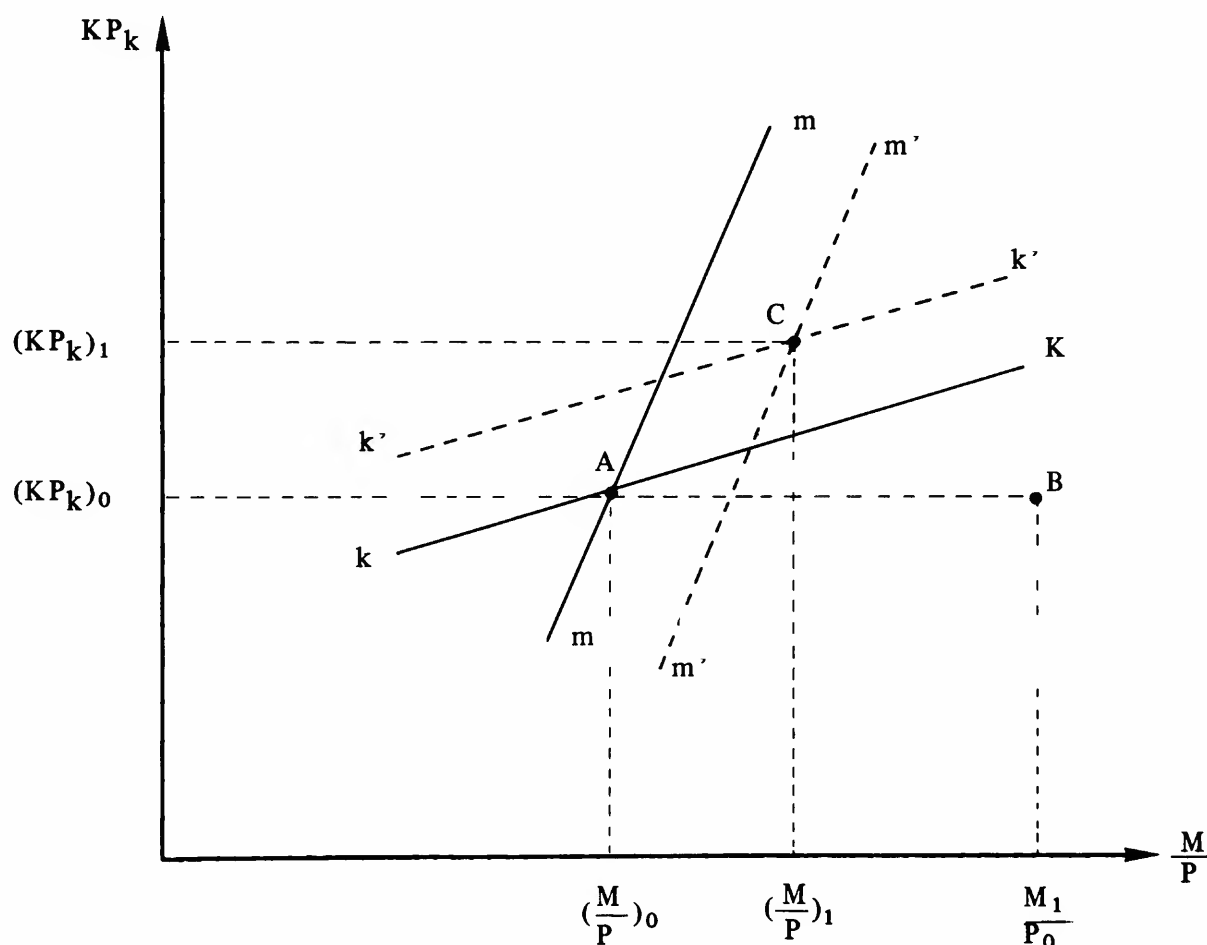
alteram sempre que a inflação esperada aumenta, há uma mudança na posição de equilíbrio: a curva kk desloca-se para cima e a curva mm para a esquerda. No final, os estoques reais dos dois ativos devem diminuir. Como tratamos deste tipo de mudanças na Figura 10, da seção *Expectativas de inflação*, não há necessidade de repetir o raciocínio.

A Política de mercado aberto

Até agora os distúrbios eram provocados por mudanças em apenas uma variável. Entretanto, no caso de uma operação de mercado aberto, ocorre uma mudança em duas variáveis: no estoque de letras e no de moeda. Suponhamos que as autoridades monetárias façam uma compra de letras, emitindo papel-moeda como pagamento.

Na Figura 13, o equilíbrio situa-se, inicialmente, no ponto A e, em decorrência da transação com os títulos do governo, surge um novo ponto B . Se não há alteração no estoque de letras, o retorno ao equilíbrio é semelhante ao apresentado na Figura 7. No entanto, a redução no estoque de letras faz com que seu preço suba e a taxa de juros r_b caia.

FIGURA 13 – Uma Operação de Mercado Aberto.



Ora, com a queda na taxa de juros r_b , os estoques reais demandados de moeda e de ações aumentam. A curva

⁸ Observe-se que a derivada de qualquer segmento da Figura 12 corresponde a $d \text{Log}M/dt$, aproximadamente igual a $\Delta M/M$, ou seja, à taxa de crescimento da oferta de moeda.

mm desloca-se para direita, $m'm'$ e a curva kk para cima, $k'k'$. Na posição final, aumentam os estoques reais de moeda e ações, caindo o de letras. Observe que o ponto C corresponde a um estoque real de moeda, $(M/P)_1$, inferior ao do distúrbio em B , M_1/P_0 . Logo, haverá um aumento também no nível geral de preços, porém inferior ao crescimento da oferta de moeda. Caso contrário, o estoque real de moeda retornaria a $(M/P)_0$.

Este resultado difere marcadamente daquele sugerido pelos monetaristas mais ortodoxos, que assumiriam um retorno ao equilíbrio original. Segundo o modelo, entretanto, uma política de *open market* afeta a composição da carteira de ativos da economia, podendo, assim, alterar o nível da taxa de juros⁹. Sob este aspecto, a estrutura do modelo poderia ser qualificada como “keynesiana”, sendo ainda possível considerar as letras como ativos com certo grau de liquidez inferior ao da moeda. Se reduzimos o estoque de letras e ampliamos o de moeda, no mesmo valor, a liquidez geral da economia aumenta, causando um aumento proporcional no nível geral de preços. Observe-se que o estoque de moeda (no conceito restrito) aumenta em termos reais, embora a liquidez total não se tenha modificado.

UMA DISCUSSÃO INCLUINDO O MERCADO DE LETRAS

Equilíbrio e condições de estabilidade

No início deste artigo argumentamos que, pela lei de Walras, seria possível examinar o equilíbrio e suas mudanças com apenas dois mercados, pois o terceiro teria que estar, necessariamente, em equilíbrio na posição final. O que pretendemos agora é apresentar algumas das mudanças, anteriormente analisadas, com os mercados de letras e de moeda.

Para isto vamos utilizar as equações (1) e (2), ignorando (3), para o mercado de ações. Em vez, porém, de estabelecer as combinações de equilíbrio com o valor real dos estoques dos dois ativos, vamos considerar mudanças na taxa real de juros em letras e no estoque real de moeda. A razão deste procedimento é simples. Distúrbios afetam o estoque real de moeda, principalmente através de mudanças no preço da moeda, ou seja, no inverso do índice geral de preços. Com o valor do estoque de ações, o ajuste é feito no preço real das ações. Entretanto, o estoque real de letras pode ser considerado exógeno ao modelo: o estoque nominal é determinado pela oferta, enquanto o índice geral de preços o é pelo funcionamento do modelo geral. Logo, a única variável de ajustamento no mercado de letras é a taxa observada de juros.

Para estabelecer a condição de equilíbrio no mercado de moeda é preciso diferenciar a equação (1),

$$d\left(\frac{M}{P}\right) = L_w d\left(\frac{M}{P}\right) + L_w d\left(\frac{B}{P}\right) + L_w dKP_k + L_y dy + L_{\pi} d\pi + L_{r_k} dr_k + L_{r_b} dr_b \quad (32)$$

ou

$$dr_b = \frac{(1 - L_w)}{L_{r_b}} d\left(\frac{M}{P}\right) - \frac{L_w}{L_{r_b}} d\left(\frac{B}{P}\right) - \left(\frac{L_w}{L_{r_b}} - \frac{L_w}{L_{r_b} KP_k}\right) dKP_k - \frac{L_y}{L_{r_b}} dy - \frac{L_{\pi}}{L_{r_b}} d\pi \quad (33)$$

A equação (33) mostra que, para o mercado de moeda estar em equilíbrio, a taxa real de juros em letras deve estar negativamente associada ao estoque real de moeda e à expectativa de inflação, e positivamente ao estoque real de letras e de ações e à renda real.

Por outro lado, a diferenciação de (2) fornece, após alguma manipulação algébrica,

$$dr_b = \frac{1 - B_w}{B_{r_b}} d\left(\frac{B}{P}\right) - \frac{B_w}{B_{r_b}} d\left(\frac{M}{P}\right) - \left(\frac{B_w}{B_{r_b}} - \frac{B_{r_k} r_k^e}{B_{r_b} KP_k}\right) dKP_k - \frac{B_y}{B_{r_b}} dy - \frac{B_{\pi}}{B_{r_b}} d\pi, \quad (34)$$

que nos diz que, para haver equilíbrio no mercado de letras, a taxa real de letras tem de ser positivamente associada a seu estoque real e à expectativa de inflação e negativamente associada ao estoque de moeda e ações e à renda real.

Na Figura 14, a curva *mm* é negativamente inclinada, e um leitor mais atento não terá dificuldade em identificar nessa curva a conhecida demanda por moeda. Qualquer ponto à esquerda de *mm* implica excesso de demanda de moeda (EDM) e, à direita, excesso de oferta (ESM). As pressões estão assinaladas pelas setas horizontais.

A curva *bb*, por sua vez, também é negativamente inclinada e qualquer ponto acima de *bb* corresponde a um excesso de demanda de letras (EDB)¹⁰ e, abaixo de *bb*, a

⁹ As conclusões estariam dentro do raciocínio de Metzler (1951), em um trabalho pioneiro sobre o tema. Em Mundell, o modelo de Metzler é desenvolvido e o trabalho mostra que, a rigor, o efeito de uma operação de mercado aberto na taxa de juros depende de como o governo financia o serviço da dívida pública. Uma operação de compra de títulos (que reduz B e aumenta M) reduz o serviço futuro da dívida. Se o imposto sobre a renda de pessoas físicas é reduzido e o mercado de capitais não é eficiente, então a taxa de juros é afetada pela operação de mercado aberto. Se, por outro lado, o

imposto de renda das empresas é reduzido, Mundell demonstra que a taxa de juros aumenta. Observa-se que na estrutura aqui apresentada o modelo não oferece ainda condições para responder a questões como essas.

¹⁰ Raciocinemos da seguinte forma: uma taxa real r_b mais elevada implica maior estoque demandado de letras, e para uma oferta constante, haverá excesso de demanda de letras (EDB). Com uma taxa de juros r_b mais baixa que a do equilíbrio, o estoque demandado é menor que o ofertado; logo, existe excesso de oferta de letras (ESB).

um excesso de oferta (ESB). As setas verticais indicam o sentido da pressão na taxa de juros. É fácil ainda verificar que pelo ponto de equilíbrio A deve passar uma curva positivamente inclinada *kk*, que equilibre o mercado de ações¹¹

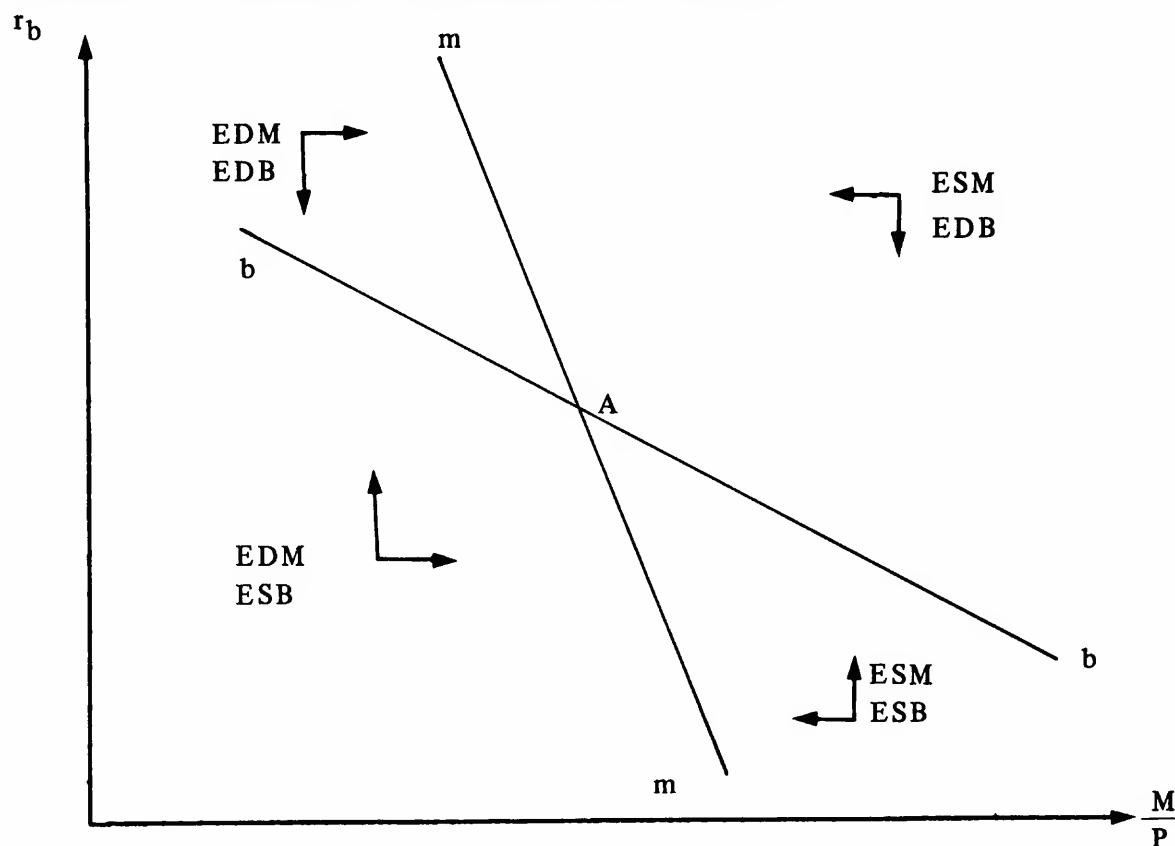
A Figura 14 reproduz as curvas *mm* e *bb* no caso de equilíbrio estável. Se a curva *bb* fosse mais inclinada que a curva *mm*, o equilíbrio seria instável¹². Porém, é fácil demonstrar que isto seria improvável. A inclinação da curva *mm* é obtida a partir da diferencial (33),

$$\frac{dr_b}{d\left(\frac{M}{P}\right)}\Big|_{mm} = \frac{1 - L_w}{L_{r_b}} < 0, \quad (35)$$

e a da curva *bb*, a partir da expressão (34),

$$\frac{dr_b}{d\left(\frac{M}{P}\right)}\Big|_{bb} = -\frac{B_w}{B_{r_b}} < 0 \quad (36)$$

FIGURA 14 – Equilíbrio Entre Taxa de Juros e Moeda



Para que a curva *mm* seja mais inclinada do que *bb*, é preciso que o valor absoluto de (35) seja maior do que o de (36), ou, como ambas as expressões são negativas,

$$\frac{1 - L_w}{-L_{r_b}} > \frac{B_w}{B_{r_b}} \quad (37)$$

Mas,

$$\frac{1 - L_w}{-L_{r_b}} = \frac{B_w + K_w}{-L_{r_b}} > \frac{B_w}{B_{r_b}} \quad (38)$$

e, desde que

$$B_{r_b} > -L_{r_b} \quad (39)$$

o equilíbrio estável é garantido. Observe que a desigualdade (39) requer que a demanda por letras seja mais sensível aos seus retornos do que a demanda por moeda aos retornos em letras, resultado esse bastante plausível, segundo os vários argumentos antes apresentados.

Expansão da oferta de moeda

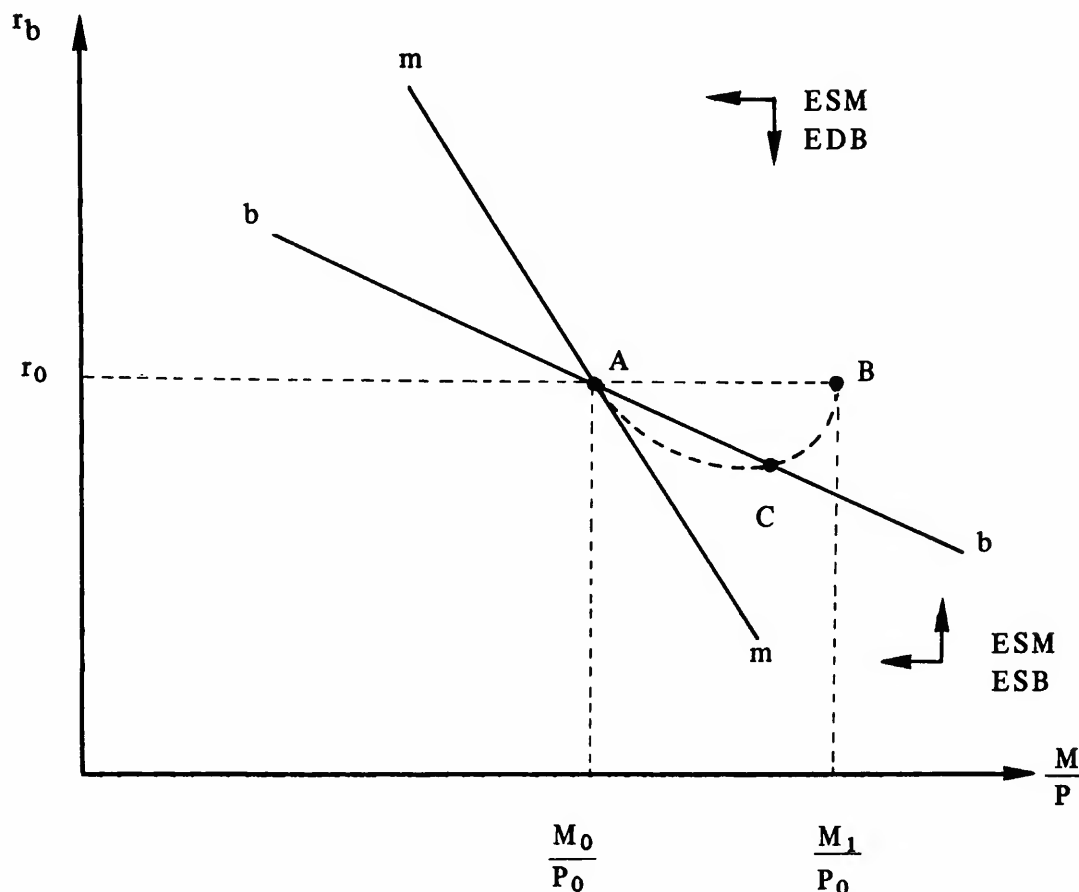
Vamos considerar agora alguns distúrbios e observar o que acontece com o equilíbrio e como ele é alcançado. Começemos com o caso mais simples: um aumento repentino da oferta de moeda. Com este distúrbio, o equilíbrio A, na Figura 15, é destruído e surge uma nova posição B.

Mas, como o ponto B não é de equilíbrio, o excesso de oferta de moeda (ESM) e de demanda de letras (EDB) exercerá pressões equilibrantes no índice geral de preços e na taxa de juros. Se o mercado de letras for eficiente, a taxa real de juros não deverá alterar-se e a trajetória será BA. Por

¹¹ Pontos acima de *kk* correspondem a excesso de oferta de ações (ESK) e pontos abaixo de *kk* correspondem a excesso de demanda (EDK).

¹² Isto pode ser verificado através das pressões indicadas pelas setas.

FIGURA 15 – Um Aumento da Oferta de Moeda.



outro lado, é mais razoável aceitar que o mercado de letras não seja eficiente, e que a trajetória seja a do tipo BCA.

Isto significa que a taxa real de juros cai transitoriamente ao longo do segmento BC, fato considerado normal pelos monetaristas, correspondendo ao chamado “efeito-liquidez” na taxa de juros (Friedman, 1971). A taxa de juros cai enquanto existe simultaneamente um excesso de oferta de moeda (ESM) e, principalmente, de demanda por letras (EDB). Quando o excesso de demanda por letras desaparece, a taxa de juros começa a subir, até que retorna a seu nível inicial r_0 . Portanto, uma política de expansão da oferta nominal de moeda, quando muito, tem efeitos apenas temporários na taxa de juros¹³.

Aumento de retorno em ações

Um outro tipo de distúrbio seria, por exemplo, a antecipação de maior retorno em ações, representado na Figura 16. Neste caso, o estoque demandado de moeda e de letras diminui, implicando um deslocamento de mm para a esquerda, isto é, $m'm'$, e de bb para cima, ou seja, $b'b'$. O novo equilíbrio ocorre no ponto B, com menor estoque real de moeda e taxa real de juros mais elevada.

Mudança das expectativas de inflação

Um aumento das expectativas de inflação, por sua

vez, deslocaria, ainda na Figura 16, a curva mm para a esquerda, isto é, $m'm'$, e a curva bb , para baixo, ou seja, $b''b''$. Agora já não é tão conclusiva a resposta: tudo depende da intensidade dos dois deslocamentos e das inclinações das curvas.

Uma das questões mais polêmicas na literatura relaciona-se ao que acontece com a taxa real de juros durante processos inflacionários. Um leitor mais apressado diria que ela cai, tendo como base a longa e variada experiência brasileira. Este argumento, infelizmente, não pode ser usado por nós, pois tal queda na taxa de juros decorre mais dos controles governamentais do que do mecanismo de mercado. Infelizmente, neste caso, o modelo é pouco sugestivo.

Uma política de mercado aberto

Restaria, ainda, examinar como opera uma política de *open market*; por exemplo, uma compra de títulos por parte das autoridades monetárias. Ora, tal política significa uma diminuição do estoque de letras, compensada por um aumento, no mesmo valor, do estoque de moeda. A Figura 17 mostra que o mercado sai imediatamente do equilíbrio em A para um novo ponto em B.

Mas, esta não é a única mudança. Como o estoque real de letras é afetado no equilíbrio final, a curva mm desloca-se para a esquerda, $m'm'$, e a curva bb , para baixo, isto é, para $b'b'$. O equilíbrio final terá que ocorrer em C. Durante o processo de ajustamento do ponto B para C, é provável que a taxa real de juros caia temporariamente para depois subir, com uma trajetória BDC.

¹³ A conclusão é a de que a política monetária não afeta de modo permanente a taxa real de juros. Ver Friedman (1968 e 1971).

FIGURA 16 – Aumento do Retorno em Ações.

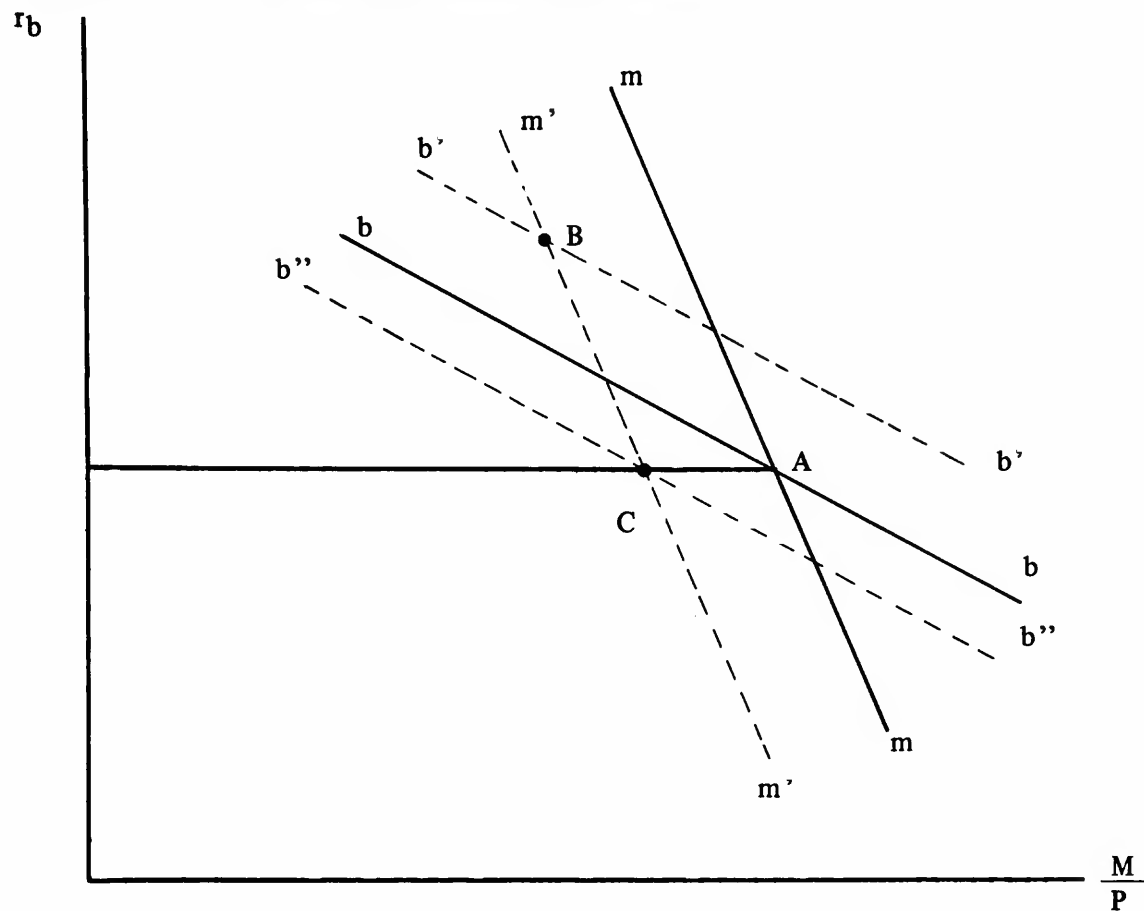
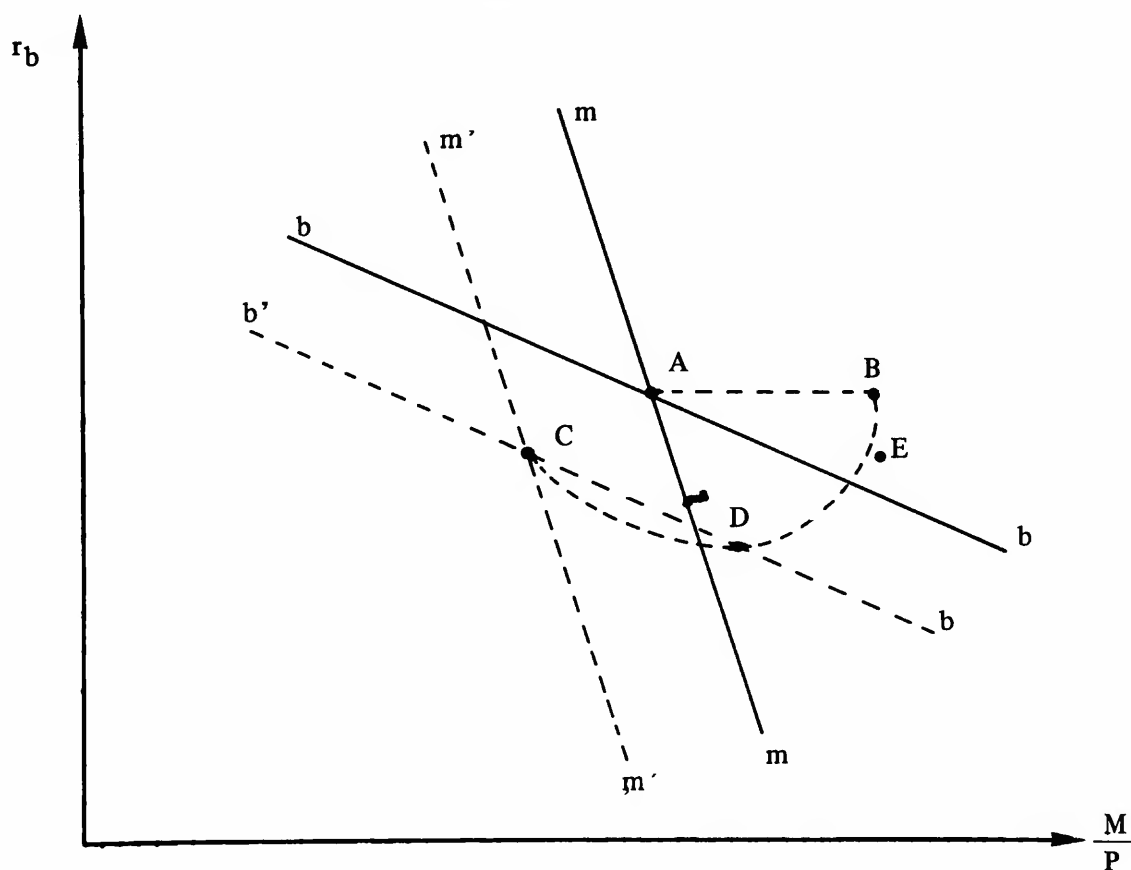


FIGURA 17 – Uma Política de Mercado Aberto.



Porém, mais uma vez não podemos afirmar nada a respeito do efeito sobre o nível real da taxa de juros. É possível que, no momento em que a operação de compra dos títulos por parte do governo é realizada, o preço das letras suba e a taxa de juros caia. Neste caso, o distúrbio seria o ponto E, abaixo do ponto B. Embora o efeito inicial tenha sido no sentido de reduzir a taxa de juros, nada garante que, no equilíbrio final, este fato ocorra.

O Caso das letras com rendimentos corrigidos monetariamente

O ativo típico representativo das letras, imaginado ao

longo deste texto, foi um título como as Letras do Tesouro Nacional, com taxa de juros (desconto) determinada pelo leilão no mercado primário. Entretanto, o grupo de "letras" é bem menos homogêneo do que os outros. Neste mesmo agregado figuram títulos com rendimentos sujeitos a correção monetária, como Obrigações Reajustáveis do Tesouro (ORTN), Letras Imobiliárias (LI) etc.

Enquanto o valor nominal do estoque de LTN é dado por sua oferta, o valor do estoque nominal das ORTN, LI, etc. está sujeito a correção monetária, o que significa que seu estoque real permanece constante (aproximadamente); mesmo com aumento no índice geral de preços. Sem

dúvida, estas considerações introduzem algumas complicações no modelo. Ainda assim, dois fatos trabalham em nosso favor. Primeiro, os ativos com correção monetária seriam apenas uma parte do agregado “letras” e seu estoque real, portanto, não permaneceria constante com crescimento no nível geral de preços. Segundo, o esquema de correção monetária implantado no Brasil não corrige perfeitamente os preços dos ativos¹⁴. Dessa forma, o estoque real dos ativos com correção monetária também diminui com o aumento no índice geral de preços.

CONCLUSÕES

Este artigo versou sobre um modelo teórico, descrevendo as condições e os mecanismos de ajuste para o equilíbrio geral num mercado financeiro com Três Ativos.

Num modelo rico em implicações é difícil explicar todas as conclusões. Dentre as mais interessantes, podemos citar:

- a) ao contrário dos modelos monetaristas mais simples, o enfoque examinado mostra que a inflação depende do funcionamento de todo o mercado financeiro e não apenas do de moeda;
- b) a trajetória de ajuste da taxa de juros em resposta a um excesso de oferta de moeda diz que a queda na taxa de juros é transitória e apenas enquanto existe simultaneamente excesso de oferta de moeda e excesso de demanda por letras. No final do processo, mesmo com excesso de moeda, a taxa de juros inicia um movimento ascendente. Os modelos monetaristas sugerem que a queda transitória na taxa de juros ocorre enquanto existe um excesso de liquidez. O modelo critica parte deste enfoque.
- c) a Lei de Walras esclarece dúvidas da polêmica sobre a eficiência de mercados. Para que um mercado seja eficiente, isto é, esteja sempre em equilíbrio, precisa que os demais mercados estejam em equilíbrio e que sejam também eficientes em conjunto.

BIBLIOGRAFIA

- CAGAN, P. *The channels of monetary effects on interest rates*. New York, Columbia University Press, 1972.
- CONTADOR, C. R. *Money, inflation and the stock market: the brazilian case*. Tese de doutoramento apresentada na Universidade de Chicago, Chicago, Ill., 1973. (Trad.: *Política monetária, inflação e o mercado de ações no Brasil*. Rio de Janeiro, IBMEC, 1974).
- CONTADOR, C. R. Inflação e o mercado de ações no Brasil: teste de algumas hipóteses. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, Rio de Janeiro, 3(4):913-36, dez. 1973.
- CONTADOR, C. R. Correção monetária: vícios e virtudes. *Revista ANDIMA*, Rio de Janeiro, (38):5-13, ago. 1979.
- COOTNER, P. H., ed. *The random character of stock market prices*. Cambridge, Mass., The Mit Press, 1964.
- FAMA, E. Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. *Journal of Finance* (American Finance Association), New York, 25(2):383-417, may 1970.
- FOLEY, D. K. & SIDRAUSKY, M. “Production and growth.” In: _____. *Monetary and fiscal policy in a growing economy*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971.
- FRIEDMAN, M. “The quantity of money: a restatement”. In: _____. *Studies in the quantity theory of money*. Chicago, University of Chicago Press, 1956. (Economic Research Serie).
- FRIEDMAN, M. *A theory of consumption function*. Princeton, Princeton University Press, 1957.
- FRIEDMAN, M. The lag in effect of monetary policy. *Journal of Political Economy*, Chicago, University of Chicago Press, oct. 1961.
- FRIEDMAN, M. “Windfalls, the horizon, and related concepts in the permanent income hypothesis.” In: CRIST, C., ed. *Measurement in economics*. Stanford, Stanford University Press, 1963.
- FRIEDMAN, M. The role of monetary policy. *American Economic Review* (American Economic Association), Nashville, Tenn., 58(1):1-17, mar. 1968.
- FRIEDMAN, M. “The optimum quantity of money.” In: _____. *The optimum quantity of money and other essays*. Chicago, Aldine Publ, 1969.
- FRIEDMAN, M. “Factors affecting the level of interest rates.” In: BRIGHAM, E. F., ed. *Readings in managerial finance*. New York, Rinehart & Winston, 1971.
- HENDERSON, D. W. & SARGENT, T. J. “Monetary and fiscal policy in a two sector aggregative model.” In: *Money and banking workshop, Chicago, feb. 1972*. Chicago, University of Chicago, 1972.
- LEE, T. H. Alternative interest rates and the demand for money: the empirical evidence. *American Economic Review* (American Economic Association), Nashville, Tenn., 57(5):1168-81, dec. 1967.
- METZLER, L. A. Wealth, saving, and the rate of interest. *Journal of Political Economy*, Chicago, University of Chicago Press, 59:93-116, apr. 1951.
- MILLER, M. & MODIGLIANI, E. Dividen policy, growth and valuation of shares. *Journal of Business*, Chicago, University of Chicago Press, 34:411-33, oct. 1961.

¹⁴ Para uma discussão didática da correção monetária no Brasil, ver Contador (1979).

O PROCESSO DECISÓRIO NA INTERAÇÃO EMPRESAS—BANCOS

Sergio Baptista Zaccarelli*
Rubens Famá**

SÍNTESE

A área de Finanças das Empresas tem dado reduzido tratamento à interação dinâmica entre empresa e bancos, sob a ótica da empresa, com vista a obter empréstimos. As decisões pertinentes a essa interação são aqui explicitadas e colocadas em forma hierarquizada, que as divide em decisões de adaptação ao ambiente bancário, decisões *táticas-de-organização*, decisões *táticas-de-operação* e decisões operacionais. Os fatores da interação com os bancos são explicitados.

Uma determinada empresa mantém interações com diversos agentes ecológicos do seu ambiente empresarial como fornecedores, clientes consumidores, governo, bancos, acionistas, empresas concorrentes etc. Iremos aqui focalizar apenas a Interação da Empresa com os Bancos do seu ambiente empresarial, enfatizando a problemática que se coloca para os administradores que tomam as diversas decisões envolvidas nesta interação.

A área de estudos que constitui a Administração Financeira é hoje muito rica em conceitos e técnicas, desde os tradicionais índices de análise dos demonstrativos financeiros, até os complexos problemas das empresas multinacionais. A sofisticação das técnicas usadas em finanças cresceu muito, sendo hoje praticamente impossível fazer uma pós-graduação em finanças sem uma sólida base de matemática e estatística. Entretanto, o assunto Interação da Empresa com os Bancos (através da qual a empresa obtém, sob a forma de empréstimos, os recursos financeiros de que a empresa necessita) não é tratado nos textos básicos de finanças, apesar de ser do interesse geral das empresas. Em toda empresa há uma pessoa ou um grupo de pessoas que executa essa função (de interação) aparentemente simples, porém indispensável para quem necessita de empréstimos. Iremos aqui tratar desse assunto pouco lembrado na literatura, com a preocupação de nos atermos apenas à Interação da Empresa com os Bancos com o objetivo de obter empréstimos.

A metodologia que adotaremos foi exposta anteriormente num artigo desta revista (Zaccarelli, 1983). Todavia, utilizaremos uma forma auto-elucidativa, de modo que o leitor não necessite recorrer ao referido artigo para poder acompanhar o desenvolvimento do presente tema.

O assunto será dividido nos seguintes tópicos:

- 1) as operações que deverão ser realizadas na empresa para manter a interação com os bancos, tomar dinheiro emprestado e, finalmente, liquidar os empréstimos tomados;

- 2) análise das características do ambiente bancário, a fim de salientar as condicionantes para a realização das operações da tomada de empréstimos;
- 3) as decisões de adaptação da empresa ao ambiente bancário;
- 4) as decisões *táticas-de-organização*;
- 5) as decisões *táticas-de-operação*;
- 6) as decisões operacionais.

AS OPERAÇÕES

A Figura 1 apresenta o conjunto de operações feitas pela empresa para manter a interação com os bancos. Nos parece dispensável explicar cada uma delas, sendo suficiente o título para qualificá-las.

Nessas operações, estará implícito que é da empresa a iniciativa do empréstimo. Os bancos, em algumas ocasiões, oferecem empréstimos a certas empresas, mas, preferimos deixar de lado essa possibilidade por não ser o caso típico. Também não foi considerado explicitamente o caso muito comum de renovação parcial ou total de um empréstimo para um novo prazo. Não se trata de uma limitação, visto que uma renovação pode ser considerada como equivalente a um novo empréstimo com o objetivo de liquidar um empréstimo anterior que esteja vencendo.

Examinando essas operações, os administradores menos experientes poderão estranhar o número de operações. Em empresas pequenas ou médias, às vezes, as operações 3 (Selecionar Banco disposto a negociar), 4 (Planejar a negociação) e 5 (Negociar), são feitas de forma muito simples e ficam imperceptíveis, e, em algumas ocasiões, nem são feitas. Apenas nas grandes empresas é claramente perceptível a separação dessas funções, podendo haver pessoas especializadas em cada uma delas. Essa separação de operações é muito conveniente para a análise do problema sob o aspecto decisório.

Mesmo nas grandes empresas, em muitas situações, algumas operações ficam com importância nula. Por exemplo, uma empresa muito carente de recursos financeiros não irá “negociar”. Ela simplesmente aceitará os

* Prof. titular do Depto. Adm. da FEA/USP.

** Prof. assistente do Depto. Adm. da FEA/USP.

termos estabelecidos pelos bancos, sem correr qualquer risco de perder a chance de tomar dinheiro emprestado ou o

risco de adiar a entrada desses recursos, devido ao tempo gasto na negociação.

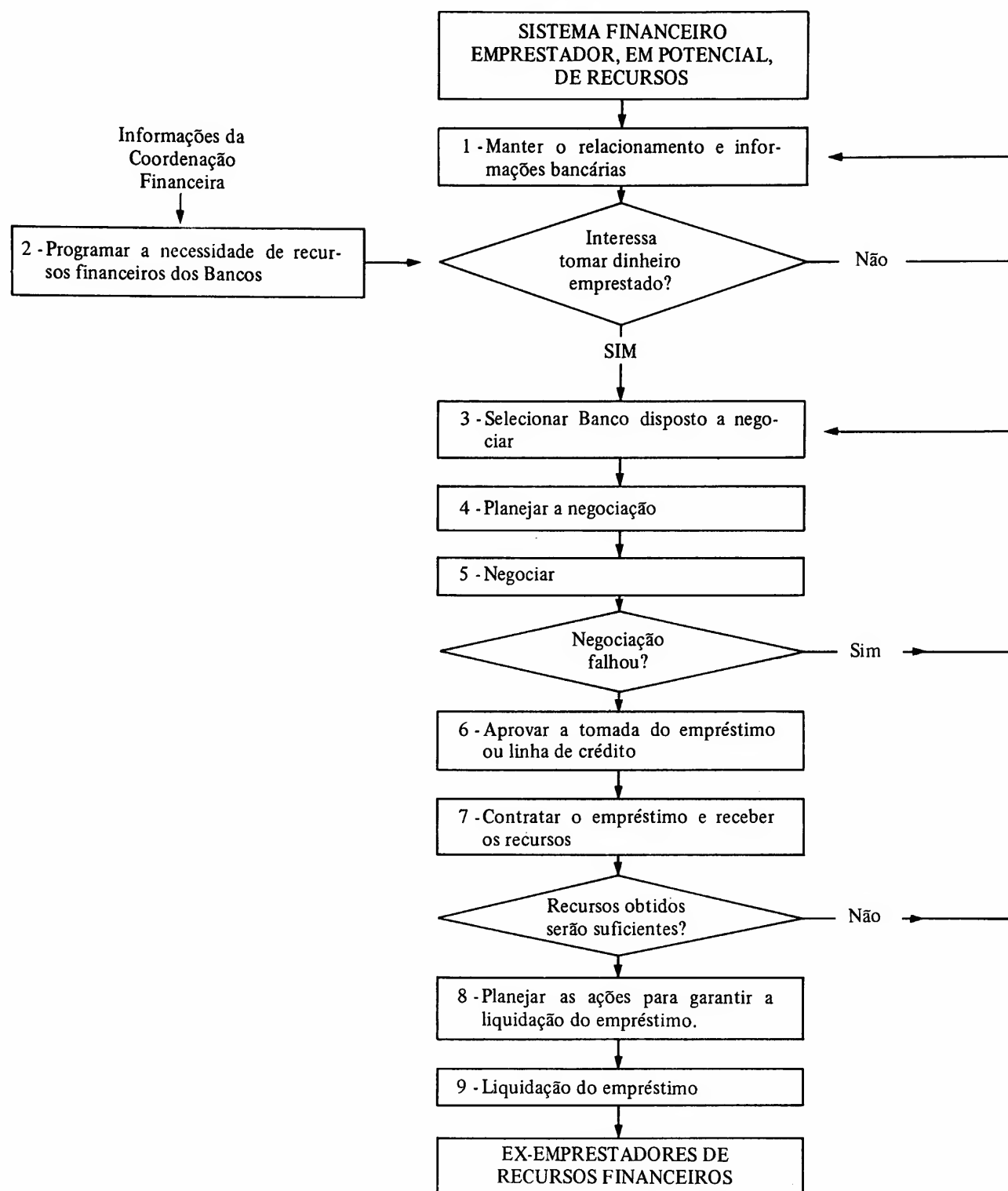


FIGURA 1 – As operações para manter o relacionamento bancário e tomar empréstimos.

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E DAS RESTRIÇÕES DO AMBIENTE BANCÁRIO

As operações de empréstimo podem ser feitas com um conjunto de instituições financeiras, tais como:

bancos comerciais,
bancos de investimento,
bancos de desenvolvimento e fomento,
caixas econômicas,
companhias financeiras,
associações de poupança e empréstimo,
arrendamento mercantil (leasing)
e outras.

Todas as instituições serão chamadas simplesmente de “bancos”, tendo o *banco comercial* como modelo, por ser o mais importante e, em geral, ser a empresa principal de um grupo que também tem outras instituições financeiras, todas operando de forma bastante integrada.

O grande competidor potencial dos “bancos” para fornecer recursos adicionais para as empresas industriais e comerciais seriam os agiotas. Entretanto a participação desse agente no mercado financeiro tem sido desprezível e, por isso, deixaremos de considerá-lo.

Os bancos de países diferentes, embora no mesmo negócio, apresentam consideráveis diferenças de comportamento. Essas diferenças decorrem das leis do país e da formação cultural dos banqueiros. Mas tanto as leis como a cultura são muito pouco alteráveis de um ano para o seguinte e, por isso o ambiente bancário é muito estável em um determinado país.

Mesmo no Brasil, o elevado número de “resoluções” do Banco Central pouco tem alterado o relacionamento das empresas com os bancos, o que torna estável o ambiente bancário para as empresas.

A descrição do ambiente bancário, em seus detalhes, não cabe nesse trabalho. Iremos nos restringir a uma

síntese, a mais objetiva possível, apresentando cada fator do relacionamento da empresa com os bancos, e suas restrições. Iremos considerar cinco fatores:

- 1) o volume de recursos que os bancos se dispõem a emprestar;
- 2) a fidelidade entre a empresa e o banco;
- 3) a exigibilidade de dados para a análise do risco;
- 4) a disponibilidade nos bancos de recursos a serem emprestados;
- 5) a influência da negociação na alteração das condições dos empréstimos.

O Volume de Recursos que os Bancos se Dispõem a Emprestar

O volume total de recursos que um determinado banco se dispõe a emprestar ao conjunto das empresas clientes é limitado pelos depósitos e outros recursos captados pelo próprio banco. Entretanto, não é esse o limite que nos interessa. Do ponto de vista de uma empresa, nosso interesse se restringe a quanto os bancos estão dispostos a emprestar a uma determinada empresa.

Há países em que um bom plano para um empreendimento e uma boa reputação como executivo são o suficiente para um indivíduo obter nos bancos todos os recursos financeiros necessários. Em outros países os bancos só emprestam a quem tem um considerável patrimônio, e mesmo assim o valor emprestado será sempre uma pequena fração do patrimônio líquido do tomador do empréstimo.

Esses casos limites são raros e assim a maior parte dos ambientes bancários adotam postura intermediária. Portanto, a não ser em condições excepcionais, existe um limite superior para o montante de recursos que uma determinada empresa conseguirá obter no ambiente bancário. Esse limite depende de algumas condições técnicas, como o volume de depósitos nos bancos, e também da tradição bancária da região como, por exemplo, não emprestar a uma determinada empresa mais do que uma certa porcentagem de seu capital e/ou de seu faturamento. A medida que o total de empréstimos for se aproximando dessa porcentagem, a negociação de empréstimos adicionais para a empresa fica mais difícil, chegando ao ponto de haver impossibilidade de conseguir mais recursos nos bancos.

Haverá também diferenças entre bancos da mesma região: alguns são conservadores, só se dispendo a emprestar

quantias pequenas a uma determinada empresa; outros se dispõem a emprestar mesmo a empresas consideradas já bastante "endividadas"

Assim, sob a ótica de uma determinada empresa, há um limite, uma restrição ambiental, de recursos que ela conseguirá obter no seu ambiente bancário.

A Fidelidade entre a Empresa e o Banco

Há muitos países em que é regra cada empresa trabalhar com apenas um banco, o qual deverá atender todas as suas necessidades justificáveis de capital. Em outros países, como o Brasil, os bancos não exigem, nem propiciam, a fidelidade completa entre a empresa e o banco. Entretanto, os bancos pedem uma fidelidade parcial, a chamada "reciprocidade", dando empréstimos preferenciais e taxas menores às empresas que os utilizam para outros serviços como cobranças, pagamento de impostos etc.

Em termos práticos, pode-se dizer que no Brasil não há fidelidade absoluta entre empresa e banco, mas também não é viável a empresa operar racionalmente sem qualquer fidelidade a determinados bancos. Alguns bancos são mais rigorosos na solicitação de reciprocidade enquanto que outros são mais liberais, mas nenhum despreza a reciprocidade e nenhum exige total fidelidade.

A situação do ambiente bancário poderá ser representada em uma escala de zero a dez, como a representada na Figura 2. Se dermos a cada banco do nosso ambiente uma nota de zero a dez para a fidelidade que ele exige da empresa, teremos que o conjunto dos bancos ficará, em nossa avaliação, entre as notas 4 e 7.

Evidentemente essa é uma restrição do ambiente bancário, pois se a empresa quiser uma relação de fidelidade entre zero e 3 ou entre 8 e dez, será impossível conseguir um banco com o qual possa operar nesses graus de fidelidade.

Além disso, se uma empresa pretender operar com um banco, do qual nunca utilizou serviços no passado, poderá estar em uma situação de tratamento anormal: poderá ser muito bem tratada pelo banco para induzi-la a tornar-se cliente tradicional, ou poderá ser tratada sob suspeita de não vir a dar continuidade ao relacionamento com aquele banco específico.



FIGURA 2

A Exigibilidade de Dados para a Análise do Risco

Todos os bancos solicitam informações econômico-financeiras das empresas clientes de empréstimos. Alguns bancos são muito cuidadosos na análise desses dados, contratando para isso pessoal especializado. Outros bancos, no extremo oposto, pouca importância dão às informações econômico-financeiras e acham suficiente analisar a reputação do principal executivo ou do principal acionista. A maior parte das empresas adota uma posição intermediária entre esses extremos.

Muitas empresas relutam em atender as exigências dos bancos que fazem uma análise extremamente técnica e cuidadosa da capacidade da empresa pagar seus compromissos bancários. A preparação de informações para os bancos aumenta os custos e além disso, quase todas as empresas têm alguma razão para manter em sigilo sua real situação econômico-financeira. Dessa forma, se a empresa não quiser mostrar aos bancos todas as informações pertinentes a análise do risco, então o número de bancos com os quais ela poderá negociar empréstimos será reduzido.

A Disponibilidade nos Bancos de Recursos a Serem Empréstados

De um país para outro muda a taxa média de juros, e altera-se também a variação de taxas em torno da média. Em alguns países, a taxa de juros cobrada por um banco qualquer é praticamente igual à taxa média do mercado, enquanto que em outros países, em um mesmo dia, há uma diferença relativamente grande entre a taxa de juros de dois bancos quaisquer. No Brasil, a situação parece ser mais próxima do segundo caso, isto é, em um mesmo dia, os bancos têm taxas de juros bastante diferentes de um banco para outro.

Assim, como variam bastante as taxas de juros, varia também, de um dia para outro, a disponibilidade de recursos a serem empréstados. Em uma certa data, alguns bancos podem ter muita disponibilidade para empréstimo, enquanto que outros estão com as operações de empréstimos fechadas, por falta de recursos.

Para as empresas, essa característica do mercado obriga a selecionar com que banco interagir num certo dia e/ou programar antecipadamente suas operações de empréstimos, evitando deixá-las para a última hora.

A Influência da Negociação dos Empréstimos

Os bancos são negociantes de um tipo particular, mas é generalizada a opinião de que eles não barganham. Na linguagem comum, uma pessoa vai ao banco “pedir um empréstimo”. O termo mais correto para as empresas é ir ao banco para “negociar uma operação financeira”. Alguns bancos são inflexíveis, em nada alterando as suas condições para emprestar. Outros são menos rígidos e admitem alterar suas condições, dependendo das características e da capacidade de barganha do administrador.

Na negociação de uma operação de empréstimo com bancos, existe uma ordenação da importância dos aspectos que são negociados:

- 1º) o valor do empréstimo e a data de sua disponibilidade;
- 2º) a data de liquidação do empréstimo;

- 3º) as taxas de juros e as garantias oferecidas.

O primeiro desses aspectos sempre existe, embora muitas vezes seja mal negociado. O segundo e terceiro aspectos, na maior parte das vezes, o banco não se dispõe a negociar, a não ser para empresas grandes ou em operações especiais. Raramente um banco admite discutir as taxas de juros e a organização operacional dos bancos tem padronizado as operações normais tendo, portanto, taxas de juros prefixadas para os negócios em um certo dia. Apenas as grandes empresas e as operações especiais têm normalmente chance de chegar até a 3ª etapa da seqüência de aspectos da negociação.

Como sempre terá que ser negociado o valor e a data da disponibilidade do empréstimo, e, é muito importante que o administrador tenha habilidade para conseguir realizar as operações financeiras. Por outro lado, os banqueiros e bancários pouco têm que negociar, e as suas capacidades de negociação são muito heterogêneas: alguns são bons negociadores, outros são muito impessoais e burocratas.

De qualquer forma, as operações de empréstimo bancário de uma empresa só podem ser eficazes se essa empresa contar com um mínimo de habilidade para negociar.

Síntese das Restrições do Ambiente Bancário

Mencionamos brevemente cinco tipos de restrições ambientais ou fatores da Interação da Empresa com os Bancos, sem ter pretendido esgotar todos os tipos de restrições. As restrições mencionadas foram:

- do volume máximo de recursos financeiros que os bancos se dispõem a emprestar a uma empresa;
- da exigência de um mínimo de “reciprocidade” por parte da empresa;
- da exigência de mínimo de informações para a análise do risco;
- da característica das flutuações da disponibilidade de recursos e da taxa de juros, de um dia para outro, obrigando as empresas a certa antecipação mínima das necessidades de empréstimos e a seleção de bancos com os quais negociar;
- aquelas que os bancos opõem à negociação e à limitação de seus efeitos.

Outras restrições ambientais poderiam ser mencionadas, mas consideramos que essas são suficientes para a explicação do processo decisório que irá se iniciar com as decisões de adaptação ao ambiente bancário.

DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE BANCÁRIO

As decisões de adaptação ao ambiente bancário iniciam o processo decisório pelas decisões mais gerais, tomadas pela alta administração da empresa. Essas decisões deverão dar o posicionamento da empresa com relação às restrições ambientais. Por isso, deveremos ter pelo menos uma decisão para cada uma das restrições ambientais mencionadas anteriormente.

Seguindo a linha expositiva, as decisões de adaptação ao ambiente bancário serão as seguintes:

- 1) decisão sobre o volume de recursos pretendidos nas

- operações de empréstimos bancários.
- 2) decisão sobre o grau de reciprocidade que a empresa deseja ou concorda em manter com os bancos.
 - 3) decisão sobre o grau de detalhamento de informações econômico-financeiras que a empresa se dispõe a oferecer aos bancos.
 - 4) decisão quanto ao grau de risco que a empresa se dispõe a correr, devido ao fato de contar com a entrada de recursos provenientes de empréstimos dos bancos e estes talvez não se completarem.
 - 5) decisão sobre a intensidade de empenho que a administração deverá dedicar para conseguir baixar o custo do dinheiro.

