

A AÇÃO GOVERNAMENTAL E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Waldemiro Teixeira Lustosa*

SÍNTESE

A intenção deste trabalho é tentar analisar o comportamento do consumidor ou usuário de serviços públicos, ou de bens e serviços passíveis de intervenção do poder público no disciplinamento de seu fornecimento à comunidade, e tentar relacionar esse comportamento com a ausência de sua participação no planejamento governamental e na execução desse planejamento. O trabalho tenta examinar os movimentos de defesa do consumidor a partir de duas óticas: consumidor/governo e governo/consumidor. (Trabalho elaborado no 2º semestre de 1982).

INTRODUÇÃO

A intenção deste trabalho é abordar o comportamento do consumidor a partir de uma ótica diferenciada da tradicionalmente utilizada pelos especialistas em marketing. Trata-se de uma tentativa de análise do comportamento do consumidor ou usuário dos serviços públicos, ou de bens e serviços considerados de primeira necessidade, passíveis de intervenção do poder público no disciplinamento de seu fornecimento à população e no controle de sua qualidade.

Essa tentativa de exame do comportamento do consumidor brasileiro de serviços provenientes do setor público prende-se a uma realidade pouco alentadora, caracterizada pela passividade desse consumidor diante dos abusos, que chegam às raias da exploração, cometidos pelos órgãos ou entidades incumbidos da prestação dos serviços à comunidade.

A idéia latente é a de tentar verificar se *passividade* é a palavra correta para designar esse comportamento, se ela não é apenas aparente, e se não resulta de uma visão deformada pelos órgãos públicos, a respeito da participação dos munícipes, de forma direta ou indireta, nas decisões que envolvem os interesses da comunidade.

O trabalho procurará demonstrar as analogias existentes entre a falta de participação dos cidadãos nos assuntos que envolvem o planejamento e a administração de suas cidades, e os assuntos que envolvem a proteção de seus direitos enquanto consumidor, especialmente aqueles relacionados com a prestação de serviços governamentais considerados de primeira necessidade.

Em outras palavras, o trabalho objetiva mostrar as vinculações entre os movimentos de defesa do consumidor e a ausência de um planejamento participativo, assim entendido aquele desenvolvido pela área governamental, com a efetiva participação dos munícipes nos assuntos que envolvam a melhoria da qualidade de vida e inerente bem-estar da comunidade.

No que respeita aos aspectos inter-relacionados com a área de marketing, a ótica de estudo do comportamento

desse consumidor o situará no âmbito de um mercado global genérico, mais abrangente do que os mercados de bens de consumo, estudados por Kotler (1980) em sua relação com o comportamento do consumidor. Para ele, os *mercados* são o ponto de partida para todo planejamento e controle de marketing, pelo fato de apresentarem significativas diferenças, que exigem, portanto, um grande número de práticas especiais para cada mercado específico. Para a compreensão desses mercados específicos, ele afirma ser necessário um conhecimento prático das características institucionais importantes de cinco tipos de mercados (consumidor, produtor, revendedor, governamental e internacional), os quais se diferenciam em função do *papel e motivos dos compradores*, em vez das características do produto adquirido.

Em suma, o objetivo do trabalho não pretende levar em consideração, por exemplo, a ótica empresarial, tal como a visualizam Kotler ou McCarthy (1978). Este último considera o *cliente* como o ponto focal de todas as empresas e de todas as atividades de marketing. A idéia é de, embora reconhecendo que o mercado consumidor adquire produtos e serviços para atingir uma variedade de necessidades e desejos, tentar estudar o comportamento e o posicionamento do consumidor em face dos serviços que lhe são prestados pelos órgãos públicos, em um processo de baixo para cima, e tentar descobrir porque ainda não existe uma conscientização da comunidade, de que esses serviços podem ser significativamente melhorados e aperfeiçoados se ela fizer valer o seu potencial poder de participação, fiscalização e controle.

A PARTICIPAÇÃO PÚBLICA NO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL E NA PROTEÇÃO DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR

A Participação Pública no Planejamento Governamental

A idéia de se tentar um paralelo entre a participação pública no planejamento governamental, especialmente de forma local ou regional, e a participação pública na proteção de seus próprios direitos, na qualidade de consumidora de bens e/ou serviços prestados pela área governamen-

* Bacharel em Administração Pública pela FGV. Estágio de Administração de Empresas na França. Membro da Equipe Inicial do CEPAM. Assessor da Diretoria da EMPLASA. Mestrando em Administração de Empresas da FEA/USP.

tal, pareceu válida, conforme se procurará demonstrar no decorrer deste trabalho. No primeiro caso, a própria necessidade de orientar e disciplinar o crescimento das cidades, obrigou os planejadores urbanos dos países mais adiantados a desenvolver seus estudos sobre a participação, direta ou indireta, dos integrantes da comunidade, em muitos casos, sem a utilização dos canais de comunicação político-partidários. Essa atitude, que representa uma preocupação desses planejadores com a incorporação dos anseios e aspirações das populações das cidades aos planos diretores de planejamento (local, regional ou integrados) para elas elaborados, praticamente se institucionalizou em alguns países, de tal maneira que a proteção legal preventiva, o governo aberto e a participação pública são considerados hoje em dia como valores fundamentais em sociedades democráticas.

A Experiência de Alguns Países