Deve-se notar que essas decisões são interdependentes entre si, isto é, elas deverão ser tomadas em conjunto, ao mesmo tempo. Por exemplo, se na decisão (1) a empresa pretende obter valores relativamente altos, então na decisão (3), por coerência, terá que fornecer, com detalhes, as informações sobre a sua situação econômico-financeira. Seria tolo pretender levantar muitos recursos nos bancos sem lhes dar informações para avaliarem os riscos.

A decisão tomada deve ser perfeitamente factível em face das restrições ambientais. Por exemplo, a decisão (2), sobre reciprocidade. Vimos quando tratamos de restrições ambientais que os bancos se distribuem entre uma faixa de nota 4 a 7 na escala que criamos (ver Figura 2). Assim, não adianta a empresa pretender não ter nenhuma reciprocidade, ou no outro extremo, pretender ter fidelidade completa. No primeiro caso, os bancos não aceitariam e, no segundo, os bancos não corresponderiam à expectativa de um empresário que pretendesse trabalhar apenas com um banco. O empresário que se dispuser apenas a um mínimo viável de reciprocidade (4 na escala da Figura 2), terá poucos bancos com os quais poderá trabalhar, pois os bancos mais exigentes em matéria de reciprocidade não se disporão a interagir com essa empresa.

A literatura de administração financeira traz modelos matemáticos, com os quais se propõem a “otimizar” várias das decisões de adaptação ao ambiente. Não cabe neste texto apresentar formas de aumentar o racionalismo nessas decisões. Cabe lembrar novamente que as decisões são interdependentes e, se os modelos matemáticos considerarem as decisões como independentes, devemos considerar a solução como prejudicada, ou como apenas uma primeira aproximação da decisão final. Por exemplo, se conhecermos a taxa de juros do mercado, a rentabilidade da empresa, o capital dos acionistas, os dividendos que recebem etc., poderemos equacionar o custo e calcular o quanto de capital de terceiros (dos bancos) convém à empresa obter. Entretanto, é necessário considerar as restrições do ambiente bancário e também as outras decisões que deverão ser tomadas. Se através desse cálculo tivermos a indicação de que o endividamento deve ser alto, isso pode ser inviável e também pode causar consideráveis problemas, por ter implicações nas outras decisões.

DECISÕES TÁTICAS-DE-ORGANIZAÇÃO

Tendo sido tomadas as decisões de adaptação ao ambiente, é agora possível iniciar uma nova etapa de decisões, que irá dar uma linguagem diferente às mesmas. Nas decisões da adaptação ao ambiente bancário, podemos notar que em nenhum momento foram mencionadas as

operações para manter o relacionamento bancário e tomar os empréstimos mencionados no item Análise das características e das restrições do ambiente bancário e Figura 1. Como é natural, as decisões de adaptação falam do ambiente e não das operações internas. Nas decisões táticas-de-organização, o objetivo principal é estabelecer qual será a importância relativa, ou ênfase de cada operação e o que se pretende com cada uma delas em termos gerais.

Vamos, para maior clareza, mudar o estilo redacional e apresentar as decisões táticas-de-organização e táticas-de-operação através de casos fictícios e contrastantes de duas empresas.

Tomemos como exemplo duas empresas, A e B, que tomam decisões diferentes quanto ao ambiente bancário, as quais estão representadas de forma condensada e de fácil comparação no Quadro 1. Conhecidas essas decisões, pode-se fazer as decisões táticas-de-organização, separadamente, para as empresas A e B. É óbvio que não temos uma solução exata para esse problema. Por consenso de várias pessoas, as decisões táticas-de-organização para as empresas A e B seriam as representadas no Quadro 2.

Usando uma linguagem mais explícita, podemos dizer que as decisões táticas-de-organização (do consenso de um grupo de pessoas que colaboram na avaliação do exemplo) são as seguintes:

Para a empresa A

- A.1 – A *manutenção de relacionamento com todos os bancos e de informações sobre os bancos* deve receber alguma atenção, com concentração no aspecto da diferença entre a taxa de juros cobrada pelos diferentes bancos.
- A.2 – A *programação da necessidade de recursos* deve ser feita com um período de tempo suficiente para a negociação ter chance de ser bem feita.
- A.3 – A *seleção de bancos dispostos a negociar* deve dar prioridade aos bancos com os quais mantém relações de reciprocidade, e apenas em ocasiões excepcionais devem ser considerados outros bancos. Portanto, nas situações normais não deve aplicar muito esforço nessa operação.
- A.4 – O *planejamento da negociação* com os bancos deve ser feito de forma completa para chegar até a negociação de taxa de juros.
- A.5 – A *negociação* deve merecer toda a atenção para obter os recursos necessários a baixo custo financeiro.
- A.6 – A *aprovação da tomada do empréstimo* será automática, se a negociação for feita de acordo com o planejado.
- A.7, 8 e 9 – Para *contratar receber, planejar a liquidação e liquidar* o empréstimo, deve seguir as práticas usuais das empresas.

Para a empresa B

- B.1 – A *manutenção do relacionamento com todos os bancos e de informações sobre os bancos* deve receber muita atenção, especialmente nos aspectos de disponibilidade e disposição desses bancos para emprestarem.
- B.2 – A *programação da necessidade de recursos* deve ser

QUADRO 1 – Decisões de Adaptação ao Ambiente Bancário das Empresas A e B.

	Empresa A	Empresa B
1. Decisão sobre o volume de recursos pretendidos nas operações de empréstimo bancário.	Obter empréstimos de valor relativamente pequeno em relação ao capital próprio.	Obter empréstimos de valor relativamente alto em relação ao capital próprio.
2. Decisão sobre o grau de reciprocidade a ser mantido com os bancos.	Reciprocidade alta, o máximo de reciprocidade com um mínimo de bancos.	Reciprocidade baixa, apenas aquela que os bancos obrigam, trabalhando com tantos bancos quantos forem viáveis.
3. Decisão sobre o volume e tipo de informações financeiras a serem fornecidas aos bancos.	Fornecer poucas informações sobre a situação econômico-financeira.	Fornecer todas as informações que possam vir a ter interesse.
4. Decisão sobre o grau de risco que a empresa se dispõe a correr, quanto a não ter a entrada de recursos de empréstimos.	Nenhum risco.	Nenhum risco.
5. Decisão sobre o empenho em baixar o custo do dinheiro.	Alto empenho.	Baixo empenho.

feita com detalhes para orientar a busca de novos empréstimos e renovações necessárias.

- B.3 – A *seleção de bancos dispostos a negociar* deve ser uma atividade intensa, de modo a que raramente se perca a chance de negociar e obter mais um empréstimo. Não é uma seleção de qualidade, mas de disposição para emprestar.
- B.4 – O *planejamento da negociação* será restrito em “como argumentar para conseguir empréstimos”
- B.5 – A *negociação* deve merecer toda a atenção para obter os recursos necessários.
- B.6 – A *aprovação da tomada do empréstimo* será obrigatória para verificar se a taxa de juros e garantias não ultrapassam o exequível para a empresa.
- B.7 e B.9 – *Para contratar e liquidar* o empréstimo, devem ser seguidas as práticas usuais das empresas.
- B.8 – O *planejamento da liquidação* do empréstimo deve receber todo o cuidado para não haver risco de se criar uma má reputação da empresa no ambiente bancário.

AS DECISÕES TÁTICAS-DE-OPERAÇÃO

As decisões táticas-de-operação correspondem a definir o método, o esquema operacional, a fim de executar cada uma das operações para manter o relacionamento bancário e tomar empréstimos.

QUADRO 2 – Consenso de Decisões Táticas-de-Organização para as Empresas A e B.

Operações	Ênfases para a empresa A	Ênfases para a empresa B
1. Manter o relacionamento e informações bancárias.	Média, concentrada nas taxas de juros cobradas pelos bancos.	Alta
2. Programar a necessidade de recursos financeiros dos bancos.	Alta, para possibilitar tempo de negociar.	Alta, para conseguir os empréstimos.
3. Selecionar banco disposto a negociar.	Baixa	Alta
4. Planejar a negociação.	Alta, para chegar até a negociação da taxa de juros.	Média, para obter o máximo de valor nos empréstimos.
5. Negociar. . .	Alta	Alta
6. Aprovar tomada de empréstimo ou linha de crédito.	Baixa	Média, se concentrando nas taxas de juros e garantias.
7. Contratar empréstimo e receber recursos.	Média	Média
8. Planejar as ações para garantir a liquidação do empréstimo.	Média	Alta
9. Liquidação do empréstimo.	Média	Média

Os administradores perfeccionistas propõem que os métodos sejam os mais perfeitos e sofisticados possíveis, e que depois, com a prática, os exageros sejam cortados pelo bom senso. Essa alternativa dos perfeccionistas é, sem dúvida, muito cara, e é pouco confiável que o bom senso irá dar a necessária correção.

Nessa hierarquização de decisões, no momento de decidir os métodos e o esquema operacional, tem-se já as decisões táticas-de-organização que nos dizem quais operações podem ser feitas por métodos simples, e quais operações deverão ser sofisticadas.

As decisões táticas-de-operação são fáceis de serem tomadas pelos administradores que conhecem uma variedade de técnicas para cada operação. Alguma criatividade sempre será conveniente para adaptar as técnicas usadas em outras empresas ao novo contexto. Ocasionalmente surge a oportunidade e a criatividade para originar uma técnica nova.

No exemplo das empresas A e B, os métodos e esquemas operacionais decorrem facilmente, como uma complementação, das decisões anteriores. A operação 6 – Aprovar a tomada de empréstimo, será feita da seguinte forma, em descrição condensada:

Empresa A – Comparar as condições do empréstimo com as condições fixadas no planejamento da negociação. Se

forem coerentes, deverá ser aprovada automaticamente. Se as condições do empréstimo forem menos favoráveis do que as estabelecidas no planejamento da negociação, solicitar, antes de aprovar, informações que as justifiquem.

Empresa B – Manter um registro das taxas de juros cobradas pelos bancos em todos os empréstimos obtidos no passado. Alimentar esse registro com informações obtidas sobre o mercado financeiro, sem necessidade de regularidade ou ação proposital para obter essas informações. Comparar as taxas de juros do empréstimo em aprovação com as taxas de juros do registro e aprovar se não forem discrepantes.

Na prática as descrições dos métodos deverão ser mais extensas e claras do que essas com propósito meramente exemplificativo.

Feitas as decisões táticas-de-operação, a etapa seguinte é a das decisões operacionais.

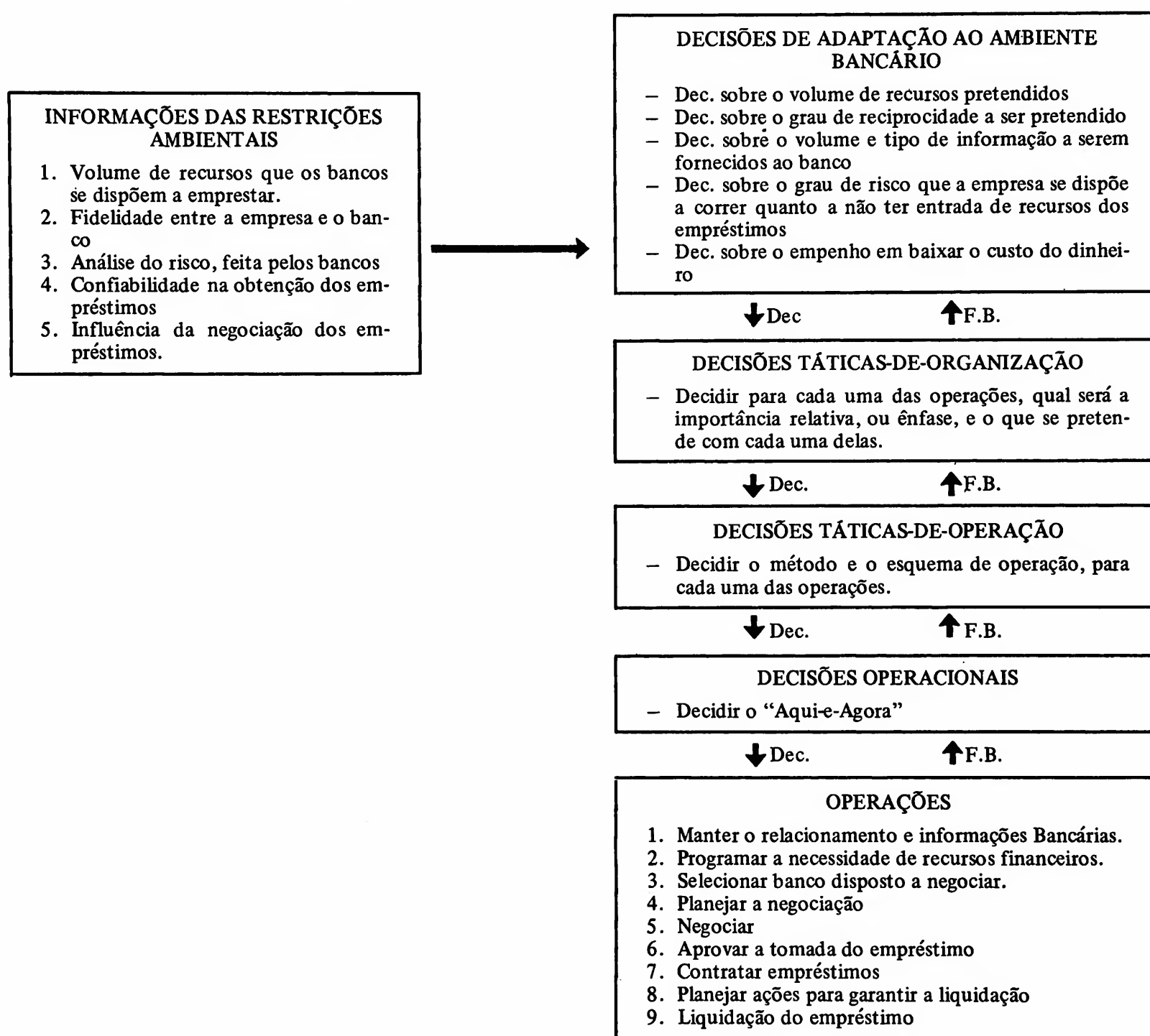
AS DECISÕES OPERACIONAIS

As decisões operacionais correspondem a decidir a hora, com quem, onde etc., para executar as operações seguindo os métodos e esquemas operacionais fixados nas decisões táticas-de-operação. Em uma palavra, corresponde a decidir o “aqui-e-agora” para serem feitas as operações.

SÍNTESE DA HIERARQUIZAÇÃO DE DECISÕES NA INTERAÇÃO DA EMPRESA COM OS BANCOS

O Quadro 3 apresenta uma síntese do que foi exposto, e sua disposição encontra-se apresentada no artigo anteriormente mencionado (Zaccarelli, 1983).

QUADRO 3 – Síntese da hierarquização de decisões na interação da empresa com os bancos.



BIBLIOGRAFIA

ZACCARELLI, S. B. A hierarquização de decisões e a sua operacionalização. *Revista de Administração*, São Paulo, 18(1):17-22, jan./mar. 1983.

UMA ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE NECESSIDADE/BENEFÍCIO E UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MARKETING NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Ivan Dutra*
José Augusto Guagliardi**
José Afonso Mazzon***

SÍNTESE

O objetivo deste trabalho, realizado junto a 98 empresas industriais de Londrina-PR foi o de verificar se:

1. a utilização dos instrumentos de marketing da micro e pequena empresa estão relacionados à necessidade de sua utilização;
2. existe relacionamento entre as atitudes em relação a marketing e a utilização dos instrumentos pela micro e pequena empresa;
3. existe relacionamento entre o conhecimento de marketing e as atitudes sobre marketing.

Três hipóteses foram testadas verificando-se a existência de relacionamento quanto aos itens 1 e 2, mas não com relação ao item 3, sugerindo estratégias de marketing diferenciadas.

INTRODUÇÃO

A utilização e influência dos instrumentos de marketing por parte de empresas de diferentes portes têm sido estudadas ultimamente e tem-se verificado que a utilização de técnicas administrativas como planejamento, controle, segmentação e pesquisa de mercado é influenciada pelo tamanho da empresa. Porém, a nível de pequenas e principalmente microempresas, pouco se tem pesquisado sobre o assunto.

Este trabalho é parte de uma pesquisa exploratória (Dutra, 1982) sobre o comportamento e a atitude de dirigentes das micro e pequenas indústrias (MPIs) em relação aos principais instrumentos de marketing recomendados pela literatura, a fim de fornecer subsídios: (a) para os programas de treinamento gerencial em marketing, não só aqueles executados pelos órgãos governamentais, mas também os desenvolvidos por institutos e empresas de consultoria; (b) para os conteúdos programáticos de marketing dos cursos de graduação e de pós-graduação.

A literatura de marketing é pródiga em estudos que enfocam as organizações de grande e até de médio porte, mas carente de pesquisas sobre micro e pequenas empresas.

Não obstante e insignificante importância da pequena empresa, se considerada isoladamente, o conjunto de todas as PMIs do país têm extraordinária relevância. Elas constituem a imensa maioria entre as indústrias do país em termos quantitativos, contribuem significativamente para a formação do produto nacional, auxiliam a preservação da economia de mercado, bem como a redução do desemprego no país, pois tem um custo por emprego criado muito

menor que o das grandes organizações, entre outras razões.

Apesar das pequenas empresas terem características bem diferentes das grandes, o fato de não existir uma teoria, nem mesmo uma literatura específica sobre marketing aplicado a empresas de menor porte, levou a se pensar que elas não deveriam usar, com intensidade similar a de empresas de porte diferente, as mesmas práticas, os mesmos instrumentos e, principalmente, a mesma estratégia de marketing hoje utilizada pelas grandes empresas. E estas dúvidas tornaram-se o assunto básico que será analisado a seguir.

OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são:

- Verificar se a utilização dos instrumentos de marketing pela micro e pequena empresa estão relacionados à necessidade de sua utilização.
- Se existe relacionamento entre as atitudes em relação a marketing e a utilização dos instrumentos pela micro e pequena empresa.
- Se existe relacionamento entre o conhecimento e as atitudes sobre marketing.

METODOLOGIA

População e Amostra

A população foi definida entre as micro e pequenas indústrias da cidade de Londrina-PR, e escolhida entre os quatro mais frequentes gêneros industriais existentes na cidade.

Para conceituar a micro e a pequena indústria, entre as dezenas de critérios existentes, parece mais lógico o utilizado pelo CEBRAE, não só porque suas finalidades têm mais afinidade com os objetivos deste trabalho, mas também porque o CEBRAE foi o único que adotou um critério mais flexível. Desse modo, adotou-se o seguinte critério para estes portes de empresa:

* Mestre em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da USP; Prof. de Marketing da Fundação Universidade Estadual de Londrina-PR.

** Prof. Adjunto na área de marketing do Departamento de Administração da FEA/USP. Consultor em pesquisa e marketing do IA/USP e em empresas governamentais e privadas.

*** Prof. Assistente Doutor na área de marketing do Depto. de Administração da FEA/USP. Consultor em pesquisa e marketing do IA/USP e em empresas governamentais e privadas.

Para a microindústria, o CEBRAE enumerou seis variáveis qualitativas, mas só exigiu enquadramento em três. Em seguida, indicou quatro variáveis quantitativas, mas que poderiam ser atendidas por somente duas. Entre as qualitativas era essencial que a empresa não pertencesse a grupos econômico-financeiros.

As condições quantitativas máximas eram:

- até 10 pessoas ocupadas;
- vendas anuais até 2800 MVR (Maior Valor de Referência);
- renda familiar anual de até 220 MVR;
- investimento fixo de até 900 MVR.

No que se relaciona à pequena indústria, os critérios do CEBRAE para as pequenas empresas industriais foram:

- vendas anuais até 20000 MVR;
- pessoal ocupado: até 100.

Definida a população, o passo seguinte foi o de identificar o total de MPIs existente no município escolhido.

Procurou-se obter um cadastro da população que fosse o mais completo possível. Inicialmente foi utilizado o cadastro da Secretaria do Planejamento da Prefeitura de Londrina e da CODEL (Cia. de Desenvolvimento de Londrina). Para evitar possíveis omissões, procurou-se completar o cadastro com a lista de sócios da Associação Comercial e Industrial de Londrina e com a listagem das empresas cadastradas pelo Núcleo de Desenvolvimento Empresarial (NDE) da Fundação Universidade Estadual de Londrina (FUEL), os quais desenvolvem o PROMICRO (Projeto Micro Empresa Industrial).

O cadastro final da população ficou assim composto, segundo os setores escolhidos.

SETOR	n
Alimentício	53
Vestuários	36
Metalúrgico	36
Móveleiro	37
Total	162

Procurou-se aumentar o máximo a probabilidade dos resultados dos dados da amostra, para que ficassem próximos dos números reais da população, satisfazendo assim os objetivos da pesquisa. Procurou-se também elaborar um *plano de amostragem representativa*, que pudesse garantir, caso fosse executado corretamente, a operação de várias subamostras diferentes, com resultados que não diferissem significativamente.

Já que havia à disposição uma listagem de todos os itens dos estratos da população, optou-se pela amostragem aleatória sistemática.

Dividiu-se o tamanho da população pelo tamanho da amostra em cada estrato. Obteve-se um número que serviu de intervalo. Sorteou-se um número inicial e aplicou-se o intervalo seqüencialmente na lista da população, obtendo todos os itens da amostra, até atingir o seu tamanho. Teve-se o cuidado de selecionar em cada estrato dois itens a mais, que serviriam de “reserva”, caso alguma das empresas

sorteadas tivesse deixado de existir ou se houvesse um impedimento inarredável para o proprietário ou gerente atender o entrevistador.

Foi também tomado o devido cuidado para que o intervalo de seqüência da amostra sistemática não coincidissem com qualquer oscilação periódica do cadastro, de modo a não permitir um erro dessa natureza.

Coleta dos Dados

Os dados necessários para se confirmarem ou não as hipóteses que seriam testadas foram coletados junto às micro e pequenas empresas por meio de questionários e entrevistas pessoais.

– Questionário

O questionário foi elaborado tendo em vista os dados que precisaram ser coletados para testar as hipóteses e atender aos objetivos do estudo.

Foram inseridos nos questionários 16 instrumentos de marketing para serem verificadas suas utilizações e sua necessidade entre as empresas pesquisadas. Tais instrumentos foram selecionados com base na literatura de marketing existente e na experiência pessoal do pesquisador (Dutra, 1982).

E foram tomados os seguintes cuidados ao ser elaborado o questionário:

- Levou-se em consideração a cultura dos pequenos empresários e os seus conhecimentos da terminologia de marketing, muitas vezes fracos. Mesmo assim, à medida que os pré-testes eram efetuados, procurava-se substituir os termos menos conhecidos por outros mais utilizados pelas empresas.
- O questionário teve a forma estruturada, não disfarçada, sendo composto de perguntas de quatro tipos: (1) cada questão se compôs de indicadores de utilização para se medir o grau de intensidade da utilização de cada instrumento de marketing e em cada indicador foi usada uma escala de 5 pontos, variando de 1 ponto: “nenhuma utilização”, até 5 pontos: “total utilização”; em cada lista de indicadores de um instrumento de marketing foi inserido ao final “outros, especificar”, obtendo-se, assim, as vantagens de uma pergunta fechada e as de uma aberta, conforme alertam os autores, entre eles Sellitz et alii (1974); (2) utilizou-se uma escala de 6 pontos, do tipo “discordo-concordo”, para as questões em que se tentou identificar as atitudes dos empresários em relação a marketing; (3) foram também utilizadas as “questões dicotômicas”, do tipo “sim-não”, para algumas variáveis que se prestaram a este tipo de questão; (4) os dados sobre o respondente, as variáveis de segmentação e algumas questões cuja resposta determina quantidade tiveram a forma de perguntas abertas.

– Entrevista

Em função das características do questionário (não ser de fácil preenchimento pelo respondente), o mesmo foi preenchido pelo entrevistador, ficando o respondente de posse de uma cópia para o acompanhamento.

As entrevistas foram realizadas em parte pelo pesquisador (Dutra, 1982), em parte por estagiários que estavam terminando o curso de administração e entrevista-

dores experientes do IBGE, também finalizando curso superior. Eles foram previamente treinados, tendo cada um efetuado seis entrevistas em companhia do pesquisador para que fossem eliminadas as dúvidas surgidas no desenvolvimento do trabalho.

Tratamento Estatístico

O questionário utilizado na coleta dos dados foi elaborado de modo a mensurar opiniões e atitudes dos empresários, visando atender às exigências das hipóteses da pesquisa. Para esta mensuração, as variáveis, na sua maioria, foram avaliadas por meio de escalas ordinais.

Não obstante o fato de renomados pesquisadores da atualidade usarem testes paramétricos para variáveis referentes a atitudes e opiniões, tratando como escalas de intervalo aquelas que a teoria estatística considera ordinal, conforme a extensa citação de Mazzon (1981), preferiu-se neste estudo ficar com os autores tradicionais que entendem que os testes paramétricos exigem dois requisitos básicos: que as populações sejam normalmente distribuídas e que as escalas de mensuração das variáveis sejam, no mínimo, intervalares. Recomendam ainda que, quando se desconhece a distribuição da variável ou sabe-se que a sua distribuição não é normal e não se deseja os parâmetros da população, os testes padrão não são aplicáveis, mas sim as provas não paramétricas que testam a natureza da distribuição da variável (Hoel, 1980; Guerra & Donaire, 1979; Lindgran & McElrath, 1972; Meyer, 1972; e outros).

Assim, foram escolhidos os testes X^2 e o coeficiente de Kendall, técnicas mais adequadas a este estudo por serem não paramétricas, como evidencia Siegel (1956).

– Prova do X^2 (qui-quadrado)

A prova do X^2 para n amostras independentes foi útil quando os dados variáveis se apresentavam em frequência ou quando a variável era medida por uma escala nominal.

Como se pretendeu comparar, por exemplo, uma variável de mensuração da utilização dos instrumentos de marketing com uma variável de atitude, entendeu-se ser conveniente utilizar este teste. O teste do qui-quadrado, também conhecido por *teste de aderência* ou *teste de adequação de ajustamento*, baseia-se na comparação da frequência observada com a frequência esperada. Em nosso caso vamos admitir que a distribuição das variáveis se ajusta ao modelo teórico proposto. O teste nos permitirá determinar o *grau de aderência* dos valores observados ao modelo.

No que se relaciona ao nível de significância, adotou-se os seguintes níveis: $p < 0,01$, $p < 0,05$ e $p < 0,10$.

– Coeficiente de correlação de postos de Kendall

Entre dois coeficientes não paramétricos semelhantes, Spearman e Kendall, preferiu-se este àquele, por ser mais indicado quando existem possibilidades de muitos empates.

Aplica-se o teste de Kendall quando se pretende saber os graus de associação entre duas variáveis que têm mensuração em escalas no mínimo ordinal e pode ser atribuído a cada caso, um posto nas duas variáveis. O coeficiente de Kendall é simbolizado pela letra τ (tau) e fornece a medida de grau de associação ou correlação entre os dois conjuntos de postos. Leva, no entanto, uma vantagem sobre o coeficiente de Spearman, porque pode ser generalizado para um coeficiente de correlação parcial.

HIPÓTESES

Estas foram declaradas em sua fórmula nula (H_0).

- $H_{0,1}$ A utilização dos instrumentos de marketing pela empresa independe da necessidade de sua utilização na percepção dos empresários.
- $H_{0,2}$ Não existe associação significativa entre a atitude do empresário em relação a marketing e a utilização dos seus instrumentos.
- $H_{0,3}$ Não há diferença significativa entre os empresários ou gerentes que já fizeram algum curso sobre marketing e os que não fizeram, quanto à atitude sobre marketing de pequenas empresas.

Em se rejeitando H_0 , poder-se-á concluir que existe, por exemplo, em um desses casos, uma associação positiva entre as variáveis que medem a atitude do empresário sobre o quão necessário é o instrumento para sua empresa, e as variáveis que mensuram a utilização do mesmo instrumento. Daí se deduzirá que o empresário utilizará dado instrumento de marketing quando entendê-lo necessário, e quando desnecessário não o utilizará.

À primeira vista, isto parece lógico, mas a finalidade da pesquisa científica é provar, através dos testes de hipóteses, não só o desconhecido, mas também o lógico ainda não comprovado.

RESULTADO DOS TESTES DAS HIPÓTESES

- $H_{0,1}$ *A utilização dos instrumentos de marketing pela empresa independe, na percepção dos empresários, da necessidade de sua utilização.*

Esta hipótese foi testada de duas maneiras: (1) o Coeficiente de Correlação de Postos de Kendall; (2) o Qui-quadrado (X^2).

Para o teste desta hipótese os indicadores foram agrupados em blocos ou conjuntos, de acordo com o instrumento de marketing que pretendiam indicar.

As Tabelas 1 e 2, com frequências e medianas das variáveis, ajudam a interpretar os resultados das provas e as Tabelas de 3 a 18 deixam evidente que a hipótese deve ser rejeitada para a grande maioria das associações, em função dos níveis de significância alcançados.

TABELA 1 – Frequências das Variáveis que Mensuram a Utilização dos Instrumentos de Marketing com Escalas Ordinais de Cinco Pontos (V001 a V074)

VARIÁVEIS – ENUNCIADOS	1 e 2 nenhum/ pouco	3 moderado	4 e 5 bastante/ total	número total n	Mediana
Pesquisa sobre as necessidades do consumidor:					
V001 Utiliza questionários para pesquisa sobre as necessidades do consumidor	93	1	4	98	1.057
V002 Coleta informações em conversa com os clientes sobre as necessidades do consumidor	40	9	48	97	3.444
V003 Coleta informações com os vendedores sobre as necessidades do consumidor	49	8	41	97	2.563
V004 - Coleta informações com os fornecedores sobre as necessidades do consumidor	50	6	38	94	2.000
V005 - Outros	6	2	3	11	2.000
Pesquisa sobre as ações dos concorrentes:					
V006 Utiliza questionários de pesquisa junto ao consumidor sobre as ações dos concorrentes	87	2	9	98	1.098
V007 Acompanha através de observações as atividades e os produtos dos concorrentes	25	11	62	98	4.091
V008 - Conversa com os consumidores, visando identificar as ações dos concorrentes	34	17	47	98	3.382
V009 - Conversa com os fornecedores, visando identificar as ações dos concorrentes	44	6	47	97	3.250
V010 - Outros	2	1	—	3	1.500
Controle de qualidade:					
V011 - Controle de qualidade das matérias-primas antes de iniciar a fabricação	5	7	85	97	4.851
V012 Efetua testes de controle de qualidade usando equipamento ou processo específicos	60	8	30	98	1.231
V013 Faz controle de qualidade através de observação durante o processo de fabricação	5	10	83	98	4.790
V014 Realiza inspeção final antes da distribuição do produto	3	5	87	95	4.906
V015 - Outros	2	—	4	8	3.500
Serviços após as vendas:					
V016 - Oferece garantias de seu produto	8	5	85	98	4.838
V017 Atende reclamações dos clientes referentes à qualidade ou desempenho do produto	11	7	80	98	4.829
V018 Atende reclamações sobre condições de vendas, prazos, preços	24	18	56	98	4.375
V019 Presta assistência técnica	46	7	44	97	2.957
V020 - Outros	—	1	1	2	3.500
Avaliação da contribuição de produtos:					
V021 Avalia a contribuição dos seus produtos nas vendas	30	16	52	98	3.714
V022 - Avalia a margem bruta do lucro por produto ou linha	16	6	75	97	4.649
V023 - Calcula os custos unitários	17	2	79	98	4.769
V024 Verifica os produtos que precisam ser modificados	22	10	66	98	4.539
V025 Verifica os produtos que precisam ser eliminados	24	7	67	98	4.609
V026 Outros	—	—	—	00	—
Marca do produto ou da empresa:					
V027 Adota marcas de fábrica para seus produtos	51	3	43	97	1.490
V028 - Outros	2	—	—	2	1.500
Embalagem:					
V029 Utiliza a embalagem como proteção do produto	48	1	49	98	3.500
V030 Utiliza a embalagem como atrativo para o produto	75	4	19	98	1.210
V031 Utiliza a embalagem como arma de venda	77	3	18	98	1.145
V032 Utiliza a embalagem como meio de informação	81	4	13	98	1.153
V033 Utiliza a embalagem como meio de promoção	77	4	13	96	1.123
V034 Outros	11	—	4	15	1.250
Fixação de preços:					
V035 Calcula todos os custos (diretos e indiretos), impostos e lucros para o estabelecimento do preço	7	7	84	98	4.864

Continua

V036 - Calcular os custos diretos para estabelecer o preço	4	6	88	98	4.888
V037 - Calcula os preços de matéria-prima para estabelecer o preço	1	3	94	98	4.937
V038 Estabelece o preço com base na concorrência	35	8	54	97	3.893
V039 Estabelece o preço conforme a demanda	44	5	46	95	3.200
V040 - Outros	4	—	1	5	1.333
Distribuição:					
V041 A distribuição é feita diretamente ao consumidor	25	9	64	98	4.520
V042 - Utiliza pontos de varejo próprio	51	6	41	98	2.000
V043 Faz distribuição a varejistas	55	10	33	98	1.500
V044 - Distribuição via representantes	66	10	22	98	1.317
V045 Avalia a eficiência do intermediário periodicamente	62	11	22	95	1.319
V046 - Outros	2	1	2	2	3.000
Propaganda:					
V047 Utiliza propaganda em jornais	89	4	6	98	1.128
V048 Utiliza propaganda em revistas	93	3	2	98	1.038
V049 Utiliza propaganda em rádio	85	2	10	97	1.130
V050 Utiliza propaganda em televisão	91	3	4	98	1.051
V051 Utiliza propaganda por auto-falantes	93	1	2	96	1.032
V052 Utiliza propaganda em Out-doors	97	—	—	97	1.011
V053 Utiliza propaganda de folhetos	94	1	3	98	1.033
V054 Utiliza propaganda em cartazes	90	3	4	97	1.039
V055 Utiliza propaganda em lista telefônica	68	6	25	98	1.231
V056 Tem exposição de produtos na fábrica como meio de propaganda	59	4	31	94	1.355
V057 - Outros	1	1	—	2	2.000
Promoção de vendas:					
V058 Utiliza correspondência como promoção de vendas	86	5	7	98	1.083
V059 Utiliza catálogos de preços para promover as vendas	75	—	23	98	1.171
V060 - Faz promoção de vendas através de amostras	71	6	21	98	1.231
V061 Faz orçamentos sem compromisso	37	4	57	98	4.539
V062 - Oferece descontos para promover as vendas	34	10	54	98	3.813
V063 - Oferece bonificações para promover as vendas	59	10	29	98	1.301
V064 - Estabelece brindes aos clientes para promoção de vendas	56	7	33	96	1.480
V065 - Outros	—	—	—	00	—
Venda pessoal:					
V066 Utiliza sócios para realizar vendas	56	4	36	96	1.500
V067 Utiliza vendedores internos para realizar vendas	45	9	44	98	2.944
V068 Utiliza vendedores externos	53	3	42	98	1.590
V069 Realiza vendas através de representantes	67	10	21	98	1.303
V070 - Institui prêmios sobre vendas para os vendedores	70	10	18	98	1.231
V071 Faz reuniões com vendedores com o fim de melhorar as vendas	64	7	26	97	1.322
V072 Faz treinamento informal dos vendedores	71	8	19	98	1.278
V073 Faz treinamento dos vendedores através de cursos	94	1	2	97	1.033
V074 - Outros	94	1	2	00	—

TABELA 2 – Frequências das Variáveis com Escala Nominal

VARIÁVEIS	SIM	NÃO	TOTAL
V075 Já colocou produtos novos no mercado	37	61	98
V114 Faz controle somente global, em Cr\$, anual	28	70	98
V117 Faz controle somente global, em Cr\$, mensal	53	45	98
V131 Faz controle por linha, em Cr\$, mensal	13	85	98
V138 Faz controle por item, em Cr\$, mensal	12	86	98
V145 Faz controle por item, em unidades, mensal	21	77	98
V152 Faz controle por vendedor ou região, em Cr\$, mensal	25	73	98
V163 A empresa realiza algum planejamento por escrito	29	69	98
V165 Determina algum tipo de meta ou faz previsão	44	54	98

VARIÁVEIS		SIM	NÃO	TOTAL
V169	Traça metas de vendas globais em Cr\$	30	68	98
V174	Traça metas de vendas, em unidades, mensalmente	18	80	98
V179	Traça metas por linhas, em unidades	16	82	98
V184	Traça metas por itens, em unidades	14	84	98
V189	Traça metas por itens, em Cr\$	11	87	98
V194	Traça metas por vendedor ou setor, mensalmente	17	81	98
V201	Utiliza a segmentação do mercado dirigindo suas vendas para mercados específicos	59	39	98
V220	O entrevistado fez algum curso de marketing	21	77	98

Pesquisa sobre as necessidades do consumidor

Conforme se observa na Tabela 3, a hipótese nula pode ser rejeitada para todos os indicadores deste instrumento, de onde se conclui que existe uma tendência significativa de que as empresas que entendem ser necessária a pesquisa para conhecer as necessidades do consumidor empregam as práticas indicadas.

TABELA 3 – Pesquisa Sobre as Necessidades do Consumidor.

Coefficiente de Correlação de Kendall, Associação da V86 – “a pesquisa sobre as necessidades do consumidor é necessária para sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
001	95	0,2617	0,002	S***
002	94	0,6427	0,001	S***
003	94	0,6162	0,001	S***
004	91	0,6223	0,001	S***

***p < 0,001

Pesquisa sobre as ações dos concorrentes

A Tabela 4 mostra que, como no caso anterior, o teste de Kendall revelou a existência de associação significativa entre os indicadores do uso de “pesquisa para conhecer as ações dos concorrentes” e a variável que mede a necessidade de tal instrumento de marketing, segundo a percepção do empresário. Rejeitou-se a hipótese nula em todos os casos, concluindo-se pela existência de uma relação entre as variáveis de utilização deste instrumento e a variável que mede sua necessidade.

TABELA 4 – Pesquisa Sobre as Ações dos Concorrentes

Associação da V087 – “a pesquisa sobre os tipos de ação dos concorrentes é necessária para sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
006	98	0,1727	0,025	S**
007	98	0,4949	0,001	S***
008	98	0,5834	0,001	S***
009	97	0,6529	0,001	S***

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

Controle de qualidade para atingir os objetivos de vendas

A Tabela 5 mostra que com exceção da variável V012, as demais apresentaram um coeficiente suficientemente grande para se rejeitar a hipótese de nulidade. A variável V012, para a qual se aceitou H_0 , realmente difere das demais: enquanto ela procura medir o modo de se controlar a qualidade, se mais ou menos sofisticado, com o uso de instrumentos especiais, as demais se situavam em relação ao tempo, ou seja, se o controle de qualidade era feito antes, durante ou após o processo de fabricação. Além disto, a frequência dos graus mais elevados da V012 é baixa, menos de um terço da amostra, o que reduz sua importância neste bloco de indicadores. Com esta ressalva, pode-se concluir que existe uma associação significativa entre as variáveis.

O controle de qualidade é, neste caso, considerado um instrumento de marketing, desde que seja um meio para atingir os segmentos de mercados almejados, não significando que os graus maiores da escala se referem à ótima qualidade do produto, mas sim que o controle é o adequado para que os objetivos propostos sejam atingidos. Assim, uma empresa que se propõe a vender produtos de qualidade inferior para atingir um segmento de mercado com menores recursos e menos exigente, deve controlar a qualidade para que ela não seja mais inferior ainda do que a planejada.

TABELA 5 – Controle de Qualidade para Atingir os Objetivos de Vendas

Associação da V088 – “o controle de qualidade como instrumento de marketing é necessário para sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
011	94	0,2740	0,002	S***
012	94	0,0000	0,500	S**
013	94	0,2080	0,015	S**
014	91	0,3898	0,001	S***

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

Serviços após vendas

A Tabela 6 evidencia que, também neste caso, pode-se rejeitar H_0 para todos os indicadores de serviços após as vendas. O teste de Kendall com as variáveis confirma que este instrumento é necessário para a empresa.

TABELA 6 – Serviços Após Vendas

Associação da V069 – “a empresa tem necessidade de prestar serviços após as vendas” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
016	96	0,2464	0,003	S***
017	96	0,3487	0,001	S***
018	96	0,4947	0,001	S***
019	95	0,4474	0,001	S***

***p < 0,01

Avaliação em separado de produtos ou linhas

A Tabela 7 mostra que para todos os indicadores deste instrumento, a hipótese de nulidade pode ser rejeitada, podendo-se concluir que a uma determinada intensidade de utilização deste instrumento está associada uma intensidade de necessidade de utilização.

TABELA 7 – Associação em Separado de Produtos ou Linhas.

Associação da V090 – “a avaliação em separado de produtos ou linhas é necessária à sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
021	97	0,3216	0,001	S***
022	96	0,1806	0,019	S**
023	97	0,3104	0,001	S***
024	97	0,4785	0,001	S***
025	97	0,5266	0,001	S***

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

Adota marca de fábrica ou de produto

A única variável que teve uma frequência de respostas suficientemente significativa para o uso da prova de Kendall foi a V027 (adota marcas de fábrica), tendo-se rejeitado a H_0 . Desse modo, pode-se concluir que há uma associação significativa entre a adoção de marcas de fábrica e a sua necessidade na percepção do empresário, conforme é apresentado na Tabela 8.

Convém lembrar que a frequência da V027 foi baixa, com uma mediana de 1,40, o que mostra que o uso de marcas entre as empresas pesquisadas é muito baixo.

TABELA 8 – A Utilização de Marca de Produto ou da Empresa

Associação da V091 – “a utilização de marca de produto ou da empresa é necessária para sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
027	92	0,6676	0,001	S**
028	1	0,0000	0,500	S***

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

Embalagem como instrumento de marketing

Em função da Tabela 9 apresentar coeficientes Tau de Kendall acima de 0,1505, conclui-se que existe um relacionamento significativo entre os indicadores de utilização de embalagem como instrumento de marketing com a necessidade dela como tal, levando-se a rejeitar H_0 para todas as cinco variáveis consideradas.

A Tabela 1, que mostrou as frequências das variáveis referentes às utilizações de embalagem, evidenciou que somente a V029 (utiliza a embalagem como proteção do produto) teve frequência média. As demais, que realmente tratam da embalagem como instrumento de marketing, tiveram pouquíssima frequência dos graus mais elevados da escala de utilização, com medianas inferiores a 1,3.

A V029, com frequência bem centralizada entre nenhum/pouco uso (48 casos) e bastante/total (49 casos) é consequência dos quatro gêneros industriais pesquisados: o de vestuário e a maioria do alimentício usam embalagem em seus produtos, enquanto que o mobiliário e maioria do metalúrgico não as utilizam.

TABELA 9 – A Embalagem Como Instrumento de Marketing

Associação da V092 – “Embalagem como meio de distinguir o produto, meio de propaganda ou de informação é necessária para sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
029	94	0,5879	0,001	S***
030	94	0,5903	0,001	S***
031	94	0,5334	0,001	S***
032	94	0,4598	0,001	S***
033	92	0,4392	0,001	S***

***p < 0,01

Fixação de preços

De acordo com a Tabela 10, dos cinco indicadores de utilização de apuração como instrumento de marketing, para três deles pode-se rejeitar a H_0 , sendo aceita para as duas restantes. É compreensível esse resultado, pois as duas variáveis que não tiveram coeficientes Tau de Kendall significativos o suficiente para rejeitar a H_0 foram aquelas que abordaram as formas mais rudimentares de estabelecimento de preço, tais como o cálculo do custo da matéria-prima e dos custos diretos tão somente, sem levar em conta os custos indiretos, a concorrência ou a demanda. Comparando-se com a Tabela 1, observa-se que as duas variáveis citadas (V036 e V037) são os tipos de cálculo de custos mais utilizados por todas as empresas pesquisadas. É compreensível que não tenha havido associação significativa entre estas duas variáveis e a V093, que avalia a necessidade de utilização de todos os indicadores de apuração, pois quase todas utilizavam as formas mais simples de cálculo de preços.

TABELA 10 – Fixação de Preços

Associação da variável 093 – “o estabelecimento de preço com base nos custos, na concorrência e na demanda é necessário para a sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
035	95	0,2434	0,003	S***
036	95	0,1375	0,065	S*
037	95	0,0417	0,325	NS
038	94	0,4615	0,001	S***
039	92	0,5563	0,001	S***

***p < 0,01

A Tabela 11 mostra que existe uma associação significativa entre as variáveis que medem a utilização de dois ou mais estágios de canal de distribuição e as que avaliam a necessidade de sua utilização, com os indicadores da V042 e V045, pois os coeficientes de Kendall são suficientemente significativos para tal conclusão. Entretanto, é bom lembrar que o coeficiente da V041 deveria ter sido negativo, pois a afirmação da variável é diametralmente oposta à das demais. Se tal acontecesse, poder-se-ia inferir que as empresas que distribuem diretamente ao consumidor não vêem a necessidade de intermediários. Como não aconteceu, é possível que algumas empresas que, mesmo não usando canais, os achem necessários.

TABELA 11 – Utilização de Estágios de Canal

Associação da variável 094 – “a utilização de intermediários é necessária para a sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
041	97	0,0854	0,161	NS
042	97	0,1792	0,021	S**
043	97	0,2508	0,002	S***
044	97	0,5158	0,001	S***
045	94	0,4256	0,001	S**

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

Propaganda

A Tabela 12 mostra que veículos tais como: listas telefônicas, jornais, rádio, televisão, cartazes e exposições tiveram associação significativa das variáveis de utilização com a variável de necessidade. Os demais não apresentaram significância estatística. O interessante é que de todos os veículos de propaganda, somente três tiveram uma frequência significativa nos graus mais elevados da escala (bastante e total): a propaganda pelo rádio, lista telefônica e exposição de produtos, conforme os dados da Tabela 1. Os demais tiveram frequência dos graus elevados abaixo de cinco casos, o que leva a concluir que, mesmo que o coeficiente Tau de Kendall seja elevado, a frequência baixa não leva à conclusão de rejeitar a hipótese, nem de aceitá-la para os coeficientes Tau mais baixos.

TABELA 12 – Propaganda

Associação da variável 095 – “a utilização de veículo de propaganda é necessária para a sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
047	88	0,2852	0,001	S*
048	88	0,0529	0,289	NS
049	87	0,3119	0,001	S*
050	88	0,2012	0,017	S**
051	86	0,1395	0,075	NS
052	87	0,0894	0,178	NS
053	88	0,1058	0,134	NS
054	87	0,1634	0,044	S**
055	88	0,3693	0,001	S*
056	84	0,4289	0,001	S*

**p < 0,05 *p < 0,10

Promoção de Vendas

A Tabela 13 evidencia que o teste de Kendall revelou a existência de associação significativa entre os indicadores do uso de promoção e a variável que mede a necessidade de tal instrumento. Em somente um caso não se pode rejeitar a hipótese nula: trata-se da V061 – “orçamentos sem compromisso como promoção de vendas”, o que pode ser explicado pelo fato de tal prática ser duvidosa como um indicador de promoção de vendas. É bem possível que muitos empresários se utilizem desta prática sem intenção de promover vendas. É o caso do empresário que fica passivamente esperando o cliente no seu estabelecimento, ou ainda, se o produto for por encomenda, faz o “orçamento sem compromisso” por solicitação do cliente.

TABELA 13 – Promoção de Vendas

Associação da variável 096 – “a promoção de vendas é necessária para sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
058	94	0,2029	0,013	S**
059	94	0,3287	0,001	S***
060	94	0,2890	0,001	S***
061	94	0,0789	0,189	NS
062	94	0,3963	0,001	S***
063	94	0,2988	0,001	S***
064	93	0,4904	0,001	S***

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

Comparando os dados do teste de Kendall com a frequência das mesmas variáveis na Tabela 1, observa-se que apenas duas variáveis têm mediana acima de 3,0: a V061 (faz orçamento sem compromisso como promoção) e a V062 (oferece descontos para promover vendas). As demais têm frequências baixas, sendo que a V058 tem frequência baixíssima nos graus mais elevados da escala.

Tudo isso nos leva a crer que o instrumento “promoção de vendas” é pouco utilizado pelas empresas

analisadas e, quando o é, sua utilização está associada à sua necessidade na percepção dos empresários.

Venda pessoal

Dos indicadores enunciados na Tabela 14 sobre a utilização do instrumento de marketing “venda pessoal”, para três deles pode-se rejeitar a H_0 , segundo a prova de Kendall, sendo que para os outros cinco coeficientes os valores foram tão baixos que não foram significativos. Pode-se rejeitar a hipótese de nulidade para as seguintes variáveis: V066 (utiliza sócios para realizar vendas), V068 (utiliza vendedores externos) e V070 (institui prêmios sobre vendas aos vendedores).

TABELA 14 – Venda Pessoal

Associação da variável 097 – “a venda pessoal é necessária para sua empresa” – com:

Variáveis	n	Tau de Kendall	Nível de Significância	S/NS
066	83	0,1943	0,021	S**
067	85	0,0721	0,217	NS
068	85	0,1864	0,027	S**
069	85	0,1334	0,077	NS
070	85	0,1864	0,027	S**
071	84	0,0462	0,313	NS
072	85	0,0469	0,310	NS
073	84	0,0303	0,381	NS

**p < 0,05

Por outro lado, a mesma tabela mostra que em termos de venda pessoal o indicador mais utilizado pelas empresas é o de vendedores internos, seguido dos vendedores externos e dos sócios.

Desenvolvimento de novos produtos

A Tabela 15 mostra o resultado de dois testes de associação das variáveis V075 e V098. A primeira avalia se as empresas desenvolvem ou não produtos novos e se os colocou no mercado. A segunda mede a necessidade desta prática na percepção do empresário.

TABELA 15 – Desenvolvimento de Novos Produtos

Teste do X^2 e de Kendall – Associação da V098 – “o desenvolvimento de novos produtos é necessário para a sua empresa” com a variável 075 – “já colocou produtos novos no mercado”.

Variável	não = 1		sim = 2		Qui - Quadrado		Tau de Kendall	Nível Signif.	S/NS
	n	%	n	%	X^2	gl			
V075	56	60	37	40	33,38	5	0,470	0,000	S***

***p < 0,01

O resultado do teste de Kendall foi extremamente significativo, a nível de $p < 0,001$. Entretanto, como este teste é mais indicado para escalas ordinais e não para escalas nominais, foi efetuado também a prova do X^2 . Para utilizar o teste de Kendall, transformou-se a escala nominal de “sim” e “não” em escala ordinal com “não = 1” e “sim = 2”. O resultado levou à rejeição da H_0 .

O teste do qui-quadrado, sendo mais adequado para este tipo de escala, também foi usado, não obstante ser bem menos potente que o de Kendall. O $X^2 = 33,38$, com um nível de significância de $p < 0,001$, levou a concluir que existe uma significativa associação entre as variáveis.

Segmentação de mercado

Da mesma forma que no teste anterior, e pelos mesmos motivos, foram utilizadas duas técnicas para medir a associação da “utilização da segmentação de mercado” com a necessidade de sua utilização (Tabela 16).

TABELA 16 – Segmentação

Teste do X^2 e Coeficiente de Kendall – Associação da V101 – “a segmentação de mercado é necessária para sua empresa” com a V201 – “a empresa utiliza a segmentação de mercado.”

Variável	não = 1		sim = 2		Qui - Quadrado		Tau de Kendall	Nível Signif.	S/NS
	n	%	n	%	X^2	gl			
V201	38	39	59	61	55,83	5	0,000	0,651	0,000 S***

***p < 0,01

Ambos os testes nos levam a concluir que existe uma associação significativa entre as variáveis, podendo então ser rejeitada a hipótese nula. Assim, na percepção dos empresários, à medida que a empresa considera necessária a segmentação de mercado, dirigindo suas vendas para mercados específicos, também utiliza esta prática, e não a utiliza quando não a considera necessária, conforme pode ser verificado na Tabela 16.

Controle de vendas

Somente um indicador de controle de vendas (V114) teve nível de significância abaixo de 0,05 e dois (V145 e V152) tiveram associação a nível de significância de 0,10. Os demais não apresentaram associação significativa.

Esses resultados, conforme a Tabela 17, indicam a aceitação da H_0 para três indicadores, concluindo-se que não é possível afirmar com segurança que exista uma associação entre a utilização pela empresa do controle de vendas e a necessidade de sua utilização segundo os empresários.

TABELA 17 – Controle de Vendas

Associação da V099 – “o controle de vendas por linhas ou itens é necessário para sua empresa” – com:

Variáveis	n	X^2	Nível de Significância	S/NS
V114	28	11,45	0,043	S**
V117	53	7,23	0,204	NS
V131	13	2,80	0,731	NS
V138	12	4,26	0,513	NS
V145	21	10,78	0,056	S*
V152	25	9,48	0,080	S*

**p < 0,05 *p < 0,10

Foi utilizado, neste caso, o teste X^2 por ser o mais indicado para escalas nominais. Nesta hipótese, ao contrário de todos os instrumentos de marketing testados até agora, o controle de vendas, sendo independente de sua necessidade (na opinião dos empresários), leva a concluir que este é um instrumento em relação ao qual os programas de apoio à pequena empresa não precisam preocupar-se com a atitude dos empresários de entenderem ou não ser necessário tal instrumento. Eles não fazem controle de vendas, não porque não vêm necessidade disso, mas talvez por desconhecerem técnicas de controle de marketing, hoje existentes, ou por algum outro motivo.

Planejamento de marketing

A Tabela 18 mostra que a hipótese nula pode ser rejeitada a níveis de significância de $p < 0,01$, para as três primeiras variáveis, as quais são exemplos de tipos de determinação de metas ou planejamento de uma forma geral. Para as demais variáveis que são exemplos de tipos de determinação de metas, rejeita-se a hipótese nula a níveis de $p < 0,05$.

TABELA 18 – Planejamento

Associação da V100 – “o planejamento é necessário para sua empresa” – com:

Variáveis	n	X^2	Nível de Significância	S/NS
V163	29	20,65	0,001	S***
V165	44	30,88	0,000	S***
V169	30	24,29	0,000	S***
V174	18	10,34	0,066	S*
V179	16	11,58	0,041	S**
V184	14	13,02	0,023	S**
V189	11	10,77	0,056	S*
V194	17	10,27	0,067	S*

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,10$

Com a utilização do qui-quadrado, pode-se concluir que existe uma relação entre a utilização do planejamento pela empresa e a necessidade de sua utilização, segundo a percepção do empresário.

$H_{0,2}$ Não existe associação significativa entre a atitude do empresário em relação a marketing e a utilização dos seus instrumentos.

TABELA 19 – Associação da Variável 113 – “Marketing Melhorará a Situação de sua Empresa” – com:

VARIÁVEIS – ENUNCIADOS		Tau de Kendall	n	Nível de Significância	S/NS
V001	Utiliza questionário p/ pesquisa sobre as necessidades do consumidor	-0,0765	92	0,209	NS
V002	Coleta informações em conversa com os clientes sobre as nec. do consum.	0,0915	91	0,153	NS
V003	Coleta informações com os vendedores s/ as necessidades do consumidor	0,1371	91	0,062	S*
V004	Coleta informações c/ os fornecedores s/ as necessidades do consumo	-0,1355	88	0,070	S*
V006	Utiliza questionários de pesquisa junto ao consumidor s/ tipos de ações dos concorrentes	0,0503	92	0,294	NS
V007	Acompanha através de observações as atividades e os produtos dos concorrentes	0,2400	92	0,003	S***
V008	Conversa com os consumidores visando identificar as ações dos concorrentes	0,1856	92	0,017	S**
V009	Conversa com os fornecedores visando identificar as ações dos concorrentes	0,2230	91	0,006	S***

O objetivo desta hipótese é estabelecer se, quando o empresário entender que marketing será benéfico à sua empresa, tenderá a utilizá-lo, e também seus instrumentos. Se ocorrer o inverso, também não fará uso dos instrumentos.

A atitude do empresário com relação a marketing foi medida através da variável V113 – “marketing melhorará a situação de sua empresa” –, mensurada através de uma escala de seis pontos, com 1 = “discordo totalmente”, até 6 = “concordo totalmente”

O teste utilizado foi o coeficiente de correlação de postos de Kendall, para associar a V113 com as variáveis dos indicadores da utilização dos instrumentos de marketing. Os níveis de significância adotados foram os mesmos da hipótese anterior, isto é, $p < 0,01$, $p < 0,05$ e $p < 0,10$.

O resultado do teste, expresso pela Tabela 19 mostra que os indicadores de cada instrumento de marketing tiveram resultados semelhantes.

O instrumento de marketing “pesquisa sobre as necessidades do consumidor”, associado através de seus indicadores à variável que mede a atitude em relação a marketing, com a utilização do teste de Kendall resultou na não existência de uma associação significativa. O mesmo ocorreu com os instrumentos de marketing: utilização de estágios de canal de distribuição, propaganda e marca.

Por outro lado, quatro instrumentos de marketing submetidos à mesma associação, também pela prova de Kendall, tiveram a maioria de seus indicadores com resultados que autorizam a concluir que uma determinada intensidade de utilização está associada à intensidade de entender que marketing melhorará a situação da empresa. Trata-se dos instrumentos: pesquisa sobre os tipos de ações dos concorrentes; avaliação de contribuição nas vendas em separado dos produtos ou linhas; embalagem como instrumento de marketing; apreçamento como instrumento de marketing; e controle de qualidade.

Outros instrumentos, quando testados pela prova de Kendall, tiveram alguns indicadores com resultados significativos na associação feita para esta hipótese, e outros, com resultados não significativos, não se podendo concluir pela rejeição ou aceitação da hipótese de nulidade. Trata-se dos instrumentos: controle de qualidade para atingir os objetivos de vendas, serviços após as vendas, venda pessoal e promoção de vendas.

VARIÁVEIS – ENUNCIADOS	Tau de Kendall	n	Nível de Significância	S/NS
V011 - Controla a qualidade das matérias-primas antes de iniciar a fabricação	0,0726	92	0,216	NS
V012 - Efetua testes de controle de qualidade usando equipamentos ou processos especiais	0,2420	92	0,004	S***
V013 - Faz controle de qual. através de observação durante o processo de fabricação	0,1505	92	0,050	S**
V014 Realiza inspeção final antes da distribuição do produto	0,1499	89	0,059	S*
V016 - Oferece garantias de seu produto	0,1052	92	0,128	NS
V017 - Atende reclamações dos clientes ref. à qual. ou desempenho do produto	0,1639	92	0,037	S**
V018 Atende reclamações dos clientes s/ condições de vendas, prazos, preços	0,1950	92	0,014	S**
V019 - Presta assistência técnica	-0,0022	91	0,490	NS
V021 Avalia a contribuição dos seus produtos nas vendas	0,2530	92	0,128	NS
V022 - Avalia a margem bruta de lucro por produto ou linha	0,2131	91	0,010	S***
V023 Calcula os custos unitários	0,1714	92	0,031	S**
V024 Verifica os produtos que precisam ser modificados	0,2092	92	0,010	S***
V025 Verifica os produtos que precisam ser eliminados	0,1599	92	0,038	S**
V027 Adota marcas de fábrica para seus produtos	0,0783	91	0,194	NS
V029 Utiliza embalagem como proteção do produto	0,1555	92	0,046	S**
V030 - Utiliza embalagem como atrativo para o produto	0,1523	92	0,049	S**
V031 Utiliza embalagem como arma de venda	0,0472	92	0,307	NS
V032 Utiliza embalagem como meio de informação	0,0935	92	0,154	NS
V033 Utiliza embalagem como meio de promoção	0,1698	90	0,035	S**
V035 - Calcula todos os custos (diretos e indiretos), impostos e lucros para estabelecimento do preço	0,2954	92	0,001	S***
V036 - Calcula os custos diretos para estabelecimento do preço	0,2111	92	0,012	S**
V037 - Calcula os preços de matéria-prima p/ estabel. de preço	0,2111	92	0,013	S**
V038 Estabelece o preço com base na concorrência	0,1674	91	0,029	S**
V039 - Estabelece o preço conforme a demanda	0,1737	89	0,028	S**
V041 - A distribuição é feita diretamente ao consumidor	0,1538	92	0,042	S**
V042 Utiliza pontos de varejo próprio	0,1791	92	0,024	S**
V043 Faz distribuição a varejistas	0,1369	92	0,063	S*
V044 Distribuição via representantes	-0,0413	92	0,325	NS
V045 Avalia a eficiência do intermediário periodicamente	-0,0076	89	0,467	NS
V047 Utiliza propaganda em jornais	0,0776	92	0,202	NS
V048 Utiliza propaganda em revistas	-0,0316	92	0,370	NS
V049 Utiliza propaganda em rádio	0,1083	91	0,122	NS
V050 Utiliza propaganda em televisão	0,1323	92	0,081	S*
V051 Utiliza propaganda por auto-falantes	-0,0187	90	0,423	NS
V052 - Utiliza propaganda em out-doors	-0,0112	91	0,454	NS
V053 Utiliza propaganda de folhetos	-0,2981	92	0,001	S***
V054 - Utiliza propaganda em cartazes	-0,0023	91	0,490	NS
V055 - Utiliza propaganda em lista telefônica	0,0466	92	0,306	NS
V056 Tem exposição de produtos na fáb. como meio de propaganda	0,0303	88	0,337	NS
V058 - Utiliza correspondência como promoção de vendas	0,1298	92	0,082	S*
V059 Utiliza catálogos de preços para promover as vendas	0,0304	92	0,372	NS
V060 - Faz promoção de vendas através de amostras	0,0380	92	0,339	NS
V061 Faz orçamento sem compromisso	0,0508	92	0,290	NS
V062 - Oferece descontos para promover as vendas	0,2423	92	0,003	S***
V063 - Oferece bonificações para promover as vendas	0,2291	92	0,005	S***
V064 Estabelece brindes aos clientes para promoção de vendas	0,1959	90	0,014	S**
V066 Utiliza sócios para realizar vendas	0,1952	90	0,016	S**
V067 Utiliza vendedores internos para realizar vendas	0,1618	92	0,033	S**
V068 Utiliza vendedores externos	0,0634	92	0,244	NS
V069 Realiza vendas através de representantes	-0,1124	92	0,109	NS
V070 - Institui prêmios sobre vendas para os vendedores	0,1066	92	0,071	S*
V071 - Faz reuniões com vendedores com o fim de melhorar as vendas	0,1688	91	0,081	S**
V072 - Faz treinamento informal dos vendedores	0,1637	92	0,031	S**
V073 - Faz treinamento dos vendedores através de cursos	-0,0625	91	0,291	NS

***p < 0,01 **p < 0,05 *p < 0,10

Para as variáveis que foram avaliadas por uma escala nominal (sim ou não), para a qual a prova de Kendall não é adequada, utilizou-se o teste do qui-quadrado. Os instrumentos que foram objeto deste teste foram: controle de vendas, planejamento e segmentação de mercado.

A Tabela 20 mostra que para os três instrumentos analisados não houve associação significativa entre a variável V113 e os indicadores dos instrumentos de marketing, pois os níveis de significância se situaram sempre acima de 10%, com um X^2 insuficiente para se rejeitar a H_0 .

TABELA 20 – Associação da V113

“Marketing melhorará a situação de sua empresa” – com:

Variáveis	n	X^2	Nível de Significância	S/NS
V117	92	4,63	0,463	NS
V124	92	4,04	0,544	NS
V163	92	3,98	0,553	NS
V165	92	1,98	0,852	NS
V201	92	7,69	0,714	NS

Pelos resultados deste teste conclui-se que os instrumentos de marketing em que não houve uma associação significativa, tinham como ponto comum uma pequena frequência de utilização. Com exceção do instrumento – segmentação de mercado –, os outros seis já mencionados tiveram pouca frequência de utilização, conforme a Tabela 1.

Por outro lado, as variáveis referentes aos instrumentos em que houve associação tiveram frequência maior do que aquela em que não houve associação.

TABELA 21 – Associação da V220 – “os entrevistados fizeram ou não algum curso sobre marketing” – com:

VARIÁVEIS	X^2	Nível de Signif.	S/NS
102 – A pequena empresa tem mais possibilidade que a grande de conhecer as necessidades do consumidor	5,004	0,890	NS
103 – A pequena empresa tem mais possibilidade que a grande de prestar serviços após as vendas	7,417	0,685	NS
105 – A pequena empresa tem mais possibilidade que a grande de competir no preço	14,618	0,146	NS
106 – A pequena empresa tem mais possibilidade que a grande de estabelecer preços corretos	4,794	0,904	NS
107 – A proximidade do comprador é uma vantagem da pequena empresa sobre a grande	13,628	0,1906	NS
108 – Os custos de distribuição da pequena empresa são sempre menores que os da grande	22,079	0,014	S**
109 – A pequena empresa tem mais possibilidade que a grande de fazer propaganda mais eficiente	6,377	0,782	NS
110 – O pessoal de vendas da pequena empresa é melhor que o da grande	6,521	0,769	NS
111 – A pequena empresa pode tomar decisões para atender às necessidades do mercado mais rapidamente que a grande	6,192	0,799	NS
112 – O problema maior na sua empresa é de vendas e não de capital de giro	8,882	0,543	NS
113 – Marketing melhorará a situação da sua empresa	2,038	0,0996	NS

**p < 0,05

$H_{0,3}$ Não há diferença significativa entre os empresários ou gerentes que já fizeram algum curso sobre marketing e os que não fizeram, quanto à atitude sobre marketing de pequenas empresas.

A finalidade desta hipótese foi verificar se os entrevistados, proprietários das empresas ou gerentes, que já fizeram algum curso de marketing tinham uma atitude negativa ou positiva com relação a marketing para a pequena empresa, diferente daqueles que não o fizeram.

Foram utilizadas 10 variáveis para medir a atitude do empresário com relação a marketing, sendo que uma delas, a V113, tenta avaliar a atitude de uma maneira geral. As outras procuram avaliar qual o grau de concordância sobre as vantagens indicadas que a pequena empresa teria sobre a grande.

Como esta prova envolvia variáveis com escala nominal (“sim” ou “não”), as associações foram medidas através da prova do qui-quadrado.

Ao nível de significância de $p < 0,01$ não houve diferença significativa das dez atitudes testadas entre os dirigentes que fizeram e os que não fizeram curso de marketing. Aceita-se a hipótese nula integralmente. Porém, a nível de significância de $p < 0,05$ pode-se rejeitar a H_0 somente para uma atitude, a da V108, que por estar isolada não é relevante, conforme é apresentado na Tabela 21.

Através de tais resultados é possível inferir que a hipótese nula deve ser aceita, não existindo diferenças de atitude com relação a marketing e com relação ao fato de o dirigente da pequena empresa ter feito ou não algum curso sobre marketing. Poderia, eventualmente, ter resultado na hipótese alternativa, em virtude das informações que recebeu ter tido alguma atitude positiva diante de algumas práticas e negativa diante de outras. Tal não aconteceu e os cursos não provocaram qualquer mudança de atitude.

QUADRO 1 – Instrumentos de Marketing Necessários na Opinião dos Dirigentes de Micro e Pequenas Empresas

Pouco Necessários	Mediana md < 3	Moderadamente Necessários	Mediana 3 < md < 4	Bastante Necessários	Mediana md > 4
7 Embalagem como instrumento de marketing	1.500*	9 Intermediários na distribuição	3.650	1 Pesquisa sobre as necessidades do consumidor	4.091
10 Propaganda	2.955	13 Desenvolvimento de novos produtos	3.615	2 Pesquisa sobre as ações dos concorrentes	4.591
		14 Controle de vendas	3.778	3 Controle de qualidade	5.829
				4 Serviços após as vendas	4.563
				5 Avaliação de produtos ou linhas	4.950
				6 Marca	5.071
				8 Apreçamento	5.000
				11 Promoção de vendas	4.708
				12 Venda pessoal	5.333
				15 Planejamento	4.958
				16 Segmentação de mercado	4.042

* Empresas moveleiras e metalúrgicas não utilizam embalagem, pela sua própria natureza.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Conclusões

Na 1ª hipótese tentou-se avaliar o grau de associação entre a necessidade de utilização dos instrumentos de marketing na percepção dos empresários e a sua efetiva utilização pelas empresas.

Antes de se procurar algumas conclusões sobre o teste da hipótese, convém analisar os resultados das frequências dos graus de concordância sobre as necessidades dos instrumentos de marketing.

O Quadro 1 evidencia que onze instrumentos foram considerados bastante necessários, três foram considerados medianamente necessários e dois são tidos como desnecessários para as empresas pesquisadas.

Para os instrumentos de marketing considerados menos necessários, de acordo com a análise das medianas, deve haver maiores cuidados e atenções. Devem ser estudados com maior cuidado os motivos de tais percepções para se apurar se realmente são necessários ou não.

Se o conhecimento de marketing por parte dos estudiosos leva a concordar com a atitude dos empresários de que determinado instrumento é desnecessário ou inviável, o consenso e a lógica indicam não haver problemas. Entretanto, quando o inverso acontecer e não houver o consenso, convém estudar-se com quem está a verdade. Deve-se procurar identificar os motivos que levam a empresa a considerar alguns instrumentos de marketing desnecessários, e se eles são reais e relevantes.

Não é possível concordar com os resultados de que tanto *embalagem como arma de venda e propaganda* sejam pouco necessários para a pequena empresa. Os dois setores que usam a embalagem (vestuário e alimentos) podem e devem dar lugar à criatividade para fazer uso da embalagem como: atração para o produto, arma de venda, meio de promoção, informação etc.

Não obstante se explicar a não utilização da *embalagem* por dois setores, convém lembrar que aqueles

que a utilizam não o fazem como instrumento de marketing. Quase 50 empresas informaram utilizar a embalagem como proteção ao produto, e menos de 20 a utilizam como arma de venda, ou como meio de informação ou perda de promoção, o que demonstra uma falha dessas empresas em tirar proveito deste importante componente do produto.

O uso de *propaganda* pode ter sido considerado o mais desnecessário para a pequena empresa, provavelmente porque a mídia mais utilizada é a televisão, cujos preços são proibitivos para as empresas menores. Por isto, devem ser estudados veículos que sejam próprios para a pequena empresa. Além disto, o termo *propaganda* é ainda desconhecido por muitos, outros o confundem com publicidade, que por sua vez acaba associando-se a despesas e não investimento.

O fato de os empresários considerarem a *pesquisa sobre as ações dos concorrentes* mais necessária que a *pesquisa sobre as necessidades do consumidor* (segundo as medianas) é sinal da fraca percepção que os pequenos empresários têm sobre este último instrumento. O fato se explica porque entre as empresas menores é mais comum “copiar” algo feito pelo concorrente do que pesquisar as preferências do consumidor para criar algo novo, ou adaptar o que existe às exigências do comprador.

Outra grande falta de sensibilidade do pequeno empresário sobre um instrumento realmente necessário é quanto ao *controle de vendas*. A maioria deles, principalmente os oriundos de atividades de produção, detesta tarefas escritas. A pequena empresa, apesar de não necessitar de controles sofisticados, deve ter aqueles que lhe são adequados, para traçar seus planos e tomar decisões a níveis estratégicos.

Entre os instrumentos bastante necessários na opinião dos empresários, o que mais se destaca é o *controle de qualidade*, o que está de acordo com observações feitas e com a literatura (Hamburger, 1970). Os pequenos empresários se orgulham de dizer que o ponto forte de sua empresa é a qualidade, apesar disto nem sempre acontecer. Outrossim, os resultados das frequências desta pesquisa

evidenciam que o controle de qualidade é bastante utilizado pelas empresas que compuseram a amostra.

Fenômeno diferente é o que se passa entre a necessidade e a utilização de *venda pessoal*. Os empresários entenderam que este instrumento é bastante necessário, mas não o utilizam. Pode-se explicar isto pelo fato de uma grande parte dos empresários ter a sua atividade anterior ligada à produção e não a vendas. Entendendo pouco desta última função, reúnem poucas condições de preparar um quadro de vendedores. Em vista disto, nos programas de assistência gerencial, *não* se faz necessário preocupar-se em mudança de atitude para sensibilizar o empresário da utilidade deste instrumento. Eles já estão sensíveis a isto. Falta transferir-lhes as técnicas para o aproveitamento deste importante instrumento que é a *venda pessoal*. Comportamento semelhante, mas não com tanta diferença entre necessidade e utilização, se dá com a *promoção de vendas*. Por isto, as mesmas conclusões e recomendações feitas para a *venda pessoal* podem ser aplicadas à *promoção*.

Para os demais instrumentos devem ser aplicadas as conclusões a seguir:

O teste da hipótese mostrou que de um total de 16 instrumentos, cruzados com as respectivas variáveis de avaliação de suas necessidades, somente para dois houve um número razoável de indicadores em que não havia associação significativa entre as variáveis cruzadas e, portanto, não se rejeitaria a H_0 .

Assim, pode-se concluir que no caso existe uma associação significativa entre a necessidade de utilização dos instrumentos de marketing e a sua utilização por parte das empresas pesquisadas.

Tais resultados evidenciam que via de regra, quando os empresários não vêem necessidade de utilizar determinado instrumento de marketing, não o utilizam, e quando vêem, o utilizam.

Esta conclusão é corente com experiências de consultoria às pequenas indústrias, as quais revelaram que só existe modernização destas mesmas empresas quando se consegue mudar as atitudes dos seus dirigentes.

Por outro lado, a análise das medianas e dos testes estatísticos leva a concluir que a maioria dos instrumentos de marketing não estão sendo muito utilizados e nem considerados bastante necessários, demonstrando que os dirigentes das pequenas empresas estão bastante despreparados em termos de marketing, e ainda no primeiro estágio, ou seja, de vendas passivas. Isto contribui para os poucos sucessos e inúmeros fracassos das empresas de menor porte, as quais ingressam no mercado, sobrevivem por uma curta temporada e logo depois desaparecem.

Na 2ª hipótese procurou-se identificar se existe uma relação entre a atitude do empresário em relação a marketing e a utilização dos instrumentos de marketing. Se o empresário tivesse uma atitude negativa com relação a marketing, não utilizaria os instrumentos, e vice-versa.

O teste da hipótese mostrou que dos 16 instrumentos de marketing submetidos ao teste, para cinco foi possível rejeitar a H_0 e afirmar que a utilização do instrumento estava associada a atitude positiva ou negativa do empresário com relação a marketing. O Quadro 2 facilita a visualização dos instrumentos em que a associação entre a atitude e a utilização foi significativa.

QUADRO 2 – Atitude do Empresário e Utilização dos Instrumentos de Marketing

Instrumentos em que a associação foi significativa	Instrumentos em que não houve associação significativa
1 Pesquisa sobre as ações dos concorrentes 2 Avaliação dos itens ou linhas 3 Embalagens como instrumento de marketing 4 Apreçamento 5 Controle de qualidade	1 Pesquisa sobre as necessidades do consumidor 2 Intermediários na distribuição 3 Propaganda 4 Marca 5 Serviços após as vendas 6 Venda pessoal 7 Promoção de vendas 8 Controle de vendas 9 Planejamento 10 Segmentação do mercado 11 Desenvolvimento de novos produtos

No teste da 3ª hipótese verificou-se que não havia diferença de atitudes dos dirigentes com relação a marketing, entre aqueles que fizeram alguns curso de marketing e os que não o fizeram. É possível então afirmar que os cursos parecem não ter influenciado nas atitudes dos empresários com relação a marketing, o que é um ponto negativo, uma vez que segundo a literatura existem algumas práticas de marketing, indicadas no teste da hipótese, as quais são mais viáveis nas pequenas empresas, e que num curso deveriam ter sido abordadas.

Implicações

A atitude diferenciada dos dirigentes de pequenas empresas, com relação à necessidade dos instrumentos de marketing, é fator relevante e merece cuidado especial nos programas de treinamento de administração de marketing para os pequenos empresários. Para alguns instrumentos dever-se-á trabalhar a nível de atitude, para outros basta a transferência de técnicas.

Foi observado que o pequeno empresário tem um comportamento nitidamente burocrático, evitando as atividades que têm anotações por escrito. Utiliza muito pouco o *controle de vendas* e talvez, como consequência, tem dificuldade em traçar metas de vendas, mesmo que mensalmente, utilizando pouco o *planejamento* por escrito. Se efetua pesquisas empíricas sobre as *necessidades do consumidor* ou sobre as *ações dos concorrentes*, não faz registro das informações conseguidas, as quais se perdem na memória ou no tempo.

A falta de conhecimento das técnicas para a utilização de certos instrumentos de marketing, bem como a falta de registros sistemáticos para analisar as vendas e as ações tomadas, impedem que os dirigentes das pequenas empresas utilizem certas vantagens diferenciais que têm, como: proximidade do mercado, flexibilidade e rapidez nas decisões, centralização das diversas funções na empresa em um só tomador de decisões, maior contato com o comprador e usuário etc.

Entendemos que nos programas de treinamento

gerencial de marketing, para a população estudada, devem ser observados os seguintes aspectos:

1. análise das necessidades dos instrumentos de marketing;
2. adaptação de certos instrumentos ao porte da empresa;
3. sensibilização dos dirigentes para certas necessidades.

No primeiro caso convém destacar os instrumentos considerados menos necessários, analisando o porquê de tal percepção por parte dos empresários. A *embalagem*, como arma de venda, é pouquíssimo utilizada e praticamente considerada desnecessária. Mesmo levando em conta que dois dos setores analisados (moveleiro e metalúrgico), por sua natureza não se utilizam da embalagem, os outros dois restantes (vestuário e alimentos) a utilizam, mas os empresários consideram-na desnecessária como arma de venda. *Propaganda*, outro instrumento praticamente visto como desnecessário (Quadro 2), tem sido considerado dispendioso por parte dos pequenos empresários, mas, estudos mais aprofundados podem ser feitos para apurar outras causas. Quanto ao *desenvolvimento de novos produtos*, parece ter sido considerado não muito necessário na opinião dos entrevistados, mais por uma atitude passiva, geralmente copiando os produtos das grandes empresas, que por carência de laboratórios. Quanto ao instrumento *intermediários na distribuição*, numa análise rápida, a opinião dos empresários parece estar correta. Aproximadamente metade das empresas estudadas vendem diretamente para o consumidor como as moveleiras, as serralherias (do setor metalúrgico) e as padarias (alimentos). As duas primeiras, inclusive, trabalhando sob encomenda. Em relação aos *controles de venda*, foi citada a tendência em não utilizar controles escritos, mas é conveniente acrescentar que a prova de Kendall assegurou que não há uma associação significativa entre utilizar tal instrumento e considerá-lo necessário. Concluímos que uma boa parte dos empresários não o utiliza, não porque não sabe ou porque é desnecessário, ao contrário dos outros instrumentos considerados pouco necessários.

No que se refere à adaptação de instrumentos ao porte da empresa, devem ser observados os seguintes aspectos: (1) *mídias de propaganda* mais adequadas ao pequeno público e reduzida área geográfica, com custos inferiores; (2) melhor utilização da *embalagem* como instrumento de marketing; (3) métodos de *pesquisa junto ao consumidor* mais simples, porém corretos; (4) até quando é vantajoso para a pequena empresa utilizar-se de *intermediários*; (5) até quando é melhor explorar bem o

contato do dirigente com a clientela; (6) utilização mais adequada da *venda pessoal* e aproveitamento dos sócios; (7) desenvolvimento de técnicas simplificadas de *controles de venda* viáveis para empresários que são avessos a escrever; (8) maior aproveitamento da *segmentação de mercado*, considerando que seu mercado é reduzido e a proximidade dele, um fator positivo.

Com relação à sensibilização dos dirigentes para certas necessidades, parece ser um item importantíssimo nos futuros programas de treinamento de marketing. Para aproveitar-se melhor o tempo desses programas é fundamental que se trabalhe inicialmente com as atitudes dos empresários, conscientizando-os da necessidade de um determinado instrumento de marketing; somente depois de sensibilizado o empresário é que se deve passar à transferência de tecnologia de marketing.

Observações empíricas têm levado a concluir que nos programas de apoio gerencial, freqüentemente, os instrutores dedicam a grande parte do tempo para “ensinar” como se usa determinado instrumento de marketing e pouco se detém para sensibilizar o empresário das vantagens do instrumento. Isto faz com que os empresários ao voltarem às suas organizações deixem de implantar o que aprenderam por entenderem não haver utilidade para a sua empresa. Talvez seja preferível que, em tais treinamentos, os empresários saiam completamente cientes da real utilidade de determinado instrumento de marketing, com poucas informações sobre os procedimentos. Para transferir tais conhecimentos, os instrutores poderiam ser procurados posteriormente pelos empresários e atenderem às suas necessidades.

Para os instrumentos já considerados bastante necessários, não se faz mister conscientizar os empresários da sua necessidade. É possível procurar efetuar a transferência de técnicas, somente tendo o cuidado para adotar as técnicas próprias para empresas de pequeno porte, considerando todas as suas limitações.

Para outras populações, que não a estudada, antes de se estabelecer o conteúdo programático dos instrumentos de administração de marketing, convém que se apure, junto à clientela, quais os instrumentos de marketing considerados mais e/ou menos necessários, e após, a análise dos motivos, diferenciar aqueles com os quais se deve trabalhar a nível de atitude daqueles que permitem efetuar de imediato a transferência da técnica e dos procedimentos.

BIBLIOGRAFIA

- DUTRA, I. *Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa industrial de Londrina-PR*. Dissertação de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1982.
- GUERRA, M. J. & DONAIRE, D. *Estatística indutiva*. São Paulo, Livraria Ciência e Tecnologia, 1979.
- HAMBURGER, P. L. *Administração de vendas na pequena empresa brasileira*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- HOEL, P. G. *Estatística elementar*. São Paulo, Atlas, 1980.
- LINDGREN, B. W. & McELRATH, G. V. *Introdução à estatística*. 3. ed. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1972.
- MAZZON, J. A. *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social*. Tese de doutoramento apresentada na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.
- MEYER, P. L. *Probabilidade, aplicações e estatística*. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1972.
- SELLTIZ, C. et alli. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo, Editora Pedagógica Universitária, 1974.
- SIEGEL, S. *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. New York, McGraw-Hill, 1956.

OPORTUNIDADES DE MERCADO: O CASO DOS BENS DE CONSUMO DURÁVEIS

Fernando Bins Luce*
Astor E. Hexsel*
Jacobó Waiselfisz**

SÍNTESE

O artigo apresenta um modelo para identificar e visualizar oportunidades de mercado para bens de consumo duráveis e a partir delas, auxiliar no processo de planejamento mercadológico. O modelo fundamenta-se nos conceitos de essencialidade e saturação de mercados e toma como referência para ilustração, pesquisa sobre consumo de bens duráveis em Porto Alegre.

INTRODUÇÃO

Com este artigo os autores pretendem apresentar um modelo para identificar e visualizar oportunidades de mercado, e a partir delas, auxiliar o processo de planejamento mercadológico através da formulação de estratégias para o aproveitamento dessas oportunidades. A concepção desta abordagem surgiu a partir de pesquisa⁽¹⁾ realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre a dinâmica do mercado porto-alegrense com referência ao consumo de bens duráveis. Nesta pesquisa foi constatada uma diversidade de situações de mercado para os diferentes produtos que foram objeto de análise.

O modelo foi desenvolvido a partir de conceitos de saturação de mercado e de essencialidade definidos para bens de consumo duráveis. Como se trata de um modelo descritivo e prescritivo, elaborado a partir de uma realidade concreta (mercado porto-alegrense para bens de consumo duráveis), a sua extensão para outros ambientes poderá ser realizada desde que se atente para sua adequação às peculiaridades dos mercados envolvidos. As capacidades descritivas e prescritivas do modelo restringem-se à dinâmica de um determinado tipo de bens — os de consumo durável.

A discussão do tema central deste artigo está precedida por uma revisão de conceitos e por um sumário dos procedimentos adotados na referida pesquisa.

REVISÃO DE CONCEITOS

Os principais conceitos que serviram de fundamentação para o desenvolvimento deste modelo são apresentados neste tópico, sem a preocupação de esgotar os diversos elementos de cada um desses conceitos.

* Professores e pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

** Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Classe de Produto e Estados da Demanda

Segundo Howard (1977), uma classe de produto seria o conjunto de marcas que os consumidores vêem como substitutos entre si. Desta forma, no caso de bens de consumo duráveis fala-se em fogões a gás, refrigeradores, televisores em cores e assim por diante. No modelo proposto, todas as posições, interpretações, recomendações e conclusões referem-se exclusivamente a classes de produtos.

Uma diferenciação deve ser colocada com referência a estados da demanda. A demanda primária consiste na demanda por uma determinada classe de produtos com baixo nível de difusão no mercado. Já a demanda seletiva refere-se à demanda por características específicas (marca, modelos) de uma determinada classe de produtos. É importante enfatizar que esses conceitos referem-se a estados de demanda e não explicitam quantidades demandadas.

A demanda primária ocorre quando uma nova classe de produtos começa a ser introduzida no mercado e os consumidores estão preocupados em familiarizar-se com o conceito desta classe de produtos, ao passo que no caso da demanda seletiva, o conceito do produto já está difundido e aceito pelos consumidores. Neste sentido, a demanda por fornos de microondas e por lavadoras de louça pode ser considerada como exemplo de situações de demanda primária, enquanto que a demanda por fogões seria predominantemente seletiva.

Mercado

Um mercado está constituído por todos os indivíduos ou organizações que são clientes efetivos ou potenciais para um produto ou serviço (Kotler, 1980).

Para o modelo apresentado, mais dois conceitos relacionados a mercado são importantes. O de mercado de reposição, que representa o mercado de substituição ou

(1) "Estrutura de Consumo de Bens Industriais Duráveis e Orçamento Familiar", coordenada por Jacobó Waiselfisz.

troca de produtos, caracterizado pela demanda dos consumidores que já possuem o produto. E o conceito de mercado saturado, proposto por Smallwood (1973), que entende por mercado saturado para um determinado produto, aquele no qual a expectativa de posse deste produto tenha sido alcançada. Esse autor propõe um conceito de saturação relativo, já que não se trata de atingir o total do mercado, mas sim aquela parcela de mercado com condições e interesse em adquirir um determinado tipo de produto. Assim sendo, se a expectativa de posse de máquinas de costura for de 10%, o mercado para essa classe de produto estará *saturado* quando 10% das unidades familiares tiverem a posse deste produto.

Paradigma de Penetração no Mercado

Este paradigma é fundamental para o desenvolvimento do conceito de essencialidade que é proposto e definido posteriormente.

No caso de bens de consumo duráveis, existem diversas evidências* que permitem apontar que, geralmente, o processo de "incorporação" ao consumo de um determinado bem inicia-se pelas classes de maior renda, isto é, nos estratos de consumo sofisticado, difundindo-se logo, de forma gradual, pelos estratos restantes da população. Assim, num segundo momento, pode-se observar a coexistência de um duplo processo: incorporação de novas camadas da população ao consumo, paulatinamente em direção aos estratos de menor renda; e consumo de reposição (por desgaste) ou sofisticação (troca por modelos mais sofisticados) por parte de setores já incorporados.

Num terceiro momento, quando já a quase totalidade da população está incorporada ao consumo, e que a posse do bem de consumo durável se torna independente da renda (isto é, não existem praticamente diferenças na proporção de possuidores entre os diversos estratos de renda), esgotando-se praticamente o potencial do processo de incorporação (que atua quase exclusivamente sobre as novas unidades familiares que se formam ou ingressam em um determinado local geográfico).

O modelo, como já foi mencionado, está baseado em pesquisa realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, com recursos da FINEP, sobre: Estrutura de Consumo de Bens Industriais Duráveis e Orçamento Familiar. Os principais elementos e os resultados mais importantes para a finalidade deste artigo, estão descritos abaixo.

O trabalho de campo foi realizado entre 1º e 15 de novembro de 1980, e o universo foi definido como sendo as unidades familiares domiciliadas em Porto Alegre (estimadas em 271 326 para 1980). Para pré-estimar o tamanho da amostra necessária, e considerando a existência das numerosas variáveis dicotômicas, os pesquisadores optaram pela estimativa amostral mais elevada, que sucede ao se considerar frequências relativas da ordem de 50% em cada uma das categorias da variável dicotômica. Assim, para um intervalo de confiança de 5% e uma probabilidade de erro de 4%, a amostra correspondeu a 600 casos. Para a construção da amostra foi utilizado um modelo Aleatório Bi-etápico. Na primeira etapa da amostragem foram selecionados, por sorteio, quarteirões do mapa urbano de Porto Alegre (154), para depois, utilizando-se uma fórmula de amostragem sistemática (1 moradia em cada 6), selecionar as unidades que seriam objeto de entrevista. Seguindo esta sistemática, foram selecionadas 645 unidades, reduzidas após as entrevistas para 610, tendo em vista problemas com falta de informações, ou problemas com dados referentes a renda, ou ainda por falta de congruência entre os dados de renda e os referentes à despesa.

Um sumário dos principais resultados desta pesquisa estão apresentados na Tabela I, na qual se observa a posse percentual dos bens pesquisados, segundo decis de renda do casal. A partir do mesmo, foi calculado o coeficiente de variação em torno da média de posse das diferentes classes, o que deu origem à Tabela II.

TABELA 1 – Percentagem de Possuidores de Bens Segundo Decis de Renda do Casal.

Bem	Renda casal	DECIL										Total
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	
1. Geladeira		88,1	82,4	92,6	98,7	100,0	96,2	100,0	96,9	100,0	100,0	95,2
2. Congelador		3,4	1,5	0,0	5,3	1,9	1,9	1,7	3,1	7,8	12,3	3,8
3. Fogão		100,0	97,1	97,1	100,0	100,0	100,0	100,0	98,5	100,0	100,0	99,2
4. Líqüidificador		66,1	72,1	69,1	80,3	90,7	88,7	94,9	89,2	100,0	96,5	83,9
5. Batedeira		13,6	10,3	17,6	34,2	40,7	41,5	54,2	61,5	78,4	78,9	41,6
6. Lavadora de louça		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	7,8	12,3	2,0
7. Lavadora de roupa		8,5	7,4	7,4	15,8	22,2	17,0	35,6	66,2	70,6	63,2	30,2
8. Secadora de roupa		0,0	0,0	0,0	2,6	0,0	1,9	3,4	6,2	23,5	31,6	6,4
9. Aquecedor de água		1,7	4,4	1,5	0,0	7,4	5,7	6,8	16,9	37,3	68,4	13,9
10. Aquecedor de ambiente		1,7	1,5	5,9	7,9	9,3	7,5	11,9	18,5	33,3	28,1	12,0
11. Condicionador de ar		1,7	1,5	0,0	0,0	9,3	13,2	10,2	23,1	33,3	59,6	14,1
12. Ventilador		47,5	44,1	64,7	72,4	75,9	66,0	71,2	66,2	74,5	70,2	64,9
13. Aspirador de pó		6,8	1,5	7,4	17,1	24,1	26,4	37,3	58,5	62,7	84,2	31,1
14. Enceradeira		30,5	25,0	36,8	17,4	44,4	58,5	62,7	66,2	64,7	70,2	49,8
15. TV em preto e branco		61,0	80,9	80,9	72,4	70,4	73,6	48,2	58,5	68,6	66,7	68,5

* Vide bibliografia.

Bem	Renda casal	DECIL										Total
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	
16. TV em cores		33,9	16,2	29,4	38,2	57,4	56,6	69,5	89,2	88,2	93,0	55,4
17. Rádio de pilha		57,6	66,2	66,2	72,4	77,8	77,4	66,1	72,3	72,5	77,2	70,3
18. Rádio FM		18,6	14,7	17,6	21,1	35,2	47,2	49,2	40,0	64,7	80,7	37,2
19. Máquina de costura		62,7	55,9	55,9	68,4	74,1	56,6	67,8	70,8	62,7	84,2	65,7
20. Máquina de escrever		8,5	8,8	22,1	22,4	24,1	32,1	52,5	55,4	62,7	70,2	34,8
21. Automóvel		13,6	16,2	30,9	40,8	53,7	54,7	69,5	89,2	86,3	91,2	53,1

TABELA 2 — Média de Posse e Variação em Torno da Média.

Bem	Média \bar{X}	Desvio padrão d	Coefficiente de variação d/ \bar{X}
Geladeira	95,49	5,73	0,060
Congelador	3,89	3,50	0,899
Fogão	99,27	1,17	0,012
Liquidificador	84,76	11,48	0,135
Batedeira	43,09	23,82	0,553
Lavadora de louça	2,16	4,10	1,896
Lavadora de roupa	31,39	24,47	0,780
Secadora de roupa	6,92	10,64	1,538
Aquecedor de água	15,01	20,64	1,375
Aquecedor de ambiente	12,56	10,25	0,816
Condicionador de ar	15,19	18,05	1,188
Ventilador	65,27	10,36	0,159
Aspirador de pó	32,06	26,23	0,805
Enceradeira	50,64	15,28	0,302
TV em preto e branco	68,22	9,40	0,138
TV em cores	57,16	26,03	0,455
Rádio de pilha	70,57	6,16	0,087
Rádio FM	38,09	20,91	0,537
Máquina de costura	65,91	8,62	0,131
Máquina de escrever	35,88	21,36	0,595
Automóvel	54,61	27,70	0,507

Conclui-se, a partir da observação dos coeficientes de variação, que para vários bens a posse genérica não se concentra nas classes de renda mais alta, mas está distribuída uniformemente por todas, como é o caso do fogão e da geladeira, e em escala um pouco menor, do rádio de pilhas, máquina de costura, liquidificador, TV em preto e branco e ventilador.

MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise baseia-se nos conceitos de saturação de mercado e de essencialidade de um bem, e está apresentado através de duas proposições.

Proposição 1

A essencialidade de um produto pode ser indicada pelo grau de posse deste produto nas classes de renda alta e é função de seu tempo no mercado.

A essencialidade seria um indicador da necessidade e

do desejo e/ou interesse dos consumidores por determinado produto, que seriam realizados ou efetivados à medida que houvesse condições pecuniárias para a aquisição deste produto, através do aumento de renda disponível ou da redução de preços.

A medida de essencialidade foi derivada do paradigma de penetração no mercado para bens de consumo duráveis. Este paradigma diz que a "penetração de um produto no mercado inicia pelas classes de consumo sofisticado, estendendo-se para as outras camadas menos sofisticadas". Desta forma, a essencialidade de um bem é medida considerando-se sua posse pela classe alta, uma vez que os indivíduos desta classe possuem condições pecuniárias para adquiri-lo e manifestam seu interesse pela ação efetiva de comprá-lo.

Como os bens são aceitos para consumo pelas classes altas em diferentes velocidades, a dimensão tempo (antigüidade do produto no mercado) precisa ser introduzida para permitir que a essencialidade de um bem possa ser caracterizada sob este aspecto. Para os bens antigos (aqui definidos como tendo mais do que quinze anos de introdução no mercado) a essencialidade está definida, visto que supomos que neste período de tempo, todos os consumidores das classes altas já tiveram "tempo" para expressar seu desejo de posse através da compra do bem. Já para os bens novos, este desejo de posse pode ainda não ter sido concretizado em compra, caracterizando então uma essencialidade indefinida. Entretanto, poderão ocorrer casos de bens novos que tiveram uma rápida e ampla aceitação pelas classes altas, expressada pela alta posse nestas classes, derivando-se daí que a essencialidade para estes bens, mesmo sendo novos, está definida.

A essencialidade, como está aqui conceituada e mensurada, será parâmetro para definir as expectativas em que se dará o nível de saturação do mercado para bens de essencialidade definida. Para os de essencialidade indefinida, o nível de saturação não pode ser estimado.

Proposição 2

O grau de saturação do mercado, de um determinado bem de consumo durável, é função da uniformidade de posse desse bem nos diversos estratos de renda.

Considerando o paradigma de penetração no mercado e o conceito de essencialidade discutido na proposição 1, e no sentido de possibilitar a efetiva determinação do estado da saturação relativa de um bem, a idéia de uniformidade de posse nos estratos de renda precisa ser considerada.

A saturação de mercado será então medida pelo grau

de uniformidade de posse, obtido através do coeficiente de variação da média de posse nos diversos decis de renda, conforme ilustrado na Tabela II. Assim sendo, quanto menor o coeficiente de variação da média de posse de um bem, maior será o grau de saturação para esse bem.

OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

A operacionalização do modelo dá-se através da combinação das medidas de essencialidade e de saturação de mercado, na Matriz Descritiva apresentada na Figura I.

Nesta matriz, no eixo vertical (linhas) estão identificados três níveis de essencialidade, medidos pela posse do bem na classe de renda alta, ou seja, no decil de renda mais elevado, segundo a Tabela I. A essencialidade alta está definida pela presença do bem em 91%, ou mais, das famílias. A posse entre 31% e 90% das famílias define a essencialidade média do bem. E a essencialidade baixa é dada por uma posse igual ou inferior a 30%. Além disso, em cada um dos níveis de essencialidade, os bens foram dicotomizados em “novos” e “antigos”, uma vez que um bem novo pode não ter sua essencialidade definida (os bens novos estão sublinhados na matriz). No nível de essencialidade alta enquadram-se geladeira, fogão, liquidificador, automóvel e TV em cores, pois são bens encontrados em mais de 91% das famílias, no decil de renda mais elevada. Com posse entre 31% e 90%, neste mesmo decil, caracterizando essencialidade média, acham-se máquina de costura, ventilador, TV em preto e branco, rádio de pilha, bateadeira, máquina de escrever, enceradeira, aspirador de pó, condicionador de ar, lavadora de roupa, aquecedor de água, rádio FM e secadora de roupa. Destes bens, rádio FM e secadora de roupa possuem essencialidade indefinida, uma vez que são bens recentemente introduzidos no mercado, podendo ter sua posse aumentada no mais alto decil de renda. No nível de essencialidade baixa, com posse igual ou inferior a 30%, encontra-se o bem aquecedor de ambiente. Neste mesmo nível também se encontram congelador e lavadora de louça que, por serem bens novos no mercado, apresentam essencialidade indefinida.

No eixo horizontal da matriz (colunas) estão definidos três graus ou estados de saturação de mercado que foram medidos pelo coeficiente de variação (relação entre a média do percentual de posse de um bem nos diferentes decis de renda e seu respectivo desvio padrão)*. O mercado foi considerado saturado quando o coeficiente de variação da posse do bem era inferior a 29,9%. Neste estado, situam-se geladeira, fogão, liquidificador, máquina de costura, ventilador, TV em preto e branco e rádio de pilha. É interessante observar, pela Tabela II, que apesar do limite superior para o intervalo do coeficiente de variação ter sido arbitrado em 30%, todos os bens neste estado de saturação apresentaram coeficiente de variação abaixo de 16%. Este fato reforça o estado de saturação de mercado para estes bens. Para coeficientes de variação entre 30% e 59,9%, a saturação foi definida como média, enquadrando-se neste nível automóvel, TV em cores, bateadeira, máquina de escrever e enceradeira. Como bens de baixa saturação foram definidos aqueles cujo coeficiente de variação esteve situado acima de 60%, incluindo-se neste grau aspirador de pó, condicionador de ar, lavadora de roupa, aquecedor de água,

* Estes dados foram apresentados na Tabela II.

rádio FM, secadora de roupa, aquecedor de ambiente, congelador e lavadora de louça.

A matriz assim elaborada apresenta nove diferentes celas que representam combinações de essencialidade e de saturação de mercado. Genericamente, estas combinações permitem a identificação de diferentes situações de mercado, que revelam diferentes oportunidades mercadológicas, as quais exigem estratégias mercadológicas apropriadas para seu efetivo aproveitamento.

Essencialidade	Saturação		
	Alta	Média	Baixa
Alta	1 Geladeira Fogão Liquidificador	2 Automóvel TV em cores	3
Média	4 Máquina de costura Ventilador TV em preto e branco Rádio de pilha	5 Batedeira Máquina de escrever Enceradeira	6 Aspirador de pó Condicionador de ar Lavadora de roupa Aquecedor de água Rádio FM Secadora de roupa
Baixa	7	8	9 Aquecedor de ambiente Congelador Lavadora de louça

FIGURA 1 – Matriz Descritiva

RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Os principais comentários sobre posicionamento de produtos na matriz, bem como recomendações estratégicas para estes diferentes posicionamentos, são discutidos abaixo.

- Fogão, geladeira e liquidificador (cela 1) foram produtos que saturaram em níveis de presença (essencialidade) mais elevados do que ventilador, TV em preto e branco, máquina de costura e rádio de pilha (cela 4); ambos os grupos de produtos têm seus mercados saturados e assim a ênfase estratégica deverá recair sobre a reposição, que estará subordinando o volume de demanda futura. As quantidades demandadas serão função do nível de essencialidade e de outros fatores, como vida útil e obsolescência do produto, mantidos constantes em nosso modelo. Se a essencialidade for alta, as quantidades demandadas tenderão a ser maiores, possibilitando assim manter simultaneamente uma estratégia de estímulo à reposição, através de uma linha de produtos mais diversificada, e as vantagens advindas da escala de operação da empresa. Esta situação tenderá a possibilitar uma redução de custos que poderá ser refletida a nível de preços, aumentando por conseguinte a reposição de produtos.
- Os produtos automóvel e TV em cores (cela 2) e bateadeira, enceradeira e máquina de escrever (cela 5) são de saturação média, apresentando ainda oportunidades de crescimento pelo estímulo à demanda primária; o volume a ser demandado, no entanto, até atingir a saturação, será maior para o automóvel e a TV em cores, comparativamente à bateadeira, à enceradeira e à máquina

de escrever, uma vez que os níveis de essencialidade destes grupos de produtos são diferentes.

- No caso específico do automóvel e da TV em cores (cela 2), é de se esperar que a saturação de mercado ocorra mais rapidamente para a TV em cores, em função da dimensão tempo (o produto foi introduzido mais recentemente no mercado, e pressupõem-se que as velocidades de adoção permaneçam inalteradas).
- Os mercados para bens de saturação média possuem oportunidades tanto para reposição (produtos antigos) quanto para criação de demanda primária.
- Nos grupos de baixa saturação, chama a atenção a existência de vários produtos, nas celas 6 e 9, com essencialidade indefinida (produtos novos), pelo que não pode ser estabelecida a expectativa do nível de presença (essencialidade) em que se dará a saturação de mercado para tais produtos; no entanto, os produtos antigos das celas 6 e 9 apresentam essencialidade definida, o que permite estimar o nível de posse (essencialidade) em que se dará a saturação.
- Para os casos de saturação baixa, a ênfase deverá ser concentrada em criação de demanda primária; no entanto, os efeitos desses estímulos para os produtos novos são imprevisíveis, dado que não estão ainda definidos seus níveis de essencialidade.

CONCLUSÕES

Considerando a apresentação e discussão do modelo, podem ser formuladas algumas generalizações que estão resumidas na Figura II:

- grupos de produtos com a mesma saturação (coluna) apresentarão quantidades demandadas crescentes à medida que se aproximem do topo da matriz;
- grupos de mesma essencialidade (linha) terão maiores mercados de reposição à medida que estiverem mais para a esquerda da matriz, e maiores oportunidades para exploração de demanda primária quando estiverem mais para a direita da matriz;
- produtos novos (congelador, lavadora de louça, secadora de roupa e rádio FM) com essencialidade indefinida poderão movimentar-se para duas direções. Movimentos horizontais indicariam que o bem está no seu nível máximo de essencialidade e, em conseqüência, o crescimento do mercado estará condicionado à aquisição

do bem por parte de outras classes sociais. Movimentos verticais confirmariam o paradigma de penetração concentrada por classes alta altas; quanto maior a essencialidade do produto, a um mesmo nível de saturação, maiores serão as oportunidades para diferenciação de produtos.

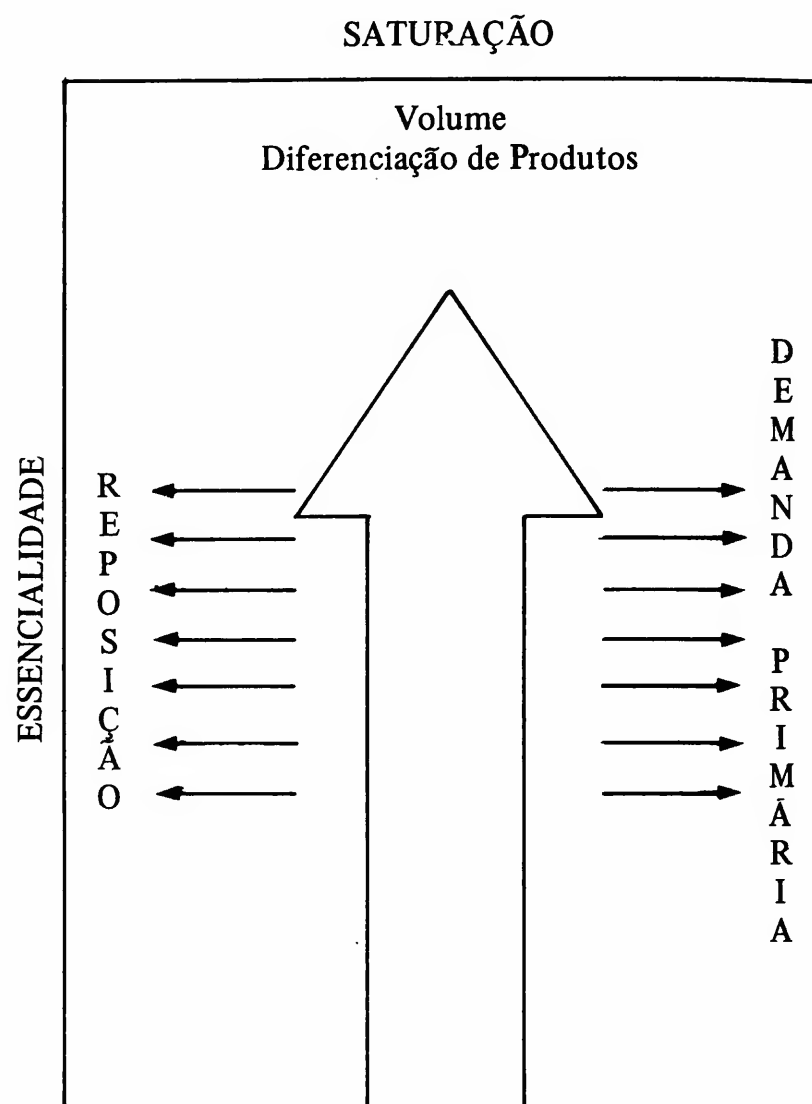


FIGURA 2 – Saturação

BIBLIOGRAFIA

- FURTADO, C. *Um projeto para o Brasil*. Rio de Janeiro, SAGA, 1969.
- HOWARD, J. *Consumer behavior application of theory*. New York, McGraw-Hill, 1977.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. New Jersey, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1980.
- PINTO, A. *Distribuição de renda na América Latina e desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
- SMALLWOOD, J. E. The product life cycle: a key to strategic marketing planning. *Business Topics*, 21(1):29-35, 1973.
- WELLS, J. R. Subconsumo, tamanho do mercado e padrões de gastos familiares no Brasil. *Estudos CEBRAP*, São Paulo, Brasiliense, (17):5-60, 1976.

FATORES DE EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E EXPERIÊNCIA DOS EXECUTIVOS, E SEUS EFEITOS SOBRE O DESEMPENHO EM EXPORTAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Paulo Fernando Fleury*
Antonio Gildo Paes Galindo**

SÍNTESE

Este trabalho procura verificar algumas características pessoais dos executivos de topo de exportação, no que diz respeito a Educação, Treinamento e Experiência, e o efeito destas características sobre o desempenho em exportação das empresas que dirigem. Para tanto, foram entrevistadas 112 empresas do setor de calçados, correspondendo a 54% das empresas produtoras e exportadoras de calçados do país.

INTRODUÇÃO

Dentro do esforço contínuo de crescimento e aperfeiçoamento das exportações, existe um grande número de fatores econômicos, sociais e políticos que precisam ser analisados e entendidos, com o fim de aperfeiçoar o processo decisório nas questões ligadas direta ou indiretamente com as atividades de exportação, seja a nível de formuladores de política econômica, seja a nível de gerenciamento diário das unidades empresariais.

Neste contexto, um aspecto muito discutido mas pouco analisado diz respeito à importância da “capacitação” gerencial dos executivos de exportação, para o bom desempenho de suas empresas no comércio internacional.

A importância da atividade gerencial para o bom desempenho geral das organizações, nas nações capitalistas, vem há muito sendo frisado por autores como Servan-Schreiber (1968), Selznick (1972), Ansoff (1977), Mintzberg (1973) e Drucker (1973).

A nível específico das atividades de exportação, os estudos mais conhecidos, Grub & Kaskimies (1971) e Langston (1976), deram ênfase especial ao papel desempenhado pelos executivos de topo sobre a decisão gerencial de iniciar as atividades de exportação, e nela continuar ao longo do tempo. Um aspecto particularmente explorado nestes estudos é a chamada orientação internacional dos executivos de topo e a sua influência sobre a atividade de exportação.

Langston (1976), por exemplo, mostrou em seu estudo que o nível de Educação formal, o conhecimento de idiomas estrangeiros e experiência de viagens ao exterior tinham uma relação significativa com os executivos

pertencentes a empresas exportadoras, quando comparados com empresas não exportadoras.

No entanto, pouco se sabe a respeito da importância de características de qualificação dos executivos para o melhor desempenho daquelas empresas que são exportadoras. Supõe-se que devido a sua maior complexidade a atividade de exportação deverá exigir de seus executivos maiores conhecimentos específicos e universais e que, em condições semelhantes, aqueles que fossem mais qualificados deveriam levar suas empresas a um melhor desempenho em exportação. Mas como medir qualificação? Segundo Pastore (1973): “Educação, treinamento e experiência são três atributos importantes para a capacitação profissional do indivíduo”. A Educação é comumente classificada em duas categorias: Educação geral e Educação específica. A Educação geral confere ao indivíduo atributos que lhe permitem aprender uma grande variedade de conceitos; em contraste, a Educação específica, através de cursos profissionais de duração e escopo variados, proporciona aos indivíduos competência em linhas específicas de atividade. O Treinamento é fornecido ao indivíduo pela própria empresa. A Experiência é um fator que interfere bastante sobre a performance do profissional, podendo ser ainda mais importante do que o Treinamento e a Educação, no que se refere à qualidade de seu trabalho. De qualquer forma, podemos dizer que uma parte da qualidade do trabalho é gerada pela Educação, outra pelo Treinamento e outra pela Experiência. Se estamos falando do trabalho de gerenciar as atividades de exportação de uma empresa, poderíamos acrescentar à Educação, Treinamento e Experiência, a realização de viagens ao exterior e o conhecimento de idiomas estrangeiros que se mostraram importantes no estudo de Langston (1976).

Neste trabalho procuramos analisar as características de qualificação profissional dos executivos de exportação das empresas brasileiras produtoras de calçados, segundo os cinco parâmetros acima mencionados e verificar se tais atributos afetam positivamente o desempenho em exportação destas empresas.

O estudo de um setor específico é justificado pela

* Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ e Ph.D em Gerência de Produção pela Loughborough University of Technology. Foi coordenador científico da CAPES/MEC e é atualmente Professor Adjunto e Coordenador Geral da COPPEAD/UFRJ.

** Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ, foi Superintendente Administrativo do CETEP e trabalha atualmente no Governo de Pernambuco.

conveniência de analisarmos a relação entre atributos e desempenho em situações as mais homogêneas possíveis, eliminando assim fatores espúrios tais como diferenças nas condições de mercado em setores diversos, que poderiam mascarar os resultados encontrados. Por outro lado, a escolha do setor de calçados se deve ao fato de ser o mesmo considerado já há algum tempo um exemplo de sucesso na exportação de manufaturados no Brasil. Basta lembrar que até julho de 1979 (quando da realização da pesquisa de campo), o setor calçado ocupava o 9º lugar na pauta geral de exportações, além de ter sido líder em 1978 do setor exportador de manufaturados. Entre 1976 e 1978 a exportação de calçados teve um crescimento de 134,2%, enquanto as exportações brasileiras como um todo aumentavam em apenas 59,1%. Além do mais, este é um setor tipicamente nacional, caracterizado por um grande número de pequenas e médias empresas de origem familiar, o que reforça ainda mais sua escolha para o estudo.

AS EMPRESAS BRASILEIRAS PRODUTORAS E EXPORTADORAS DE CALÇADOS: CARACTERÍSTICAS GERAIS E DESEMPENHO EM EXPORTAÇÃO

De acordo com dados da CACEX, existia, em 1978, um total de 206 empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados. Estas empresas se localizam em 9 estados da Federação, porém com uma enorme concentração nos Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, os quais abrigam, respectivamente, 68 e 23% do total, restando aos demais estados, 9% das empresas. Com base nestes dados, decidiu-se limitar o estudo a uma amostra que abrangesse apenas os Estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, num total de 112 empresas, ou seja, 54% do universo. Estas empresas foram entrevistadas através de questionários, por pesquisadores diretamente envolvidos com o estudo.

A primeira característica dessas empresas, a merecer atenção, é o seu tamanho

Se utilizarmos a classificação do CEBRAE em relação ao número de empregados, estas empresas podem ser classificadas na maior parte como sendo de porte médio. Os dados indicam que 51,8% possui entre 100 e 500 empregados (médio porte) e 24,1%, mais de 500 empregados (grande porte). Outra característica interessante é o fato de elas concentrarem sua produção em poucas linhas de produto (85% das empresas possui no máximo duas linhas), na sua maior parte calçados femininos, tais como sandálias, sapatos e botas. Estas linhas são produzidas, em sua esmagadora maioria, por encomenda dos clientes. Assim é que 95,5% das empresas produzem 100% por encomenda. Apesar desta situação, o nível de ociosidade é pequeno. Do total de empresas, 49% trabalha a plena capacidade e, nas restantes, a ociosidade média está em torno de 20%.

O processo de entrada das empresas de calçados na atividade de exportação pode ser considerado como bastante recente. A grande maioria (66%) deu início às suas atividades de exportação entre os anos de 1969 e 1974, sendo que um número muito reduzido (6,3%) começou a exportar antes de 1963.

Um exame da Figura 1, abaixo, indica que houve um grande surto de novas empresas iniciando as atividades de exportação entre os anos de 1969 e 1972, ano a partir do qual iniciou-se um processo de reversão de tendência, com uma redução gradativa do número de novas empresas principiando as atividades de exportação.

Apesar destes fatos, o desempenho destas empresas tem sido aparentemente bom.

Uma análise da evolução do faturamento bruto indica que houve um sensível processo de crescimento no período analisado, pois de um faturamento médio de Cr\$

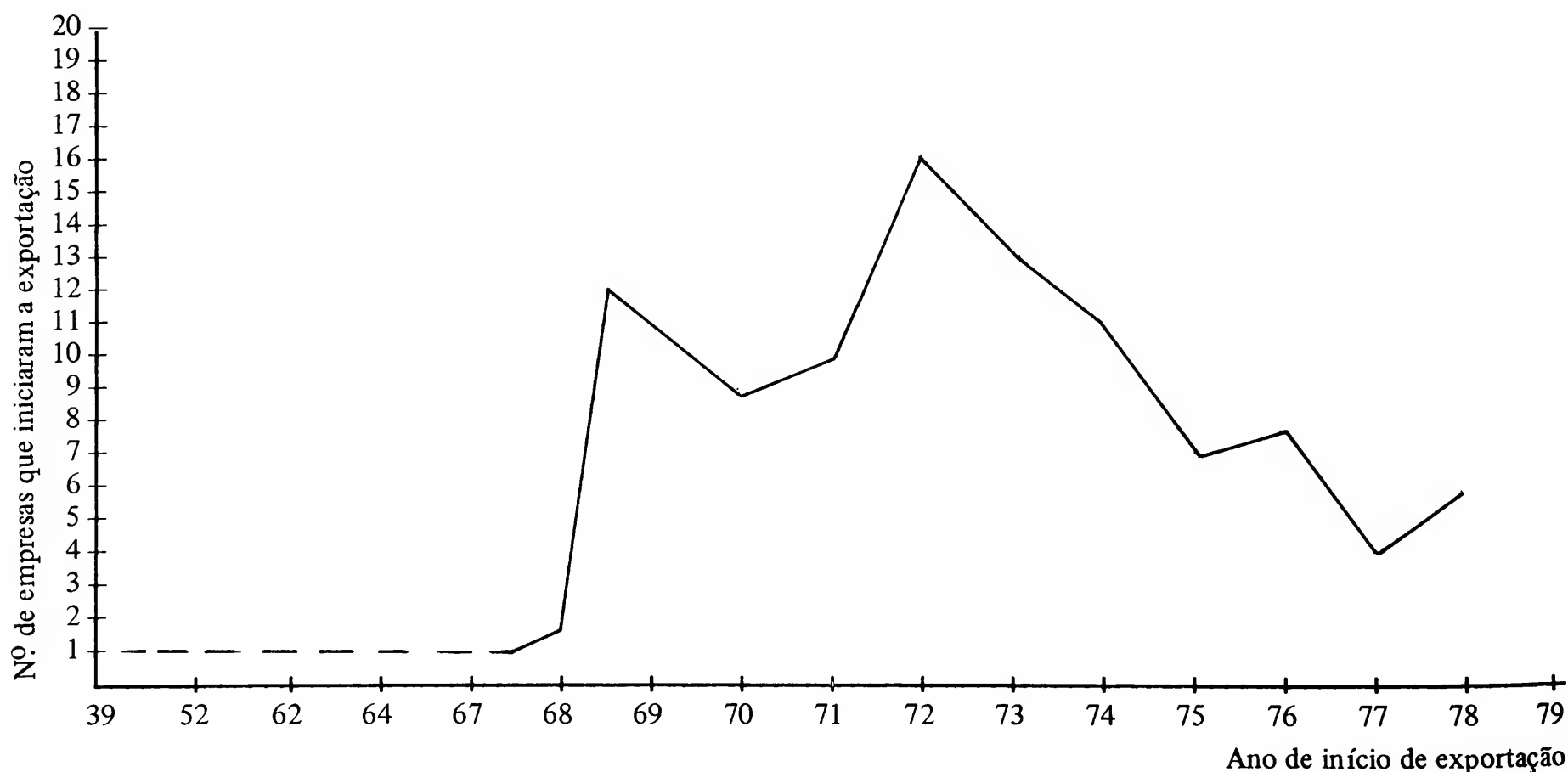


FIGURA 1 – Ano de Início das Exportações das Empresas Brasileiras Produtoras de Calçados.

40.000.000,00 em 1974 (preços de 1978), evoluiu-se para um faturamento médio de Cr\$ 86.000.000,00 em 1978. Além disto estas empresas conseguiram atingir um alto grau de envolvimento com as atividades de exportação principalmente quando comparadas com empresas dos outros setores industriais.

Enquanto as empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados, considerando-se todos os setores, exportam em média menos de 5% de seu faturamento bruto, as empresas de calçados exportam em média 40% de seu faturamento. Mais significante ainda é o fato de que 41,3% destas empresas exportam 50% ou mais de seu faturamento.

Um outro fator indicativo do bom desempenho dessas empresas, com atividade de exportação, é o tipo de país para o qual estão exportando.

Enquanto apenas 38% dos produtores de manufaturados, como um todo, conseguem exportar para algum país desenvolvido, 92% dos produtores de calçados conseguem esta façanha. A Tabela 1, a seguir, apresenta a lista dos principais importadores de calçados do Brasil, segundo o percentual das empresas que exportam para aqueles países.

TABELA 1 – Principais Importadores de Calçados do Brasil Segundo o Percentual de Empresas Exportadoras.

Países importadores	% de empresas que exportam
1. Estados Unidos	87,5
2. Canadá	48,2
3. RFA	26,8
4. Reino Unido	22,3
5. Austrália	22,3
6. Países Baixos	22,3
7. França	20,5
8. Dinamarca	13,4
9. Suécia	10,0
10. Suíça	8,0

Os dados mostram que entre os 10 principais importadores de calçados não aparece um só país subdesenvolvido, o que contrasta totalmente com os demais setores industriais, onde o Paraguai, com 43,0% das empresas, a Bolívia (43,0%), e os Estados Unidos (24,2%) são os três principais importadores.

Com o objetivo de classificar as empresas exportadoras em termos de desempenho em exportação, foram construídas duas escalas ordinais. A primeira, que chamaremos de Desempenho I, leva em consideração o crescimento das exportações das empresas em relação ao crescimento das exportações do setor de calçados como um todo, no período entre 1974 e 1978. Desta forma, as empresas foram classificadas em três grupos, de acordo com o critério de Desempenho I:

- 1 – *pouco sucesso*: aquelas empresas que tiveram um crescimento inferior ao do setor em pelo menos três dos quatro anos considerados;
- 2 – *sucesso regular*: aquelas empresas que tiveram um crescimento superior ao do setor em dois dos quatro anos considerados;
- 3 – *muito sucesso*: aquelas empresas que tiveram um

crescimento superior ao do setor em pelo menos três dos quatro anos considerados.

A segunda escala utilizada para medir o desempenho em exportação (Desempenho II) leva em consideração a participação percentual das exportações no faturamento bruto das empresas. Com base nestes dados, as empresas foram então classificadas em cinco grupos:

- Desempenho 1 – Empresas que obtiveram entre 0 e 20% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 2 – Empresas que obtiveram entre 21 e 40% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 3 – Empresas que obtiveram entre 41 e 60% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 4 – Empresas que obtiveram entre 61 e 80% de seu faturamento bruto através de exportação
- Desempenho 5 – Empresas que obtiveram entre 81 e 100% de seu faturamento bruto através de exportação.

Usando as duas medidas definidas acima, encontramos os seguintes quadros de distribuição das empresas em termos de desempenho.

DESEMPENHO I

Nível		Número de empresas	Frequência relativa %
Pouco sucesso	(1)	25	25,8
Sucesso regular	(2)	40	41,2
Muito sucesso	(3)	32	33,0

DESEMPENHO II

Nível		Número de empresas	Frequência relativa %
Desempenho	1	39	33,5
	2	19	17,3
	3	16	14,5
	4	26	23,6
	5	10	9,1

As tabelas acima mostram claramente a existência de uma distribuição variada das empresas em termos das duas medidas de Desempenho. Isto indica que o desempenho varia significativamente de empresa para empresa em ambos os critérios utilizados.

Considerando que todas as empresas pertencem a um mesmo setor industrial, tais diferenças devem estar associadas a algumas características peculiares de cada empresa individualmente. Uma hipótese perfeitamente plausível é a de que uma característica seja a capacidade gerencial dos executivos chefes, responsáveis pelas atividades de exportação das empresas. Capacidade gerencial é, no entanto, uma variável difícil de ser mensurada. É possível, no entanto, medir alguns fatores de Educação, Treinamento e Experiência, que segundo Pastore (1973) são importantes atributos para a capacitação profissional dos indivíduos. Isto é o que procuraremos fazer a seguir.

**OS EXECUTIVOS DE EXPORTAÇÃO DAS
EMPRESAS DE CALÇADOS: CARACTERÍSTICAS
PESSOAIS EM NÍVEL DE EDUCAÇÃO,
TREINAMENTO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Os executivos responsáveis pelas atividades de exportação das empresas brasileiras produtoras de calçados são tipicamente brasileiros natos, na faixa de idade entre 30 e 40 anos e são em sua grande maioria acionistas das empresas onde trabalham. Os dados coletados indicam que 107 dos 110 executivos entrevistados são de nacionalidade brasileira e que 74,5% deles têm participação acionária nas empresas. Estes dados estão de acordo com a estrutura industrial do setor que se caracteriza como tipicamente nacional, com empresas familiares de porte médio. Este caráter familiar faz com que os executivos entrem muito jovens nas empresas. Sua idade média é de 38 anos (72% têm menos de 30 anos), e estão há 10 anos trabalhando na mesma empresa.

Com o objetivo de medir o nível de Educação, Treinamento e Experiência Profissional destes executivos, foram levantados dados sobre cinco variáveis ligadas a estas três características:

EDUCAÇÃO:

- nível de Educação formal
- conhecimento de idiomas

TREINAMENTO:

- participação em cursos de Treinamento Profissional

EXPERIÊNCIA:

- tipo de Experiência Profissional
- realização de viagens ao exterior.

Os dados levantados indicam um quadro particularmente interessante. Com relação às duas variáveis que tentam medir a Educação (nível de Educação formal e conhecimento de idiomas), verifica-se o seguinte: a metade dos executivos jamais freqüentou uma universidade, sendo que dos 50% restantes, 15% já está freqüentando algum curso universitário e 35% já possui um diploma de nível superior. A Tabela 2, abaixo, mostra a distribuição dos cursos universitários seguidos pelos executivos da amostra.

TABELA 2 – Cursos Universitários Concluídos e Sendo Cursados pelos Executivos Chefes de Exportação das Empresas Produtoras de Calçados*

Cursos concluídos	%	Cursos em execução	%	Concluídos e em execução	%
1. Economia	14,5	1. Adm. Empr.	9,1	1. Adm. Empr.	19,6
2. Adm. Empr.	10,5	2. Economia	2,7	2. Economia	17,2
3. Engenharia	5,5	3. Ciências Cont.	1,8	3. Engenharia	5,5
4. Ciências Cont.	1,8	4. Direito	0,9	4. Ciências Cont.	3,6
5. Direito	1,8			5. Direito	2,7
6. Rel. Públicas	0,9			6. Rel. Públicas	0,9

* 50% dos executivos não freqüentaram curso universitário.

Os dados mostram que existe uma clara concentração em torno de três profissões: Economia foi o curso mais freqüentado por aqueles que já possuem um diploma, vindo em seguida a Administração de Empresas e Engenharia. No entanto, para aqueles que ainda estão cursando um

programa universitário, Administração de Empresas tem uma preferência muito acentuada em relação a outras profissões. Se considerarmos o conjunto dos executivos que já possuem diploma superior e dos que estão cursando a universidade, Administração de Empresas, Economia e Engenharia são, nesta ordem, as três principais carreiras seguidas pelos executivos, representando 84,6% dos executivos que cursaram ou estão seguindo um curso universitário.

O conhecimento de idiomas deixa um pouco a desejar. Perguntados se falavam, ou entendiam, ou redigiam em algum idioma estrangeiro, apenas 69% dos entrevistados responderam que sim. Desses que conheciam algum idioma, 40,1% listaram o inglês, 39,1% o alemão e 15,4% o espanhol. Outros idiomas citados em menor número foram o italiano (8,2%), francês (2,7%), holandês (1,8%) e polonês (0,9%). A ocorrência do alemão nesta escala pode ser atribuída, sem dúvida, à origem étnica dos respondentes. Mais da metade das empresas entrevistadas estão localizadas no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, que se caracteriza por possuir forte influência da colonização alemã.

O nível de treinamento dos executivos foi medido pela freqüência com que os mesmos participaram de cursos (de curta e média duração) nos últimos anos. As respostas indicaram que apenas 48,2% dos executivos participaram de algum curso neste período.

Se calcularmos a média do número de cursos freqüentados, obteremos um valor de 0,76 cursos por executivo nos últimos cinco anos. Estes são dados bastante preocupantes, pois indicam um enorme descaso com o aperfeiçoamento dos Recursos Humanos Gerenciais nestas empresas. A Tabela 3, abaixo, indica o número de executivos que freqüentaram cada tipo de curso. É interessante notar que estes cursos foram promovidos em sua maioria (54,7%) por associações e entidades de classe, cabendo às faculdades e universidades apenas 9,5% dos cursos.

TABELA 3 – Tipos de Cursos e Número de Executivos que Freqüentaram os Mesmos no Período de 1974 a 1979.

	Número de executivos que freqüentaram
1. Comércio Exterior	18
2. Relações Humanas	13
3. Custos	12
4. Treinamento Gerencial (em geral)	10
5. Legislação Tributária	6
6. Administração de Produção	6
7. Marketing	5
8. Organização	5

A experiência dos executivos de exportação, medida pelo número de viagens realizadas ao exterior e pelo tipo de Experiência Profissional anterior à sua atual posição, apresentou os seguintes resultados: apenas 49% dos executivos realizou alguma viagem ao exterior no período entre 1974 e 1979. Daqueles que viajaram, 65,2% o fizeram por motivos comerciais, enquanto 21,8% estavam a passeio e 13,0% em viagem de estudos. Os dados indicaram também

que apenas 48,2% dos que viajaram, tiveram como destino o principal país importador dos produtos de sua empresa. Entre os países mais visitados, temos os seguintes, de acordo com a Tabela 4, abaixo:

TABELA 4 — Os 10 Países mais Visitados pelos Executivos de Exportação das Empresas de Calçados.

País	% de executivos
1. Itália	31,8
2. R.F.A.	29,1
3. França	27,3
4. U.S.A.	22,7
5. Dinamarca	22,7
6. Espanha	22,7
7. Portugal	20,0
8. Suécia	20,0
9. Suíça	20,0
10. Áustria	20,0

Interessante também é notar que o número de viagens ao exterior tem aumentado significativamente nos últimos anos. De um total de 9 viagens em 1974, passou-se para 14 em 1976 e 23 em 1978. Isto pode indicar um envolvimento crescente das empresas com a atividade de exportação.

Com relação ao tipo de Experiência Profissional anterior, verifica-se que de acordo com os dados da Tabela 5, uma parcela significativa não possuía Experiência Profissional anterior ao presente emprego. Daqueles que possuíam Experiência, a maior parte obteve a mesma dentro da própria indústria de calçados, sendo que apenas 15,5% teve Experiência anterior com atividades de exportação.

TABELA 5 — Tipo de Experiência Profissional Anterior à Atual Posição.

Experiência na indústria de calçados	33,6%
Experiência com exportação	8,2%
Experiência com atividades de exportação na indústria de calçados	7,3%
Em outras atividades	14,3%
Sem experiência anterior	36,4%

O tempo médio de permanência dos executivos, na atual posição, é de 10,4 anos, enquanto na empresa é de 12,5 anos. Isto indica que estas são empresas tradicionais onde a rotatividade dos quadros gerenciais é pequena.

Os dados acima apresentados indicam, no seu conjunto, uma situação não muito auspiciosa. Educação formal deficiente, pouco conhecimento de idiomas fundamentais como o inglês, quase que nenhuma preocupação com o aperfeiçoamento profissional e pouquíssima Experiência Profissional com atividades de exportação, e externa à empresa em que trabalham. Resta saber se aquelas empresas que possuem uma maior preocupação com a formação e Experiência dos seus executivos obtêm, como consequência, uma melhor performance em suas atividades de exportação.

DESEMPENHO EM EXPORTAÇÃO VERSUS CARACTERÍSTICAS EDUCACIONAIS E PROFISSIONAIS DOS EXECUTIVOS DE EXPORTAÇÃO

Os dados sobre características das empresas exportadoras de calçados indica a existência de sensíveis diferenças de desempenho nas atividades de exportação das mesmas. Uma hipótese viável para explicar, em parte, tais diferenças seria de que fatores de Educação, Treinamento e Experiência Profissional, afetariam positivamente o desempenho em exportação, pois seriam importantes atributos para a capacitação profissional dos indivíduos.

Para testar esta hipótese foi, então, desenvolvido um procedimento metodológico que, a partir de indicadores de Educação, Treinamento e Experiência Profissional e de desempenho em exportação, procurou confrontar as variáveis para testar estatisticamente a existência deste relacionamento.

Desta forma, foram definidos os seguintes índices de Educação, Treinamento e Experiência Profissional, transformados em variáveis dicotômicas:

1 — Nível de Educação formal:

- Representa o executivo que possui curso de nível superior ou está frequentando um curso universitário.
- Representa o executivo que não está cursando ou não cursou uma universidade.

2 — Conhecimento de idioma estrangeiro:

- Caracteriza o executivo que domina pelo menos um idioma estrangeiro.
- Caracteriza o executivo que não exerce domínio sobre qualquer idioma estrangeiro.

3 — Participação em Treinamentos:

- Representa o executivo que realizou pelo menos um curso no período de 1974 a 1979.
- Representa o executivo que, neste período, não participou de qualquer programa de Treinamento.

4 — Realização de viagens ao exterior:

- Caracteriza o executivo que viajou ao exterior.
- Caracteriza o executivo que jamais esteve no exterior.

5 — Experiência Profissional:

- Representa o executivo que teve Experiências Profissionais em outras empresas.
- Representa o executivo que não teve Experiência Profissional anterior ao atual emprego.

Para medir o desempenho em exportação foram utilizadas as variáveis Desempenho I e Desempenho II, conforme a definição feita anteriormente.

Com base nestes dois conjuntos de variáveis (o primeiro representando o nível cultural, educacional e de Experiência Profissional e o segundo o desempenho em exportação) foi então testada a hipótese de que as empresas que apresentam melhor desempenho em exportação têm, como dirigentes na área de exportação, indivíduos com melhor nível educacional e cultural e maior Experiência

Profissional. Para a verificação da hipótese, foram realizados 10 testes estatísticos utilizando o teste não-paramétrico de significância, qui-quadrado. Cada um deles representa a confrontação de uma variável de desempenho, com uma das

cinco variáveis que medem as características de Educação, Treinamento e Experiência dos executivos. A Tabela 6, a seguir, apresenta o resumo dos resultados dos 10 testes de qui-quadrado realizados.

TABELA 6 – Resultado dos Testes de Qui-Quadrado.

	Nível de educação formal	Conhecimento de idioma estrangeiro	Participação em treinamento	Realização de viagens ao exterior	Experiência profissional
Desempenho I	$\chi^2 = 0.472$ g.l. = 2 p = 0.78	$\chi^2 = 0.036$ g.l. = 2 p = 0.98	$\chi^2 = 0.969$ g.l. = 2 p = 0.61	$\chi^2 = 4.05$ g.l. = 2 p = 0.13	$\chi^2 = 0.433$ g.l. = 2 p = 0.80
Desempenho II	$\chi^2 = 5.159$ g.l. = 4 p = 0.27	$\chi^2 = 3.77$ g.l. = 4 p = 0.44	$\chi^2 = 4.36$ g.l. = 4 p = 0.36	$\chi^2 = 4.168$ g.l. = 4 p = 0.33	$\chi^2 = 1.657$ g.l. = 4 p = 0.80

Se considerarmos um nível de significância de 0.05, podemos afirmar que não houve significância estatística em nenhum dos testes realizados.

Isto significa que a hipótese de pesquisa levantada anteriormente não se confirmou empiricamente. Isto é, as diferenças de desempenho em exportação entre as empresas de calçados nada têm a ver com as características dos seus dirigentes da área de exportação no que diz respeito à Educação, Treinamento e Experiência Profissional. Uma análise mais detalhada das tabelas de contingência que deram origem ao qui-quadrado, confirmam esta impressão.

Se analisarmos, por exemplo, os resultados dos cruzamentos entre as variáveis de Desempenho e Viagens ao exterior, veremos que nos dois casos obteve-se valores de qui-quadrado razoavelmente altos, embora não significativos. No entanto, se analisarmos as tabelas com cuidado, veremos que a direção da variação é oposta quando comparamos os cruzamentos de Desempenho I e Desempenho II com a variável realização de viagens, o que tende a confirmar a aleatoriedade do resultado.

A inexistência de valores significativos de qui-quadrado, no entanto, não permite uma conclusão definitiva sobre a hipótese de pesquisa. Uma série de fatores podem ser levantados para justificar o ocorrido.

Em primeiro lugar, poderemos questionar o próprio modelo utilizado, o qual definiu cinco variáveis para representar o nível de Educação, Treinamento e Experiência, as quais, talvez, possam ser questionadas como representativas.

Em segundo lugar, pode-se argüir que a própria situação do setor de calçados, no que diz respeito às formas utilizadas para a exportação, pode ser responsável pela inexistência de relacionamento entre desempenho e características dos executivos. Apesar de o setor calçadista exportar em grande quantidade para países desenvolvidos, as empresas adotam uma postura muito passiva com relação ao mercado. Elas têm muito pouco ou quase nenhum controle sobre canais de exportação, especificação, preço e promoção de seus produtos no exterior. Na verdade, a quase totalidade das empresas (95,5%) fabricam 100% de sua produção a partir de encomendas feitas pelos importadores, os quais, além de impor o preço e o modelo, ainda exigem a presença de representantes seus para

acompanhar o controle de qualidade. Tais características do processo de exportação, por sua passividade, não exigiriam dos gerentes de exportação nenhuma qualificação especial para obtenção de melhores desempenhos. Esta impressão pode ser reforçada pelo pouco caso que as empresas fazem do Treinamento Profissional, como indicado pelo fato de, em cinco anos, apenas 48% dos executivos ter participado de algum Treinamento com uma média de 0,76 cursos por executivo.

Também chama a atenção o fato de que embora 87,5% das empresas exportarem para os Estados Unidos e 48,2% para o Canadá, apenas 40% dos executivos têm algum conhecimento da língua inglesa. Perguntados acerca dos atributos mais importantes para a função do executivo de exportação, 91,8% indicou em primeiro lugar a Experiência na Indústria de Calçados, enquanto o Treinamento gerencial e formação universitária foram considerados os dois atributos menos importantes numa lista de 10 atributos.

Portanto, a característica passiva da indústria de calçados, na atividade de exportação, pode indicar que fatores tais como preço (em função de insumos de baixo custo) e capacidade de adaptação do seu sistema produtivo às exigências impostas de fora sejam mais importantes do que as características que utilizamos para medir o nível de capacitação profissional, o que explicaria os resultados encontrados nos testes estatísticos.

CONCLUSÕES

Os resultados desta pesquisa revelaram alguns aspectos interessantes. Numa primeira análise, os dados coletados parecem confirmar a percepção, a nível macro, de que o setor de calçados é já há algum tempo um exemplo de sucesso na exportação de manufaturados no Brasil. A grande maioria das empresas tem tido um excelente desempenho, se medido em termos de percentual do faturamento que é exportado e do tipo de país importador. Uma prova disto é que enquanto as empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, considerando-se todos os setores, exportam em média menos de 3% de seu faturamento bruto, as empresas de calçados exportam em média 40% de seu faturamento bruto. Por outro lado, enquanto 92% das empresas exportadoras de calçados

exportam para países desenvolvidos, apenas 38,6% das demais empresas conseguem este fato. A maioria das empresas é de porte médio, com capital nacional, onde 97,3% dos dirigentes são brasileiros natos.

Com relação aos executivos de exportação destas empresas, verifica-se que 50% possuem instrução universitária, o que está bem próximo dos níveis nacionais e internacionais, embora estes mesmos executivos sejam de opinião que a formação universitária não é importante para um bom desempenho em exportação.

No entanto, ao tentar relacionar o nível de sucesso das empresas com os fatores ligados à qualificação profissional dos executivos de exportação, verifica-se que tal relação é inexistente. Isto é, as empresas de calçados têm conseguido um aparente sucesso em exportação, independentemente de terem ou não executivos bem qualificados. Tal resultado contraria os achados de pesquisas em outros países e toda uma literatura existente sobre o papel do executivo.

Para atender tal resultado torna-se necessário fazer um conjunto de observações que procuram aprofundar um pouco mais o entendimento das características do setor e das práticas gerenciais de exportação das empresas.

1. A esmagadora maioria das empresas produz unicamente por encomenda dos importadores. Isto é, os importadores buscam as empresas ao invés das empresas procurarem compradores no mercado externo.
2. Os Estados Unidos é o grande mercado importador de calçados brasileiros, tendo, portanto, grande poder de barganha na imposição de preços e modelos. Uma prova da concentração é o fato de que 87,5% de todas as empresas exportam para aquele país.
3. Apesar de 69,2% dos executivos conhecerem pelo menos um idioma estrangeiro, eles utilizam muito pouco tal conhecimento. Uma prova disto é que, embora 87,5% das empresas exportem para os Estados Unidos, apenas 40% tem algum conhecimento da língua inglesa.
4. Os países mais visitados pelos executivos não são aqueles

para os quais eles mais exportam, mas sim aqueles que são renomados centros produtores de calçados, como por exemplo, a Itália. Isto confirma uma grande preocupação com os aspectos de produção, em detrimento da comercialização.

Tais informações podem explicar a razão da não existência de uma relação entre desempenho em exportação e capacidade profissional dos executivos. Afinal de contas, tudo parece indicar que ao invés de exportar calçados, estejamos vendendo couro e mão-de-obra baratos, a um comprador estrangeiro que aqui vem em busca de um produtor que possa fabricar um produto que lhe interessa, a preços de ocasião. Mais importante, no entanto, é a constatação de que o futuro das exportações de calçados está extremamente dependente de fatores externos, econômicos e políticos, os quais fogem totalmente ao controle de nossas empresas e mesmo dos formuladores de uma política de exportação.

A dependência muito forte de um único mercado, no caso os Estados Unidos, a falta de controle e conhecimento sobre os canais de exportação e distribuição, a inexistência quase total de Treinamento gerencial e a grande dependência das empresas em relação à exportação, criam uma condição de alto risco, que pode comprometer não só a exportação de calçados como o próprio futuro destas empresas.

Fatores políticos, como por exemplo a criação de barreiras alfandegárias elevadas por parte dos Estados Unidos, pode ser o estopim de uma crise no setor de calçados. Os dados obtidos, nesta pesquisa, não parecem indicar que possamos reagir rapidamente em busca de mercados alternativos no exterior, devido à atitude passiva de nossas empresas nas atividades de venda no mercado externo.

Mais preocupante ainda é verificar que os executivos de exportação talvez não estejam preparados para uma batalha desta envergadura. Esta é uma questão vital que precisa ser atacada urgentemente.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977, 203p.
- DRUCKER, P. F. *Management; tasks, responsibilities, practices*. New York, Harper & Row, 1973, 839p.
- GRUB, P. D. & KASKIMIES, M. International marketing in perspective. In: GRUB, P. D. *An export decision pattern; a management guide to successful export entry and expansion*. Oy, Siminen Kirja, 1971.
- LANGSTON, C. M. *An analysis of the international orientation of chief executives of exporting and non exporting manufacturers*. Oklahoma, The University of Oklahoma, 1976, 248p. Order nº 77-12, 745, Ph.D. Thesis.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973, 298p.
- PASTORE, J. *Profissionais especializados no mercado de trabalho*. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas, 1973, 137p. (Série IPE Monografias, 2).
- SELZNICK, P. A. *A liderança na administração; uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972, 140p.
- SERVAN-SCHREIBER, J. J. *O desafio americano*, 4ed. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1968.

O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE INFORMÁTICA; UMA ANÁLISE DO MODELO FRANCÊS ATUAL

Isaias Custódio*

SÍNTESE

O artigo apresenta uma análise do esforço do governo francês em capacitar tecnologicamente o país na área de Informática. Inicialmente é feita uma descrição das condições vigentes atualmente na França em termos de pesquisa fundamental e aplicada, em seguida é fornecida uma visão sobre o desenvolvimento industrial da área naquele país e por fim é apresentada uma descrição e uma análise das políticas recentes implantadas pelo Governo, visando desenvolver uma indústria francesa de Informática economicamente forte, independente em termos de tecnologia e internacionalmente competitiva.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma indústria de Informática verdadeiramente brasileira tem sido objeto de inúmeras discussões e controvérsias.

Dado o seu caráter estratégico para o país, a formulação de uma Política Nacional de Informática implica na necessidade de se avaliar um conjunto de fatores que vão desde o acesso e domínio de uma tecnologia de ponta até o desenvolvimento efetivo de um mercado consumidor sólido.

Dentro desse espectro, faz-se mister considerar questões como o desenvolvimento de pesquisas aplicadas ao setor e seus aspectos quanto à definição de linhas de fomento financeiro e institucional, bem como aquelas voltadas para a análise de novas formas de aplicação da tecnologia ligada à Informática, sua transferência e adoção pelo mercado consumidor, e a avaliação de seus impactos na economia e na sociedade brasileiras.

É fato notório que o domínio mundial desse setor — tanto ao nível de pesquisa e desenvolvimento quanto de aplicação — se encontra hoje em dia fortemente centralizado em duas potências econômicas: os Estados Unidos e o Japão.

Contudo, um outro país ocidental pretende disputar essa primazia e para tanto elegeu o campo da Informática como uma de suas prioridades nacionais para os próximos 7 anos: a França.

O estudo ora apresentado é fruto de uma pesquisa conduzida pelo autor, durante uma estada de aproximadamente 6 meses naquele país, visando conhecer mais intimamente o esforço francês nesse setor. Durante o período de agosto de 82 a fevereiro de 83 foram feitas entrevistas com altos representantes de entidades de natureza pública e privada ligadas ao assunto, abrangendo organismos governamentais, entidades de pesquisa, empresas de grande porte, fabricantes e usuários de produtos da informática, associações de fabricantes e de usuários, bem como aquelas ligadas à reflexão sobre os impactos da Informática na sociedade.

A INFORMÁTICA COMO PRIORIDADE NACIONAL FRANCESA

O esforço francês para desenvolver uma indústria de Informática genuinamente nacional não vem de hoje. Já na década de 60, sob a presidência do General De Gaulle, a França se lançou numa ação ampla que visava dotar o país de uma capacitação técnica e industrial na área.

O lançamento do “Plan Calcul” em 1966 se constituiu no marco inicial da busca de uma soberania nacional no domínio da tecnologia de construção de computadores franceses. Os governos posteriores tentaram, com ênfases diferenciadas, dar maior solidez ao setor, através de apoio financeiro e de garantia de aquisição dos produtos fabricados pela indústria francesa (Pelissolo, 1980).

Contudo, é no final do governo de Giscard D’Estaing e notadamente no atual governo — de François Mitterrand — que a Informática ganha foros de prioridade nacional. O governo francês considera como objetivos prioritários do país nos próximos anos (PLAN intérimaire, 1982):

- 1) afirmação da independência tecnológica, econômica, política e cultural;
- 2) luta contra o desemprego;
- 3) estabilidade do desenvolvimento econômico;
- 4) descentralização interna de poder;
- 5) melhoria da qualidade de vida;
- 6) manutenção dos valores culturais;

e acredita que o esforço industrial e de pesquisa ligado à Informática pode se constituir num instrumento essencial de ação para que esses objetivos possam ser realizados.

No tocante à questão de soberania nacional, os membros de uma comissão especial, formada pelo governo para estudar o setor (“Mission Filière Electronique”), consideraram que o domínio da tecnologia da microeletrônica e da Informática se constitui em elemento vital para a independência, na medida em que sua aplicação abrange os mais significativos setores da economia do país, inclusive a área de produção de armamentos e outros sistemas militares de defesa.

Quanto ao desemprego, há uma convicção de que a

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

difusão de Informática na sociedade, com a automação da indústria, do comércio e dos serviços, poderá provocar efeitos agravadores apenas a curto prazo. A médio e longo prazos, acreditam os membros da aludida comissão, o setor poderá gerar novos empregos como decorrência do desenvolvimento de novos produtos ou aplicações, aumento da produtividade e melhoria na competitividade no mercado internacional, graças a custos menores e melhor qualidade dos produtos.

A obtenção de uma maior estabilidade no desenvolvimento econômico francês poderá decorrer também de esforços no setor de Informática. Além de contribuir para a otimização do consumo de energia através da aplicação de aprimoramentos tecnológicos em produtos de outros segmentos industriais (indústria automobilística, controles industriais etc.), há a possibilidade do desenvolvimento de um sem número de novos produtos eletrônicos que apresentam atualmente uma elevada taxa de crescimento, mesmo nos momentos atuais de crise econômica.

A questão da descentralização do poder, via Informática, tem características bem peculiares na sociedade francesa, onde, historicamente, o poder tem se concentrado no governo em Paris, em detrimento das províncias. A difusão de novos serviços, gerados pela Informática e telecomunicações, propiciaria a infra-estrutura necessária a uma descentralização administrativa.

A melhoria da qualidade de vida seria obtida pela “eletronização” da economia e da sociedade, na forma de aplicações na área de serviços (automação bancária, por exemplo), acesso dos cidadãos a novos produtos ou a produtos atuais melhorados, além de aplicações nos campos da medicina, previdência social, transportes etc.

Quanto aos valores culturais, há que se destacar a preocupação do governo francês com os riscos advindos da importação de valores de outros países, através do fluxo de informações propiciado por uma sociedade altamente “informatizada”, domínio cultural através da penetração de línguas estrangeiras etc. Devem ser levados em conta também os impactos que a Informática provocará no campo da educação num futuro próximo.

Dessa maneira, a França encara atualmente a indústria de Informática como elemento chave de uma política ampla de governo. Há mesmo uma decisão de tornar a França o 3º país do mundo em volume de negócios e domínio da tecnologia de Informática, em seus mais diversos campos de aplicação, ficando superada apenas pelos Estados Unidos e Japão.

Há um outro fator muito importante a considerar: seja através de pesquisas desenvolvidas no próprio país, seja através de acordos de cooperação internacional, o governo deseja que o país seja capaz não de reproduzir a tecnologia desenvolvida em outras nações, mas de ter o domínio completo de todo o ciclo produtivo na área. Isto faz com que os esforços ao nível de pesquisa e desenvolvimento ocupem uma posição extremamente estratégica no processo.

(*) O conceito de *pesquisador-equivalente* é usado para calcular a quantidade de pessoal envolvido em pesquisas e é obtido da seguinte forma: pesquisador: peso 1,0; professor que dedica tempo parcial à pesquisa: peso 0,8; e pessoal complementar: peso 0,5.

A França tem atualmente uma tradição, no âmbito mundial, no campo da pesquisa científica fundamental. No campo da Informática, o contingente de pesquisadores em 1981 atingia a casa dos 6000, metade do qual composta de engenheiros de alto nível (LES MÉTIERS de l'informatique, 1981). Estes dados correspondiam, na época, a cerca de 6% do esforço mundial de pesquisa e desenvolvimento na área, e esse contingente de pesquisadores se encontra distribuído pelas 22 regiões francesas, em Universidades, Centros e Laboratórios de pesquisa. Existem 44 centros de laboratórios de tamanho médio (com índice igual ou superior a 10,2 *pesquisadores-equivalentes*(*), sendo que as maiores concentrações se encontram na região Centre, Rhône-Alpes e Midi-Pyrennées (LES MÉTIERS de l'informatique, 1981).

Com a nacionalização das maiores empresas francesas do setor, passando o Estado a controlar cerca de 49% da produção e 70% do seu volume de negócios, e considerando que os laboratórios e centros de pesquisa nacionais são inteiramente públicos, pode-se estimar que 90% das pesquisas, estudos e desenvolvimento na área se encontram sob controle estatal (MINISTÈRE de la Recherche et de la technologie, 1982).

A maior quantidade de pesquisadores está distribuída entre o CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique), o INRIA (Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique), o CNET (Centre National d'Études de Télécommunications) e o ONERA (Office National d'Études et de Recherches Aérospatiales). Dois outros centros que conduzem pesquisas importantes ligadas às áreas de microeletrônica e de Informática são o LETI (Laboratoire d'Electronique et de Technologie de l'Informatique) e o CELAR (Centre d'Electronique de l'Armement).

Em termos de pesquisa pública, no período 1981 a 1982 foram apresentados 534 projetos, que compreendem desde estudos mais clássicos, voltados para a melhoria de métodos de “design” e de administração de sistemas de informação (Université de Clermont Ferrand – Laboratoire de Mathématiques Appliquées et Informatique), até o desenvolvimento de sistemas de interpretação de cenas tridimensionais, aplicados à robótica, controle automatizado etc. (Grenoble – Laboratoire d'Informatique et Mathématiques Appliquées) abrangendo os mais diversos campos de aplicação da Informática (LES MÉTIERS de l'informatique, 1981).

Além desses resultados, deve-se considerar ainda as pesquisas conduzidas pelas próprias empresas privadas que produzem componentes, mini e micro computadores, terminais, impressoras etc, e as empresas de serviço de consultoria e de desenvolvimento de “software”

No âmbito das grandes entidades privadas, pode ser citado, por exemplo, o Centro de Pesquisas da IBM France, o qual possuía em 1981 cerca de 1500 pessoas diretamente ligadas à P&D.

Funcionamento dos Principais Órgãos Públicos de Pesquisa

O CNRS se caracteriza como um estabelecimento

público dotado de personalidade civil e com autonomia financeira, e que funciona sob tutela do Ministério da Pesquisa e da Indústria. Ele tem por missão realizar (diretamente ou através de outros órgãos), orientar, suscitar, coordenar, avaliar pesquisas consideradas de interesse para o avanço da ciência e do progresso econômico e social no âmbito nacional e internacional, e favorecer suas aplicações. Segundo o BOTTIN administratif 1982 (1982), o CNRS é encarregado, sobretudo, de:

- 1) encorajar e facilitar o desenvolvimento de pesquisas empreendidas pelos estabelecimentos de ensino superior e de pesquisas públicas ou privadas;
- 2) subvencionar, desenvolver ou criar laboratórios de pesquisa fundamental e aplicada;
- 3) assegurar a publicação de trabalhos científicos;
- 4) fornecer subvenções para missões científicas e para estadas de pesquisadores em laboratórios ou centros de pesquisa franceses ou estrangeiros;
- 5) participar, em certas condições, de organismos públicos ou privados, a fim de desenvolver inovações resultantes de pesquisas realizadas ou fomentadas pelo próprio CNRS.

O INRIA, criado em 1979 (INSTITUTE National de Recherche en Informatique, 1982), é um estabelecimento público de caráter administrativo e que tem por objetivos básicos:

- 1) efetuar estudos e pesquisas no campo da Informática e da automação, em ligação com organismos e empresas públicas e privadas;
- 2) realizar sistemas experimentais em cooperação com a indústria e usuários.

Esses objetivos são consubstanciados em quatro missões:

- 1) empreender pesquisas fundamentais e aplicadas;
- 2) realizar sistemas experimentais, principalmente associando, no plano nacional, equipes pertencentes a laboratórios de organismos públicos e privados;
- 3) organizar eventos científicos internacionais;
- 4) assegurar, no âmbito nacional, a transferência e a difusão de conhecimento e "know how" obtidos através da formação de pessoal, disseminação de informação etc.

Em 1982, o INRIA dispôs de um orçamento global de 146 milhões de francos, empregando 409 pessoas, 225 das quais, cientistas e técnicos (BOLETIM de apresentação do INRIA, 1982).

A atividade de pesquisa é organizada em torno de projetos que são examinados e acompanhados por um Comitê de Projetos, tendo em conta as recomendações de seu Conselho de Administração e do Conselho Científico, os quais são os órgãos máximos na hierarquia da entidade. Esses projetos são agrupados por temas, com o objetivo de facilitar a elaboração dos planos da instituição e para se ter uma visão mais precisa dos assuntos pesquisados.

Os temas em fase de pesquisa atualmente compreendem:

- 1) "modelização" e "software" numéricos;
- 2) automatização de sistemas;
- 3) tratamento de dados, imagens e robótica;
- 4) algoritmos e programação;

- 5) linguagens e especificações;
- 6) comunicação homem-máquina.

Além de participar de projetos pilotos, desenvolvidos com o auxílio financeiro da ADI (Agence de l'Informatique), o INRIA atua ainda em alguns dos temas de pesquisa como agente aglutinador de entidades formadas por indústrias, laboratórios e universidades francesas e estrangeiras. Essas entidades, denominadas "Club", visam propiciar um intercâmbio maior entre os centros de pesquisa e indústrias, permitindo, a exemplo dos projetos pilotos, uma transferência de tecnologia que pode vir a ser transformada em produtos por empresas francesas.

O Financiamento das Pesquisas

O sistema francês de Ciência e Tecnologia apresenta uma estrutura bem interessante de financiamento à pesquisa e à adoção de inovação tecnológica. No âmbito da Informática, o órgão mais importante é a ADI, que é uma entidade pública de caráter industrial e comercial, ligada ao Ministério da Pesquisa e da Indústria, criado em 1980 (AGENCE D'Informatique, 1982), e que tem como missões:

- 1) contribuir para o fomento e o desenvolvimento da pesquisa pública e privada;
- 2) detectar novas aplicações, suscitar e fomentar sua experimentação;
- 3) organizar a coleta e a difusão de informações de fontes francesas ou estrangeiras sobre as aplicações da Informática e de pesquisas desenvolvidas a respeito;
- 4) conduzir ações de sensibilização junto a novos usuários da Informática;
- 5) participar das ações de formação de pessoal, tanto no âmbito técnico quanto de utilização dos recursos de Informática.

Apenas para se ter uma idéia de valores, a ADI aplicou, em 1981, cerca de 87 milhões de francos em pesquisas, 82 milhões em financiamento de aplicações de recursos de Informática pelas empresas e 60 milhões em formação de pessoal, dado um orçamento anual de 304 milhões de francos (AGENCE D'Informatique, 1982).

Quanto à forma de financiamento de pesquisa, a intervenção da ADI se faz de maneira direta (contrato direto com organismos de estudos e pesquisa), através de ações incitadoras (divulgação pública de linhas de projetos de pesquisa que deseja financiar) ou atendendo propostas apresentadas espontaneamente por organismos ou entidades interessados.

As ajudas aos estabelecimentos públicos são limitadas ao custo suplementar estabelecido para a execução do contrato, enquanto que para as indústrias o limite é de 50% do custo total da operação.

A Agência financia ainda os projetos pilotos já citados, que se caracterizam como um apoio ao desenvolvimento de produtos oriundos de pesquisas aplicadas. Em tais projetos há a participação de pesquisadores, possíveis usuários futuros e industriais, permitindo a esses últimos vislumbrarem a possibilidade de utilizar comercialmente o resultado dessas pesquisas. Existem atualmente seis projetos pilotos em andamento:

- 1) segurança de funcionamento de sistemas "informatizados" (projeto "SURF");

- 2) exploração de bancos de dados distribuídos (projeto “SIRIUS”);
- 3) automação de escritório (projeto “KAYAK”);
- 4) “software” básico para mini e micro computadores (projeto “SOL”);
- 5) utilização de satélites em aplicações na área de Informática (projeto “NADIR”);
- 6) “interoperação” de sistemas “computacionais” (projeto “RHIN”).

Quanto ao estímulo à adoção de inovação tecnológica, as ações são conduzidas pela ANVAR – Agence Nationale de Valorisation de la Recherche. Este organismo é também um estabelecimento público de caráter industrial e comercial, dotado de autonomia financeira e, como a ADI, tutelado pelo Ministério da Pesquisa e da Indústria.

A ANVAR tem por missão valorizar os resultados de pesquisas científicas e técnicas e promover a inovação e o progresso tecnológico, notadamente das pequenas e médias indústrias (AGENCE Nationale de Valorisation de la Recherche, 1982).

A Coordenação Geral no Âmbito Ministerial

A DIELI (Direction des Industries Électroniques et de l’Informatique), órgão de segundo escalão do Ministério da Pesquisa e da Indústria, tem a incumbência básica de elaborar e de acionar a execução da política industrial para o setor. Ela mantém sob sua tutela o INRIA, a ADI, o CNES (Centre National d’Études Spatiales) e o CESIA

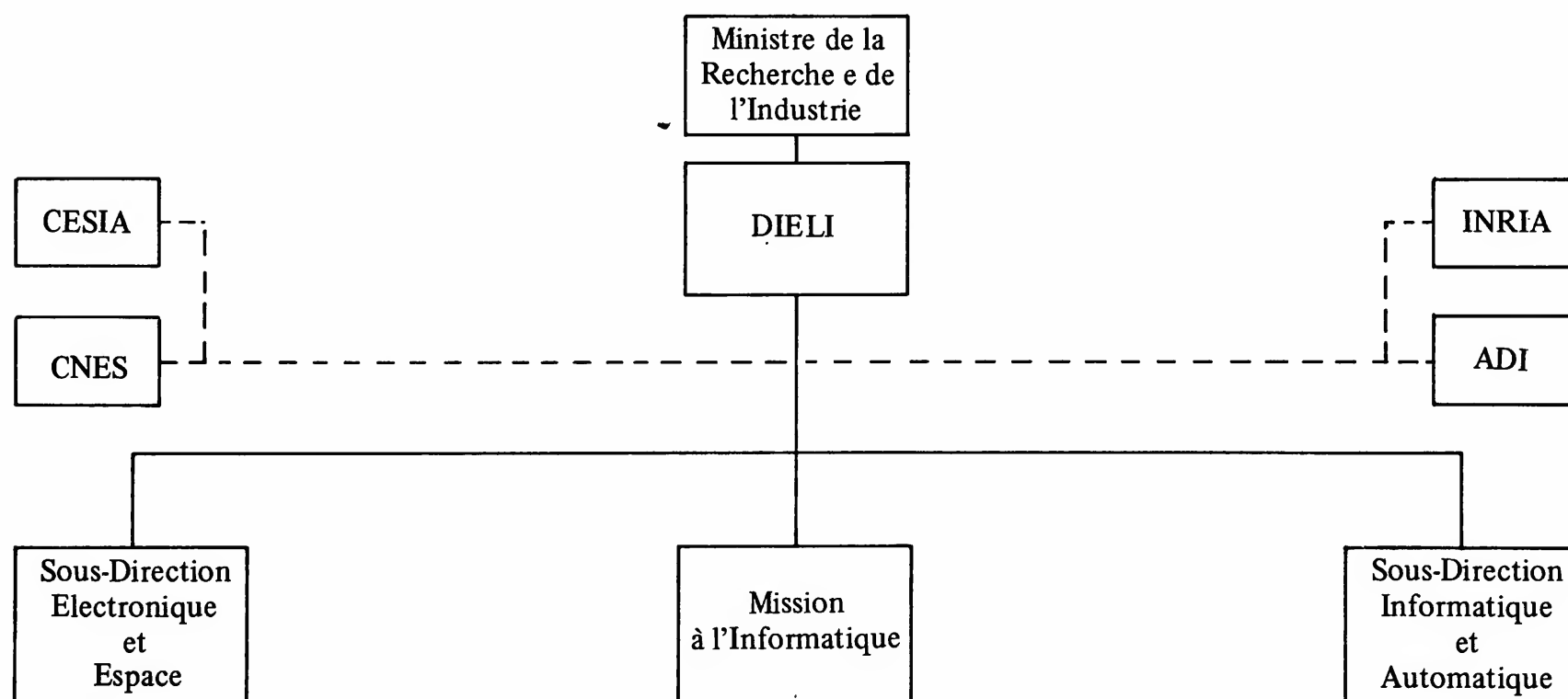
(Centre d’Études des Systèmes d’Information des Administrations) (BOTTIN Administratif 1982, 1982).

Sua ação é exercida sobre as seguintes áreas do setor de eletrônica e de Informática:

- componentes eletrônicos ativos e passivos, e materiais e equipamentos necessários à sua produção;
- eletrônica profissional, compreendendo a indústria de telecomunicações e a indústria eletrônica militar;
- instrumentação científica, de controles e medidas, e de eletrônica médica e radiológica;
- eletrônica de produtos de consumo de massa;
- indústria espacial;
- indústria de “hardware” e “software”;
- automação e controle industrial;
- equipamentos de escritório, inclusive os orientados para a automação;
- serviços e consultoria em Informática e automação.

A DIELI fornece diretamente às indústrias suporte financeiro, sob contrato, visando o desenvolvimento de programas industriais ligados ao setor. Através de um órgão que lhe é subordinado – a “Mission à l’Informatique” – ela se encarrega ainda de promover as aplicações da Informática na Administração Pública, auxiliando os órgãos na definição de seus programas de Informática e assegurando a coerência entre a política de equipamento do setor público e a política industrial definida pelo governo.

A seguir é apresentado um organograma simplificado deste importante órgão na estrutura do Governo, e de onde emanam as políticas para o setor de Informática:



A INDÚSTRIA FRANCESA DE INFORMÁTICA

O desenvolvimento de uma indústria sólida na área de Informática se apresenta hoje, no âmbito mundial, como uma tarefa das mais difíceis. Para fazer face às restrições econômicas típicas do setor (Brulé, 1980), em termos de:

- preço em baixa permanente;
- taxa de inovação elevada;
- crescimento muito rápido;
- investimento elevado capital;

torna-se necessário que os fabricantes, para se tornarem independentes e rentáveis, tenham que:

- ter acesso a um mercado suficientemente vasto;
- ter a capacitação tecnológica para desenvolver e construir o "hardware", e obter um suporte adequado quanto ao "software";
- obter uma rentabilidade suficiente para suprir a necessidade de capital requerido para o crescimento.

Os estudos e planos feitos pelo governo francês sobre a indústria de Informática englobam todo um conjunto de produtos da esfera de "hardware", componentes eletrônicos, "software" e serviços de consultoria em Informática, ao qual é dado o nome genérico de "filière électronique". A fim de simplificar, está sendo considerada como equivalente a expressão "produtos de Informática"

A indústria francesa se encontra hoje capacitada para produzir os seguintes produtos, segundo um relatório (MINISTÈRE de la Recherche et de la Technologie, 1982) da comissão interministerial ("Mission Filière Électronique"), formada pelo governo para estudar e propor uma estratégia de atuação para o setor:

- materiais elaborados, componentes eletrônicos e máquinas para fabricar componentes;
- sistemas eletrônicos militares;
- sistemas eletrônicos voltados para a medicina;
- instrumentação científica e técnica;
- sistemas eletrônicos voltados para a indústria automobilística;
- "software" básico e de aplicação;
- sistemas de Informática e de automação de escritório;
- sistemas de telecomunicações e de telemática;
- circuitos de distribuição.

Em se tratando da construção de computadores de grande porte ou universais, o mercado mundial já se encontra hoje fortemente concentrado em torno de umas poucas empresas, notadamente norte-americanas e japonesas, conforme demonstra o quadro ao lado:

Com exceção da Hewlett Packard, todas as outras nove empresas, entre as dez primeiras, produzem equipamentos de grande potência, sendo oito delas

TABELA 1 – 20 Maiores Empresas Mundiais em Informática (1981).

Empresa	Volume de negócios (bilhões de francos)	Resultado líquido (milhões de francos)
1. IBM (EUA)	143,0	17.925
2. DEC (EUA)	19,4	2.199
3. Control Data (EUA)	16,8	926
4. NCR (EUA)	16,6	1.098
5. Burroughs (EUA)	15,9	809
6. Sperry Corp. (EUA)	15,1	635*
7. Fujitsu (Japão)	11,0	566
8. Hewlett Packard (EUA)	10,2	1.173*
9. Honeywell (EUA)	9,6	NS
10. ICL (Inglaterra)	10,2	-1.458
11. CII-HB (França)	7,3	-449
12. Hitachi (Japão)	7,1	NS
13. NEC (Japão)	7,0	NS
14. Olivetti (Itália)	6,7	NS
15. Xerox (EUA)	5,9	NS
16. Wang (EUA)	5,5	477
17. Toshiba (Japão)	5,2	NS
18. Storage Technology (EUA)	5,0	NS
19. TRW (EUA)	4,6	NS
20. Nixdorf (Alemanha Ocid.)	4,5	NS

FONTE: "L'Expansion" – 26/11 a 9/12/82.

* Os resultados líquidos têm uma significância limitada, posto que a Informática representa apenas a metade do volume de atividades.

NS = não significativo (os resultados indicados se referem apenas às empresas que têm na Informática sua atividade principal).

norte-americanas e uma japonesa.

Em termos de mercado, no âmbito mundial, a França ocupa hoje o 4º lugar:

TABELA 2 – Volume de Negócios no Âmbito Mundial (Bilhões de FF).

País	Produção	%	Mercado interno	%	Saldo comercial	% do setor no PIB do país
EUA	668	46	648	45	+20	3,5
Japão	228	16	164	11	+64	3,7
Europa Ocidental	379	26	409	28	-30	—
– Alemanha	113	8	113	8	—	3,3
– França	82	6	83	6	-1	3,0
– Inglaterra	74	5	75	5	-1	3,8
Outros países	175	12	229	16	-54	—
Total Mundial	1450	100	1450	100	—	—

FONTE: DIELI. Dados de 1980 (FF = 5US\$)

Em termos de balança comercial, o volume de importações e exportações francesas em 1981 dá uma indicação clara sobre alguns subsetores onde a França se

encontra em posição favorável e outros onde carece de um maior desenvolvimento:

TABELA 3 — Balança Comercial da “Filière Électronique” (1981).

Produtos e Sistemas	Preço FOB, em milhões de francos		
	Importação	Exportação	Saldo
Componentes ativos	3920	3710	-210
Componentes passivos	3800	3120	-680
Subtotal de componentes	7720	6840	-880
Rádio e TV	2930	640	-2290
Eletrônica	4360	730	-3630
Subtotal de produtos de consumo de massa	7290	1370	-5920
Instrumentos de medição, controle e regulação	2640	2150	-490
Eletrônica médica	1250	1030	-220
Eletrônica profissional	1580	9550	+7970
Telecomunicações	670	1910	+1240
Diversos	2270	2590	+320
Subtotal de instrumentos diversos	8410	17230	+8820
Automação	não disp.	não disp.	-500
Informática	10940	9220	-1730
Serviços e consultoria em Informática	não disp.	não disp.	+1600
Máquinas de escritório	3620	740	-2890
TOTAL GERAL	37980	35390	-1500

FONTE: DIELI (Dados provisórios)

Segundo o relatório da “Mission Filière Électronique” de março de 1982 (MINISTÈRE de la Recherche et de la Technologie, 1982), estes dados estão subestimados, particularmente em automação. O déficit total deveria ser da ordem de 3000 milhões de francos.

Em termos de produção interna, a indústria de eletrônica francesa apresentou, em 1981, uma produção superior a 95 bilhões de francos (cerca de 19 bilhões de dólares, a uma cotação 1US\$ = 5 FF):

TABELA 4 — Produção Interna Francesa (em milhões de francos).

Produtos e Sistemas	Montante	Proporção (%)
Componentes eletrônicos	11400	12
Eletrônica de produtos de consumo de massa	5400	6
Instrum. de medição, controle e regulação	4310	4
Eletrônica médica	1130	1
Eletrônica profissional	19110	20
Telecomunicações	14800	15
Subtotal	39350	41
Automação	2600	3
Informática	26400	28
Serviços e consultoria em Informática	10500	11

Produtos e Sistemas	Montante	Proporção (%)
Subtotal (de automação a serviços e consultoria)	36900	39
Máquinas de escritório	220	0,2

FONTE: DIELI (Dados provisórios)

Diante da situação apresentada nas tabelas anteriores, como se coloca a indústria francesa em face de seus concorrentes internacionais?

O mesmo relatório da “Mission Filière Électronique” citado há pouco (MINISTÈRE de la Recherche et de la Technologie, 1982) indica que a produção francesa está repartida como segue:

- 49%: empresas nacionalizadas;
- 21%: empresas privadas francesas (incluindo pequenas e médias indústrias);
- 30%: grupos estrangeiros, sendo:
 - 13% representados pela IBM (5% da produção mundial do grupo);
 - 17% representados pela Philips (também 5% da produção mundial do grupo).

A produção das empresas nacionalizadas está concentrada basicamente na Alcatel (CGE), Matra, Thomson e CII-HB.

Os industriais franceses se vêem em face de uma concorrência internacional bastante forte e concentrada, visto que:

- cerca de 40 empresas especializadas em eletrônica realizam, cada uma, mais de 10 bilhões de francos em volume de negócios;
- as sete primeiras dentre essas 40 produzem um volume mundial superior ao mercado francês de eletrônica;
- empresas como a IBM, ATT, General Electric, ITT e Philips obtiveram um volume de negócios, em 1980, superior ao mercado francês em respectivamente: 1,5; 1,6; 1,55; 3,8 e 1,15 vezes.

Além dos desequilíbrios financeiros apontados na balança comercial, deve ser destacado ainda que boa parte da produção interna em eletrônica é feita a partir de tecnologia desenvolvida externamente, não possuindo a França o domínio das mesmas, o que a torna estrategicamente vulnerável em termos de independência tecnológica.

Com um mercado interno razoavelmente restrito, correspondendo à cerca de 6% do mercado mundial, sem a capacitação tecnológica desejada para reduzir a dependência externa, e sofrendo pressões da competição por parte das empresas estrangeiras, o caminho encontrado pelo governo francês foi definir uma estratégia global em termos de tecnologia e de mercado, para estabelecer uma indústria nacional forte, competitiva internacionalmente e independente, de modo a permitir o alcance da meta de tornar o país, até 1990, a 3ª potência mundial em Informática.

O PLANO FRANCÊS PARA A INDÚSTRIA ELETRÔNICA E DE INFORMÁTICA

O governo francês atual, no afã de retomar o esforço de independência e soberania desenvolvido nos tempos do

General De Gaulle, tem insistido na tese de que essa soberania deve ser fruto de ações que coloquem a França no cenário mundial, como um país econômica e tecnologicamente forte.

Dessa maneira, as medidas que vêm sendo adotadas têm se centrado na necessidade de se desenvolver e agilizar o processo de desenvolvimento tecnológico, através de um melhor aproveitamento da capacidade do país em promover pesquisas fundamentais e aplicadas nos setores considerados mais estratégicos.

Segundo a Lei nº 82610, de 15 de julho de 1982, de orientação e de programação para a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico da França, o Estado procurará, nos próximos anos, pôr em prática um conjunto de medidas visando estimular o esforço de pesquisa, reconciliar a pesquisa fundamental com a aplicada e estimular a adoção de inovações por parte das empresas francesas.

Dentro desse quadro, o governo prevê a aplicação, até 1985, de 2,5% do PIB em P&D (em 1980 era de 1,8%), o que representa um crescimento médio anual de 17,8% na aplicação do orçamento civil para este mesmo fim e um aumento anual médio de 4,5% no quadro de pesquisadores nos organismos públicos de pesquisa (França, 1982).

Para o setor específico da eletrônica e Informática, a estratégia a ser adotada se parece bastante com aquela seguida pelo Japão em época relativamente recente, ou seja, procurar reforçar a proteção ao mercado interno, ao mesmo tempo em que desenvolve um esforço maciço no desenvolvimento tecnológico.

Desse modo, ao permitir às empresas francesas uma maior capacitação tecnológica e um fortalecimento de sua situação econômica, tornar-se-á possível uma ação competitiva mais eficaz no mercado internacional, em termos de preço, qualidade e emprego de tecnologia avançada.

Grande parte da estratégia em via de adoção decorre das proposições formuladas pela "Mission Filière Électronique", em março de 1982 (MINISTÈRE de la Recherche et de la Technologie, 1982).

A seguir são apresentadas as políticas básicas que devem nortear os setores de eletrônica e de Informática na França nos próximos anos:

1) *Adoção de uma estratégia integrada e global*

O plano prevê, de imediato, uma maior exploração dos pontos fortes que a França já possui, em termos tecnológicos:

- a eletrônica profissional, notadamente a aplicada à indústria bélica;
- a telecomunicação e a telemática.

Dessa maneira espera-se obter ganhos de sinergia com as pesquisas já desenvolvidas ou em andamento naquelas áreas.

Existem cinco segmentos para os quais é recomendado um esforço maior de P&D:

- informática e automação de escritórios;
- automação industrial;
- eletrônica de produtos de consumo de massa;
- componentes eletrônicos;
- "software" básico.

Quanto à Informática e à automação de escritórios, é recomendado um aumento nos orçamentos de investimentos em P&D, bem como a busca de maior sinergia com a telecomunicação e a telemática.

No que diz respeito à automação industrial, espera-se uma triplicação do esforço anual de P&D até 1986.

O desenvolvimento da área de eletrônica de produtos de consumo é vista como fator vital para a viabilização da indústria de componentes e de "software", visto que, dados os volumes em jogo, essa área poderá criar um mercado vasto para o uso dos componentes, gerando assim economias de escala e conseqüente barateamento dos custos unitários.

A aplicação de recursos para pesquisas sobre componentes eletrônicos de alta tecnologia, bem como a adoção de uma estratégia industrial a nível global, que permita sua produção em larga escala, deverá trazer ao país a independência tecnológica requerida, segundo o relator da "Mission"

Quanto à engenharia de "software", deverá haver um esforço visando desenvolver a tecnologia de sua produção, dada a sua importância capital para o setor de Informática como um todo.

2) *Ação mais eficaz em pesquisa e desenvolvimento*

Para tirar maior proveito da infra-estrutura já existente para a pesquisa, bem como se lançar na busca da capacitação tecnológica nas áreas mais carentes, algumas diretrizes estão sendo estabelecidas:

- a) aumento da aplicação de recursos financeiros em P&D;
- b) reestruturação dos organismos ligados à pesquisa, de modo a aumentar sua eficácia;
- c) valorização de cada franco investido, através da adoção de alguns princípios básicos e orientadores.

Quanto ao aumento dos recursos, o governo está destinando cerca de 8,0 bilhões de francos (FILIÈRE electronic 1983), o que equivale a aproximadamente 10% do valor total da produção interna do setor em 1981. Para os próximos 5 anos os investimentos deverão remontar a casa dos 150 bilhões de francos (THE WORLDWIDE race in information , 1982).

No tocante aos organismos de pesquisa, o governo está implantando uma reforma visando valorizar a carreira do pesquisador, com relação à ascensão profissional, salário e mobilidade entre as empresas e centros de pesquisa (FRANÇA, 1982).

A valorização da aplicação de recursos em P&D está suportada pelos seguintes princípios básicos:

- a) aplicação de recursos apenas em programas integrados na estratégia global para o setor;
- b) prioridade nos financiamentos de pesquisa para empresas francesas;
- c) lançamento de programas mobilizadores.

Os programas mobilizadores deverão apresentar cinco características básicas (THE WORLDWIDE race in information , 1982):

- 1) Estabelecer as prioridades nacionais para o setor e fixar o volume de recursos financeiros a serem aplicados em P&D. Essas prioridades serão objeto de uma ampla divulgação, de modo a indicar para a sociedade como

um todo, os estudos e missões que conduziram à sua definição.

- 2) Mobilizar diferentes entidades na execução das pesquisas (organismos públicos, ministérios, laboratórios privados, universidades, centros técnicos industriais, indústrias, etc.).
- 3) Concentrar os esforços dos diferentes organismos públicos e ministérios sobre um número limitado de ações mobilizadoras.
- 4) Definir, dentro de uma base plurianual, os meios necessários à execução do programa no período de 1982 a 1985. Esses meios podem ser de caráter financeiro, legal, ou quaisquer outros dispositivos que visem facilitar a realização dos objetivos fixados para o programa. Os recursos financeiros serão oriundos de dotações dos organismos públicos e ministérios, de créditos de incitação à pesquisa, de fundos do Ministério da Pesquisa e da Indústria, ou ainda de empresas participantes das pesquisas.
- 5) Satisfazer as condições de gestão e de avaliação determinadas. As modalidades de gestão do programa serão baseadas numa determinação explícita de responsabilidades. A execução do programa será colocada sob a responsabilidade de um comitê interministerial de coordenação, que se reunirá duas vezes por ano. Os programas serão revistos anualmente.

3) Ação sobre a área industrial

O governo pretende criar condições para que, sem abandono da competitividade entre as empresas francesas, haja a possibilidade de sinergia entre suas atividades. Há uma preocupação muito acentuada para evitar a concorrência entre as próprias empresas francesas, enfraquecendo-as em relação aos concorrentes estrangeiros.

Considerando que com a nacionalização das grandes empresas francesas o governo acabou assumindo as quatro maiores entidades do setor (ou seja, 70% do volume de negócios), foi estabelecida uma grande divisão do mercado entre elas, a saber:

CII-HB: computadores de grande porte e minis;
ALCATEL: equipamentos para automação de escritórios;
THOMSON: eletrônica para produtos de consumo;
THOMSON: + MATRA: desenvolvimento de componentes.

Outra ação desejada é a de implantar filiais de empresas francesas no exterior, visando a conquista de novos mercados. Dada a potencialidade do mercado norte-americano (10 vezes maior do que o mercado francês, segundo conclusões da "Mission Filière Électronique"), bem como as vantagens de se estar próximo do maior centro produtor de tecnologia na área, há recomendações para que essas empresas tentem se estabelecer nos Estados Unidos.

Espera-se, ao mesmo tempo, estabelecer um laço mais forte de cooperação no âmbito europeu, criando-se assim alianças que possam fazer face à dominação tecnológica dos EUA e Japão.

Uma política de natureza estratégica recomendada é a de se evitar o recurso de acesso à tecnologia estrangeira através da obtenção de licença para fabricação em solo francês.

4) Política de acompanhamento do setor

Segundo a "Mission", deve ser adotado uma política de compra por parte do Estado e das empresas e organismos públicos, de preferência aos produtos nacionais ou, pelo menos, europeus.

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O MODELO FRANCÊS

Considerando-se os pontos chaves destacados no começo deste artigo sobre as características e restrições econômicas para se implantar uma indústria de Informática sólida, pode-se depreender que o esforço francês visa atacar precisamente os pontos mais nevrálgicos do problema.

a) Mercado:

A França apresenta um mercado pequeno e deve, portanto, lançar-se na disputa do mercado internacional. Para tanto deverá ter produtos competitivos em termos de preço e qualidade, fatores esses possíveis apenas através de um esforço grandioso de desenvolvimento tecnológico.

Contudo, a hipótese de se lançar no mercado norte-americano, se apresenta como algo extremamente difícil de ser viabilizado. As duas grandes empresas americanas, AT&T e IBM, continuam fazendo investimentos maciços em P&D — 2º e 3º maiores orçamentos do mundo em pesquisa (Baker, 1983) —, e isto já é suficiente para criar uma barreira em termos de concorrência ao nível tecnológico. Além disso há a necessidade de se criar uma infra-estrutura de marketing, envolvendo aspectos quanto à imagem de marca, força de venda e distribuição, serviços e suporte etc., coisa que a CII-HB não conseguiu nem se unindo à Honeywell.

No âmbito do mercado europeu, a França deverá encontrar resistências, seja em decorrência da existência de empresas nacionais já instaladas — notadamente na Inglaterra e Alemanha (Baker, 1983; Douth, 1980) — seja pelo fato de que tanto norte-americanos quanto japoneses (estes ainda em pequena monta) já se encontram com estacas fincadas nesse mercado.

Uma das saídas viáveis seria a busca de mercados no chamado 3º mundo.

As medidas protecionistas do mercado interno já estão encontrando uma resposta do lado norte-americano, onde um grupo de 15 das maiores empresas de microeletrônica e Informática resolveu criar uma associação de fundo mútuo de participação a fim de investir conjuntamente na busca de tecnologias mais avançadas e não perder a primazia no âmbito mundial.

b) Capacitação tecnológica:

O país possui alguns pontos fortes a partir dos quais poderá tirar proveito para atingir os objetivos pretendidos. A existência de uma tradição em pesquisa fundamental, bem como sua projeção mundial na área de "software" poderá contribuir significativamente para isto.

Sua posição no setor de telecomunicações e telemática poderá lhe fornecer essa vantagem competitiva; não deve ser esquecido, porém, que mesmo esse setor é cada dia mais dependente do uso de microcomponentes eletrônicos e, sem um domínio da tecnologia dos mesmos em escala industrial, esta vantagem tende a se desvanecer ao longo do tempo.

Além disso, segundo dados colhidos em entrevistas pessoais, tem havido uma grande dificuldade em se passar de resultados de pesquisa fundamental para a realização de produtos e técnicas economicamente viáveis.

Este fato também é reconhecido pela "Mission", no anexo IV de seu relatório. Isto deverá provocar um esforço muito grande a nível organizacional e até mesmo político, para que todos os investimentos que serão feitos em P&D surtam os efeitos desejados.

Quanto à aquisição de tecnologia via acordos de cooperação, deve ser destacado que por diversas vezes as empresas francesas tentaram estabelecer acordos de cooperação com outros países e obter o acesso à tecnologia em condições vantajosas para o país, porém os fracassos vêm se repetindo ao longo dos anos. A fusão da CII com a Honeywell é um caso bem típico.

As tentativas recentes da Matra com a Harris e da Thomson com a Motorola, para acesso à tecnologia de semicondutores dessas empresas norte-americanas, ainda estão em via de mostrar seus resultados.

c) *Continuidade dos esforços:*

Segundo ainda alguns dos entrevistados, o desenvolvimento de uma política francesa na área de Informática tem sido marcado pela inconstância nas ações do governo e pela busca de resultados imediatistas.

Decisões estratégicas a nível nacional, como a que agora está se tomando, em termos de pesquisa, por exemplo, deverão apresentar seus frutos num período relativamente longo e, para que não tenham seus resultados comprometidos, devem ser mantidas com firmeza e perseverança.

d) *O papel do Estado como acionista, incitador e cliente:*

A situação francesa atual na área de informática apresenta o Estado numa posição tripla de agente viabilizador do modelo.

Na sua posição de proprietário das maiores empresas e instituições de pesquisa ligadas ao setor, cumpre-lhe o dever de torná-las instrumentos eficazes à serviço do plano traçado; para tanto deve administrá-las de maneira

adequada, tanto a nível administrativo quanto financeiro e mercadológico.

Como incitador, o papel do Estado será o de mobilizar toda a sociedade em torno do plano e obter sua adesão. Além disso, funcionará como agente financeiro (através dos estabelecimentos públicos ou diretamente) no suporte para pesquisas e na adoção, pelas empresas, dos recursos de Informática que estarão disponíveis.

E sua posição de cliente deverá desempenhar um papel fundamental na viabilização dos produtos a serem criados, à exemplo do que acontece no Canadá na área de comunicações (Bhaneja et alli, 1982).

ANEXO 1 ORGANISMOS E ENTIDADES VISITADOS

- A.D.I. – Agence de l'Informatique
- A.N.R.T. – Association Nationale de la Recherche Technique
- Banque Crédit Lyonnais
- Centre Mondial Informatique et Ressource Humaine
- CII – Honeywell Bull
- C.I.G.R.E.F. – Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises
- C.I.M.E.F. – Club Informatique des Moyennes Entreprises Françaises
- Club de la Péri – Informatique Française
- Compagnie IBM France
- Electricité de France – Gaz de France (EDF-GDF)
- Faugère & Jutheau S/A
- Fondation Fredrick R. Bull
- INFOREP – Association des Utilisateurs d'Informatique Répartie
- I.N.R.I.A. – Institute National de Recherche en Informatique et en Automatique
- O.C.D.E. – Organisation de la Cooperation et le Développement Économique
- Rhône-Poulenc S/A
- SYNTEC – Syndicat National des Ingenieurs Conseil- leurs Informatique
- Thomson – CSF

BIBLIOGRAFIA

AGENCE D'INFORMATIQUE. *Rapport d'Activité 1981*. Paris, La Defense, 1982.

AGENCE NATIONALE DE VALORISATION DE LA RECHERCHE. *Rapport d'Activité 1981*. Paris, 1982.

ANNUAIRE 1981-1982 DE LA RECHERCHE PUBLIQUE EN INFORMATIQUE ET EN AUTOMATIQUE.

INRIA-ADI, Rocquencourt, Le Chesnay, mars 1982.

BAKER, K. La technologie de l'informatique en Grande-Bretagne. Paris, *Cahiers de la Péri-informatique française*, (6):14-17, jan. 1983.

BHANEJA, B. et alli. Technology transfer from government laboratories to industry: canadian experience in the communications sector. Oxford, *R&D Management*, 12(2):53-9, 1982.

BOLETIM DE APRESENTAÇÃO DO INRIA. Rocquencourt, Le Chesney, 1982.

BOTTIN ADMINISTRATIF 1982. Paris, Bottin, 1982.

BRULÉ, J. P. L'indépendance en informatique: un problème du gouvernement ou de société. In: COLLOQUE INTERNATIONAL INFORMATIQUE ET SOCIÉTÉ, Actes Paris, La Documentation Française, 1980, v.4, p.221-22.

DOUTH, H. H. Perspectives de la politique de l'informatique en Allemagne Fédérale. In: COLLOQUE INTERNATIONAL INFORMATIQUE ET SOCIÉTÉ, Actes Paris, La Documentation Française, 1980, v.4, p. 41-7.

FRANÇA. Loi n. 82610 du 15 juillet 1982. Journal Officiel de la République Française. Recherche et développement technologique de la France: orientation et programmation. Paris, Journaux Officiels, 1982.

- FILIERE ELECTRONIQUE: HUIT MILLIARDS POUR LES R-D EN 1983.** Paris, *Electronique Industrielle*, (47), fév. 1983.
- INSTITUTE NATIONAL DE RECHERCHE EN INFORMATIQUE ET EN AUTOMATIQUE.** Rapport d'Activité 1981. Rocquencourt, Le Chesnay, 1982.
- LES MÉTIERS DE L'INFORMATIQUE.** Paris, *Avenirs*, (321-322):114-24, fév./mars 1981.
- MINISTÈRE DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE.** Rapport de synthèse de la Mission Filière Electronique. Paris, mars 1982.
- PELISSOLO, J. C.** La politique informatique en France. In: COLLOQUE INTERNATIONAL INFORMATIQUE ET SOCIÉTÉ, Actes . Paris, La Documentation Française, 1980, v.4, p. 35-9.
- PLAN INTÉRRIMAIRE: STRATÉGIE POUR DEUX ANS, 1982-1983.** Paris, La Documentation Française, 1982.
- THE WORLDWIDE RACE IN INFORMATION PROCESSING: SPECIAL REPORT.** N. Y. *Business Week*, 19, oct. 1982.
-

VIII SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Microeletrônica, bioengenharia, transferência de tecnologia e previsão tecnológica são os temas de alguns trabalhos que estarão sendo apresentados e debatidos no VIII Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração de Ciência e Tecnologia, que o PACTo – Programa de Administração em Ciência e Tecnologia estará realizando nos dias 24, 25 e 26 de outubro no Auditório da FAPESP, na rua Pio XI, nº 1500. O evento, patrocinado pela FINEP, com a colaboração de outras entidades, reunirá cerca de 200 especialistas, que durante três dias estarão debatendo 60 trabalhos apresentados por representantes de universidades, institutos de pesquisa, empresas industriais e agências do governo, de todo o Brasil. O VIII Simpósio terá ainda representantes de outros países da América Latina, da América Latina e da França, de onde virão dois professores que, cumprindo extensa programação no Brasil, estarão nessa oportunidade participando de uma mesa-redonda sobre a evolução recente do sistema de ciência e tecnologia de seu país. Uma outra mesa-redonda, para a qual está prevista a participação de senadores e deputados federais e estaduais, estará debatendo os efeitos da atual conjuntura econômica sobre as atividades de pesquisa. Os interessados poderão entrar em contato com a Comissão Organizadora pelos telefones 211-4633 ou 210-4640.

CLIMA E ESTRUTURA DE TRABALHO

Edela L. P. de Souza*

SÍNTESE

Comparando-se organizações com tarefas bem estruturadas (como um Centro de Processamento de Dados) com organizações que tenham suas tarefas menos estruturadas (como uma Secretaria de Planejamento), observam-se claras diferenças na percepção de clima dos seus participantes. As comparações foram feitas entre os coordenadores e gerentes de 10 organizações, totalizando 210 sujeitos. Foi utilizada a Escala de Kolb. As divergências ocorreram nos fatores de: conformidade com normas, clareza organizacional, liderança e apoio humano.

INTRODUÇÃO

Nas literaturas americana e inglesa, encontramos vários autores que chamam a atenção para as diferenças organizativas e gerenciais decorrentes das diferenças de tecnologia, meio ambiente e estrutura das tarefas.

Burns & Stalker (1961) classificaram as organizações em mecânicas e orgânicas, conforme o grau de padronização do seu trabalho. Fiedler (1965) encontrou estilos de chefia mais e menos eficazes, dependendo do grau de estruturação das tarefas e da base de poder do líder. Lawrence & Lorsch (1973) enfatizaram a importância do meio ambiente na estruturação e sucesso empresarial. Morse & Lorsch (1970) encontraram que o senso de competência no trabalho é decorrente das variáveis: natureza da tarefa, estilo gerencial e necessidades pessoais. Baum (1977) ressaltou as características diferenciais entre a produção de bens e a prestação de serviços. Galbraith (1977) mapeou as diferentes formas de organizar, dependentes da complexidade ambiental e fluxo de informações.

No Brasil, destacam-se Zaccarelli, Fischmann e Leme (1980), que estudaram a ecologia empresarial, traçando um paralelismo com o ambiente biológico e daí tirando consequências para a estratégia empresarial.

Em todos esses trabalhos está presente a variável: grau de incerteza das tarefas organizacionais. Há tarefas que são rotineiras, previsíveis, bem definidas. Outras são mutantes, exigindo criatividade e flexibilidade para serem executadas, já que a padronização é mínima. O grau de incerteza pode ser decorrente da natureza da própria tarefa (como é o processo decisório e a pesquisa criativa) ou decorrente do ambiente externo (pressão de novas tecnologias e a mudança de valores sociais).

Embora todas as organizações estejam sujeitas à turbulência do ambiente, umas sofrem mais com isso do que as outras. E é difícil de estabelecer parâmetros claros quanto ao grau de instabilidade sofrida. As tarefas são

imutáveis até que ponto? Qual o grau de previsibilidade e risco? O conceito de incerteza é difícil de precisar, embora se saiba que está condicionado à facilidade de obter informações e "feedback"

Uma empresa de consultoria, por exemplo, enfrenta, com cada cliente, problemas novos, dentro de circunstâncias diversificadas. O trabalho não pode ser pré-fabricado, mas tem de resultar de um diagnóstico específico e da participação do cliente, até certo ponto imprevisível. Como diz Baum (1977): "o processo ideal de prestar serviços é aquele no qual cada serviço é único. Cada relação médico-paciente ou advogado-cliente é de certa maneira, ainda que pequena, diferente de todas as outras."

Da mesma forma, as organizações públicas encarregadas de introduzir inovações — como é o caso de uma Secretaria de Planejamento ou uma Secretaria do Meio Ambiente — trabalham com graus de incerteza e risco muito elevados, pois estão lidando com informações sempre novas e mutantes.

Já por outro lado, outras organizações, quer públicas, quer privadas, trabalham com margem de estabilidade menos oscilante, como é o caso das companhias de processamento de dados, as organizações bancárias e uma Secretaria de Transportes. Note-se que, embora também sejam da área de prestação de serviços, gozam de uma estruturação de tarefas e rotinas mais previsíveis do que as citadas no parágrafo anterior.

O objetivo deste trabalho é verificar se existem traços diferenciais na percepção de clima, entre participantes de organizações com tarefas bem estruturadas e organizações com trabalho menos estruturado.

O Conceito de Clima

A palavra "clima" é usada corriqueiramente para designar a atmosfera de trabalho e não oferece dificuldades maiores para seu entendimento. Do ponto de vista científico, no entanto, há controvérsia quanto à sua conceituação, elementos constituintes e fatores causais.

* Consultora e Livre-Docente em Psicologia Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Sem nos alongarmos uma revisão bibliográfica já realizada antes – (Souza, 1978) e subsequentes –, basta mencionar que alguns autores enfatizam a dimensão objetiva do clima, isto é, o porte, o contexto, o grau de autonomia da organização (House & Rizzo, 1972; Guion, 1973; Payne & Mansfield, 1973).

Para outros, o clima se reduz à percepção que o indivíduo tem de seu ambiente, conforme declaram Schneider & Snyder (1975):

“Clima é a percepção sumária que as pessoas têm sobre a organização. A natureza global do clima, no entanto, de forma alguma sugere que o conceito seja unidimensional. Muitas classes de eventos ou práticas e procedimentos organizacionais podem contribuir para a percepção global ou sumária que as pessoas têm de sua organização.”

Também dentro dessa ótica, James et alli (1978) esclarecem que: “os indivíduos tendem a interpretar as situações de maneira psicologicamente significativa para eles e não simplesmente em termos de descrições objetivas de atributos situacionais específicos”

Litwin (1971) define clima organizacional como: “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros organizacionais; e b) influencia seus comportamentos” Mais adiante afirma: “o clima representa uma soma das expectativas e valores incentivadores gerados em uma situação”

Em síntese, pode-se afirmar com Gavin (1975) que: “as percepções de clima são uma função das características do percebido, características da organização e suas interações” Ou como afirmam Campbell et alli (1970): “Clima é um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que podem ser induzidos da forma pela qual essa organização lida com seus membros e seu ambiente”

A Pesquisa (*)

Para medir o clima organizacional, foi aplicada a Escala de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) que auferem em 10 pontos o clima real e ideal, conforme a percepção dos participantes (nos moldes como são usadas as escalas de Likert).

As dimensões organizacionais medidas são as seguintes:

- 1) conformidade: o grau em que é exigida aderência às normas e a medida em que muitos preceitos regulam a vida organizacional;
- 2) responsabilidade: o grau em que é distribuída e cobrada dos participantes uma carga significativa das tarefas e decisões organizacionais;
- 3) padrões de desempenho: o grau em que é exigida excelência no trabalho;
- 4) recompensas: o grau em que é reconhecida a contribuição dos participantes;
- 5) clareza organizacional: o grau em que estão bem definidos os objetivos e procedimentos da organização;
- 6) apoio e calor humano: o grau em que há afeto e consideração entre os habitantes organizacionais;
- 7) liderança: o grau em que surgem e são aproveitadas manifestações de participantes, representando grupos.

A amostra é constituída de 210 respondentes em 10 organizações (públicas, mistas e particulares), sendo alguns de primeiro escalão (diretores, presidentes e secretários municipais) e a maioria, ocupante de cargos imediatamente abaixo (coordenadores de área, gerentes de projetos, chefes de departamento).

As organizações foram analisadas em 2 grupos: aquelas que desempenham tarefas bem estruturadas (aí se encontram: 1 organização bancária, 4 companhias de processamento de dados e 1 Secretaria de Transportes); e aquelas que desempenham tarefas bastante mutantes, com previsibilidade pequena (aí se encontram: 1 empresa de consultoria, 2 organizações públicas de planejamento e 1 Secretaria do Meio Ambiente).

O exame das médias, à primeira vista, não chamou atenção para características diferenciadoras. Quando, porém, cada dimensão foi comparada com a média global da própria organização, revelaram-se padrões consistentes. Em outras palavras, há dimensões de clima sempre percebidos como acima da média, enquanto outros são percebidos como abaixo da média da organização, conforme a análise a seguir (ver Tabelas 1, 2 e 3).

TABELA 1 – Médias de Clima Percebido por Gerentes de Organizações com Tarefas Estruturadas (N = 149).

Dimensões	Organizações N = 43	Banco N = 26	C.P.D.-1 N = 26	C.P.D.-2 N = 21	C.P.D.-3 N = 25	C.P.D.-4 N = 19	Sec. Tr. N = 15
Conformidade	6,6 (+)	6,3 (+)	8,0 (+)	7,9 (+)	7,0 (+)	7,3 (-)	
Responsabilidade	4,3 (-)	6,6 (+)	5,0 (-)	6,0 (-)	6,3 (+)	7,8 (+)	
Padrões	5,9 (+)	6,8 (+)	5,1 (+)	6,4 (+)	6,0 (+)	7,7 (+)	
Recompensas	5,0 (-)	4,9 (-)	4,0 (-)	5,8 (-)	5,4 (-)	6,9 (-)	
Clareza	5,3 (+)	6,3 (+)	5,3 (+)	4,3 (-)	5,0 (-)	7,5 (+)	
Apoio	4,9 (-)	4,8 (-)	5,1 (+)	7,0 (+)	5,8 (+)	7,1 (-)	
Liderança	5,0 (-)	5,6 (-)	3,4 (-)	5,5 (-)	5,5 (-)	7,3 (-)	
Média	5,3	5,9	5,1	6,1	5,8	7,4	

(*) A autora agradece o patrocínio da FINEP.

TABELA 2 – Médias de Clima Percebido por Gerentes de Organizações com Tarefas Menos Estruturadas (N = 61).

Organizações Dimensões	Consult. N = 13	Plan.-1 N = 17	Plan.-2 N = 23	Sec. M. A. N = 8
Conformidade	4,4 (-)	7,4 (+)	6,0 (-)	6,1 (-)
Responsabilidade	7,4 (+)	4,7 (-)	7,4 (+)	6,6 (+)
Padrões	8,1 (+)	4,4 (-)	6,2 (-)	7,1 (+)
Recompensas	8,3 (+)	4,4 (-)	6,2 (-)	5,6 (-)
Clareza	5,6 (-)	3,4 (-)	7,0 (+)	4,9 (-)
Apoio	7,4 (+)	6,2 (+)	7,1 (+)	7,6 (+)
Liderança	7,5 (+)	5,2 (+)	7,0 (+)	6,8 (+)
Média	6,9	5,1	6,7	6,4

Resultados

Desde logo, ressaltam traços claramente diferentes nos dois grupos de organizações.

As mais estruturadas revelam como características próprias:

- 1) a conformidade com as normas é sempre maior que a média geral de clima em todas as organizações, exceto na Secretaria de Transportes (o que não ocorre nas menos estruturadas);
- 2) os padrões de desempenho também são sempre mais altos (o que também não se observa nas menos estruturadas);
- 3) a clareza organizacional é igual ou superior à média, com 2 exceções: no C.P.D. 3 (em fase de reforma administrativa) e no C.P.D. 4 (em fase de implantação da estrutura matricial);
- 4) a liderança é sempre percebida como baixa.

Nas organizações com tarefas menos estruturadas, observam-se como características:

- 1) a clareza organizacional está abaixo da média, exceto na PLAN. 2 (que está em fase de implantação de projetos recém definidos);
- 2) o apoio e calor humano elevados é uma constante (o que não ocorre nas mais estruturadas);
- 3) a liderança também é sempre acima da média.

Não se revelaram como diferenciadoras as dimensões de responsabilidade, que é oscilante, e a de recompensas, que é abaixo da média, para ambos os grupos (exceto para a empresa de consultoria – o que faz pensar em remuneração compensadora).

TABELA 3 – Quadro Resumo dos Índices Superiores, Inferiores e Oscilantes, com Relação à Média.

Organizações Dimensões	Mais Estruturada	Menos Estruturada
1. Conformidade	+	?
2. Responsabilidade	?	?
3. Padrões	+	?
4. Recompensas	-	-
5. Clareza	+	-
6. Apoio	?	+
7. Liderança	-	+

O clima ideal, conforme o desejado pelos respondentes, confirmou os achados até aqui e, por ser redundante, não será aqui desdobrado.

DISCUSSÃO

A análise dos resultados mostra que há uma clara diferença de clima entre as organizações com tarefas bem estruturadas e aquelas com menor grau de estruturação.

As primeiras revelam boa clareza organizacional, com altos padrões de desempenho e conformidade às normas, mas não dão oportunidade ao florescimento de lideranças. Isto, na verdade, é coerente com a cultura organizacional, pois o trabalho é estável e programado, os valores estão definidos e, conseqüentemente, atrai pessoas com formação nas ciências exatas (engenharia, contabilidade, processamento de dados).

Já naquelas organizações mais sujeitas às inovações, que lidam com maior imprevisibilidade e risco, observa-se menor clareza organizacional, pois as metas e objetivos são difusos, mutantes, muitas vezes ambíguos, e o acesso às informações do ambiente é mais difícil e complexo. Em compensação, nelas se encontram apoio e calor humano, bem como oportunidades de liderança. Poder-se-ia dizer que estas organizações são mais “humanas”, enquanto as outras são dominadas pela “lógica” empresarial: desempenho de papéis prescritos e produção. Baum (1977) afirma que:

“muitos serviços tradicionais, tais como transporte, comércio e finanças, podem ser concebidos e produzidos sem muita atenção para a dinâmica interpessoal, embora se possa argumentar que o comerciante ou o financista que a isso devotam atenção alcançam maiores ganhos.”

Todos esses achados trazem implicações para o administrador. Revela-se mais fácil definir objetivos e obter aquiescência, quando a tarefa é previsível e ordenada. O desgaste ocorre mais pelo excesso de trabalho do que por sua natureza.

Já nas organizações com tarefas mutantes, o desgaste ocorre não tanto pela quantidade, mas pela qualidade do trabalho, que é menos certo e menos seguro, fazendo com que os participantes valorizem a interação humana.

Esses fatores humanos nem sempre são considerados na gerência tecnológica, onde “o caráter aparentemente fortuito, acidental e arbitrário do processo de inovação surge da complexidade externa das interfaces entre o progresso da ciência e da tecnologia e os mercados em mudança”. (Rattner, 1977).

O tipo de tecnologia empregado atrai pessoas com características psicológicas típicas, merecendo considerações específicas do gerente. Kahn et alii (1964), quando estudaram o problema do estresse organizacional, identificaram perfis claramente diferenciados entre pessoas rígidas e flexíveis. Dizem eles:

“Ao invés da variabilidade e oportunidade de mudança, a pessoa rígida procura uma situação excessivamente estruturada, consistente, ordenada e estável; ela quer que lhe sejam atribuídas tarefas bem definidas, que possam ser completadas no tempo marcado. (.) Poucas pessoas rígidas admitiriam gostar de trabalho rotineiro, mas elas tendem a ser encontradas em tais empregos e a gostar de

seus aspectos sistemáticos e organizados. Aquilo que as pessoas flexíveis achariam maçante e cansativo, elas acham estimulante e interessante; para elas, pode haver variedade suficiente no fluxo constante de números e documentos, e na manutenção do sistema de acordo com as leis e regulamentos.

Se, por um lado, o tipo de tecnologia e diferenciação organizacional é determinado pela estabilidade e fluxo de informações do ambiente, por outro lado, essa tecnologia atrai personalidades condizentes com seus princípios. E, conseqüentemente, é lícito esperar que as percepções de clima também expressem essas diferenças organizacionais de forma típica.

CONCLUSÃO

Embora alguns autores (Litwin, 1971; Likert, 1971;

Schein, 1971; Bennis, 1972) atribuam ao administrador a criação de um clima específico, este estudo exploratório descritivo revelou que o grau de estruturação de tarefa é elemento condicionante de clima organizacional.

As condições de trabalho com menores graus de certeza evidenciam o surgimento de apoio efetivo e lideranças, já que o apoio lógico é precário. Por outro lado, nas organizações em que a tecnologia é precisa, há carência de calor humano. Nem sempre os administradores estão atentos para essas diferenças, sofrendo decepções com o clima que se estabelece. Se essa dinâmica fosse melhor reconhecida, poderia ser melhor manejada, dando oportunidade ao aparecimento de um ambiente de trabalho mais consentâneo com a cultura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- BAUM, H. S. *Post – industrial principles for policy design*. Atlanta, Geo., National Conference of Public Administration, 1977 (Mimeo).
- BENNIS, W. G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. (Série Desenvolvimento Organizacional). São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- BURNS, T. & STALKER, G. M. *The management of innovation*. London, Tavistock, 1961.
- CAMPBELL, J. P. et alli. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1970.
- FIEDLER, F. Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(5):115-22, 1965.
- GALBRAITH, J. R. *Organization design*. Readings, Mass., Addison-Wesley, 1977.
- GAVIN, J. F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(1):135-39, 1975.
- GUION, R. A note on organizational climate. *Organ. Behav. and Human Performance*, 9:120-25, 1973.
- HOUSE, R. & RIZZO, J. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 56(5):388-96, 1972.
- JAMES, L. et alli. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31:783-813, 1978.
- KAHN, R. et alli. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York, Wiley, 1964.
- KOLB, D. et alli. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1971.
- LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D. et alli, eds. *Organizational Psychology: a book of reading*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 109-23.
- MORSE, J. & LORSCH, J. Para além da teoria Y. São Paulo, *Biblioteca Harvard de Adm. de Empresas*, 1970.
- PAYNE, R & MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Adm. Science Quarterly*, 18(4):515-26, dec. 1973.
- SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the profession of management. In: KOLB, D. et alli, eds. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- SCHNEIDER, B. & SNYDER, R. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 60(3):318-28, 1975.
- SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, E. Blücher; Porto Alegre, PPGA-UFRGS, 1978.
- RATTNER, H. Segundo documento de trabalho para a pesquisa sobre “gestão tecnológica”. *RAE*, Rio de Janeiro, 17(6):11-32, nov/dez. 1977.
- ZACCARELLI, S. et alli. *Ecologia de empresas*. São Paulo, Atlas, 1980.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O GRAU DE APOIO E NÍVEL DE DIÁLOGO EM UM PROJETO

Denis Donaire*

SÍNTESE

Como resultado de pesquisa de campo realizada junto a empresas de Engenharia Consultiva do Estado de São Paulo, buscou-se levantar problemas e sugestões sobre o grau de apoio e nível de diálogo existentes nas equipes de projeto. A apresentação e análise dos resultados encontrados têm como finalidade dar uma contribuição à melhoria da eficácia das equipes de projeto no sentido de alcançarem seus objetivos finais.

INTRODUÇÃO

São inúmeros os autores que procuraram estudar a importância do Grau de Apoio e do Nível de Diálogo que deve existir no relacionamento entre o gerente e a equipe, para que os objetivos do projeto sejam alcançados com sucesso.

Tendo como base a classificação proposta por French & Raven (1968), onde as bases de influência pelas quais um agente *O* pode exercer poder sobre uma pessoa *P* são divididas em: PODER FORMAL, PODER DE PREMIAR, PODER DE CASTIGAR, PODER TÉCNICO e PODER DE REFERÊNCIA (DE IDENTIFICAÇÃO), eles procuraram estabelecer de que forma cada uma delas se relacionava com o ambiente organizacional.

Entre os autores, podemos destacar Gemmil, Wilemon & Thamhain nos EUA, e O'Keefe no Brasil, os quais buscaram aplicar a Tipologia proposta por French & Raven em ambientes de projetos, tendo inclusive acrescentado, além das cinco bases propostas, mais duas, decorrentes do PODER DE REFERÊNCIA, as quais, em virtude de sua importância em projetos, necessitam ser estudadas de forma isolada: AMIZADE E TRABALHO DESAFIADOR.

Para justificar o interesse e importância do assunto, colocamos no Quadro 1 um sumário das pesquisas que utilizaram a Tipologia de French & Raven e seus principais resultados, e no Quadro 2 procuramos elaborar uma matriz para sumariar as conseqüências do uso reduzido/excessivo das bases de influência dentro de um ambiente de projeto.

QUADRO 1 – Sumário das Pesquisas que Utilizaram a Tipologia de French & Raven (1968) e seus Principais Resultados

Estudos Realizados	Bases de Influência Utilizadas								Principais Resultados
	PT	PF	PP	PC	PR	A	TD	Ou- tras	
1. Bachmann et alli (1966)	X	X	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> – PF é o mais importante, embora com tendência a apresentar menor produtividade. – PT e PR ligados a um alto grau de satisfação e performance. – PP e PC apresentaram correlação negativa com satisfação e performance.
2. Ivancevich & Donnelly (1970)	X	X	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> – PT + PR se relacionam positivamente com performance. – PR apresentou relação negativa significativa com número de faltas.
3. Gemmil & Wilemon (1970)	X	X	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> – As bases de poder podem se dividir em dois principais estilos: <ol style="list-style-type: none"> 1) Utilizando PF + PP + PC. 2) Utilizando PT + PR.

* Prof. Assistente de Estatística Aplicada no Departamento de Administração da FEA-USP. Mestre em Administração de empresas pela USP. Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas

e Administrativas da Fundação Santo André. Professor do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul.

4. Gemmil & Thamhain (1973)	X	X		X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – TD é um importante fator para obter apoio e conduzir a eficácia. – PT é o mais importante fator para obter apoio e conduzir a eficácia. – PF, PC e salário estão ligados aos menores níveis de apoio por parte da equipe.
5. Thamhain & Gemmil (1974)	X	X		X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Os menos eficazes gerentes de projeto foram observados como enfatizando PF, enquanto que os mais eficientes enfatizam PT e TD. – O mais alto Grau de Apoio, envolvimento e liberdade de diálogo, acarretam o mais alto nível de eficácia do projeto.
6. O’Keefe (1977)	X	X	X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> – Não existe associação positiva entre PT e performance. – Não existe associação negativa entre PF e performance. – Existe uma significativa associação entre influência balanceada (PT + PF) e as medidas de performance adotadas.

PT = poder técnico; PP = poder de premiar; PR = poder de referência; TD = trabalho desafiador; PF = poder formal; PC = poder de castigar; A = amizade; Outras = Salário, promoções, etc.

QUADRO 2 – Matriz Sobre as Conseqüências que o Uso Reduzido/Excessivo das Bases de Influência Provoca Dentro de Um Projeto.

Bases de Influência	Conseqüências do	
	Uso Reduzido	Uso Excessivo
Poder formal	<ul style="list-style-type: none"> – gera conflitos com os gerentes funcionais, pela dependência do projeto em suas atuações, que podem estar em desacordo com suas necessidades; – provoca barganhas e alianças dentro da organização; – conduz ao surgimento de outras formas de influência; 	<ul style="list-style-type: none"> – gera conflitos com gerentes funcionais, por interferir em sua área de atuação; – não leva em conta todos os aspectos técnicos e administrativos dos problemas; – reduz a participação dos subordinados na escolha das alternativas;
Poder de premiar	<ul style="list-style-type: none"> – prejudica o grau de participação dos membros dentro da equipe; – reduz o interesse e a qualidade dos trabalhos técnicos dentro do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> – enfraquece a influência dos gerentes funcionais; – gera desunião e destrói o espírito de grupo; – distorce as informações do projeto;
Poder de castigar	<ul style="list-style-type: none"> – permite o adiamento da entrega das solicitações por parte dos membros da equipe; – pode conduzir ao não atendimento das tarefas, pelo “esquecimento” do prazo; 	<ul style="list-style-type: none"> – cria um comportamento defensivo na equipe do projeto; – conduz os membros do projeto a evitar a tomada de decisões e responsabilidades; – destrói a participação dos mesmos nas atividades do projeto;
Poder técnico	<ul style="list-style-type: none"> – pode provocar a perda do controle técnico do projeto; – pode provocar ressentimentos nos técnicos, por não entender seus pontos de vista; – pode acarretar completa dependência da equipe para conseguir atingir os objetivos do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> – gera uma excessiva preocupação com a parte técnica do projeto; – provoca uma certa negligência sobre outras áreas importantes; – prejudica o espírito de integração com outros setores do projeto;
Poder de referência (amizade e trabalho desafiador)	<ul style="list-style-type: none"> – pode conduzir a um reduzido interesse por parte dos membros pelos objetivos do projeto; – conduz ao retardamento na pauta de prioridades da equipe técnica; – provoca o desinteresse dos subordinados; – conduz à pouca satisfação com o trabalho executado. 	<ul style="list-style-type: none"> – pode prejudicar a lealdade organizacional; – reduz o grau de discordância e de dialética que deve existir dentro do projeto; – conduz à ocultação dos erros e das informações; – provoca conflitos com os gerentes funcionais pela excessiva preocupação do técnico com determinado projeto.

Com relação às bases de influência que caracterizam a atuação do gerente de projeto, já tivemos a oportunidade de nos referirmos a elas (Donaire, 1980), mostrando a sua importância e implicações no relacionamento entre o gerente e a equipe.

No presente artigo, procuraremos fornecer mais algumas contribuições que possam ajudar a efetividade do desempenho das equipes de projeto, utilizando as respostas provenientes de pesquisa de campo realizada junto a empresas de Engenharia Consultiva sediadas em São Paulo, com gerentes e membros de projeto.

Nesse sentido, os indivíduos entrevistados procuraram determinar quais os problemas mais importantes, referentes ao Grau de Apoio e Nível de Diálogo que ocorrem dentro de um projeto, ao mesmo tempo que apresentaram sugestões para a solução de tais problemas.

A fim de evitar possíveis equívocos, oriundos de diferentes interpretações sobre os termos usados, fizemos questão de esclarecer aos entrevistados qual seria o nosso conceito sobre:

GRAU DE APOIO – Rapidez no atendimento às solicitações do gerente de projeto por parte dos membros da equipe.

NÍVEL DE DIÁLOGO – Liberdade dos membros do projeto de exporem seus pontos de vista ao gerente, em assuntos relativos ao projeto que ele dirige.

PESQUISA

Utilizando a amostragem por agrupamentos, a fim de

identificar os projetos a serem pesquisados, solicitou-se à Associação Brasileira dos Consultores de Engenharia (ABCE), relação das empresas a ela filiadas, domiciliadas em São Paulo. Do total das 21 existentes, por ocasião da pesquisa, foram visitadas 5 empresas (23,8% do total), onde foram pesquisados um montante de 25 projetos que se dedicavam a diferentes objetivos finais. Como resultado disso, foram preenchidos 100 questionários, sendo 25 pelos gerentes de projeto e os 75 restantes por membros da equipe de projeto.

A escolha dos projetos nas empresas foi feita, quando possível, de forma aleatória, tendo em vista projetos com característica multidisciplinar. Em alguns casos isso não foi possível, visto que em alguns setores apenas um projeto com a característica acima estava se desenvolvendo.

RESULTADOS

Os resultados estão sumariados nos quadros a seguir, os quais em função de seu aspecto prático devem ser conhecidos pelas demais empresas que atuam na área e por seus respectivos gerentes de projeto, que deverão analisar tais problemas e sugestões com maior atenção e profundidade, para verificar de que forma elas poderão contribuir no aumento da eficácia operacional de suas equipes de projeto.

Para facilitar a exposição, dividiremos os resultados em problemas em relação ao Grau de Apoio e em relação ao Nível de Diálogo, para no tópico final apresentarmos as conclusões e recomendações do presente trabalho.

QUADRO 3 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Grau de Apoio, Sob a Ótica dos Gerentes de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais são os problemas que você, como gerente do projeto, enfrenta, e que fazem com que seu pessoal não atenda tão rapidamente as suas solicitações como você gostaria?	Pergunta: Quais as suas sugestões para aumentar a rapidez de seus subordinados no atendimento de seus pedidos?
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de informações sobre o projeto e sobre as tarefas que o compõem. – Falta de tempo (acúmulo de tarefas), em virtude dos membros do projeto estarem sobrecarregados. – Serviços de apoio do projeto incompletos ou mal realizados. – Aceitação de projetos, por parte da empresa, com prazos inadequados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Melhorar o planejamento do projeto. – Conseguir os recursos necessários para a execução das tarefas. – Buscar uma maior eficiência nos trabalhos de investigação preliminar.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de pessoal suficiente, seja especializado ou não. – Existência na empresa de outros projetos mais interessantes e dotados de maiores recursos. – Descontentamento dos membros em relação à empresa. – Equipe de projeto dispersiva. – Problemas pessoais dos membros do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Motivar os membros do projeto. – Planejar as solicitações junto com os membros do projeto. – Manter o gerente de projeto uma presença constante junto de sua equipe. – Contar com os melhores indivíduos para formar a equipe do projeto. – Procurar fixar a equipe do projeto. – Fazer com que os técnicos freqüentem cursos de aperfeiçoamento. – Participação da equipe de projeto no lucro. – Maior amizade entre o gerente e a equipe. – Propiciar aos participantes visão global do projeto.

Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração entre as áreas envolvidas no projeto. - Burocracia interna na execução do projeto. - Autonomia reduzida dos técnicos. - Estrutura organizacional inadequada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer aos membros do projeto solicitações bem caracterizadas, se possível, por escrito. - Melhorar o relacionamento com outras áreas da empresa envolvidas no projeto. - Melhorar a rapidez da parte administrativa do projeto. 																																										
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento falho, não confessado por parte dos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar periodicamente reuniões formais e objetivas com toda a equipe do projeto. - Manter um fluxo permanente de informações entre todos os participantes do projeto. 																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Problemas Apontados por Área</th> <th>Freq.</th> <th>%</th> <th>Sugestões por Área</th> <th>Freq.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planejamento</td> <td>20</td> <td>46.5</td> <td>Planejamento</td> <td>24</td> <td>55.8</td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>12</td> <td>27.9</td> <td>Estrutura Organizacional</td> <td>9</td> <td>20.9</td> </tr> <tr> <td>Estrutura Organizacional</td> <td>6</td> <td>14.0</td> <td>Recursos Humanos</td> <td>7</td> <td>16.3</td> </tr> <tr> <td>Comunicação</td> <td>5</td> <td>11.6</td> <td>Comunicação</td> <td>2</td> <td>4.7</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Sem sugestão</td> <td>1</td> <td>2.3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>43</td> <td>100.0</td> <td></td> <td>43</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>		Problemas Apontados por Área	Freq.	%	Sugestões por Área	Freq.	%	Planejamento	20	46.5	Planejamento	24	55.8	Recursos Humanos	12	27.9	Estrutura Organizacional	9	20.9	Estrutura Organizacional	6	14.0	Recursos Humanos	7	16.3	Comunicação	5	11.6	Comunicação	2	4.7				Sem sugestão	1	2.3		43	100.0		43	100.0	
Problemas Apontados por Área	Freq.	%	Sugestões por Área	Freq.	%																																							
Planejamento	20	46.5	Planejamento	24	55.8																																							
Recursos Humanos	12	27.9	Estrutura Organizacional	9	20.9																																							
Estrutura Organizacional	6	14.0	Recursos Humanos	7	16.3																																							
Comunicação	5	11.6	Comunicação	2	4.7																																							
			Sem sugestão	1	2.3																																							
	43	100.0		43	100.0																																							

QUADRO 4 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Grau de Apoio, Sob a Ótica dos Membros de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais são os problemas que você e seus colegas, como membros do projeto, enfrentam, e que fazem com que vocês não atendam tão rapidamente às solicitações do gerente de projeto, como ele gostaria que vocês fizessem?	Pergunta: Quais as suas sugestões para que você e seus colegas aumentem a rapidez no atendimento dos pedidos de seu gerente de projeto?
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo (acúmulo de tarefas). - Falta de informações sobre o projeto e sobre as atividades que o compõem. - Falta de recursos materiais. - Falta de planejamento adequado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o planejamento do projeto. - Melhorar a alocação do pessoal no projeto. - Procurar facilitar a obtenção de informações para os técnicos do projeto. - Caracterizar junto da equipe a divisão da responsabilidade técnica de cada um. - Dimensionar a equipe de projeto de forma correta. - Evitar, o quanto possível, a emissão de resultados preliminares.
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de solicitações muito amplas e indefinidas. - Falta de integração entre as áreas envolvidas no projeto. - Próprio tipo de trabalho. - Relacionamento inadequado entre a empresa e os clientes. - Solicitações não dirigidas. - Solicitações extras. - Solicitações não cobradas. - Estrutura organizacional inadequada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar de forma adequada, se possível por escrito, as solicitações feitas aos membros do projeto. - Verificar se a estrutura organizacional é adequada. - Analisar o relacionamento entre a empresa e os clientes. - Propiciar maior autonomia aos membros do projeto.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos humanos especializados ou não. - Falta de consciência profissional de alguns membros da equipe. - Alocação inadequada do trabalho dentro da equipe do projeto. - Estilo benevolente do gerente do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o contato entre o gerente e os membros do projeto. - Motivar a equipe do projeto. - Especificar claramente o técnico responsável. - Buscar os indivíduos da organização mais adequados para formar a equipe. - Conscientizar os técnicos de sua responsabilidade. - Propiciar ambiente favorável e amistoso. - Manter a equipe durante o projeto. - Contratar o pessoal necessário, fora da organização. - Propiciar aos membros do projeto salário compatível com o mercado e com as funções que executam.

Comunicação	– Falta de comunicação efetiva entre todos os participantes do projeto: membros e áreas envolvidas.		– Programar periodicamente reuniões formais e objetivas.		– Manter um fluxo rápido e permanente de informações.		– Propiciar aos participantes o conhecimento do projeto de forma global.		– Propiciar um sistema de comunicação adequado.	
	Problemas Apontados por Área		Freq.	%	Sugestões por Área		Freq.	%		
Planejamento		90	60.8	Planejamento		47	37.0			
Estrutura Organizacional		33	22.3	Estrutura Organizacional		26	20.5			
Recursos Humanos		20	13.5	Recursos Humanos		24	18.9			
Comunicação		3	2.0	Comunicação		22	17.3			
Nenhum problema		2	1.4	Sem sugestão		7	5.5			
		—	—	Sem resposta		1	0.8			
		148	100.0			127	100.0			

PROBLEMAS

Relativos ao Grau de Apoio

Dentre os problemas apontados pelos gerentes e membros do projeto como responsáveis pelo não atendimento rápido às solicitações do gerente, existem alguns que são mais ou menos comuns e outros que realmente exigem uma reflexão mais demorada.

Os problemas relativos ao acúmulo de tarefas, ausência de informações, falta de recursos materiais e humanos são de certa forma corriqueiros em vários setores, embora num ambiente de projeto sua temática seja um pouco mais complexa, uma vez que as atividades do projeto são definidas no tempo e o não cumprimento de uma delas desencadeia uma pressão de tempo sobre todas as outras atividades que se lhe seguem.

Em função disto, estes problemas, comuns dentro de um projeto, devem ser levados em alta conta, para se saber se realmente eles estão ocorrendo ou se trata de uma autodefesa dos próprios participantes (gerente e equipe) para justificarem a sua inadequada operosidade, pois, em caso afirmativo, poderão comprometer o sucesso de todo o projeto.

A falta de planejamento e de integração entre as áreas envolvidas é bastante séria pois os problemas expostos acima podem ser apenas o reflexo de uma falta de planejamento e de programação cuja responsabilidade compete exclusivamente ao gerente de projeto assumir. A falta de integração entre as áreas envolvidas no projeto é bastante grave e pode resultar até no insucesso do projeto, pois este é composto por várias atividades provenientes de diferentes setores, que devem operar de forma harmoniosa e integrada, a fim de que o produto final saia em condições ideais e no prazo previsto.

Ao implementar o planejamento de um projeto, deve o gerente evitar excessiva burocratização da parte administrativa, delegando, se possível, uma autonomia maior aos seus técnicos, ao mesmo tempo em que deve

procurar alocar de forma adequada o trabalho do projeto entre seus participantes. Além disso, deve exercer um severo controle sobre os serviços de apoio, assegurando que sejam completados de forma adequada. Esta tomada de posição é muito necessária, pois esses fatores foram denunciados como entraves ao desempenho da equipe do projeto e, realmente, se não forem bem solucionados, trarão enormes dificuldades ao desenvolvimento do projeto.

De fundamental importância para a execução das atividades do projeto, foram as queixas em relação ao fornecimento, por parte do gerente de projeto, de solicitações muito amplas e indefinidas, que fazem com que os técnicos não consigam caracterizar de forma conveniente aquilo que se deseja, e por isso, eles deixam de dar um andamento rápido às mesmas. Cumprir ao gerente especificar de maneira clara as solicitações, evitando o entendimento falho dos técnicos, indicando o responsável pela sua execução, cobrando todas no devido tempo e evitando solicitações extras, que acabam prejudicando o desenvolvimento daquelas já em andamento. Tal providência evitará um dos principais problemas apontados pelos membros, em relação à execução do projeto propriamente dito.

Fundamentais também são os problemas levantados em relação ao relacionamento humano que deve existir entre o gerente e sua equipe, pois na verdade o trabalho de um projeto é um trabalho de equipe. Dessa forma, o gerente de projeto deve estar atento aos problemas de seus comandados, deve evitar a dispersão da equipe, procurando conscientizar cada um de sua importância e responsabilidade para com o projeto e para com todos os outros técnicos que fazem parte da equipe. Deve, também, procurar conhecer o motivo pelo qual algum de seus técnicos deixou de produzir de maneira eficaz, seja por descontentamento com a empresa, seja por problemas pessoais, e se interessar por eles, pois quando isso ocorre, toda a equipe fica na expectativa de saber qual será a atitude do gerente. Outrossim, deve lembrar o gerente que a maneira de se comunicar com sua equipe é de vital

importância para uma efetiva participação dos membros do projeto e para uma perfeita identificação com seus objetivos.

Finalizando, os demais problemas apontados têm uma amplitude maior e estão num contexto que foge à competência do gerente e que compete à alta administração resolver, pois dizem respeito à aceitação de projetos com prazos inadequados, existência na empresa de outros projetos mais interessantes sob o aspecto profissional e dotados de maiores recursos, relacionamento inadequado entre a empresa e os clientes, e estrutura organizacional deficiente.

Tais problemas são extremamente importantes e devem ser analisados em profundidade, pois acabam interferindo não apenas no sucesso de um projeto, mas em todos os projetos que estão em andamento na empresa. Cabe, portanto, à cúpula da empresa estabelecer normas para a aceitação dos projetos, conscientizar seus funcionários de que todos os projetos são igualmente importantes, estabelecer a forma mais adequada de se relacionar com os clientes e utilizar a estrutura organizacional mais adequada para atuar na área de Engenharia Consultiva.

QUADRO 5 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Nível de Diálogo, Sob a Ótica dos Gerentes de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais os problemas que você vê no fato do pessoal do projeto ter inteira liberdade de discutir com você os pontos de vista deles, em assuntos relativos ao projeto que você dirige?	Pergunta: Quais as suas sugestões a respeito do diálogo que um gerente de projeto deve ter com seu pessoal a respeito de assuntos relativos ao projeto que ele dirige?												
Comunicação	– Nenhum.	<ul style="list-style-type: none"> – Procurar manter diálogo franco com a equipe. – Promover periodicamente reuniões formais e objetivas. – Manter um fluxo permanente de informações. – Programar a circulação de relatórios. – Propiciar a todos os participantes conhecimento global do projeto. 												
Recursos Humanos	– Nenhum.	<ul style="list-style-type: none"> – Assegurar uma presença constante do gerente de projeto junto de sua equipe. – Procurar que a equipe do projeto participe da tomada de decisões. – Motivar os membros do projeto. – Escolher os indivíduos, na fase de planejamento, com espírito de grupo. 												
Problemas Apontados Nenhum		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Sugestões por Área</th> <th style="text-align: right;">Freq.</th> <th style="text-align: right;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Área de Comunicação</td> <td style="text-align: right;">37</td> <td style="text-align: right;">78.7</td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td style="text-align: right;"><u>10</u></td> <td style="text-align: right;"><u>21.3</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">47</td> <td style="text-align: right;">100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Sugestões por Área	Freq.	%	Área de Comunicação	37	78.7	Recursos Humanos	<u>10</u>	<u>21.3</u>		47	100.0
Sugestões por Área	Freq.	%												
Área de Comunicação	37	78.7												
Recursos Humanos	<u>10</u>	<u>21.3</u>												
	47	100.0												

QUADRO 6 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Nível de Diálogo, Sob a Ótica dos Membros de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais os problemas que você vê no fato de você e seus colegas não possuírem inteira liberdade de discutir com o gerente de projeto assuntos relativos ao próprio projeto?	Pergunta: Quais as suas sugestões no sentido de aumentar a liberdade de diálogo entre o gerente de projeto e sua equipe, em assuntos referentes ao próprio projeto?
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Desinteresse e a conseqüente queda da eficiência e da qualidade dos trabalhos. – Falta de entrosamento entre o gerente e a equipe. – Nível diferenciado de diálogo entre o gerente e os membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> – Que o gerente de projeto seja um indivíduo aberto ao diálogo. – Que o gerente de projeto disponha de mais tempo para dialogar com a equipe. – Que o gerente de projeto possua competência, liderança e experiência. – Que o gerente de projeto se preocupe também com a parte técnica do projeto.

Coordenação e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Não obtenção de soluções alternativas. - Pode propiciar a utilização de recursos desnecessários. - Pode conduzir ao desrespeito do cronograma. - Pode propiciar a paralisação total ou parcial do projeto. - Conduz a uma coordenação deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma. 																																											
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Impede a visão global do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar reuniões periódicas com todos os integrantes do projeto. - Propiciar visão global para todos os colaboradores do projeto. 																																											
Estrutura Organizac.	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar ao gerente de projeto maior liberdade para delegar responsabilidades. - Propiciar uma melhor integração dentro da equipe e com outras áreas envolvidas. 																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Problemas Apontados por Área</th> <th>Freq.</th> <th>%</th> <th>Sugestões por Área</th> <th>Freq.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>31</td> <td>31.3</td> <td>Recursos Humanos</td> <td>28</td> <td>30.8</td> </tr> <tr> <td>Coordenação e Controle</td> <td>21</td> <td>21.2</td> <td>Comunicação</td> <td>28</td> <td>30.8</td> </tr> <tr> <td>Comunicação</td> <td>3</td> <td>3.1</td> <td>Estrutura Organizacional</td> <td>3</td> <td>3.3</td> </tr> <tr> <td>Nenhum problema</td> <td>21</td> <td>21.2</td> <td>Nenhuma sugestão</td> <td>12</td> <td>13.2</td> </tr> <tr> <td>Sem resposta</td> <td>23</td> <td>23.2</td> <td>Sem resposta</td> <td>20</td> <td>21.9</td> </tr> <tr> <td></td> <td>99</td> <td>100.0</td> <td></td> <td>91</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>		Problemas Apontados por Área	Freq.	%	Sugestões por Área	Freq.	%	Recursos Humanos	31	31.3	Recursos Humanos	28	30.8	Coordenação e Controle	21	21.2	Comunicação	28	30.8	Comunicação	3	3.1	Estrutura Organizacional	3	3.3	Nenhum problema	21	21.2	Nenhuma sugestão	12	13.2	Sem resposta	23	23.2	Sem resposta	20	21.9		99	100.0		91	100.0		
Problemas Apontados por Área	Freq.	%	Sugestões por Área	Freq.	%																																								
Recursos Humanos	31	31.3	Recursos Humanos	28	30.8																																								
Coordenação e Controle	21	21.2	Comunicação	28	30.8																																								
Comunicação	3	3.1	Estrutura Organizacional	3	3.3																																								
Nenhum problema	21	21.2	Nenhuma sugestão	12	13.2																																								
Sem resposta	23	23.2	Sem resposta	20	21.9																																								
	99	100.0		91	100.0																																								

Relativos ao nível de diálogo

Os problemas apontados como provenientes da falta de liberdade de expressão dos membros do projeto têm uma repercussão mais restrita do que os relativos ao Grau de Apoio, uma vez que suas conseqüências se situam mais em relação a fase de execução do projeto, o que, porém, não significa que sejam menos importantes.

De fato, a ausência de diálogo entre o gerente de projeto e sua equipe impede a visão global do projeto, tão necessária para o técnico situar a sua tarefa, e conduz a uma coordenação deficiente pela falta de adequado entrosamento entre os participantes do projeto.

O desinteresse pelo trabalho, a queda da qualidade e da eficiência são muito comuns quando não há liberdade de expressão e trazem conseqüências desastrosas para o projeto, pois não propiciam a obtenção de soluções alternativas, provocam o desrespeito ao cronograma e a utilização de recursos desnecessários, podendo inclusive resultar na paralisação parcial ou total do próprio projeto.

Face aos problemas apontados, torna-se evidente a necessidade de que em um projeto deve sempre existir um clima de completa liberdade de expressão entre o gerente e seus comandados.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Agora abordaremos as sugestões apontadas para melhorar o Grau de Apoio e o Nível de Diálogo dentro de um projeto, de uma forma conjunta, visto que as mesmas apresentam características semelhantes.

Em relação ao planejamento houve grande unanimidade de opiniões de que ele deve ser melhorado com a utilização de critérios mais atualizados e que possibilitem melhores condições de antever os problemas futuros, diminuindo seus impactos.

Tal planejamento deve levar em conta as seguintes características:

- escolher criteriosamente os indivíduos que comporão a equipe de projeto, evitando aqueles que não possuem espírito de equipe;
- dimensionar de forma correta a equipe do projeto, propiciando uma alocação equitativa das tarefas entre seus componentes;
- caracterizar de maneira específica a divisão de responsabilidade de cada técnico em relação ao projeto;
- facilitar a obtenção de recursos e informações, para que não tenham de ser implementadas soluções de última hora, que geralmente não são as melhores, apenas as disponíveis;
- evitar, quanto possível, a emissão de resultados preliminares (dados sobre o desenvolvimento da tarefa), que acabam, se em grande número, comprometendo o cronograma da tarefa propriamente dita. E em caso de sua necessidade, buscar a eficiência dos mesmos, evitando a realização de tarefas em duplicatas.

Uma vez realizado o planejamento, de acordo com os critérios descritos, deve ser estabelecida a forma pela qual será feita a comunicação entre o gerente e sua equipe e entre o projeto e outras áreas da empresa nele envolvidas. Segundo as sugestões, esta comunicação deve fornecer a todos os participantes (dentro e fora do projeto) um fluxo rápido e permanente de informações, com a circulação de relatórios que possam dar a exata idéia do andamento das atividades e possibilitar a solução rápida dos problemas encontrados.

A programação de reuniões formais e objetivas com todos os técnicos do projeto é uma medida essencial para o sistema de comunicação, onde, através de um diálogo franco e aberto, todos possam ter uma visão completa do projeto e não apenas de suas tarefas, e dessa forma, possam trocar impressões sobre as melhores alternativas para que o

projeto atinja seus objetivos. Assim sendo, tal atitude conduzirá à participação da equipe de projeto na tomada das decisões, o que é extremamente importante para a coesão do grupo.

Com relação à execução do projeto propriamente dito, as sugestões são inúmeras e quase todas se referem à atuação do gerente de projeto, indicando que ele deve melhorar a rapidez na parte administrativa do projeto, deve buscar o melhor relacionamento possível com as outras áreas envolvidas e principalmente com o cliente, propiciando rápidas soluções para os problemas que por certo surgirão.

Compete também ao gerente manter uma presença constante junto de sua equipe, interessando-se pelo seu trabalho, motivando e conscientizando cada participante de sua importância dentro do projeto. Cabe a ele lutar pela continuidade da equipe, pelos menos durante o projeto, evitando as substituições desnecessárias, que podem prejudicar o espírito de grupo e comprometer o cronograma do projeto.

Deve propiciar um ambiente favorável à participação, buscando que seus comandados tenham um salário compatível com o mercado e com suas tarefas, ao mesmo tempo em que deve se interessar pelo desenvolvimento profissional dos mesmos, incentivando e propiciando condições para que eles frequentem cursos de atualização e

aperfeiçoamento, seja em suas áreas de especialização, seja na área de Administração de Projetos, a fim de que eles cada vez mais aprimorem seu desempenho.

Cumpra ao gerente planejar suas solicitações, sempre que possível com os técnicos, especificando de forma clara o que se deseja, o prazo e o responsável pela sua execução.

O atendimento de todas estas sugestões conduzirá ao estabelecimento de um ambiente extremamente propício para que o projeto atinja com sucesso seus objetivos pré-estabelecidos.

Finalizando, as duas últimas sugestões apontadas estão sob a alçada da empresa e dizem respeito à utilização de uma estrutura organizacional adequada e à participação dos membros no lucro do projeto. A primeira é fundamental, pois a empresa deve analisar se sua estrutura é a melhor possível ou necessita de reformulações. A segunda é impraticável com relação ao projeto, pois geraria infundáveis disputas para a participação nos projetos mais lucrativos, porém não o é, com relação ao lucro da empresa. A participação no lucro da empresa é uma medida desejável e bastante motivadora para que os técnicos possam ter um elevado grau de identificação com os projetos e com a própria empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BACHMAN, J. G. et alli. Control, performance and satisfaction an analysis of structural and individual effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2):127-36, 1966.
- DONAIRE, D. *A figura do gerente de projeto e aspectos do seu desempenho na empresa de engenharia consultiva*. Dissertação de mestrado apresentada na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1979.
- FRENCH, J. R. P. & RAVEN, B. "The bases of social power" In: CARTWRIGHT, D. & BANDER, A. *Group dynamics*. New York, Harper and Row, Publishers, 1968, p. 259-69
- GEMMIL, G. R. & THAMHAIN, H. J. The effectiveness of different power styles of project managers in gaining project support. New York. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 20:38-44, may 1973.
- GEMMIL, G. R. & WILEMON, D. The power spectrum in project management. *Sloan Review*, fall 1970, p. 15-25.
- IVANCEVICH, J. M. & DONNELLY, J. H. Leader influence and performance. *Personnel Psychology*, 23:539-49, 1970.
- O'KEEFE, W. M. *Characteristics of successful project leaders in brazilian research institutes*. Dissertation for degree Doctor of Management in the Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, jan. 1977.
- THAMHAIN, H. J. & GEMMIL, G. R. Influence styles of project managers: some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17:216-24, 1974.

MUDANÇA DE OBJETIVOS: O CASO DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFMG

Moema Miranda de Siqueira*

SÍNTESE

O trabalho analisa a experiência de reestruturação vivida pelo Hospital das Clínicas da UFMG a partir da segunda metade da década de 70. Procura mostrar que o processo envolveu mudanças de objetivos, alterando a estrutura de poder e permitindo novas articulações em busca da obtenção de recursos estratégicos, redefinidos na situação emergente. Levanta a hipótese de que, em hospitais, assim como foi demonstrado para universidades, a estrutura administrativa pode ter um papel mais ligado à legitimação que propriamente ao atendimento das metas. E sugere novos estudos nesta linha.

APRESENTAÇÃO

No momento em que se discute em todo o País o papel dos hospitais na rede de serviços de saúde, parece oportuna uma análise retrospectiva do processo de reformulação pelo qual passou o Hospital das Clínicas da UFMG, a partir de 1976.

Seu relato crítico neste momento poderá constituir subsídio, ainda que modesto, à avaliação da continuidade do processo de mudança. Representa a tentativa de se averiguar a influência de variáveis ambientais no escopo e nas características do processo. Exige, para uma análise nos moldes pretendidos, considerar-se inicialmente a organização Hospital das Clínicas da UFMG numa perspectiva sociológica, usando-se complementarmente sua história como subsídio comparativo dos objetivos, da tecnologia e das mudanças estruturais.

Não se trata, porém, de se aceitar nem o determinismo tecnológico, expresso nos trabalhos de Woodward (1965) e de seus seguidores, para os quais a tecnologia é o determinante máximo da estrutura organizacional, e nem a tautologia do esquema contingencial, que presume metas claramente definidas, consistentes e coerentes com o ambiente, tendentes a promover ações que incrementam a eficiência das organizações (Perrow, 1965; Child, 1972). Os esforços teóricos que apresentam as organizações como coalisões de interesses e mesmo de poder (Cyert & March, 1963 e 1966) parecem mais ricos para os objetivos propostos, assim como aqueles que discutem o papel da estrutura em alguns tipos de organizações, onde expressam mais ritos e cerimônias, importantes à legitimação organizacional, do que arranjos voltados ao eficaz atendimento das metas (Meyer & Rowan, 1975).

Especificamente em relação às alterações de poder, a análise da capacidade dos diferentes grupos em adquirir recursos ambientais escassos e valiosos (Salancik & Pfeffer,

1974) e a teoria das “contingências estratégicas” (Hickson et alii, 1971) são importantes.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O Hospital das Clínicas da UFMG tem sua origem em um grupo de pequenas unidades hospitalares, gerais e especializadas, que foram surgindo através dos tempos em torno da Faculdade de Medicina, por iniciativa dos professores mais ilustres, como apoio ao ensino em seus moldes tradicionais.

Coerente com o modelo de hospital de ensino, então em vigor, sua clientela era constituída essencialmente de indigentes, categoria definida no sistema estratificado de atenção à saúde como utilizável para o ensino em troca de benefício assistencial. Os casos eram escolhidos em função das necessidades do ensino e as patologias, preferidas as mais raras, eram tratadas em regime de hospitalização de longa permanência. O modelo organizativo do Hospital reproduzia aquele da Faculdade de Medicina, no qual a cátedra representava a unidade básica conformadora das relações de tipo tradicional, controlando o catedrático todas as atividades de ensino e pesquisa de um grupo de disciplinas.

MUDANÇAS NO AMBIENTE

Os objetivos das organizações, como mostra Perrow (1970), são produtos de várias influências, algumas duradouras e outras transitórias: história da organização, ambiente da comunidade, normas e valores de outras organizações com as quais entra em contato, ambiente cultural.

A Reforma Universitária de 1968, alterando os objetivos e a estrutura da Universidade, afetaria o papel institucional e real dos hospitais de ensino.

Pioneiramente, a UFMG reformulou todo o currículo do curso médico, esperando como seu produto um generalista, capaz de atender a 90% da demanda de saúde constituída essencialmente de casos de cuidado primário e

* Mestre em Administração pelo Departamento de Ciências Administrativas da UFMG. Cursos diversos de extensão no País e no exterior.

secundário. Neste novo quadro, o modelo vigente de hospital de ensino já não respondia às expectativas emergentes.

De outro lado, o discurso institucional da saúde passou a desenvolver temas como o da regionalização dos serviços de saúde, definindo para os hospitais de ensino o papel de unidade de base ou de referência de um sistema hierarquizado, capacitado para assistir os casos mais complexos, impossíveis de serem atendidos a nível local ou regional, exigindo exames complementares e terapêuticas mais sofisticadas. A expansão de cobertura, significava a incorporação de novos grupos à Previdência Social e a ampliação do atendimento com aumento de desconcentração da rede física dos serviços de saúde.

A partir daí, a sua função primordial de hospital de ensino passou a ser vista como uma prestação de assistência à saúde, decorrendo da excelência dessa assistência o bom ensino profissional.

Isto representava uma mudança radical no papel e na posição do hospital de ensino, tanto no aparelho formador de recursos humanos para a saúde quanto no aparelho prestador de serviços. E a hierarquia de seus objetivos teve de ser revista.

NOVOS OBJETIVOS E TECNOLOGIA

De acordo com o Artigo 2º do Regulamento do Hospital das Clínicas da UFMG, o objetivo do Hospital passou a ser: “prestar serviços de atenção médica, integrando-se ao sistema institucional de saúde da comunidade e servindo ao ensino e à pesquisa das unidades universitárias da área de saúde e às demais atividades de treinamento em técnicas hospitalares” (UFMG, 1976).

Este deixa de ser uma unidade exclusiva da Faculdade de Medicina para se tornar um órgão individualizado na estrutura da Universidade.

A garantia de representatividade das diferentes unidades que utilizam ou vieram a utilizar o Hospital para o ensino, incluindo necessariamente aquelas que integram oficialmente o campus da saúde, foi dada pela composição do Conselho Administrativo (Artigo 7º do Regulamento).

No entanto, desde então se nota o cuidado em resguardar a liderança tradicional da Faculdade de Medicina, já que, pelo regulamento, “O Presidente do Conselho será o Diretor da Faculdade de Medicina, cabendo-lhe voto de qualidade”. (UFMG, 1976).

Explicitando a tecnologia adequada aos objetivos, encontram-se, entre os princípios e diretrizes de sua política hospitalar:

Integração técnica da prestação de serviços mediante conjugação de ações de promoção, de proteção, de recuperação e de reabilitação da saúde, visando a elevar a qualidade e reduzir os custos operacionais;

Integração aos serviços de saúde da comunidade, sugerindo-se sua articulação local e regional, a fim de evitar a duplicação desnecessária de serviços e elevar o grau da utilização de seus recursos;

Cuidado progressivo dos pacientes para a programação funcional, visando elevar a qualidade dos serviços, obter utilização mais eficiente dos recursos e diversificar as

oportunidades docentes nas enfermarias, nos consultórios externos e no domicílio;

Representatividade da clientela, significando a diversificação de pacientes no que concerne às enfermidades e às categorias sócio-econômicas;

Rotatividade acelerada dos leitos, sem prejuízo da qualidade dos serviços, para permitir elevar o grau de rendimento e promover maior variedade de casos no Hospital (Artigo 4º).

NOVA ESTRUTURA DE PÓDER

Na prática, os objetivos são freqüentemente estabelecidos num complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora da organização, através de referência a valores que dirigem o comportamento específico dos indivíduos e grupos dominantes na sociedade.

Além disso, os objetivos tornam-se parte integrante das organizações, dificultando as mudanças. Os indivíduos de todos os níveis constroem sua vida profissional em torno da realidade desses objetivos, enquanto as relações de dominação estão mascaradas pela ideologia. Portanto, as resistências às mudanças são naturais e a teoria do comportamento de objetivos organizacionais (Cyert & March, 1966) pode auxiliar bastante o entendimento do que ocorreu no Hospital das Clínicas da UFMG no período analisado.

Os estudos sugerem que os diferentes grupos existentes dentro da organização (chefes X subordinados, professores X alunos, especialistas X generalistas, médicos X pacientes) fazem um acordo de coalisão visando os objetivos organizacionais, mediante a negociação de vantagens colaterais (“side payments”). No entanto, os objetivos gerais são bastante vagos e, por baixo deles, persiste considerável desacordo e incerteza em relação aos subobjetivos.

Fixados os novos objetivos institucionais do Hospital das Clínicas da UFMG, deparou-se, de imediato, com o problema complexo de tornar compatíveis, na prática, os objetivos de assistência, ensino e pesquisa.

Se, por princípio, a instituição passou a ser uma unidade primordialmente prestadora de atenção médica e o ensino de boa qualidade resultaria, como subproduto, da boa assistência, isto implicava na superação da estrutura por categorias profissionais, de rígida hierarquização intra e intergrupar, em benefício da formação de equipes interdisciplinares que permitissem mais facilmente o atendimento a seus objetivos.

O estudo de Crozier (1963), realizado em duas agências governamentais francesas, parece muito esclarecedor para a análise do que ocorreu no Hospital das Clínicas. As organizações estudadas apresentavam uma estrutura de poder composta de grupos ocupacionais muito fechados, cada qual com relações bastante hostis com os demais. Naturalmente, numa situação conflituosa, assim estratificada, a diferenciação por pequenos grupos no interior dos estratos ocupacionais foi muito difícil.

Embora tradicionalmente o médico tenha usado desse poder, ao ser institucionalizada essa posição, em uma situação de mudança, converteu-se em fonte contínua de conflito com os demais grupos profissionais (enfermeiras,

assistentes sociais, nutricionistas), principalmente o de enfermagem, que no esquema anterior possuía uma estrutura paralela de autoridade (chefe de enfermagem, enfermeira chefe de clínica, enfermeira responsável por unidade etc.), quebrada pelo modelo regimental.

Como mecanismo de defesa, a Escola de Enfermagem conseguiu fazer aprovar uma Coordenação de Assistência de Enfermagem do Hospital das Clínicas - CAEN, uma nova estrutura de poder que, de fato, interpôs-se à estrutura formal estabelecida pelo modelo. O pessoal docente da Escola de Enfermagem conseguiu certa autonomia na designação, lotação, coordenação e controle de todo o grupo de enfermagem. Não foram poucos os conflitos que, em diversos momentos, tiveram sua origem nessa quebra de hierarquias cristalizadas.

Além do mais, como já foi identificado por Thompson (1965) em organizações inovadoras, entre as quais a universidade tradicionalmente é incluída, e por Bennis (1966) em hospitais e universidades americanas, nas organizações com número significativo de especialistas, a lealdade é muito maior ao grupo profissional que ao cargo ocupado e à posição organizacional dos profissionais. Estes tendem a se identificar mais com os grandes objetivos de sua profissão que com as demandas organizacionais mais imediatas.

De outra perspectiva, mais exógena, estas alterações podem ser vistas como a tentativa de se manter a posição do Hospital das Clínicas da UFMG no ambiente. Isso significaria uma estratégia de sobrevivência e, portanto, uma

preocupação com a eficiência, no conceito de autores modernos. Ao lado dos objetivos finais, mais amplos e abstratos, as organizações aprendem, em contato com o ambiente, a perseguir metas realistas, adequadas às restrições conjunturais. Estabelecem, então, estratégias para aumentarem ou consolidarem seu poder de barganha no ambiente, através de sua capacidade de explorá-lo, adquirindo recursos escassos e valiosos (Yuchtman & Seashore, 1967).

Tal análise ajuda o entendimento da alocação organizacional de poder, ao identificar aqueles grupos ou unidades que apresentam maiores vantagens comparativas na aquisição de recursos escassos e valiosos (Salancik & Pfeffer, 1974).

A nova ambiência dos hospitais universitários condicionou a alteração no valor dos recursos estratégicos.

No esquema tradicional, constituía recurso escasso o prestígio e renome pessoal do antigo catedrático, que controlava todas as atividades de ensino e pesquisa de um grupo de disciplinas e garantia a demanda dos casos raros e bastante especializados, reforçadores de sua capacidade. Agora, como organizações burocráticas modernas que são, os hospitais universitários competem entre si por recursos ambientais em vários mercados, evitando a dependência a setores específicos (Thompson & McEwen, 1958).

A Tabela e o Gráfico n.ºs 1, a seguir, deixam perceber a mudança na clientela ocorrida no Hospital das Clínicas entre 1975 e 1981.

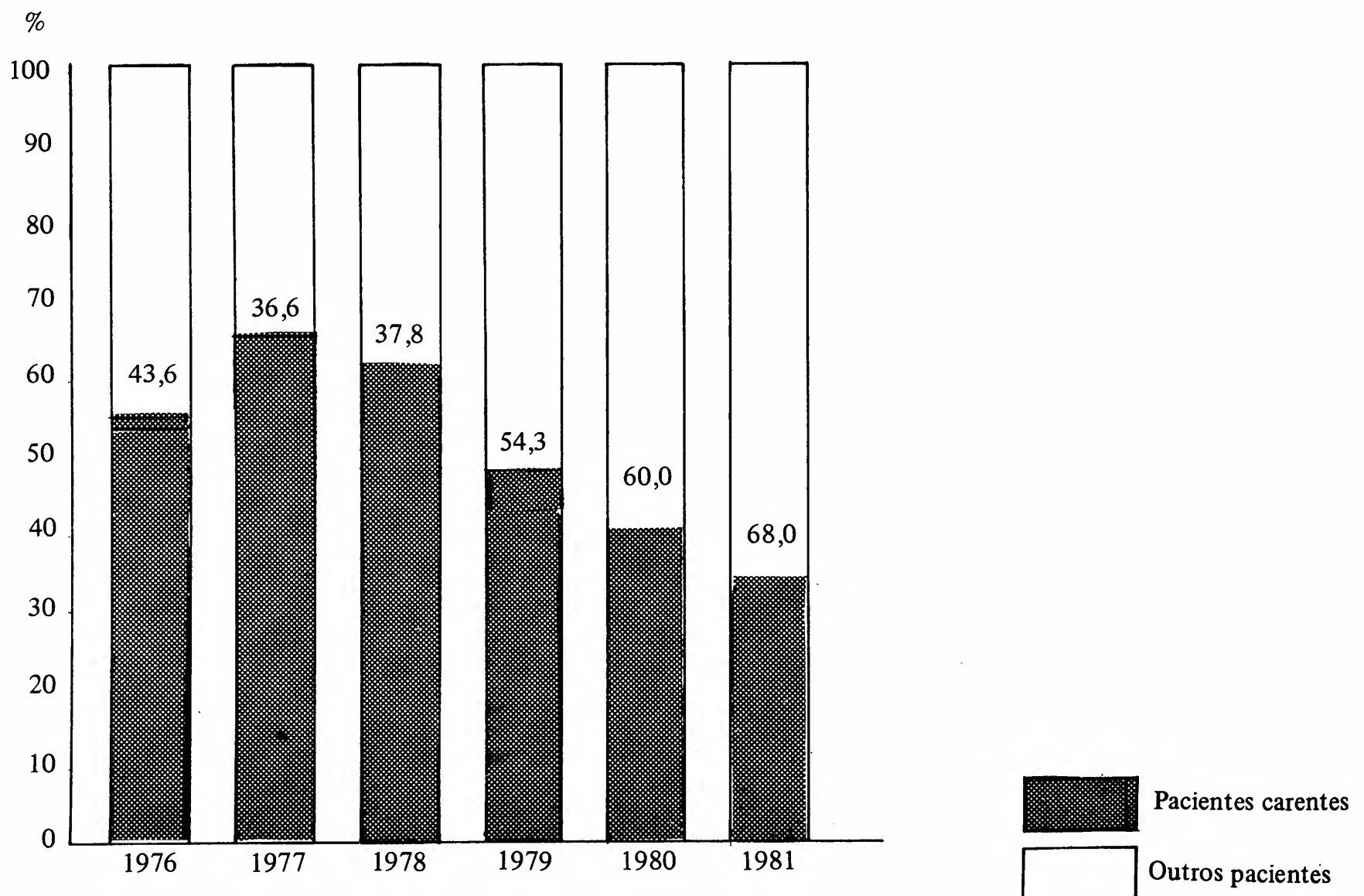


GRÁFICO 1 – Evolução do Número de Pacientes Carentes e Outros Tipos Internados no Hospital das Clínicas da UFMG, Entre 1976 e 1981.

TABELA 1 – Hospital das Clínicas da UFMG. Distribuição Percentual das Internações por Categorias, no Período de 1975 à 1981.

Anos	Categorias	Carente %	Particular %	PREVIDENCIÁRIO			Outros Convênios %
				Urbano %	Rural %	INAMPS %	
1975		56,2	14,0	21,9	5,6	27,5	3,8
1976		54,4	13,7	21,6	5,3	26,9	2,8
1977		63,4	13,4	14,8	5,6	20,4	2,7
1978		62,2	13,0	13,7	9,3	23,0	0,8
1979		55,7	12,2	18,3	11,4	29,7	2,3
1980		40,0	11,0	30,8	14,3	45,1	3,9
1981		32,0	9,5	40,0	13,7	53,7	4,8

FONTE: Assessoria de Planejamento do HC.

Os convênios e contratos de prestação de serviço passaram a representar valores mais significativos, assim como os financiamentos para construção e reequipamento do Hospital e as alternativas para contratação de pessoal auxiliar, mediante padrões universalistas e não mais de ligações pessoais, adequando-os à demanda ampliada e diversificada.

Tais áreas passaram a ser cruciais para a sobrevivência do Hospital, sendo fontes fundamentais de incerteza, o que determinava a relevância para a mediação com setores do

ambiente que forneciam os necessários recursos. As pessoas e grupos com maiores possibilidades de obter ou facilitar a obtenção desses recursos, mediante o acesso ao mercado ambiental, político e econômico (MEC, MPAS, MS, FUNDEP, Reitoria etc.) passaram a deter maior poder estratégico.

O Gráfico nº 2 reflete esta tendência, ao visualizar a evolução da receita do Hospital, proveniente do INAMPS, entre 1976 e 1981.

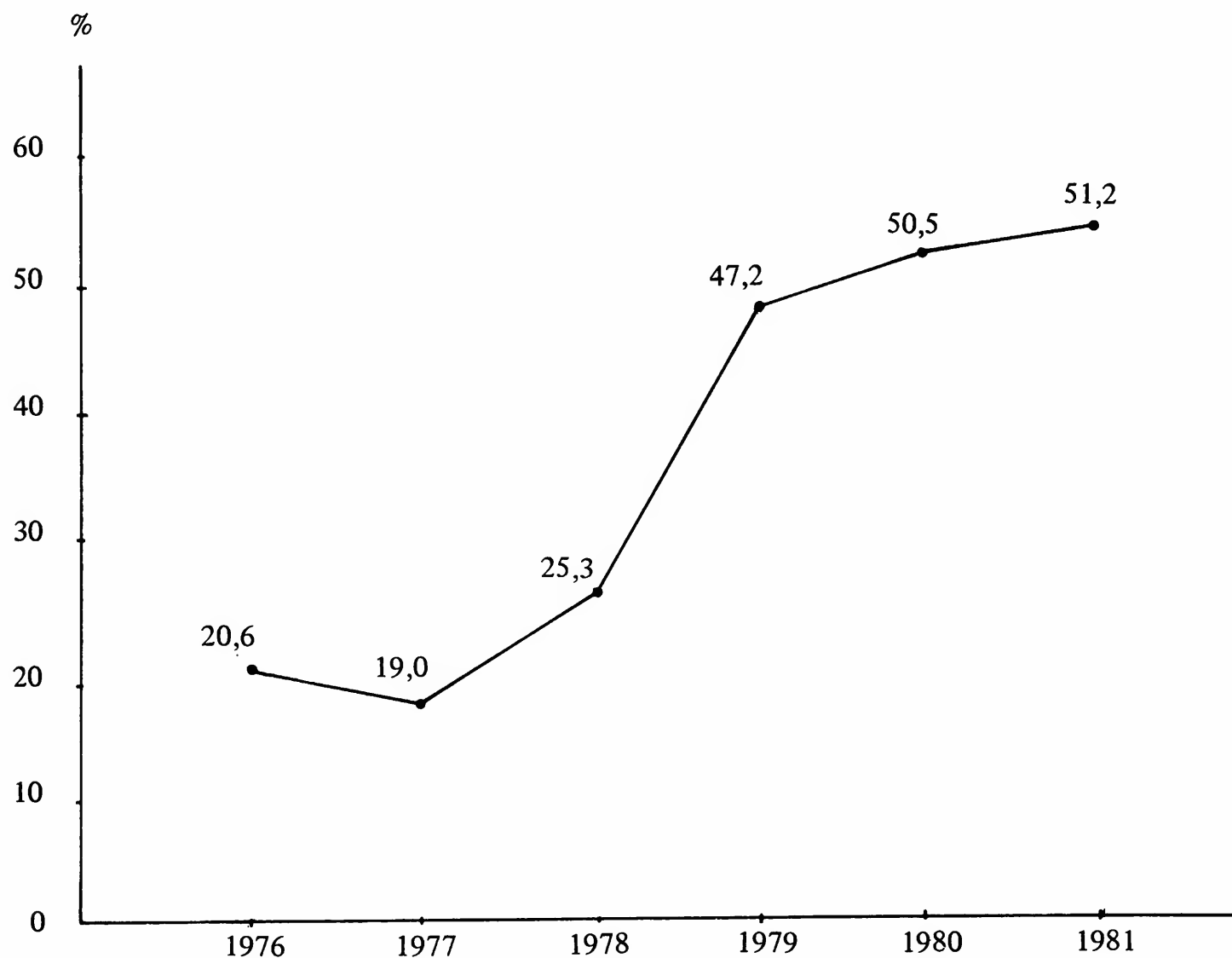


GRÁFICO 2 – Evolução da Receita do Hospital das Clínicas da UFMG, Proveniente do INAMPS, Entre 1976 e 1981.

Gráfico elaborado a partir de dados fornecidos pela Assessoria do Hospital das Clínicas da UFMG.

Paralelamente, a estrutura organizacional adotada, baseando-se na intensidade de cuidados exigidos pelo paciente, sem distinção de especialidades médicas, pretendeu quebrar toda uma ordem historicamente institucionalizada.

Reforçou esta mudança a ênfase que foi dada ao Ambulatório, como unidade do Hospital dinâmica por excelência e capaz de atender e resolver 90% dos casos, com base em estudos técnicos que comprovam o máximo de 10% da demanda de saúde necessitando de hospitalização. Assim, o Ambulatório deveria concentrar a maior parte dos recursos humanos, inclusive docentes, voltados para o atendimento de casos de cuidado primário e secundário, dispensando, quase sempre, o especialista.

Os dados da Tabela nº 2 confirmam o crescimento do atendimento ambulatorial no período analisado no presente trabalho.

TABELA 2 – Hospital das Clínicas da UFMG. Atendimento Ambulatorial Realizado no Período de 1975 à 1981.

Anos	Consultas Ambulatoriais
1975	89984
1976	71945
1978	115947
1980	116247
1981	145805

FONTE: Assessoria de Planejamento do HC.

Além disso, a internação ficando destinada essencialmente a pacientes agudos-graves, com risco de vida ou que exijam cuidados hospitalares contínuos, alterou substancialmente o poder de manipulação por parte dos professores na utilização de leitos, recurso interno bastante estratégico e fonte de poder. As patologias raras e os indigentes com os quadros anteriormente mencionados, não tinham mais o mesmo valor como mercado externo a ser conquistado.

Paralelamente, os pacientes convalescentes e crônicos, necessitando de cuidados mínimos, deveriam ser atendidos de preferência em ambulatórios ou em seu próprio domicílio, só se justificando sua internação quando fortes razões de ordem social assim o exigissem, em unidades equipadas apenas àquelas necessidades. Até então, grande parte dos pacientes era constituída de casos crônicos, com longa permanência no hospital, o que de certa forma facilitava o ensino.

Esta situação também se alterou em virtude do novo modelo docente-assistencial.

A Tabela nº 3 apresenta os dados de média de permanência entre 1976 e 1981, atestando a sua progressiva redução.

TABELA 3 – Hospital das Clínicas da UFMG. Média de Permanência no Hospital das Clínicas no Período de 1975 à 1981.

Anos	Permanência Média
1975	14,5
1976	13,4
1978	14,8
1980	10,7
1981	9,1

FONTE: Assessoria de Planejamento do HC/UFMG.

Com isto, apesar do número de leitos do conjunto hospitalar conhecido como Hospital das Clínicas ter caído de 583 em 1975 para 383 em 1981, o número de altas elevou-se de 9778 para 10719 no mesmo período, o que significa um aumento do coeficiente de rendimento do leito de 17,5 para 28,8.

O grande espaço de barbanha que restou, aliás mantido no Regulamento como estratégia de negociação para se conseguir a sua aprovação nos órgãos de deliberação superior, seriam os “serviços especiais”, passíveis de serem organizados sempre que suas atividades impuserem e justificarem o uso de equipamento e instalações específicos, operados por recurso humano especializado. Abria-se então a possibilidade de manutenção dos grupos de especialistas.

Até o fim de 1981, o número de serviços especiais aprovados atingia a 14, incluindo especialidades e até subespecialidades médicas.

No entanto, a Tabela nº 4 deixa perceber que, de certa forma e a um determinado nível, a norma foi eficiente, pois o número de laboratórios, de serviços de radiologia e de centros cirúrgicos caiu no período analisado.

TABELA 4 – Hospital das Clínicas da UFMG. Serviços Auxiliares Existentes em 1975 e 1981.

Setores	Anos	
	1975 Número	1981 Número
Laboratórios	8	1
Serviços de Radiologia	3	1
Centros Cirúrgicos	9	2
S.N.D.	4	1

FONTE: Assessoria de Planejamento do HC.

NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO

Novos objetivos deveriam condicionar, a curto prazo, modificações na organização administrativa do Hospital (Perrow, 1965).

O sistema de cuidado progressivo do paciente foi considerado como o mais eficiente para o atendimento integral à saúde, à medida que coloca à disposição dos doentes todos os recursos necessários a seu estado.

De acordo com a Organização Panamericana de Saúde – OPS, o sistema de cuidado progressivo do paciente pode

ser visualizado, de maneira simplificada, no esquema a seguir, que combina grau de cuidado com a classificação dos pacientes e alocação dos serviços respectivos.

Grau de Cuidado	Classificação de Pacientes	Alocação dos Serviços
Intensivo	Para pacientes agudos-graves	Unidade de cuidado intensivo – serviço de ressuscitamento – serviços de urgência com procedimento de maior emergência.
Intermediário	Para pacientes agudos menos graves	Unidade para hospitalização de pacientes agudos – serviço de recuperação.
Mínimo	Para pacientes fisicamente auto-suficientes ou parcialmente incapazes, que requeriam cuidados mínimos	Unidade para hospitalização de longa permanência – consultório externo – atenção domiciliar.

FONTE: Organização Panamericana da Saúde, citado em SONIS et alii (1978).

Em termos operacionais, o modelo envolveu:

- institucionalização de uma unidade de comando do conjunto hospitalar, na figura de um Diretor, professor da Escola de Medicina;
- centralização, na figura do Superintendente, do controle e supervisão de todas as atividades/meio do conjunto hospitalar;
- constituição de um Conselho Administrativo, presidido pelo Diretor da Faculdade de Medicina, com poder deliberativo sobre toda a política assistencial e sobre as decisões a ela atinentes;
- constituição de um Conselho Técnico-Científico, incumbido de coordenar as atividades de ensino e pesquisa a serem desenvolvidas no Hospital, tornando-as compatíveis com seu programa assistencial e suas normas administrativas.

A existência dos conselhos poderia refletir a constatação de alguns autores de que a organização universitária é normalmente mais colegiada e menos autocrática que outros tipos de organização, sendo a autoridade exercida de preferência através dos comitês colegiados, antes que através da hierarquia central (Thompson, 1967). Contudo, estudos posteriores indicaram que muitas vezes as universidades, com seus órgãos colegiados, podem ser mais hierarquizadas do que parecem, em virtude da estruturação rígida dos grupos, com divisão de trabalho profissional (Perrow, 1979). Uma pesquisa recente, realizada na UFMG, constatou ainda que os critérios burocráticos mostraram-se mais adequados que o padrão colegiado para a distribuição de autoridade no Instituto Central de Ciências Biológicas – ICB, tendo definido a alocação de poder entre subunidades e a emergência de uma elite organizacional que controla as principais fontes de influência do centro político (Paixão, 1980).

De certa forma, parece ter se repetido a ocorrência no Hospital das Clínicas, à medida que a fragilidade do poder decisório do modelo tradicional, atomizado pelos catedráticos, foi substituída pela centralização do poder nas mãos do Diretor do Hospital. Mesmo as comissões são dependentes de sua autoridade. Elas e outras adaptações, frutos de discussões e reivindicações internas, correspondem aos meios identificados por outros autores como determinantes das coalizões. As comissões profissionais, da mesma forma que os Conselhos, são exemplos de processos de negociação, quando a composição e os termos gerais da coalizão são estabelecidos com base em vantagens colaterais. E a CAEN, assim como os serviços especiais aprovados, podem significar processo de ajuste, modificando-se os acordos de coalizão, conforme as modificações ou pressões do ambiente (Cyert & March, 1966). São, portanto, recursos importantes para a estabilização da vida organizacional, ao permitirem a representação de interesses específicos e a mobilização de apoio a políticas organizacionais.

As unidades administrativas das atividades finais (assistenciais) foram então estruturadas de acordo com a intensidade de cuidados exigidos pelos pacientes: ambulatorial, básico, intermediário e intensivo, sem distinção de especialidade médica.

O sistema de organização hospitalar por intensidade de cuidado foi considerado favorável à melhoria qualitativa do atendimento e à maior utilização dos recursos humanos e materiais, reduzindo seus custos. Isto vinha ao encontro das preocupações do governo federal em aumentar a eficiência dos hospitais universitários. O Departamento de Assuntos Universitários – DAU, do Ministério da Educação e Cultura, através do grupo setorial da saúde, realizou, em 1975, um encontro para discutirem-se os problemas dos hospitais universitários. O documento preliminar em que se basearam as discussões (MEC-DAU, 1975) identificava duas crises principais, das quais os hospitais universitários eram palco: de organização e de financiamento, ambas ligadas, segundo o documento, à incipiente formação de recursos humanos para a administração hospitalar. Isto acarretava ainda a constante deterioração de instalações e equipamentos, num círculo vicioso que tinha na incapacidade gerencial o pólo tanto de mau uso dos recursos existentes quanto da inabilidade para captar os recursos necessários aos reparos e investimentos requeridos.

As sugestões de reorganização para esses hospitais referiam-se, de modo especial, a tais aspectos, com ênfase nitidamente gerencialista (“agilização gerencial da instituição”). O Grupo de Trabalho que passou a assessorar a direção do Hospital das Clínicas da UFMG em 1975, também fixou a redefinição da estrutura organizacional como uma das tarefas prioritárias.

Em 1980, nova equipe foi alocada junto à diretoria do Hospital das Clínicas para proceder a uma avaliação de sua estrutura administrativa.

Coordenada pelo Departamento de Racionalização da Reitoria da UFMG, contou com o apoio dos órgãos máximos da Universidade e com a participação de vários profissionais do próprio Hospital.

O diagnóstico apresentado pela equipe identificou então três contradições básicas, responsáveis pelo estado considerado de “quase crise administrativa em curso no Hospital” (UFMG, Pró-Reitoria Administrativa, 1981).

A primeira contradição encontrada foi descrita como uma falta de sintonia entre a estrutura administrativa idealizada e aquela implementada. Observou-se que a prestação da atenção médica, de certa forma, estava sendo realizada obedecendo ao sistema de cuidado progressivo do paciente. Ou seja, a admissão nas unidades de internação se fazia predominantemente através do ambulatório, depois de esgotadas até as possibilidades de resolução do problema, e de preferência nas unidades de cuidado intermediário. No entanto, os setores operativos do Hospital Intensivo, Intermediário e Básico — não conseguiram articular e fazer operar devidamente suas equipes de apoio administrativo.

Como existiam na estrutura formal setores administrativos centralizados, as demandas e críticas passaram a se concentrar na área da Superintendência Administrativa. Esta passou a considerar como solução o aumento do número de seções na Superintendência, contra o modelo anterior, que optava pela estrutura rasa e com poucos órgãos e chefias.

Não se pode desprezar, no entanto, a consideração de que a estrutura proposta inicialmente, bastante pretenciosa face às características culturais da organização, enquadrava-se em um modelo matricial, onde tanto as atividades finais (assistenciais), como as atividades enquanto meios (administrativas) deveriam se organizar por “intensidade de cuidado”, correspondendo às equipes de “projetos” do modelo da estrutura matricial. Parece que esta idéia não foi suficientemente assimilada na fase de implantação e desconsiderada na avaliação da equipe do Departamento de Racionalização.

Na verdade, uma estrutura matricial exige condições bem específicas para se tornar viável, inclusive de “cultura organizacional”, capazes de contornar as dificuldades da pluralidade de comando, já que as pessoas estão subordinadas a mais de um chefe. Isto parece explicar, pelo menos em parte, a outra contradição, apresentada pela equipe de avaliação, entre as estruturas subseqüentes de autoridade. Uma estrutura matricial mal implantada dificulta a delimitação de competências, facilitando o “jogo de empurra” de responsabilidades e o conflito de autoridade.

O diagnóstico identificou alguns desses conflitos no Hospital das Clínicas, por exemplo, entre os grupos profissionais, como as tentativas da Escola de Enfermagem de assumir a supervisão direta do pessoal de enfermagem de todas as equipes interprofissionais.

A última contradição assinalada foi entre o que se chamou de ambiente teórico e ambiente real. O diagnóstico mostrou que o modelo proposto era fundado em princípios filosóficos e numa política assistencial, que constituíam seu marco teórico. No entanto, o ambiente real não correspondia àquele referenciado pelo marco teórico. A análise é correta à medida que o modelo proposto refletia um discurso que, embora já usado por vários grupos da área de saúde, era “progressista” no sentido de alterar situações estratificadas, afetando interesses e relações de poder. Consistia, portanto, em uma mudança organizacional mais profunda que uma simples reestruturação administrativa, envolvendo novos objetivos e mesmo uma nova “cultura” organizacional, que significa um projeto político.

Assim, a crítica que se poderia formular ao diagnóstico da “quase crise administrativa em curso no

Hospital” é a crença que parece desenvolver em um modelo estrutural capaz de resolver plenamente todas as contradições que, inevitavelmente, envolvem o funcionamento de uma unidade complexa como um hospital de ensino. O grupo do diagnóstico definiu como prioridade o “desenvolvimento de instrumentos de administração capazes de equacionar convenientemente os problemas administrativos em curso” (Manuais de organização e administrativos).

Não está sozinho o grupo, pois a Organização Panamericana da Saúde também, em diversas oportunidades, enfatiza este cuidado. “Nada mais importante para o adequado funcionamento do futuro hospital que a estruturação técnica e eficaz de seu sistema administrativo”

“A estrutura administrativa interna do hospital deve definir-se bem no programa funcional, mediante gráficos de organização e de descrição de funções, ao menos as do pessoal de maior autoridade, dos níveis superior e intermediário” “Os manuais administrativos constituem um auxílio muito valioso na administração de hospitais e, se possível, sua preparação deve iniciar-se na etapa do programa funcional” (D’Ávila, 1967).

Já outros autores acreditam que, como organização inovadora que é, o hospital universitário deveria caracterizar-se pela maleabilidade estrutural, dando menor ênfase às definições limitadas de tarefas e responsabilidades, sendo mais do tipo profissional que obrigacional (Thompson, 1965).

A hipótese que se adota, no entanto, e que poderá ser posteriormente melhor desenvolvida, é que a organização hospitalar de ensino, no caso específico do Hospital das Clínicas da UFMG, parece se enquadrar no tipo “anarquias organizadas”, da forma pensada por alguns pesquisadores (Cohen et alii, 1972). Os objetivos assistenciais, ensino e pesquisa, são muito difíceis de serem avaliados em termos de eficiência. Embora existam indicadores teóricos, que parecem demonstrar em certa medida a qualidade assistencial (taxa de mortalidade; rotatividade/leito etc.), sabe-se que percepção, tanto por parte dos pacientes quanto do pessoal envolvido na prestação dos cuidados de saúde, é complexa e conseqüência de uma multicausalidade objetiva e subjetiva. No que se refere ao ensino, não são poucos os estudos demonstrando a inviabilidade de se avaliar objetivamente a eficiência das organizações escolares (Meyer & Rowan, 1975).

Desta forma, a opção por uma estrutura mais adequada aos objetivos propostos torna-se problemática. É pouco frutífera também a tentativa de se identificar as prováveis inconsistências (que inevitavelmente existem) entre um modelo assistencial e a estrutura que lhe pareça mais adequada. Pouca coerência ainda se encontrará entre a estrutura proposta e aquela em uso. Frequentemente, nessas organizações, a estrutura tem muito mais o papel mítico e cerimonial de apresentar certa ordem instituída do que realmente de influir sobre o produto.

O seu objetivo é legitimar a existência da organização, refletindo cerimonialmente certos mitos institucionalizados na sociedade e especificamente em seu meio ambiente.

No caso, a estrutura particular adotada, em suas dimensões estruturais (setores operativos, seções administrativas), são respostas a fatores institucionais que compõe a teoria do “cuidado progressivo do paciente”, para a qual o

hospital universitário deve mostrar deferência, como condição de legitimação.

Será que, na verdade, mais uma chefia na Superintendência Administrativa representará melhoria assistencial significativa? Ou a publicação dos regimentos dos Setores Operativos redundará em agilização que refletirá na qualidade do ensino? Estarão superados, com as normas administrativas, os conflitos entre médicos e enfermeiras? E entre a Escola de Medicina e as demais Escolas que usam ou venham a usar o Hospital como campo de estágio?

Parece, talvez, mais importante, aprofundar-se o

conhecimento dessa organização como uma arena onde diferentes grupos (professores X alunos; pessoal de saúde X paciente; médicos X outros profissionais; pessoal de saúde X pessoal de apoio; chefes X subordinados) estão em constante disputa. Estudos complementares, nessa linha, podem ser frutíferos, considerando-se ainda as facilidades citadas pelo Prof. Fraga Filho (1981), para quem o hospital universitário tem condições de assegurar o caráter interdisciplinar de pesquisas não só na área clínica, mas em áreas onde o material disponível é farto e pouco explorado, como a educacional, a administrativa e a social, entre outras.

BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, W. G. *Changing organizations*. New York, McGraw-Hill, 1966.
- BLAU, P. M. A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35:201-18, 1970.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6:1-22, 1972.
- COLEGIADO DO CURSO MÉDICO. *O processo de desenvolvimento curricular em educação médica na Universidade de Minas Gerais*. Belo Horizonte, Imprensa Universitária, 1976.
- COHEN, M. et alli. Garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972.
- CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Puf, 1963.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G. "Uma teoria do comportamento de objetivos da organização." In: HAIRE, M. org. *Teoria de organização moderna*. São Paulo, Atlas, 1966.
- D'ÁVILA, C. "El programa funcional del hospital." In: *Administración hospitalaria en los programas de salud*. Washington, OPS, 1967, p. 4-22.
- FRAGA FILHO, C. Ensino, pesquisa e assistência no Hospital Universitário. *Revista Brasileira de Educação Médica*. Rio de Janeiro, 5(2):137-49, 1981.
- HICKSON, D. J. et alli. A strategic contingencies, theory of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16:216-29, 1971.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – DAU. *Modernização administrativa dos Hospitais Universitários*. Grupo Setorial de Saúde, Brasília, 1975 (mimeo.).
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. *Notes on the structure of educational organizations*. Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, San Francisco, 1975.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:440-63, 1967
- NOVAES, H. M. *A problemática do moderno hospital universitário; fatores organizacionais nas crises dos hospitais de clínicas*. Seminário sobre organização e funcionamento do Centro de Ciências da Saúde, Recife, 1978 (mimeo.).
- PAIXÃO, A. L. Mudança induzida e mecanismos de inovação – a criação de uma organização moderna. *Estudos Organizacionais*. Estudos e Pesquisas, 1, Rio de Janeiro, CEBRAE, 1980.
- PERROW, C. "Hospitals: technology, structure and goals." In: MARCH, J. G., ed. *Handbook of organizations*. Chicago, Rand McNally, 1965.
- PERROW, C. *Organizational analysis; a sociological view*. California, Wadsworth Publishing Company, 1970.
- SALANCIK, G. R. & PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision-making – the case of university. *Administrative Science Quarterly*, 19, dez. 1974.
- SONIS, A. et alli. *Medicina sanitária y administracion de salud; atencion de la salud*. Buenos Aires, El Ateneo, 1978.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- THOMPSON, J. D. & McEWEN, W. J. Organizational goals and environments. *American Sociological Review*, 23:23-31, 1958.
- THOMPSON, V. A. Burocracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, jun. 1965.
- UFMG – FACULDADE DE MEDICINA. *Regulamento do Hospital das Clínicas*. Belo Horizonte, Imprensa Universitária, 1976.
- UFMG – Colegiado do Curso Médico. *O processo de desenvolvimento curricular em educação médica na Universidade Federal de Minas Gerais*. Belo Horizonte, Imprensa Universitária, 1976.
- UFMG – PRÓ REITORIA ADMINISTRATIVA. *Avaliação do Projeto do Hospital das Clínicas da UFMG*. Departamento de Racionalização, 1981 (mimeo.).
- YUCHTMAN, E. & SEASHORE, S. A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6):891-903, 1967.
- WOODWARD, J. *Industrial organizations: theory and practice*. London, Oxford University Press, 1965.

Notas e Comunicações

Modelo Z3 — Técnicas japonesas aplicadas à administração brasileira

Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella*

INTRODUÇÃO

Depois de ter sofrido uma destruição quase total na Segunda Guerra e ter passado por uma fase de descrédito universal na década de 50, o Japão vem surpreendendo o mundo desde a década de 60. É fora de dúvida que houve grande ajuda dos Estados Unidos, os quais não somente investiram maciçamente no Japão, como se especializaram em produção de alta sofisticação tecnológica, transferindo grande parte de sua demanda para o Japão.

A partir dos anos 60 concederam-lhes ainda a produção de diversos itens do setor eletrônico, o que veio a consolidar o Japão como pólo eletrônico mundial. No entanto, só este fator não justifica o grande sucesso industrial japonês.

Um outro fator é sem dúvida o par custo/produção trabalhista, como se pode ver nas tabelas extraídas de DRESDNER BANK Aktiengesellschaft (1981) e de dados do Barclays Bank (1981).

TABELA 1 — Custo e Produtividade na Indústria Manufatureira (1).

País	Custo horário do trabalho (2)		Produtividade p/ hora (3) col 3	Produção unitária (4) col 4	Custo trabalhista unitário (5)
	col 1	col 2			
	DM		Índice tendo por base Alemanha = 100		
Bélgica	25.20	102	89	87	115
Suécia	25.20	101	87	86	116
Alemanha	25.00	100	100	100	100
Estados Unidos	24.50	98	102	104	96
Holanda	24.10	96	97	101	99
Itália	19.90	80	68	85	118
França	18.40	74	83	112	89
Japão	16.20	65	78	120	83
Reino Unido	14.20	57	50	88	114
Espanha	12.60	50	47	94	106

(1) Outono de 1981;

(2) Incluídos os custos sociais e “fringe benefits”;

(3) Produção por homem/hora trabalhado em termos da mesma moeda;

(4) Coluna 3 dividida pela coluna 2;

(5) Coluna 2 dividida pela coluna 3;

FONTES: OECD e Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.

* Assessor técnico da Secretaria Especial de Informática do Conselho de Segurança Nacional da Presidência da República.

TABELA 2 – Custos Unitários Trabalhistas Relativos.

Japão	100
França	107
Estados Unidos	116
Holanda	119
Alemanha	120
Espanha	128
Reino Unido	137
Bélgica	139
Suécia	140
Itália	142

Na tabela acima, os custos trabalhistas unitários em relação aos da Alemanha são suplementados com respeito aos outros nove países, de modo que a posição competitiva de cada um contra os demais pode ser lida verticalmente com o Japão situando-se na origem do eixo dos custos.

Tudo isto se explica por uma série de características que passamos a listar:

- o japonês trabalha 48 horas em cinco dias;
- o trabalhador possui excelente qualificação profissional;
- o trabalhador é bastante disciplinado e atento;
- o trabalhador possui um alto grau de escolaridade de elevado padrão, sendo avaliado o currículo escolar, seja qual for a função pretendida;
- existe grande disputa pelas posições oferecidas;
- o indivíduo se identifica com a empresa, onde tem emprego vitalício, e ela o mantém e apoia em todas as circunstâncias;
- o processo decisório é consensual e de responsabilidade coletiva, e partem das bases as soluções dos problemas.

Essas características são hoje em dia consideradas, juntamente com o sucesso japonês, derivadas das técnicas gerenciais lá utilizadas.

Nos últimos tempos, diversos autores têm estudado as características dessas técnicas gerenciais (Pascale, 1978; Low, 1976) e tentado aplicá-las a outros contextos (Ouchi, 1981; Leavitt, 1975).

Neste trabalho resume-se a parte dos resultados obtidos pelo autor com experiências realizadas em empresas brasileiras de informática (ou com projetos de informática): (Quintella, 1978; Quintella & Flores, 1978; Quintella & Hemsley, 1978; Quintella, 1981). A esses estudos dá-se o nome genérico de teorias, organizações ou modelos Z3.

A ORIGEM DOS MODELOS Z

A expressão *Teoria Z* foi cunhada por William Ouchi para designar as organizações surgidas nos EEUU com características semelhantes às firmas japonesas e para a relacionar com as teorias X e Y de McGregor (1960).

McGregor, julgando que o padrão de ação administrativa de um dirigente é função de sua postura ética, em particular de sua visão da natureza humana, dividiu os administradores em duas grandes categorias: a dos X – que julgam que os homens são preguiçosos e requerem controle no trabalho – e a dos Y – que julgam que os homens são diligentes e requerem estímulo. Ouchi definiu as organizações ocidentais como sendo de dois tipos puros: as A –

tipicamente americanas – e as Z – que adotam características japonesas.

Na expressão Z3 aqui usada, procurou-se associar ainda ao Modelo Z as influências oriundas do Zen, de acordo com as linhas de Low (1976) e Pascale & Athos (1982). Eis que o termo Zen, designando a escola budista mais conhecida no Ocidente, passou também a significar, erroneamente, toda influência ética japonesa. Como este é um erro comum e consagrado na literatura de administração, preferiu-se manter aqui esta associação.

Contudo, convém lembrar que isto é um abuso de linguagem, pois as técnicas gerenciais japonesas provêm de um conjunto variado de influências que inclui, certamente, o budismo Zen, mas inclui também outras facetas da sociedade e cultura japonesas. O que se explica, é claro, pelo fato de nas indústrias japonesas encontrarmos instituições e práticas herdadas de um longo passado feudal, do qual o Japão só começou a libertar-se – em parte – há pouco mais de cem anos. Por exemplo, elementos sócio-industriais como o paternalismo das empresas, o emprego vitalício, o processo decisório por consenso, são oriundos do Xogunato Tokugawa (1600-1868), a última fase histórica do feudalismo japonês.

Não podemos esquecer também que o Japão sofre deste a antigüidade uma forte influência chinesa em suas instituições e filosofias, resultando disto que os mecanismos de prêmios, estímulos e de autocritica são praticamente os mesmos no Japão e na China Popular, não obstante o jargão marxista utilizado neste último país (esses mecanismos estão inclusos no Modelo Z3).

Outro ponto interessante está ligado ao tema de distribuição de decisão e processo decisório mais coletivo que individual, presentes no Modelo Z3. A referência a eles ocorreu, pela primeira vez no Japão, na Ordenação dos Dezessete Artigos do Príncipe Regente Shotoku (604), a primeira lei escrita no Japão (ver o Apêndice). Esta técnica é hoje largamente empregada nas indústrias japonesas, na forma dos círculos de qualidade, os “ringisho” e outras técnicas.

Apesar do abuso de linguagem, é importante lembrar que a presença do Zen e de outras escolas budistas é marcante na postura ética do executivo japonês, e isto justifica o uso errôneo do termo para sublinhar a origem filosófica e religiosa dos conceitos aqui discutidos.

COMPARAÇÃO ENTRE MODELOS INDUSTRIAIS E O MODELO Z: O PROBLEMA DA FAMÍLIA

Em um trabalho recente é feito um estudo comparativo entre empresas japonesas e americanas (Ouchi & Jaeger, 1978). Este estudo é também de natureza qualitativa, como o do presente trabalho.

Ouchi & Jaeger centram o seu relato na evidência psiquiátrica de que a pertinência a um grupo sustenta o homem, permitindo que ele mantenha seu equilíbrio diante dos obstáculos normais da vida e ajudando-o a criar seus filhos, os quais por sua vez se tornarão crianças felizes e resistentes. Se o seu grupo é esfacelado, ou se ele deixa o grupo em que era valorizado e se, acima de tudo, não encontra outro grupo com que possa se relacionar, debaixo de um grande “stress”, ele sofrerá desordens mentais, de

sentimentos e de comportamento. Este círculo é vicioso, e assim, a perda da pertinência a um grupo numa geração pode fazer o homem incapaz de pertencer a um grupo na próxima. A civilização ocidental, que esfacela pelo seu processo de crescimento a vida em pequenos grupos, tende a tornar os homens e mulheres solitários e infelizes, e portanto, com desvios de caráter ético.

Ora, a sociedade ocidental sempre se apoiou sobre as redes de parentesco, amizade, vizinhança, associações como igreja, clubes etc., para aproveitamento de apoio social para tornar a vida coletiva possível. Com o advento da industrialização eclodiram os seguintes fenômenos:

- taxas rápidas de mudança tecnológica;
- taxas altas de urbanização;
- mobilidade social e geográfica;
- divisão de trabalho.

A resultante dessas forças foi no sentido de enfraquecer as vidas comunitárias, familiares e as amizades em todo o ocidente e especialmente na América. Muitos sociólogos apontam este enfraquecimento como sendo tão importante que pode até ser a causa básica do aumento do alcoolismo, divórcio, criminalidade e outros problemas.

Uma pesquisa conduzida por Ouchi & Jaeger junto a 41 executivos de indústrias eletrônicas, revelou que 17% pertencem a alguma organização religiosa, 14% pertencem a outras associações, menos de um terço visitam seus vizinhos regularmente, metade possui amigos íntimos no trabalho e o número médio de amigos íntimos é 1. Se esse grupo é representativo, então os executivos são bastante isolados e passíveis de sofrerem conflitos éticos.

O Brasil está passando há mais de vinte anos por um processo de industrialização e vem apresentando todos os sintomas mencionados por Ouchi & Jaeger (1978). Justifica-se, por isso mesmo, a contemplação dos exemplos fornecidos pelos países com os mesmos problemas, para efeito de comparação.

O tema central de Quintella (1981), e que de certa forma coincide com o objetivo de Ouchi & Jaeger (1978), Pascale (1978) e outros, é de que o trabalho define muitos aspectos de nossa vida: o status sócio-econômico; a educação dos filhos; o tipo de férias, a frequência, a gravidade de nossas doenças e os benefícios previdenciários. Ora, é verdade que os laços de associação tradicionais foram abalados pelas características de vida impostas pelo trabalho industrial. Assim, é possível que através do principal elemento estabilizador, que é o trabalho, se estabeleçam os laços de associação tradicionais.

Em vários países como a Polônia, Iugoslávia, China, foram encontradas diversas técnicas gerenciais que provêm de novos tipos de organização da vida particular e social. Tanto no Brasil como no Ocidente tem-se recusado a adotar esses modelos, porque se caracterizam por uma grande ingerência na liberdade individual.

O propósito de Quintella (1981) foi evidenciar que, em projetos de implantação de inovações tecnocientíficas (de informática), o Modelo Z3 estimula a coesão do grupo de trabalho, respeitando a liberdade individual. Resultados semelhantes em ambiente industrial são confirmados em larga escala pela pesquisa de Ouchi (1981). Em particular, ele observa que no modelo japonês puro (ver Tabela 3) o empregado e seu núcleo familiar fazem parte da organização. E se por um lado o superior de um empregado o ajuda a encontrar a esposa, sabe os nomes de seus filhos e o ajuda em crises familiares, por outro lado, ele não interage diretamente com este núcleo.

A principal conclusão das observações de Ouchi (1981) é que criando um ambiente psicológico favorável ao trabalhador, consegue-se dele uma performance melhor e uma incidência menor de conflitos do que no ambiente típico encontrado nas empresas ocidentais. Isto foi igualmente comprovado no Brasil com as experiências com o Modelo Z3.

TABELA 3 – Características dos Modelos de Empresas.

Americano	Japonês puro	Misto: Americano e Japonês (Z)	Brasileiro (Z3)
Emprego de curta duração	Emprego vitalício	Emprego de longa duração	Emprego vitalício ou de longa duração
Processo decisório individual	Processo decisório consensual	Processo decisório consensual	Processo decisório consensual, com base nos colégios trifuncionais
Responsabilidade individual	Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual	Responsabilidade distribuída (mais coletiva que individual)
Avaliação e promoção rápidas	Avaliação e promoção lentas	Promoção e avaliação lentas	Promoção e avaliação mais lentas que no modelo americano e mais rápidas que no japonês e no misto
Controle formal explícito	Controle informal implícito	Controle informal implícito, com medidas explícitas formais	Controle informal implícito, com medidas explícitas e comunicações formais por escrito

Americano	Japonês puro	Misto: Americano e Japonês (Z)	Brasileiro (Z3)
Trajatória de carreira especializada	Trajatória de carreira não especializada	Carreira moderadamente especializada	Carreira passível ou não de especialização, dependendo da vontade do sujeito
Enfoque compartimentado	Enfoque sistêmico parcial	Enfoque sistêmico total	Enfoque sistêmico modelístico
Família excluída	Família incluída	Família parcialmente incluída	Família incluída

Na Tabela 3 apresentamos as principais características dos modelos de que estamos falando. O clima por eles gerado depende também do papel que desempenha neles a família, daí a importância do fator ético-social no problema.

Ora, o "Modelo J" (japonês puro) funciona bem no Japão por ser baseado no fato de o núcleo familiar ter fortes laços de associação baseados na família e na escola e causados, por sua vez, por taxas baixas de mobilidade social e geográfica.

O tipo A (americano), estudado por Ouchi & Jaeger (1978), que é em muitos aspectos semelhante ao modelo britânico e brasileiro puros, exclui a família. Isto normalmente precipita uma crise em que o empregado fica dividido entre duas lealdades. Assim, a esposa e os filhos de um funcionário transferido, por exemplo, não possuem parentes nem amigos de infância vivendo próximo. Não existem laços de associação fortes, capazes de dar apoio social.

No Brasil são casos famosos o dos militares e o dos funcionários federais transferidos para Brasília. Em ambos os casos há um alto índice de desagregação familiar em comparação com empregados de empresas com baixa mobilidade.

O modelo misto de Ouchi & Jaeger se aproxima em muitos aspectos do Modelo Z3 aqui proposto, e ambos visam o provimento de apoio ao empregado e a sua família. Parte das idéias aqui propostas têm origem na observação de características testadas por Ouchi nas seguintes empresas: KODAK, Cummins Engine Co., Levi Strauss, National Cash Register, Proctor and Gamble, Utah International, 3M. Em todas essas empresas a rotatividade é baixa, enquanto os níveis de lealdade e de moral são altos e a identificação com a companhia é forte. O Modelo Z3, por sua vez, foi testado em diversas empresas brasileiras de informática (ou com projetos de informática), de forma parcial, com relativo sucesso (Quintella, 1981).

A diferença fundamental entre o Modelo Z e Modelo Z3 está em que o primeiro emerge de uma realidade norte-americana, enquanto o último emerge da realidade brasileira. Adicione-se a isto o fato de o nosso modelo ter sido parcialmente testado em organizações matriciais em que a gerência de projetos é trifuncional (ou seja, os postos de comando são ocupados por três pessoas, as quais são submetidas a rodízio com a equipe). Uma das principais semelhanças entre eles é que a família é incluída entre as preocupações da organização.

A FILOSOFIA BÁSICA DA TEORIA Z3

Evidentemente, estamos fazendo neste trabalho um sumário das medidas exploradas por Quintella (1981) e que podem ser estendidas indefinidamente. No entanto, para fins deste trabalho elaborou-se uma lista de 17 pontos, a qual ilustra os princípios que regem a filosofia da Teoria Z3 e que passamos a apresentar:

1. produtividade e satisfação no trabalho estão intimamente ligadas e dependem de organização (social e administrativa);
2. produtividade e confiança andam de mãos dadas;
3. o sucesso da empresa depende da boa vontade dos trabalhadores em fazer sacrifícios. Isto só pode acontecer se existir um sistema de premiação e recompensa adequado, capaz de estimular a boa vontade;
4. a composição de equipes deve ser feita levando em conta, sutilmente, as personalidades e o relacionamento entre as pessoas, visando a confiança, satisfação e produtividade máximas;
5. a personalidade, capacidade, qualificação e habilidade de cada membro devem ser valorizadas e reconhecidas por toda a equipe. Assim, o mútuo conhecimento deve ser estimulado por meio de apresentações formais de curriculum vitae e acompanhamento das realizações pessoais;
6. os mecanismos básicos de controle administrativo devem ser sutis, implícitos e internos;
7. a filosofia da organização deve ser fartamente conhecida e assimilada, e os objetivos gerais instintivamente conhecidos;
8. cada membro da equipe deve ser capaz de deduzir do contexto geral um número quase ilimitado de regras específicas ou alvos que sejam correspondentes às diversas circunstâncias do trabalho;
9. o processo decisório é extremamente participativo e consensual, e é baseado numa concordância tácita com a filosofia da Teoria Z3:
 - a) um time de três pessoas entrevista todos os demais membros da equipe e conversam entre si para verificar discrepâncias;
 - b) finalmente eles consolidam o consenso geral ao ponto de todos compreenderem o ponto de vista do outro e serem capazes de apoiar a decisão tomada, apesar de esta não ser a sua própria, pelo simples fato de se ter chegado a ela de forma aberta e justa;

- c) a decisão tomada deve então ser redigida pelo membro júnior da equipe, até que seja finalmente aceita por todos os membros e tenha recebido o seu visto;
10. todos os processos empresariais são baseados numa ambigüidade intencional;
 11. a responsabilidade das decisões é sempre coletiva, nunca individual;
 12. o rodízio vertical e horizontal de pessoal é freqüente, de modo a premiar sempre os esforços e sacrifícios extras;
 13. as equipes são sempre coordenadas e controladas por círculos de qualidade e colégios decisórios trifuncionais que mantêm reuniões semanais de avaliação. As decisões são baseadas nos subsídios fornecidos pelas reuniões de autocrítica coletiva e pública, realizadas diariamente pelas equipes. Reuniões mensais dos círculos de qualidade de toda a empresa devem ser realizadas para preparar as reuniões anuais de todos os círculos de qualidade existentes (de outras categorias, de outras empresas etc.);
 14. deve ser fortemente desestimulado e evitado o divórcio entre o planejamento e a execução;
 15. todo membro da equipe deve ser estimulado a pensar e usar sua sabedoria em benefício da empresa, e isto deve ser recompensado. Enquanto isto, a usurpação de trabalho deve ser reprimida;
 16. todas as posições de mando são ocupadas, ao invés de por uma só pessoa, por um colégio decisório de três pessoas que são submetidas a um rodízio freqüente com os membros da equipe;
 17. o bem-estar do trabalhador e sua família são responsabilidade da organização.

CONCLUSÃO

Evidentemente, não se pode ignorar o impacto causado pelas técnicas e estilos gerenciais japoneses no mundo de hoje. Não é aconselhável, no entanto, o mero transplante dessas técnicas para qualquer contexto diferente do japonês, sob pena de a experiência sofrer violenta rejeição.

Os estudos realizados recentemente no Brasil provam, porém, que mediante um enfoque adequado de adaptação, essas técnicas podem ser utilizadas com sucesso fora do Japão. Também nos Estados Unidos, os resultados têm sido animadores.

Ora, para a geração de um ambiente sadio e inovador em indústrias e centros de pesquisas de informática, essas técnicas têm se mostrado compensadoras. Isto sugere, pelo menos, a necessidade de estudos mais profundos, relativos a aplicação dos mesmos nos centros brasileiros de inovação de informática. Em particular, seria desejável que se

investigasse o perfil ético dos dirigentes e executivos deste setor em moldes semelhantes a Weber (1981), Tawney (1971), Sombart (1972) e Gonçalves (1977), para identificar que adaptações devem ser feitas para o caso brasileiro, a fim de tornar o estilo gerencial japonês plenamente adaptável ao Brasil.

APÊNDICE

O Príncipe Regente Shotoku Taishi foi o responsável pela introdução do budismo no Japão, tendo para isto acolhido inúmeros monges e intelectuais coreanos e chineses. No ano 604 ele editou um código moral que define até hoje os ideais de governo, a base do comportamento japonês e a ética dos executivos nipônicos.

Os fundamentos filosóficos desse código foram ensinamentos Confucianos e Budistas.

Por sua importância e porque eles influenciariam alguns princípios da Teoria Z3, resumimos e adaptamos os dezessete artigos neste Apêndice:

1. manter relações harmoniosas entre as pessoas;
2. reverenciar o budismo;
3. o subordinado deve obediência ao seu superior;
4. o superior deve manter comportamento decoroso com relação aos seus subordinados;
5. deve ser garantida a justiça aos subordinados;
6. toda lisonja e bajulação deve ser evitada;
7. os cargos oficiais devem ser preenchidos pelo critério do mérito e não pelo apadrinhamento e favoritismo;
8. os que ocupam cargos elevados devem trabalhar arduamente;
9. deve haver boa fé entre os subordinados e os superiores;
10. a ira deve ser evitada, lembrando-se que, em caso de desacordo, nem um é inquestionavelmente sábio, nem o outro inquestionavelmente tolo;
11. todo mérito deve ser premiado e todas faltas punidas;
12. todos os tributos devem ser instituídos pelo governo central e não pelos governos locais;
13. os deveres oficiais não devem ser negligenciados;
14. todos devem evitar a inveja;
15. todos devem abster-se de sentimentos de classe;
16. todos devem contribuir em épocas fixas com trabalho gratuito em prol da comunidade;
17. as decisões sobre questões importantes devem ser tomadas coletivamente.

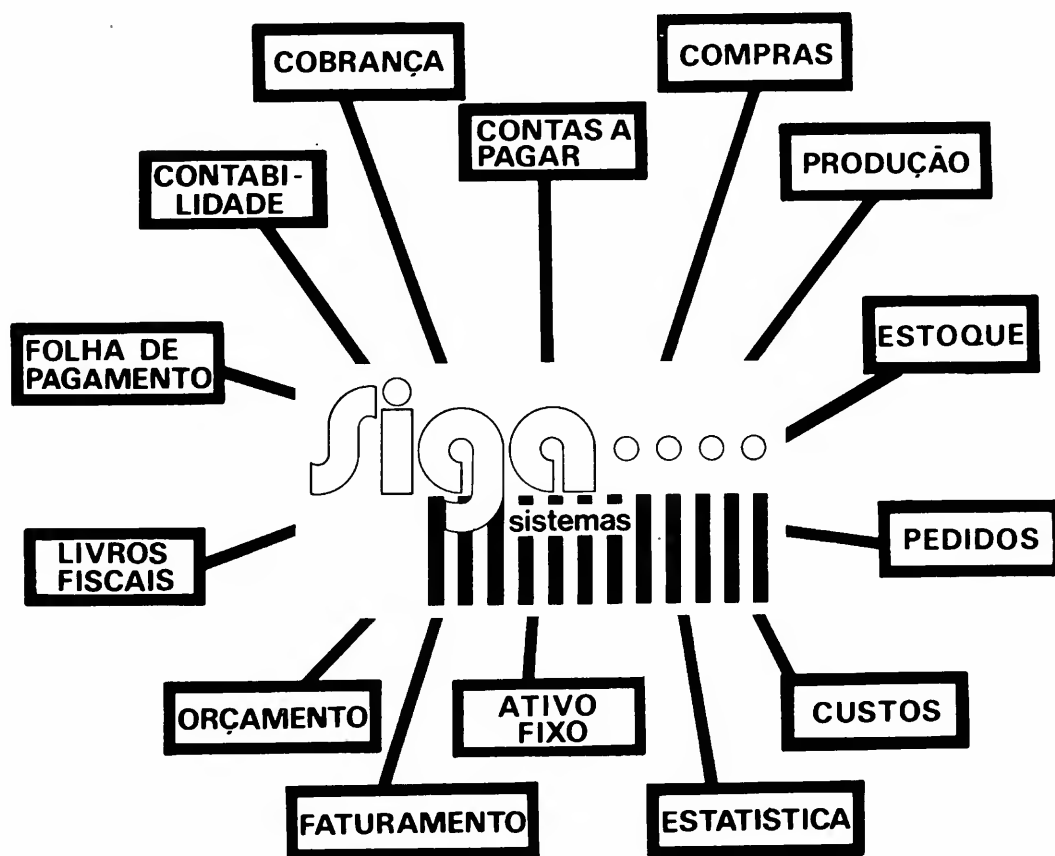
Como se pode ver, dada a natureza dos seus artigos, uma investigação mais profunda sobre as adaptações a serem feitas nas técnicas gerenciais japonesas para o perfil ético de nossos executivos deve considerar também as implicações do código do príncipe Shotoku neste contexto, já que elas se originaram do mesmo.

BIBLIOGRAFIA

- BARCLAYS BANK. Productivity: international comparisons. *Barclays Review*, aug. 1981.
- DRESDNER BANK AKTIENGESELLSCHAFT. *Economic Quarterly*, (71):1-2, nov. 1981.
- GONÇALVES, R. M. *Uma obra ética econômica budista do Japão pré-industrial*. Tese de livre-docência apresentada na Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.
- LEAVITT, H. J. Beyond the analytic manager; part II. *California Management Review*, California, 14(4):11-21, 1975.

- LOW, A. *Zen and creative management*. New York, Anchor Book, 1976.
- McGREGOR, D. *Human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
- OUCHI, W. G. & JAEGER, A. M. Type Z organizations: a corporate alternative to village life. *Alumni Bulletin*, Stanford Business School, 1978.
- OUCHI, W. G. *Theory Z; how american business can meet the japanese challenge*. New York, Addison Wesley, 1981.
- PASCALE, R. T. Zen and the art of management. *Harvard Business Review* (Grad School of Business Administration), 56(2):153-62, mar./apr. 1978.
- PASCALE, R. T. & ATHOS, A. G. *As artes gerenciais japonesas*. Rio de Janeiro, Record, 1982.
- QUINTELLA, H. M. Gerência com responsabilidades distribuídas em projetos de ciência e tecnologia. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2, Rio de Janeiro, 1978. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1978.
- QUINTELLA, H. M. & FLORES, R. G. A tentative organization of an experimental data base for enviromental systems modeling. In: CONFERENCE ON MODELLING AND SIMULATION OF LAND, AIR AND WATER RESOURCES SYSTEMS, Ghent-Belgium, IFIP, 1977.
- QUINTELLA, H. M. & HEMSLEY, J. R. Management responsibility patterns and information systems design in computer based ecodevelopment planning projects in Brazil. In: INTERNATIONAL COMPUTER SYMPOSIUM, Nankang, Taipei, Republic of China, Sinica Academy, 1978.
- QUINTELLA, H. M. *Aspectos organizacionais de inovações tecnocientíficas*. Tese apresentada na Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1981.
- SOMBART, W. *El burgués*. Madrid, Alianza Universidad, 1972.
- TAWNEY, R. H. *A religião e o surgimento do capitalismo*. São Paulo, Perspectiva, 1971.
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira, 1981.

FINALMENTE UM SISTEMA QUE VAI SIMPLIFICAR E INTEGRAR A ADMINISTRAÇÃO DE SUA EMPRESA



TOTALMENTE PROCESSADO EM NOSSO COMPUTADOR

BAIXO CUSTO OPERACIONAL

ADAPTA-SE PELA SUA FLEXIBILIDADE ÀS CARACTERÍSTICAS E NECESSIDADES DE SUA EMPRESA

IMPLANTADO E TESTADO EM VARIAS EMPRESAS DE PEQUENO, MEDIO E GRANDE PORTE

VANTAGENS OBTIDAS:

TOTAL CONTROLE DA POSIÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA

ATENDIMENTO MAIS EFICIENTE AOS SEUS CLIENTES

POSSIBILIDADES DE PLANEJAMENTO A CURTO E A LONGO PRAZO

INFORMAÇÕES SEMPRE ATUALIZADAS E CONSISTENTES

CUSTO/BENEFICIO FAVORÁVEL

Consulte-nos sem compromisso
Av. do Estado 4667 - tel: 2796811 - r.163 - 2700501
SIGA - Sistemas Integrados de Gerencia Automática Ltda

Técnicas de reunião que os livros não contam

Cyro Bernardes*

Já lhe aconteceu participar de reunião onde, inesperadamente, é aprovada alguma resolução fora da pauta? Talvez sua primeira impressão seja a de que faltou direcionamento na condução dos debates. Entretanto, é possível que o resultado “imprevisto” tenha sido planejado, utilizando-se de metodologia que os livros sobre técnicas de reunião desconhecem ou omitem. Assim, pode-se perguntar: os textos comentam o fato do temário realmente importante estar na agenda oculta e não na manifesta? Evidentemente, não, ficando patente a pertinência de se aprofundar os estudos dessa matéria, que convém ser iniciada exatamente por este ponto: a agenda oculta.

Agenda manifesta e agenda oculta

Ao ser convocado, o estregante em técnicas de reunião toma conhecimento da agenda, e pensa que nela estão os temas para exame e discussão. Essa é a agenda manifesta, destinada a justificar o tempo a ser gasto no encontro, despistar suas reais finalidades e desestimular a presença de participantes indesejáveis. Com esse objetivo, a pauta costuma referir-se a assuntos inócuos, a exemplo da discussão de medidas para economizar cópias xérox. Já a outra agenda, a oculta, destina-se a informar que serão feitas demissões em massa. Por essa razão é que existe o item “outros assuntos” no qual está embutida a verdadeira finalidade das reuniões e assembléias.

Estabelecido o objetivo real da reunião, deve-se passar à fase de preparação propriamente dita, pois, como toda peça teatral, o sucesso depende dos cuidados nos ensaios antes de ir à cena.

Preparação Prévia

Convocar um encontro de pessoas e, sem outros cuidados, iniciar a sessão, é arriscar-se a surpresas desagradáveis, tal qual fabricar nova linha de produto sem antes pesquisar o mercado e planejar a distribuição. Por esse motivo, a boa técnica recomenda conversas prévias ao pé do ouvido, ocasião em que fica-se sabendo quem é a favor e quem é contra e, dessa forma, se estabelecem as táticas a serem seguidas. Uma destas refere-se à escolha da pessoa que vai levantar o assunto da agenda oculta. Além disto, é preciso eleger aqueles que irão apoiar a proposta e selecionar os argumentos (preferivelmente de cunho emocional) com que rebaterão eventuais opositores.

Os “experts” por nós consultados foram unânimes em destacar a importância da determinação do dia, hora e local da reunião. O dia adequado permite evitar a presença do participante inconveniente, que faltará por ter compromisso inadiável ou viagem marcada. Entretanto, não houve plena concordância quanto à hora mais adequada. Não obstante, ocorreu predominância de opiniões quanto ao fim do expediente da manhã, com o argumento de que a fome, aumentando progressivamente, faz o exame dos assuntos se tornar cada vez mais superficial. A base científica para essa proposta repousou no fato de que a redução da taxa de açúcar no sangue causa moleza, quando não fortes dores de cabeça. É evidente que só haverá efeito caso não haja fornecimento de cafezinho, ou então, este seja servido logo no início, por exemplo, às dez horas, quando espera-se que os debates prossigam, pelo menos, até bem depois do meio-dia.

Finalmente, os peritos mostraram que o tipo de local é importante. Assim, os auditórios amplos permitem a identificação de painelinhas, pois os indivíduos tendem a agregar-se em grupos para o ataque e defesa. Contrariamente, se as pessoas, a medida que chegam, vão sentando-se isoladas umas das outras, então é certo inexistir união de pensamentos, ficando, pois, mais fácil dominá-las. Por outro lado, salas apertadas, quentes e abafadas tendem a encurtar o tempo das reuniões. Nestas condições, o gás carbônico embota o discernimento, facilitando o voto favorável, dado com o fim de todos logo irem embora.

Mesa versus plenário

Não posso esquecer o conselho dado por um amigo quando, em um conchavo prévio, discutíamos a agenda oculta. Experiente em assembléias de condomínio — como síndico que era —, mostrou-me claramente haver tendência dos membros do plenário sentirem-se como pares e em oposição aos participantes da mesa. Por esse motivo, não é indicado o presidente levantar o assunto da agenda oculta, pois é fácil suspeitar-se ter ele fugido da independência do seu papel de coordenador (como esperado pelos presentes) e adotado a posição de manipulador dos debates. Assim, a sua atuação deve limitar-se ao fornecimento da “deixa”, para que o membro previamente escolhido levante o assunto “inesperado” e, em seguida, passar a palavra aos outros participantes, cuja função é de apoiar entusiasticamente a proposta feita. Como o leitor inteligente logo percebe, exige-se perspicácia para inferir qual o momento adequado para isso. Entretanto, como regra geral, pode-se admitir o final da reunião, quando os

* Prof. Assistente Doutor do Depto. de Administração da FEA-USP. Membro da Assessoria para Desenvolvimento de Programas da SABESP.

não iniciados estão chateados e só pensam em acabar logo com tudo e sair.

O efeito do posicionamento

Autores há que, desconhecendo as técnicas mais sofisticadas de reunião, afirmam ficar o ocupante da cabeceira da mesa em posição de ascendência sobre os demais participantes. A base teórica sobre a qual se apoiam está na reminiscência infantil do pai poderoso que senta-se à cabeceira da mesa de jantar. Todavia, essa regra não é geral, como um exemplo pode esclarecer. Imagine o chefe que, antes de reunir-se com os subordinados para discussão de matéria extremamente técnica, convida a seu superior hierárquico a participar dos debates. Para ele reserva uma cadeira à cabeceira da mesa, o que faz seus subordinados esperarem orientação e contribuições de alto nível, como sugere a teoria. Entretanto, a desmoralização vem rápida pela cabal demonstração da falta de conhecimentos dos assuntos especializados da pauta, principalmente se tentar supri-los com enrolações. O chefe ladino ainda pode acelerar o processo, fazendo com que a cabeceira fique situada defronte a uma janela luminosa, e pedir (com humildade) esclarecimentos de dúvidas suas e de seus subordinados. A primeira vantagem do chefe é a dos seus técnicos irmanarem-se com ele em virtude de sentarem lado a lado, e a segunda, é ter o prestígio aumentado pelo efeito da comparação de conhecimentos, que para o futuro irá facilitar a aceitação de sua liderança. Finalmente, uma vantagem adicional é a do seu superior nunca mais comparecer em reunião de onde saia com os olhos ardendo pela luz e a alma ferida pela demonstração de incompetência.

Devolver em dobro

Todas as cartilhas do ABC da coordenação de reuniões deveriam abordar esta técnica, pois exige-se o seu conhecimento de todos aqueles que dão os primeiros passos nessa arte. Trata-se de temática tão simples que não compensa gastar muitas palavras. A primeira prescrição

consiste no coordenador solicitar solução para quem manifestar qualquer crítica ou discordância. Sua aplicação leva a desestimular palpites de muitos enroladores de reunião. A segunda técnica é encarregar o proponente de novas medidas a providenciar tudo aquilo que sugeriu. Com isso desmascaram-se os que só falam para aparecer e destacam-se os que realmente querem contribuir.

O zoológico das reuniões

Alguns textos que tratam da coordenação em trabalhos de grupo reproduzem (de livros americanos) figuras de animais, cujas "personalidades" são identificáveis aos tipos encontrados em reuniões. Não há dúvida que as prescrições que acompanham os desenhos são úteis para a condução dos debates, porém, falta engenhosidade para explorar todas as suas potencialidades. Por exemplo, não é percebida a utilidade do papagaio falador na função de cansar os participantes durante as discussões da agenda manifesta, facilitando, assim, a aprovação dos itens da agenda oculta. Da mesma forma, não é vista a serventia do cabritinho acanhado e do hipopótamo desinteressado em fazerem número para a assembléia. Como só servem para isso, convém deixar ambos de lado nas discussões. Também é diferente o enfoque a ser dado à perigosa raposa. A boa prática sugere ter uma conversa prévia com esse tipo, a fim de interessá-lo a se bandear para o lado de cá. Conseguindo esse intuito, tem-se ainda um lucro adicional, o dos companheiros o abandonarem por desconfiarem que se vendeu.

Como é percebido na leitura desta breve exposição, a matéria é vasta, exigindo ainda muita pesquisa e teorizações. Evidentemente, a coleta de dados não seria fácil, pois os administradores bem sucedidos guardam ciosamente seus segredos sobre as técnicas de reunião e, provavelmente, só as transmitem aos filhos e, assim mesmo, do leito de morte. Contudo, o assunto é desafiador e, não obstante as dificuldades apontadas, está esperando interessados em desenvolvê-lo, quiçá para uma tese de, no mínimo, livre-docência. Habitem-se.

Renove sua Assinatura da

Revista de Administração

FEA — USP

Caixa Postal 11498

05499 — São Paulo

Por que prever?

Ruy Aguiar da Silva Leme

Há alguns dias, preparando a aula introdutória do curso de Previsão na Administração, dado no pós-graduação de nossa Faculdade, ocorreu-me uma enorme dúvida. Adiantará fazer com que um grupo de alunos, laboriosamente, ao longo de todo um semestre aprenda as diversas técnicas de previsão — desde a previsão de prazo curto (meses) até as de prazo longo ou longuíssimo (anos, ou até décadas) — na situação que estamos atravessando, quando nada podemos afirmar sobre o que acontecerá na próxima semana?

Julguei ser meu dever tentar dar uma resposta aos alunos à esta indagação logo na primeira aula, e julguei também que esta resposta resultaria do que eu pudesse pensar sozinho sobre o assunto, sem nenhuma consulta à literatura especializada, a qual por ser estrangeira nada tem a ver com a nossa situação presente.

Nesta nota, desejo transmitir o resultado destas reflexões. É possível que não sejam originais, decorrendo de leituras feitas de autores lidos no passado, cujas referências já me esqueci, de tal forma que as absorvi.

Inicialmente parti daquela imagem do tempo como uma reta, onde o presente é um ponto, e o passado e o futuro são semi-retas. Nesta conceituação, o presente não é nem o ano, nem o mês, nem o dia, nem a hora, nem o minuto, nem o segundo que estamos passando. O presente é apenas um corte entre o passado e o futuro, sem qualquer duração. O passado interessa à medida que contribui com experiência para decidir sobre a ação. E a visão que temos do mundo exterior em cada instante pode motivar essa ação. Contudo, toda ação e todo nosso comportamento visa o futuro. Se, sentindo frio, procuramos nos agasalhar, a sensação corresponde ao presente, mas a ação é voltada para o futuro. Assim sendo, para agir é indispensável alguma informação sobre o futuro, isto é, fazer previsões. Assim, se procuro o agasalho é porque prevejo que o frio continuará e que o agasalho retirará a sensação de frio.

Nestas condições, prever é essencial desde que desejemos decidir sobre qualquer ação.

Contudo, com tudo isto não respondi a pergunta inicial: Por que prever, uma vez que a previsão pode ser subjetiva, inconsciente, assistemática, ou objetiva, consciente e sistemática, e o curso pretende fornecer elementos para o segundo tipo de previsão. Sendo esse trabalhoso de aprender e ser executado, fica a pergunta: Compensa, numa situação de violentíssima turbulência como a atual, o trabalho adicional necessário à previsão sistemática; ou os alunos devem apenas fazer o curso, guardando o que

aprenderem para bem mais tarde, para dias melhores, de maior estabilidade?

Encontrei quatro justificativas para preferir a previsão sistemática à assistemática nas decisões da empresa. É bom enfatizar que esta preferência ficará tanto mais justificada quanto mais importante for a decisão, sendo mais indicada a previsão assistemática nas decisões de rotina e de menor importância.

A primeira justificativa é clássica. A única forma de unificar as previsões de todos os indivíduos da empresa é fazê-la consciente e com resultados conhecidos e obedecidos por todos em suas decisões. É preferível toda a empresa ter uma só previsão errada, do que cada indivíduo ter sua previsão, umas certas e outras erradas. Assim, se “compras” previa más condições e comprar pouco, e a “produção” previa boas condições e produzir muito, o resultado seria apenas o esgotamento de estoques e a redução involuntária da produção.

A segunda justificativa é que a previsão subjetiva normalmente é sujeita a vícios como, por exemplo, a adoção inconsciente da hipótese da permanência, que admite que o futuro seja idêntico ao passado. No dia-a-dia esta hipótese não é só aceitável mas indispensável. Se posso decidir entre alimentos, escolho aquele que no passado mais me agradou na expectativa de que a experiência se repita. Se confio que uma pessoa está dizendo a verdade é que no passando não mentiu. Tomo uma condução pública, na expectativa de que o itinerário seja mantido etc.

Obviamente, a hipótese de permanência, se muitas vezes é correta, nem sempre o é e só com um esforço consciente estamos em condições de discutir sua validade.

Muitas pessoas, empresas e mesmo nações estão em má situação por aceitar como hipótese de permanência — dever é um bom negócio, como ocorreu no passado, com juros baixos ou negativos. Deixou de o ser com a elevação da taxa de juros.

Fui consultor de uma revendedora de caminhões de motor diesel. No passado, as concessionárias desta venda, impressionadas com uma elevação na venda de caminhões que persistia há alguns anos, ampliaram consideravelmente suas instalações, imobilizando um grande ativo, a custo de empréstimos. Não perguntaram quais as razões que haviam elevado as vendas, para saber se esta elevação seria persistente. Ora, se tivessem feito esta pergunta, saberiam que as vendas adicionais foram causadas por um processo de substituição de motores a gasolina por motores a diesel,

devido a mudança dos preços relativos destes dois combustíveis. Era fácil de prever, resultado quase matemático, que o processo de substituição terminaria quando se esgotassem os motores a gasolina em circulação. De fato, isto aconteceu e a concessionária ficou com instalações superdimensionadas, cujos rendimentos não pagavam os juros dos empréstimos contraídos, sendo que esta situação levou à minha contratação como consultor.

Em terceiro lugar, a previsão consciente força a encarar a incerteza existente com relação ao futuro, levando em conta esta incerteza nas decisões.

Há pouco participei da discussão de uma política de vendas de uma empresa. Ao longo da discussão verifiquei que, inconscientemente, a política havia sido elaborada dentro de uma hipótese de permanência — de que o Brasil continuasse dócil às exigências do FMI. Questionando esta hipótese, recebi como resposta que se a suposição não era certa, pelo menos era a mais provável. Esta discussão se deu no início de agosto de 1983 e o leitor, quando a revista estiver publicada poderá conferir se a hipótese foi ou não confirmada. Contudo, objetei. Dever-se-ia fazer uma previsão consciente, usando a técnica dos cenários. O cenário de docilidade junto ao FMI, recuperação da Economia Mundial, mais provável ou não, seria apenas um dos cenários possíveis. Discutimos outros cenários, também possíveis, e decidimos testar a sensibilidade das recomendações à mudança de cenários. É possível e freqüente acontecer que uma recomendação ótima num cenário seja péssima em outro. Sendo ambos os cenários possíveis, seria de se procurar uma recomendação diferente, mais aceitável em qualquer dos dois cenários.

O que importa nesta argumentação é que o esforço da previsão objetiva *de per si* pode demonstrar incertezas ignoradas na previsão subjetiva.

Last but not least, a previsão objetiva tem mais probabilidade de acertar do que a subjetiva. Esta probabilidade de acerto será tanto maior quanto menos turbulento for o ambiente. Fenômenos como movimentos de astros, hora em que o sol nasce, são previsíveis com total exatidão. Fenômenos sociais, por sua complexidade e pela maior influência exercida pelos indivíduos, têm precisão muito menor na previsão. Assim, mesmo projeções da demanda de alimentos, por ser um bem de elasticidade renda baixa e não muito sujeito a alterações de gostos, têm se confirmado em prazos de duas décadas. Em ambientes muito menos turbulentos que o atual, mesmo a previsão de eventos bem mais complexos foi confirmada pelos acontecimentos. Assim, uma previsão que fiz em 1966 durante a elaboração do Plano Decenal do Governo Castello Branco, segundo a qual se fosse obedecido o plano Siderúrgica imposto na época pelo Banco Mundial, haveria grande falta de aço em 1973, foi totalmente confirmado, apesar da previsão ter sido feita há 6 anos. Contudo, por mais aperfeiçoados que sejam os métodos adotados, é forçoso reconhecer que toda a previsão é “um chute”, e o máximo que podemos reivindicar para a previsão objetiva, é ser “um chute” mais abalizado.

Não sei se convenci os leitores com minha argumentação. Os alunos, para os quais esta se destinava primordialmente, se deram por satisfeitos, pois compareceram às aulas seguintes.

**Você tem interesse em artigos sobre pesquisa
em áreas de administração?
Leia a Revista de Administração**

Resenha de Livros

APRENDIZ DE EMPRESÁRIO

Autor: Ernane Galvêas
Editora: Livros Técnicos e Científicos
Edição: 1ª – 1983
Avaliador: José Henrique de Faria

O texto de Galvêas é o que se poderia chamar de apostila de curso intensivo de informação geral, ou seja, é um texto que não acrescenta nada de substantivo aos assuntos que aborda. Os mais simples manuais de projetos, de engenharia econômica e de microeconomia, a disposição dos estudantes, empresários, professores e demais interessados, tratam dos assuntos abordados no livro de Galvêas de forma muito mais apropriada e profunda do que esse consegue fazer. O mérito deste texto é o de ter reunido tantos manuais em um só e a novidade é a de ter conseguido abordar assuntos complexos de forma simples.

O autor inicia seu texto examinando algumas questões essenciais. A primeira questão abordada é a do desenvolvimento econômico, o qual é considerado como um “processo que praticamente independe da estrutura política do país no qual se realiza” Tal noção, economicista, já foi há muito tempo superada pela literatura específica. A idéia desenvolvimentista, inscrita aí, não tem respaldo nas formações sociais concretas, senão com um esforço de superficialização teórica, em que o conceito de desenvolvimento econômico está ligado apenas ao de disponibilidade de recursos naturais, capital e trabalho (os famosos fatores da produção), como imaginavam os economistas da era ricardiana. Como as relações entre as estruturas econômica, jurídico-política e ideológica são de tal forma interdependentes, esta autonomia do econômico, que alude Galvêas (citando Delfin), faz parte de um mito propalado por certa corrente de cientistas sociais. Esta noção também faz parte, de certa forma, do grande alarido racionalista provocado pelos economistas neoclássicos nas décadas de 20 e 30.

Acreditar que desenvolvimento econômico é um processo que independe da estrutura política é, além do mais, uma forma de justificar uma estrutura política autoritária em nome daquela glotonaria generalizada que comemorará o êxito final do modelo. A questão que fica sem resposta (também, pudera!) é “desenvolvimento para quem?” Para o trabalho, que como Galvêas admite, “está na base da atividade econômica”? Para o empresário (e seu aprendiz)? Ou esta é uma questão sem importância, já que todos participarão da “festa”?

O modelo matemático utilizado por Galvêas, na explanação, é sintomático: desenvolvimento econômico é uma questão técnica. Isto permite ao autor referir-se ao investimento estrangeiro não como a concretização da expansão (imperialista) do capitalismo dos países centrais (problema também político), mas como “a força rendentora” que vem “romper o ciclo da pobreza na parte do suprimento de formação de capital nos países de renda baixa”

A segunda questão básica refere-se aos princípios de administração. Para manter, quem sabe, a coerência do enfoque, os conceitos utilizados derivam de Fayol e dos neoclássicos (Newman; Koontz & O'Donnell; Jucius & Schlender; Dubim etc). Não é necessário deter-se aqui. Basta notar que estas noções básicas são dadas já no primeiro semestre dos cursos de graduação para “aprendiz de empresário”

A terceira questão refere-se às técnicas de planejamento. Chama atenção, neste capítulo, a idéia, na instância macroeconômica, de que planejamento é “um método racional de expressar a volição coletiva, dada a impersonalidade da ação estatal” Eis aí aquela noção do Estado colocado acima da sociedade, místico, justo, imparcial, tradutor supremo dos interesses coletivos. Isto justifica o Estado interventor nos países subdesenvolvidos de iniciativa privada débil e disponibilidade reduzida de capitais. O Estado, com sua “faculdade telescópica”, não é um Estado de classe, com interesses objetivos específicos, mas um Estado popular-desenvolvimentista, cujo corpo administrativo é formado por técnicos comprometidos com os interesses coletivos.

A quarta questão básica, referente ao planejamento a nível da empresa, como a segunda, está baseada em concepções do início do século, revistas nas décadas de 40 e 50. A quinta e última questão é uma pequena referência ao planejamento governamental no Brasil, onde são citados o plano SALTE, o plano de metas, o PAEG, o PED e os PNDs.

A parte II, do livro, composta de doze capítulos, trata de técnicas de elaboração de projetos. Não existe, aí, nenhuma novidade. Tudo pode ser encontrado nos manuais já existentes que, por serem mais profundos, são mais úteis. A terceira parte, composta de quatro capítulos, trata de taxa de retorno. Também aqui os manuais de matemática financeira e de engenharia econômica já existentes são

superiores. A parte quatro trata de noções de microeconomia, que não só coloca Galvêas definitivamente entre os economistas neoclássicos, como reafirma os comentários feitos anteriormente sobre o conteúdo do texto-apostila.

É necessário, finalmente, tecer um comentário sobre a introdução (que não tem nada a ver com o texto). O autor define-se a si mesmo como um socialista arrependido, que “descobriu” as vantagens do capitalismo-democracia representativa após sua longa experiência no setor público (sic) e em sua experiência nos Estados Unidos. Galvêas afirma tese não demonstrada (não existe democracia sem empresa privada e vice-versa) e faz apologia ao empresário (em sua opinião um “quase herói”). As assertivas de que a sociedade ocidental moderna é uma comunhão de interesses entre

trabalhadores, governo e empresário; de que os empresários são injustamente compreendidos (o público julga-o um especulador, o trabalhador julga-o um explorador e os técnicos do governo julgam-no um sonegador), pois suas vidas são plenas de atribulações, sofrimentos, aflições, angústias, decepções e amarguras e de que o lucro do empresário não cobre apenas seus riscos mas remunera suas qualidades humanas, seriam cômicas, se já não fossem trágicas.

Em resumo, é um livro que não acrescenta nada de substantivo aos assuntos que aborda e só pode ser recomendado aos aprendizes de empresários que não cursam, não cursaram e tampouco têm intenção de cursar faculdades de economia, administração e contábeis.

A MÃO VISÍVEL

Autor: José Júlio Senna
Edição: Julho de 1983
Avaliador: Antonio Z. Sanvicente

Considerações Gerais

O volume publicado pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, ainda em 1983, é uma coletânea de doze trabalhos do Professor Senna, da Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Tratam os trabalhos dos problemas econômicos nacionais e internacionais atuais, bem como de controvérsias a respeito da política econômica executada em anos recentes em nosso país.

A “mão visível” a que se refere o título da obra, parodiando Adam Smith, é a mão do governo. Este, por sua vez, era na opinião de Smith um agente sem lugar apropriado numa economia que pretendesse maximizar o bem-estar da coletividade. Entretanto, o autor de *A Mão Visível* reconhece que o governo tem um papel a desempenhar nos casos de “market failure”, mas aí ele tende mais a agir como empresário, ao assumir a condução de monopólios naturais, por exemplo, ou regulando e controlando a poluição do meio ambiente. Senna preocupa-se mais com a intervenção do governo através da utilização de uma “política econômica”. O autor, porém, não entra em considerações quanto à necessidade ou inevitabilidade de que um agente, em nome da coletividade, tenha uma “política” para a promoção dos mais variados objetivos, tais como o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social. Porém, dada a existência desse agente, e a sua interferência em economias de mercado através dessa “política”, Senna afirma com propriedade que “os instrumentos de política têm sido exageradamente manipulados” (p. 17), sendo esta uma crítica que ele faz ao comportamento dos governantes brasileiros. Essa manipulação excessiva, nas mais diferentes direções, e às vezes em direções opostas ao mesmo tempo, tem introduzido incerteza, na economia, além da que é inevitável.

O mérito principal dos trabalhos coletados neste volume é, sem dúvida, o de que o autor apresenta evidências quase sempre nítidas a consubstanciar a sua afirmação

reproduzida no parágrafo anterior. Além disto, tanto a discussão dos problemas quanto a apresentação da evidência são feitas de maneira clara e em linguagem desobstruída de imprecisões gramaticais ou sintáticas sérias. Este último aspecto, a meu ver, é ao mesmo tempo louvável e comprobatório de que estudar nos Estados Unidos (Johns Hopkins University) nem sempre prejudica a capacidade de comunicação de nossos economistas.

Resumo do conteúdo e comentários sobre os capítulos

O livro divide-se em seis grandes partes:

Parte I – Produção e Emprego

Cap. 1 – Produto Potencial, Capacidade Ociosa e os Ciclos Econômicos

Parte II – Inflação

Cap. 2 – Expansão Monetária e Crescimento dos Preços

Cap. 3 – Correção Monetária e Realimentação Inflacionária

Cap. 4 – O Indicador “Correto” da Inflação

Parte III – Juros e Crédito

Cap. 5 – O Choque das Taxas de Juros

Cap. 6 – O Controle Quantitativo do Crédito

Parte IV – Setor Externo

Cap. 7 – A Política de Comércio Exterior

Cap. 8 – Exportação de Matérias-Primas

Cap. 9 – “Hedging” da Taxa de Juros Externa

Parte V – Intervenção Estatal

Cap. 10 – Subsídios

Cap. 11 – Controle de Preços

Parte VI – A Crise Atual

Cap. 12 – O Desafio dos Anos 80

O primeiro capítulo traz como contribuição principal, na conclusão de uma argumentação bastante clara, o destaque ao erro cometido por nossas autoridades econômicas em 1979, ao promover expansão quando não havia capacidade ociosa (diferença entre produto efetivo e

produto em potencial), levando ao observado recrudescimento da inflação, bem como dos nossos problemas de balanço de pagamentos. Quer me parecer, no entanto, que embora a evidência seja sugestiva de que isso realmente tenha acontecido, o autor está na verdade trabalhando com apenas um *exemplo* a favor de sua própria hipótese, de que variações bruscas de instrumentos *não* afetam o processo de crescimento, a curto e principalmente a longo prazo.

Além deste problema de inferência a partir de uma amostra de uma só observação, há pequenos reparos a fazer às tabelas e à nomenclatura utilizadas neste capítulo.

Em primeiro lugar, julgo que seria melhor usar a expressão produto *efetivo*, e não *real*, como o faz o autor ao longo de todo o capítulo. A última expressão refere-se na verdade a uma variável medida a preços constantes. E não é isso o que o autor pretende dizer, no caso.

Em segundo lugar, a coluna Y/Y^* , na Tabela 1.1 (p. 24), está definida incorretamente, pois, segundo os números ali encontrados a definição deveria ter sido $100[(Y/Y^*) - 1]$. O mesmo ocorre na Tabela 1.3 (p. 30).

Finalmente, na p. 25, a conclusão de que Produto Interno Bruto efetivo inferior a Produto Interno Bruto em potencial significa desemprego não é correta, pois o que pode estar realmente havendo é emprego ineficiente, em consequência de greves, como em 1963. Em outras palavras, parece estar havendo uma confusão entre *correlação* (entre desemprego e PIB efetivo inferior a PIB em potencial) e uma verdadeira *relação de causa e efeito*.

No segundo capítulo, o autor distingue entre os fatores que causam crescimento dos preços, a curto prazo (tais como elevações de salários e seu impacto sobre custos), e a longo prazo (no qual o único fator importante é a expansão da oferta monetária). Em vista da evidência apresentada, o autor conclui, na p. 47, que “as causas do processo [inflacionário] foram monetárias”. Senti a falta, porém, de uma discussão da razão de ser uma política de expansão monetária. Por que se expande deliberadamente a oferta da moeda? Por nada, ou para incentivar produção e emprego? A questão básica realmente é descobrir como promover expansão monetária sem permitir que a inflação escape ao controle das autoridades, e para isso deve existir algum objetivo de expansão monetária.

Tecnicamente, julgo que em relação ao material das Tabelas 2.1 e 2.2, alguns gráficos auxiliares, bem como coeficientes de correlação simples, teriam ajudado a aumentar a facilidade de análise dos dados, pois ninguém olha duas tabelas de 129 observações cada uma e diz: “Realmente, a análise dos dados deixa clara a estreita relação entre expansão monetária e crescimento dos preços” (p. 39), ainda mais quando, conforme a p. 40, se menciona que a expansão da oferta de moeda influencia o nível de preços com certa defasagem.

O terceiro capítulo faz um breve histórico da aplicação do mecanismo de correção monetária no Brasil, desde 1958 até 1977, e concentra-se na exposição, discussão e verificação da hipótese de que esse mecanismo seria um poderoso agente de *realimentação* do processo de crescimento dos preços (segundo Simonsen [1970]). De acordo com essa hipótese, que pressupõe um modelo de inflação em parte determinada por inflação passada, tal comportamento de compensação de perdas anteriores seria

automático, com tal mecanismo de correção monetária.

Muito apropriadamente, Senna logo alega que não é pelo fato de ser legislada que tal tentativa de recuperação deixaria de ser feita em qualquer economia com inflação. A evidência apresentada neste capítulo sustenta muito fortemente tal posição. Aliás, o simples exame dos números da Tabela 3.2, que mostra que em todos os anos de 1972 a 1981 (com exceção deste último, e por muito pouco), a correção esteve aquém da inflação, e no entanto esta subiu cada vez mais, já representa constatação contrária à hipótese de realimentação. Além disso, parece dizer muito a respeito dos atuais mecanismos de reajuste de salários e aluguéis abaixo do crescimento médio dos preços.

As evidências apresentadas pelo autor se referem aos testes de duas hipóteses nulas, por meio de análise de regressão linear múltipla. As hipóteses alternativas correspondentes são:

- a) numa série de tempo, a influência da variável explicativa inflação passada tornou-se mais forte *após* a introdução da correção monetária em nosso país;
- b) a variável inflação passada é influente mesmo em países nos quais não há mecanismos de correção monetária.

No caso do primeiro teste, há dois problemas econométricos óbvios: em primeiro lugar, há uma variável explicativa importante, cujo coeficiente está sendo submetido a teste de significância, que é a própria variável dependente defasada, gerando tanto viés quanto ineficiência de estimação e desvios da hipótese de normalidade dos resíduos, a não ser casos especiais, segundo Johnston [1972]; em segundo lugar, a conclusão é tirada da comparação entre coeficientes de uma mesma variável, em duas equações diferentes, “a olho”. Para esta comparação, o uso de um modelo com variável “dummy” é um artifício simples, conhecido há muito tempo, e que deveria ter sido considerado.

Seja lá como for, parece que a hipótese nula não pode ser rejeitada, o que apoia a hipótese de que a correção monetária realmente possui um papel realimentador da inflação.

Entretanto, o segundo teste, que possui também o primeiro problema apontado para o teste anterior, mas não o segundo, indica que em países *sem* mecanismos de correção monetária o papel de expectativas inflacionárias, através da variável inflação passada, também é forte, o que pode levar à suspeita de que os resultados do teste da primeira hipótese se devam à interveniência de alguma outra variável (por exemplo, o próprio *nível* da taxa de inflação, geralmente mais elevado, no período posterior a introdução da correção monetária).

No Capítulo 4, o autor procura mostrar, empiricamente, que não faz sentido discutir qual é o indicador mais “correto” da inflação: se o Índice de Preços no Atacado (IPA), o Índice de Custo de Vida no Rio de Janeiro (ICV), ou o Índice Geral de Preços (IGP). Isto é feito pelo autor com a comparação de médias anuais, dos três índices que compõem o IGP, ou seja, o IPA, o ICV e o Índice da Construção Civil no Rio de Janeiro, de 1955 a 1981. Como ele observa que as médias são praticamente as mesmas, a preocupação com a identificação do melhor índice é destituída de fundamento, segundo a opinião do autor.

Ora, a tão longo prazo, e mesmo a um prazo não tão

longo, isso deve necessariamente acontecer, pois o que é matéria-prima industrial, e portanto entra no cálculo do IPA, por exemplo, logo assume a forma de custo de matéria-prima e entra no preço de produtos ou serviços, e assim no cálculo do ICV, bem como no custo de mão-de-obra ou material, no ramo da construção civil.

No Capítulo 5, que abre a parte do livro sobre juros e crédito, o autor discute causas dos altos níveis dos juros reais no mercado financeiro nacional. São apontadas as seguintes:

- a) a alta taxa de inflação;
- b) o aumento dos déficits orçamentários fiscal, monetário e das empresas estatais;
- c) a política monetária apertada e o aumento da dívida interna;
- d) a imposição de controles quantitativos sobre a expansão do crédito;
- e) o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF);
- f) a elevação dos juros externos.

Embora a cobrança do IOF tenha por consequência a elevação de custos de transação (intermediação), e o controle quantitativo exerça um efeito de repressão sobre a oferta, a inflação e as expectativas inflacionárias, ao contrário do que afirma o autor (sem explicá-lo) não afetam as taxas *reais* de juros, e sim o nível das taxas *nominais*. Parece patente que as forças mais importantes têm a ver com a combinação perversa (para as taxas de juros) entre déficit público elevado, financiado por elevação da dívida interna, e limitações à expansão da oferta de moeda (política monetária apertada), o que ocorre tanto no país quanto no exterior (leia-se Estados Unidos).

Conclui Senna que a redução dos juros externos seria a melhor esperança. Vê-se claramente, porém, que se trata de condição necessária, mas não suficiente, para a redução dos juros internos.

Por fim, embora o próprio Senna mencione a necessária comparação entre taxas reais de rentabilidade esperada de projetos de investimento e taxas reais de juros (mesmo que estas fossem elevadas, se houvesse perspectivas de alta rentabilidade, o investimento e o emprego não seriam prejudicados), nota-se uma falta de atenção para com a possibilidade de que esteja a economia mundial numa fase de rarefação de oportunidades promissoras, como se estivesse havendo uma “crise tecnológica”, e estivéssemos à espera de um novo salto, uma nova revolução industrial.

No Capítulo 6, é feito um histórico, a partir de 1980, dos mecanismos de controle quantitativo do crédito no Brasil, visando “empurrar” os tomadores para o mercado internacional, por força de nossos problemas de balanço de pagamentos.

Senna delinea claramente os efeitos colaterais de tais políticas, ou seja:

- a) a elevação dos “spreads” de intermediação, e dos lucros dos bancos;
- b) o surgimento de um mercado paralelo, irregular e não-controlado, a taxas dentro do “spread”, provocando desintermediação, e envolvendo assim processos menos eficientes de canalização de poupanças.

Percebe-se aí como a eliminação de controles sobre o crédito é difícil e cara: um exame da estrutura dos ativos dos bancos comerciais, feito didaticamente pelo autor,

mostra que essa eliminação tenderia a causar:

- a) queda dos “spreads” de intermediação, o que seria bom;
- b) queda da “demanda cativa” por títulos públicos. Neste caso, haveria liquidação em massa desses títulos, com reduções de preços e perdas enormes de capital para os seus portadores, levando à possibilidade de “quebras” de corretoras, bancos de investimento e distribuidoras de valores;
- c) aceleração da inflação, devido à expansão monetária decorrente da expansão do crédito e da monetização desses títulos públicos.

O Capítulo 7, que abre a parte do livro sobre Setor Externo, e trata da Política de Comércio Exterior do país, é sem dúvida o mais detalhado e cuidadoso dos capítulos, o que se percebe até pela quantidade de notas explicativas e referências, em geral ausentes dos demais capítulos. (Aliás, de passagem, acho que teria sido útil se no início de cada capítulo se tivesse indicado em que publicação encontra-se a versão original de cada trabalho, bem como a data da mesma. Sem dúvida, o Capítulo 7 deve ter sido publicado originalmente em periódico acadêmico.)

Senna discute aí a filosofia e os resultados da política de substituição de importações (pré-1964), que julga errônea por “fechar” a economia, não tendo se preocupado com a manutenção da competitividade dos novos produtos que pudessem ser exportados.

A seguir, analisa a abertura da economia, a partir de 1964, bem como as críticas a esse modelo “neo-exportador”

Uma dessas críticas, sem dúvida, é a que contrapõe uma orientação para o mercado interno. Senna, por sua vez, critica esta contraproposta sustentando que o modelo exportador gera ganhos de eficiência que acabam beneficiando o consumidor interno e que, de qualquer forma, dadas as dimensões do país, nunca teremos um “coeficiente de abertura” como os de vários dos pequenos países da Europa.

A seguir, são apontados os mecanismos que incentivaram as vendas externas nas décadas de 60 e 70, destacando-se os créditos-prêmios de IPI, e o crédito subsidiado, mais do que a política cambial.

Necessariamente, a seguir Senna põe em evidência os problemas decorrentes do uso de subsídios à exportação (como os instrumentos acima citados) vis-à-vis os acordos internacionais e, principalmente, a política comercial dos Estados Unidos.

O capítulo conclui com um relato dos ajustes mais recentes da política de comércio exterior, até fins de 1982, bem como uma discussão da política cambial futura. No caso dos ajustamentos, as marchas e contramarchas de medidas provocadas pela maxidesvalorização de dezembro de 1979 constituem a melhor evidência, em todo o livro, dos efeitos adversos da “mão visível”, pois o que vemos é uma longa série de medidas corretivas para corrigir distorções criadas por medidas corretivas anteriores.

Dentre as alternativas para a política cambial, Senna não é tão favorável a uma nova maxi-desvalorização (ele calculava ser necessária uma desvalorização de 16%, ao fim de 1982), e estamos falando da ocorrida em fevereiro de 1983. É semelhante a opinião do autor sobre o uso de taxas de câmbio especiais para o pagamento de dívidas em moeda

estrangeira ou de sistemas de taxas múltiplas, pois haveria, no primeiro caso, enorme subsídio. No segundo, criar-se-ia vasto campo para burocracia dispendiosa e fraudes. Por fim, mostra-se favorável à implantação de um mercado a termo de taxa de câmbio (por ele chamado de “mercado futuro”). A respeito, ver Sanvicente [1983a].

No oitavo capítulo, Senna discute as críticas à exportação de matérias-primas com base nas proposições de que o processamento local, seguido da exportação, sempre é melhor do que a venda da matéria-prima bruta, bem como na chamada “teoria conservacionista”. Simplesmente, ambas ignoram idéias econômicas básicas. A primeira ignora o princípio das vantagens comparativas, e a segunda, a de que tudo depende do valor atual líquido da decisão de conservar, e isto é exemplificado com a situação dos países-membros da OPEP.

No Capítulo 9, o autor nos situa diante do problema das altas taxas de juros internacionais, volta a destacar o papel perverso da combinação déficit fiscal-política monetária apertada, e propõe a utilização, pelos devedores nacionais, operações de “hedging” (cobertura de risco de variação de taxas de juros) em bolsas como as que já existem nos Estados Unidos, e já feito dentro do Brasil para operadores com “commodities”

No Capítulo 10, dando início à parte do livro sobre Intervenção Estatal, o autor discute o papel dos subsídios numa economia de mercado e faz um histórico dos subsídios utilizados em nosso país nas áreas de comércio exterior e desenvolvimento regional e setorial, deixando de lado os subsídios ao consumo. No que se refere ao subsídio no crédito rural, Senna destaca muito corretamente que, no caso de proteção contra riscos desse ramo de atividade, o subsídio existente não é um mecanismo apropriado. Para compensar esse risco (por exemplo, de quebra de produção), diz ele, é preferível usar mecanismos *diretos*, levando o leitor a supor que o subsídio é um mecanismo *indireto* de redução de riscos; contudo, ver Sanvicente [1983b] para uma demonstração de que nem isso se verifica.

No Capítulo 11, sobre controle de preços, além de um histórico dos mecanismos usados no Brasil nas últimas décadas, encontramos a proposição de que seu papel é ajudar a reduzir a inflação atuando sobre a formação de

expectativas inflacionárias. A meu ver, entretanto, isto pressupõe expectativas não-rationais, para o momento em que os controles são abolidos, sendo ignorado o fenômeno de compensação que então ocorre.

Senna enumera oito críticas a sistemas de controle de preços em geral, mas uma delas parece-me ser uma das mais sérias conseqüências de praticamente toda forma de intervenção estatal, e deve ter contribuído para nossa crise econômica, social e moral:

“Controles de preços tendem a reduzir a eficiência da economia, já que elevado número de homens-horas são gastos, no Governo e no setor privado, para administrar os controles, traçar e interpretar normas, procurar brechas na legislação etc. No setor privado, o controle de preços, e isto vale, em geral, para qualquer tipo de controle, desperdiça recursos humanos escassos. Formam-se especialistas em driblar os controles e barganhar com o Governo e o órgão controlador.” (p. 213-14)

Esta coletânea conclui com um capítulo que é, na verdade, um diagnóstico da crise internacional da presente década: a combinação de ciclos “naturais” da atividade econômica, em fase de baixa, agravada por erros de política macroeconômica, principalmente nos Estados Unidos. De acordo com essa visão, são estudados os impactos da crise sobre as economias subdesenvolvidas, o Brasil em particular.

Na verdade, o autor não tem uma “receita” a dar, e acaba esperando ou contando mais com a retomada inevitável do ritmo da atividade econômica, quando passarmos “naturalmente” a uma outra fase do ciclo. Julgo que, se Senna acredita que a política econômica é realmente a “mão visível” (ou seria a “mão pesada”?) que tantos malefícios causa, deveria pelos menos preocupar-se com a possibilidade de que uma política inadequada retarde indefinidamente a passagem à fase de alta. Em outras palavras, para quem, como o autor, acredita que a política econômica pode acelerar ou retardar a saída dessa fase de baixa, dizer que “a atual fase adversa é transitória, sobrevivendo a retomada do desenvolvimento econômico e social” (p. 241), essa posição é até certo ponto incoerente, ou pelo menos excessivamente “liberal”

BIBLIOGRAFIA

- JOHNSTON, J. *Econometric Methods*. New York, McGraw-Hill, 1972.
SANVICENTE, A. Z. [a] “Mercado a Termo de Taxa de Câmbio” São Paulo, *Boletim da ANCOR*, fevereiro de 1983.
SANVICENTE, A. Z. [b] “Subsídios, Política Monetária e Mercado a Termo” São Paulo, *Problemas Brasileiros*, abril de 1983.
SIMONSEN, M. H. *Inflação: Gradualismo x Tratamento de Choque*. Rio, APEC, 1970.

CONTABILIDADE DA PECUÁRIA

Autor: José Carlos Marion
Editora: Atlas
Edição: 1ª – 1983
Avaliador: Sérgio de Iudícibus
Professor titular do Depto. de Contabilidade e Atuária da FEA-USP.

O Professor José Carlos Marion, com esse “Contabilidade da Pecuária” efetivamente vem preencher uma lacuna muito sentida em nossa bibliografia contábil. Frequentemente, alguns livros de Contabilidade e Administração, neste País, são escritos sem quase nenhum contato com nossa realidade, apesar de muito bem lastreados em

bibliografia internacional, de grande relevo. O livro agora apresentado tem o duplo mérito de consubstanciar-se numa sólida base teórica, quanto aos princípios de Contabilidade geralmente aceitos utilizados e de apoiar-se na vivência de nossas atividades pecuárias, campos tão importantes de especialização, visto constituir-se, nosso país, num dos maiores rebanhos do mundo.

Como ocorre em toda atividade econômica que se alicerça em incentivos governamentais e se lastreia em projetos de grande envergadura, amparados por legislação protecionista, a pecuária de corte teve um crescimento que, à luz das técnicas administrativas, pode ser considerado fundamentalmente quantitativo, sem maiores preocupações com os aspectos qualitativos. Isso não significa que o setor apresenta, hoje, problemas conseqüentes dessa situação; nem se pretende apresentar ou mesmo esboçar qualquer crítica cuja finalidade seja afirmar que tais problemas são de responsabilidade dos órgãos governamentais. Muito pelo contrário, é sabido — e metodologicamente se justifica — que é necessário que haja um crescimento real apenas quantitativo, numa primeira fase, para só depois, quando a realidade assim o exigir, ser dada atenção aos aspectos qualitativos, cuja grande função será consolidar essa realidade, moldando-a de acordo com os padrões técnicos mais recomendados, de sorte a possibilitar os controles antes inexistentes.

A necessidade de criação de meios e instrumentos para a efetivação de tais controles é hoje uma realidade latente e insofismável. Os padrões de controle utilizados em grandes empresas do setor caracterizam-se, basicamente, pelo empirismo e pela aplicação de metodologias consagradas em outros setores — mais desenvolvidos — iniciadas por pioneirismo e capacidade de adaptação de uns poucos administradores.

ECONOMIA BRASILEIRA '83: retrospectiva, situação atual e prognósticos

Autor: José Paschoal Rossetti
Edição: 2ª — 1983
Editores: Atlas
Avaliador: José Henrique de Faria

O texto de Rossetti é pouco ambicioso, o que de forma alguma o invalida. O autor procura retratar, de maneira simples e clara, as “peripécias” pelas quais passa a economia brasileira. A análise de Rossetti é baseada em conceitos e modelos explicativos neoclássicos, ou seja, adequado às orientações tradicionalistas da grande maioria dos cursos de economia no País.

Rossetti analisa o desequilíbrio cambial e a renegociação do endividamento externo, examinando, particularmente: a.) as causas do desequilíbrio cambial, as quais têm origem no período imediatamente posterior à 2ª Guerra, quando a obsessão do crescimento acelerado conduziu a maciço aporte de recursos externos, principalmente os exigíveis (tomada de empréstimos), em detrimento dos não exigíveis (investimentos diretos de risco); b.) o agravamento do desequilíbrio; c.) do acordo com o FMI à renegociação; assentado no “estado de iliquidez absoluta” Feito isto, Rossetti examina o achatamento do crescimento e o desemprego, que interage exatamente com a asfixia cambial, a renegociação do

É sabido, por outro lado, que existem medidas de caráter fiscal, estabelecidas pelos órgãos competentes, que outra finalidade não têm a não ser controlar os detalhes relacionados aos problemas tributários voltados especificamente para a arrecadação dos tributos nas operações.

Diante dessa situação esboçada, coloca-se a figura do responsável pela Contabilidade dessas empresas, cuja grande função é reunir todos os dados resultantes das operações realizadas pela empresa para apurar as novas posições financeiras e econômicas advindas dessas operações.

O roteiro básico que norteia as atividades do contador de uma empresa “de setores normais” é o Plano de Contas que, além de conter em seu bojo as características peculiares atinentes à atividade explorada pela empresa, deve manter uma permanente integração com os parâmetros fiscais, reguladores dos assuntos ligados à tributação e com os aspectos fiscais da atividade exercida pela empresa.

Tendo em vista tais aspectos, o autor preocupou-se fundamentalmente, neste trabalho, com a obtenção de informações junto a algumas empresas pecuárias (pessoa física e pessoa jurídica), associando-as a Teoria Contábil (alguns princípios contábeis geralmente aceitos), bem como a Legislação Fiscal (Regulamento do Imposto de Renda, Instruções e Pareceres Normativos) existentes para, daí, propor um Plano de Contas (e sua manualização) com o propósito de melhor operacionalizar a Contabilidade.

Para que a unidade do trabalho fosse mantida, o autor preocupou-se com a abordagem de aspectos relativos ao manejo e à terminologia da atividade pecuária.

Sem dúvida, recomendamos o trabalho a todos os alunos da disciplina Contabilidade Agropecuária, dos cursos de Ciências Contábeis, bem como para os profissionais que exercem atividades ligadas à Agropecuária.

endividamento externo e a ociosidade do aparelho produtor; Rossetti chama a atenção para a severa fase recessiva pela qual passa a economia brasileira, caracterizando o ciclo recessivo, assim como para os equívocos do “modelo de crescimento” Em seguida, Rossetti analisa o recrudescimento da inflação, examinando, em períodos bem definidos, sua trajetória, bem como o carácter recorrente do processo inflacionário. Rossetti faz uma incursão teórica sobre os conflitos da política de estabilização, analisando daí o caso brasileiro e, finalmente, analisa a política econômica em curso, especialmente no que se refere aos seus objetivos.

Toda a análise de Rossetti é elaborada a partir da concepção teórica já referida, apoiada em vários e atuais dados. Tais dados, úteis sem dúvida, são apresentados em forma de quadros e gráficos muito bem trabalhados.

Como de praxe, este texto de Rossetti é também objetivamente didático e deve ser lido pelos que se estão iniciando no estudo de economia, particularmente no de economia brasileira. É um texto básico, de leitura obrigatória em todos os cursos da área das ciências sociais que possuem disciplinas introdutórias de economia. Deve ser lido por todos os que desejarem entender, sem aprofundamentos, os problemas imediatos da economia brasileira, os discursos das autoridades econômicas e os

noticiários e reportagens apresentados pelos meios de comunicação.

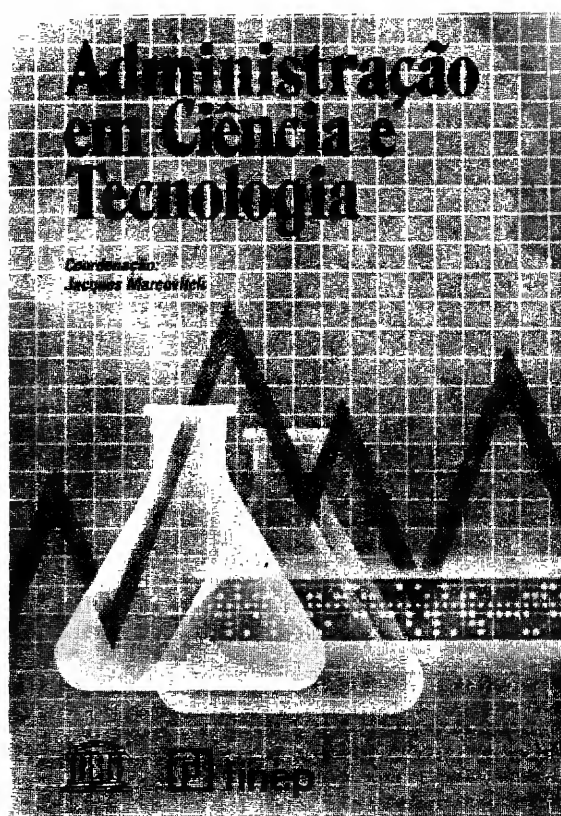
Rossetti não deu a devida atenção a temas que seriam essenciais para elucidar melhor os percalços da economia brasileira, como: a inserção do capitalismo dependente no interior da crise da economia capitalista mundial, ou seja, a crise mesmo do capitalismo; papel do Estado, enquanto Estado de classe, no processo de acumulação do capital; o aumento da composição orgânica do capital e suas inevitáveis conseqüências; a divisão internacional do trabalho; a forma que assume hoje o capitalismo monopolista de Estado; as relações mais profundas entre as economias periféricas e as economias centrais, especialmen-

te no que se refere ao papel desempenhado pelos grandes agentes financeiros, pelos diversos problemas nas relações (comerciais) de troca e pela forma como estes fatores se relacionaram na "exportação da crise" aos países de economia dependente-periférica. Aqueles que desejarem compreender melhor os dilemas da economia brasileira, não podem deixar de enfrentar estas questões, o que no texto de Rossetti não é feito: para estes, é necessário recorrer a textos mais específicos.

Considerando o que Rossetti propôs-se a fazer, bem como o tipo de enfoque analítico que domina ainda as escolas de economia e os discursos oficiais, o texto analisado tem público certo.

Administração em Ciência e Tecnologia

Coordenação: Prof. Dr. Jacques Marcovitch



Esta Coletânea resultou de um esforço de âmbito internacional de mais de quatro anos que contou com o apoio decisivo da FINEP/PROTAP e da UNESCO/PNUD. Durante esse período os co-autores tiveram a oportunidade de estudar a situação nacional, investigar experiências do exterior e, em função desse esforço de análise, elaborar a sua contribuição para esta Coletânea.

Esta Coletânea se destina a todos aqueles preocupados com o aprimoramento do Sistema Brasileiro de Ciência e Tecnologia, em especial, os dirigentes das instituições de pesquisa e de universidades, os diretores de centros tecnológicos vinculados à indústria e de empresas de engenharia, assim como os integrantes das agências governamentais de coordenação e fomento na área de Ciência e Tecnologia.

*Editora Edgard Blücher
Rua Pedrosa Alvarenga, 1245 - Fone: 64-8114*

Serviço ao leitor

EDITORA VOZES

CONTROLE FABRIL: Poder e Autoridade do Capital
André Laiano

O trabalho aborda as relações entre fábrica e sociedade, numa metalúrgica. Trata da atuação do capital para mediar aquelas relações. Nele as relações de produção na fábrica aparecem atendendo o processo de valorização do capital. O processo de produção fabril é descrito como o instrumento que submete o trabalhador às máquinas e às matérias-primas. A preocupação teórico-metodológica centra-se nas formas de dominação do capital que, na fábrica, mantêm e reforçam a relação de interdependência entre as ideologias “científica” dos níveis médios e superiores da hierarquia fabril e a “pré-científica” dos operários. O trabalho preocupa-se em retomar a discussão da conexão entre o processo de trabalho e a hierarquia. Recoloca a importância das relações homem versus máquina e homem versus homem visando, com isso, contribuir para a produção de novas relações entre os trabalhadores.

FOME, UM TEMA PROIBIDO
Últimos escritos de Josué de Castro
Organizadora: Anna Maria de Castro

O livro é composto de uma reunião de trabalhos dispersos do autor. Não é uma obra uniforme. Alguns artigos parecem ultrapassados, outros extremamente atuais, como atual permaneceu a Geografia da Fome, após 40 anos de sua primeira edição.

O PETRÓLEO É NOSSO: A luta contra o
“entreguismo”, pelo monopólio estatal
Maria Augusta Tibiriça Miranda

Entre os acontecimentos mais importantes na história da organização do povo brasileiro e na sua luta para comandar o próprio destino está a campanha vitoriosa pelo monopólio estatal do petróleo. A história desse movimento tem, neste livro, um documento da maior importância e também, da maior oportunidade, nestes tempos de crise, em que só uma vigorosa mobilização popular poderá barrar a hipoteca do patrimônio nacional.

REVOLUÇÃO CIENTÍFICO-TÉCNICA E
CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO
Theotônio dos Santos

Este livro inicia uma ampla reflexão em torno dos efeitos da

revolução científico-técnica sobre as formações sociais contemporâneas. Constitui um primeiro resultado ainda incompleto, que o autor pretende terminar em volumes sucessivos, mais ou menos autônomos, antes que fiquem desatualizados os dados e conclusões.

MICRO E MACRO ECONOMIA:
Um enfoque crítico
Fábio Gomes da Silva

Neste trabalho mostra-se a firma oligopólica, seu predomínio, seu comportamento e ainda o porquê da inadequação da teoria microeconômica para explicar tal comportamento. Além disso, mostra-se que a intervenção estatal na economia não tem por fim restabelecer o mundo da competição perfeita e suas maravilhas. Tal intervenção visa, isto sim, viabilizar o funcionamento do sistema econômico de competição imperfeita. Claro está que esse sistema só funcionará quando suas empresas atingirem seus objetivos. O livro, apesar de direcionado aos estudantes da Teoria Microeconômica e de Política Econômica, é acessível a todos os leitores devido à sua pouca complexidade e grande clareza de exposição.

EDITORA ATLAS

BANCO DE DADOS – Organização, Sistemas e
Administração
Chu Chao Yong

A importância crescente da tecnologia de software de Banco de Dados no processamento e administração de informações foi decisiva para a elaboração desta obra. De um lado, em ambientes corporativos com computadores de grande porte, a formação e administração de grandes Bancos de Dados é um fator decisivo para o sucesso das atividades empresariais. De outro, a utilização em ritmo acelerado da tecnologia de minicomputadores e microcomputadores no cenário brasileiro propiciará como consequência, o crescimento vertiginoso da utilização de Banco de Dados. Este livro, fruto da própria experiência profissional e acadêmica do autor, com uma trajetória de dezoito anos de experiência no setor de informática deverá constituir um guia prático a todo profissional e usuário que esteja envolvido no desenvolvimento e utilização de Banco de Dados, em computadores de grande/médio porte, minicomputadores e microcomputadores.

ELABORAÇÃO, ANÁLISE
E RACIONALIZAÇÃO DE FORMULÁRIOS
Ediberto T. Pedroso, Evanildo R. Teixeira
e Luiz Roberto S. Gaspar

Este é o primeiro texto nacional que trata especificamente da matéria. Foi escrito por profissionais brasileiros, com prolongada vivência em empresas dos mais variados portes e ramos de atividade. Às suas experiências profissionais, os autores somam experiências didáticas, adquiridas em programas de treinamento em cursos regulares de Administração. Conseqüentemente, o texto adota uma linguagem clara, simples, objetiva e acessível, tanto a profissionais como a estudiosos da área, sempre respaldado em farta ilustração técnica dos mais diversos tipos de modelos. A obra trata do sistema de informações visto do ângulo em que o formulário participa, como elemento de entrada, de arquivo e de saída; características dos papéis utilizados na confecção de formulários: tipos disponíveis e adequação de cada um; características do formulário: tipos, diagramação, gabaritos de espaçamento e formatos; características peculiares dos formulários contínuos: descrição de quantidade, acondicionamento, formato, remalina, crimpagem, serrilha e número de vias.

CONTABILIDADE DA PECUÁRIA
José Carlos Marion

O livro procura objetivamente uniformizar os procedimentos contábeis em relação às operações efetuadas pelas empresas pecuárias, considerando alguns princípios de contabilidade, de grande relevância para a Contabilidade da Pecuária, bem como para as disposições do Imposto sobre a Renda que lhe são pertinentes. Propõe um modelo contábil atual, demonstrando a situação real das empresas para os usuários da Contabilidade, sem ferir princípios contábeis e fiscais e apresenta um Plano de Contas com as particularidades das operações realizadas pelas empresas pecuárias. O texto procura conjugar três variáveis: fazer com que os relatórios contábeis sejam úteis para as tomadas de decisões, desenvolver o processo contábil alicerçado na moderna teoria da Contabilidade e considerar as disposições fiscais relativas à pecuária.

PROCESSAMENTO DE DADOS NAS EMPRESAS
Tamio Shimizu

O conhecimento e o domínio de processamento de dados em uma empresa constituem tarefas cada vez mais árduas, não somente pelo incessante avanço tecnológico nas áreas de computação e informática em geral, mas também pela crescente abrangência da função de Processamento de Dados dentro de uma empresa. Embora o processamento de dados em uma empresa seja uma tarefa executada por uma equipe de encarregados de operações diversificadas, para a boa execução de cada atividade é necessária e indispensável a visão e a compreensão global dessas tarefas. Por ser uma atividade recente, o PD ainda não possui metodologias e

procedimentos adequados ou consagrados suficientes, e depende em grande parte da dedicação, desempenho e nível de conhecimento dos profissionais envolvidos. Outro aspecto importante é que o PD na empresa é uma atividade essencialmente experimental cujo entendimento depende do número e do tipo de exercícios e projetos práticos executados. Assim, o texto apresenta exercícios de recapitulação, de aplicação e até mesmo projetos mais extensos de modo a auxiliar o leitor na sedimentação dos conceitos e técnicas expostas nos capítulos.

LIVRARIA PIONEIRA EDITORA

O HOSPITAL E A VISÃO
ADMINISTRATIVA CONTEMPORÂNEA
Coordenador: Ernesto Lima Gonçalves

Entre as mais diversas organizações, cuja presença caracteriza a sociedade moderna, uma se sobressai pela complexidade das tarefas que a comunidade lhe impõe — o hospital. Uma análise superficial revela a execução simultânea e, necessariamente harmoniosa, de atividades de diversas organizações autônomas: um hotel, uma lavanderia, um restaurante, uma farmácia e até um setor de atendimento médico. O livro trata das funções básicas da administração hospitalar até os mais recentes programas de informática.

50 CASOS REAIS DE ADMINISTRAÇÃO
Peter F. Drucker

Cada caso converge para um tema principal. E, como ocorre em toda situação, problema e decisão administrativa, cada um enfoca o negócio como um todo e as pessoas envolvidas. Podem ser lidos, discutidos e aplicados com uma finalidade específica e um enfoque básico; e podem também ser lidos, discutidos e aplicados para se compreender melhor a complexidade das instituições e do comportamento humano dentro delas.

ENTRE CAPITALISMO E SOCIALISMO:
A EMPRESA HUMANA
Paul Eugène Charbonneau

A obra examina três partes distintas. *Parte I: O CAPITALISMO* — Que é capitalismo? Breve histórico. O contexto ideológico. O Surto do Capitalismo. Capitalismo e Capitalismos. Neocapitalismos. *Parte II: O SOCIALISMO* — O contexto social no momento da aparição do Socialismo. Os precursores. O socialismo enquanto sistema. As diversas espécies do socialismo. Crítica do socialismo não-marxista. A posição católica diante do Socialismo. *Parte III: A REFORMA DA EMPRESA* — Necessidade da desproletarização. Direito de propriedade. A empresa capitalista no seu sentido clássico. Necessidade das reformas de estruturas das empresas. Natureza da empresa. O problema do lucro. Os caminhos das reformas de estruturas da empresa.

MARKETING – SERVIÇOS DE ENGENHARIA
Ary Marques Jones

Obra pioneira em nosso país, cujo mérito principal está na descrição objetiva dos conceitos de Marketing aplicados às empresas de serviços de engenharia, abrangendo assuntos de extrema importância, notadamente os serviços de venda de tecnologia, engenharia de projeto e gerenciamento de empreendimento, no Brasil e no exterior.

APRENDIZ DE EMPRESÁRIO
Ernane Galvêas

Este é um livro essencialmente didático e de uma objetividade fascinante. Penetra com extrema clareza nos problemas do planejamento a nível empresarial, proporcionando um conjunto de informações que o credenciará como literatura obrigatória, seja pelo universo empresarial, seja na área acadêmica.

**ERGONOMIA: A RACIONALIZAÇÃO
HUMANIZADA NO TRABALHO**
Roberto Verdussen

Esta obra trata da matéria técnica de maior relevância para que os administradores possam planejar e organizar os postos de trabalho e centro de produção; assim como avaliar de forma científica os resultados das programações, utilizando padrões de desempenho elaborados com dados e parâmetros pesquisados e testados na realidade brasileira.

A COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO
A. Nogueira de Faria & Ney Suassuna

A Comunicação na Administração é um livro escrito a quatro mãos, evidenciando a possibilidade da associação e esforço cooperativo entre duas gerações de administradores. A tarefa deste livro consiste, inicialmente, em explicar a conceituação de comunicação e seus objetivos básicos, colocando, em seguida, a comunicação dentro do contexto dos subsistemas das sociedades, da empresa e do indivíduo.

ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Coordenação: Jacques Marcovitch

Políticas Institucionais, Instrumentos de Gestão e Transferência de Tecnologia são as três partes que compõem esta coletânea. São 19 trabalhos que cobrem algumas das principais dimensões para compreender o Sistema de Ciência e Tecnologia e aprimorar a gestão das instituições que o compõem. A primeira parte lida com o Sistema de Ciência e Tecnologia a nível macro e o papel da empresa e do governo para induzir o processo de inovação. Na segunda parte são discutidos alguns dos principais instrumentos para a gestão das instituições que compõem o Sistema de C&T incluindo os aspectos de planejamento e controle, previsão tecnológica, avaliação de resultados de pesquisa, administração de recursos humanos, estrutura organizacional e comunicação técnica. A terceira parte se preocupa com o processo de transferência de tecnologia, tanto a nível horizontal como vertical. Nesta parte, portanto, são tratadas as relações universidade/empresa, os sistemas cooperativos de pesquisa, o marketing dos institutos de pesquisa, a dimensão internacional da transferência de tecnologia e o sistema de propriedade industrial. Essa coletânea se destina a todos aqueles preocupados com o aprimoramento do Sistema Brasileiro de Ciência e Tecnologia, em especial, os dirigentes das instituições de pesquisa e de universidades, os diretores de centros tecnológicos vinculados à indústria e de empresas de engenharia, assim como os integrantes das agências governamentais de coordenação e fomento na área de Ciência e Tecnologia. O livro é recomendado para os cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas de Teoria da Administração, Estruturas e Mudanças Organizacionais, Administração de Projetos, Administração da Inovação, Economia da Tecnologia e Organização Industrial.

ASSINE A**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO****Tel: (011) 212-3080**

LEIA O MAIS NOVO NÚMERO DA REE

Ela traz, além de artigos do seu interesse sobre vários (e importantes) temas do debate econômico atual, além de oportuno painel elaborado por renomadas personalidades da área sobre uma questão crucial: a dívida externa dos países em desenvolvimento, em especial o caso brasileiro.

Conheça-os:

REE, 13 (2): maio-ago. 1983

- Regras de reajuste de preços e salários e a inércia inflacionária. Adroaldo Moura da Silva.

Neste artigo o professor Adroaldo Moura da Silva busca demonstrar, de forma didática, que a indexação de preços e salários impõe dificuldades às políticas antiinflacionárias.

- Pressões de demanda sobre a agricultura brasileira. Cicely M. Amaral, Geraldo S. C. Barros & Vera B. Amaral.

As condições de demanda de produtos da agricultura brasileira ao nível regional, até hoje pouco estudadas, são o objeto deste artigo, no qual os autores buscam avaliar as pressões que o setor agrícola deverá sofrer na atual fase de nosso desenvolvimento.

- O crédito rural e sua distribuição no Brasil. Paulo Fernando Cidade de Araújo.

O crédito rural no Brasil é aqui analisado aos níveis nacional, regional e das unidades produtivas, sendo apontadas pelo autor diversas variáveis econômicas que condicionam sua distribuição e sua evolução no País.

- A medida do erro em Índices de Custo de Vida. Alexander Berndt.

As estimativas de um índice do custo de vida, ou de qualquer outro, estão sempre associados erros, dos quais não se conhece a grandeza. Diversamente de outros trabalhos, que se detêm na discussão dos aspectos conceituais dos índices, este artigo do professor Berndt propõe formas de identificação e mensuração desses erros, aspectos que considera igualmente importantes.

- A tributação em Minas Gerais no século 18. Fernando Rezende.

A tributação em Minas Gerais no ciclo do ouro é o tema de estudo no qual se empenhou o professor Fernando Rezende, e cujos resultados estão resumidos neste trabalho. Longe, po-

rém, de simplesmente fornecer uma série de dados valiosos, este artigo alerta os leitores sobre a importância do conhecimento desses aspectos históricos como matéria de relevo para o debate atual sobre as questões fiscais brasileiras.

- Problemas de teoria da história da teoria econômica. Fernando Pedrão.

A história da teoria econômica tem sido tratada como uma história das doutrinas econômicas, sua sucessão no tempo, em vez de refletir o processo mesmo do pensamento teórico. Este é o tema que o professor Fernando Pedrão apresenta aos leitores do seu artigo, o qual discute em profundidade.

- Considerações sobre proposições de política para a pequena produção urbana na região metropolitana de Recife. Aldemir do Vale Souza, Leonardo Guimarães Neto & Tarcísio Patrício de Araújo.

A pequena produção urbana na região metropolitana de Recife foi amplamente analisada pelos autores deste artigo que reúne os principais resultados de suas pesquisas, e fornece indicações de medidas de política a serem tomadas a fim de abrir o espaço que consideram necessário, a esse tipo de atividade.

PAINEL — A dívida externa dos países em desenvolvimento e o caso brasileiro.

Realizado nas dependências da FEA/USP e promovido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), este importante e oportuno painel reuniu conhecidas figuras do meio econômico que participam do debate atual que se trava sobre a questão do endividamento externo do Brasil e de outros países em desenvolvimento. Os professores Adroaldo Moura da Silva (FIPE/USP), Celso Luiz Martone (FIPE/USP), Roberto Brás Matos Macedo (FIPE/USP), André Franco Montoro Filho (FIPE-USP), Paul Singer (FEA-USP), Paulo Nogueira Batista Jr. (FGV-RIO) e a professora Anne Krueger, do Banco Mundial, entre outros, posicionam-se, discutem e sugerem medidas para solucionar este problema que hoje movimenta toda a sociedade brasileira.

SEJA VOCÊ TAMBÉM MAIS UM ASSINANTE DA REE

Basta preencher o cupom abaixo e enviá-lo anexando cheque nominal à FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, para o endereço:

FIPE/USP — Depto de Publicações — Caixa Postal 11.474 — CEP 01000 — São Paulo — SP Este exemplar da REE, ou outros já editados podem ser encontrados no Departamento de Publicações da FIPE — Av. Professor Luciano Gualberto — Setor Amarelo — Cidade Universitária ou na livraria de sua preferência.

SEJA ASSINANTE DA REE

Você receberá comodamente a Revista Estudos Econômicos em sua residência ou local de trabalho e estará acompanhando de perto o debate econômico da atualidade. Remeta este cupom à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas Dept. de Publicações Cx. Postal 11 474 CEP 01000 — São Paulo SP.

Preencha este cupom

Desejo ASSINAR a REE ou RENOVAR minha assinatura por 1 ano (3 exemplares) ao preço de Cr\$ 6.000,00 (seis mil cruzeiros).

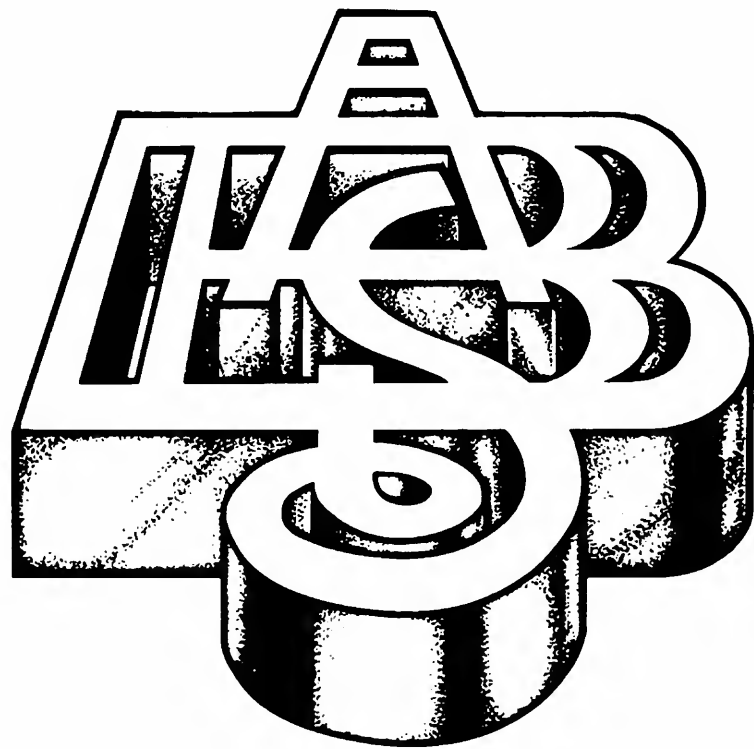
Nome completo, ou Instituição (sem abreviar)

Endereço para correspondência

CEP _____ Cidade _____ Estado _____

Junto com este pedido estou remetendo o cheque n.o _____ do Banco n.o _____ em favor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, no valor de Cr\$ 6.000,00

O BANCO AMÉRICA DO SUL
MOSTRA SEMPRE O MELHOR
SERVIÇO, E ATÉ VOCÊ QUE
NÃO É CLIENTE ACABA
GOSTANDO DELE.



BANCO AMÉRICA DO SUL S.A.

Matriz em São Paulo
Av. Brig. Luiz Antonio, 2.020 Fone: 288-4933 (PABX)

**SISTEMA
FINANCEIRO
AMÉRICA
DO SUL**

• BANCO DE INVESTIMENTO AMÉRICA DO SUL S.A. • CIA. "AMÉRICA DO
SUL" CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO-CREASUL • CIA. DE
SEGUROS AMÉRICA DO SUL YASUDA • AMÉRICA DO SUL LEASING S.A.
ARRENDAMENTO MERCANTIL

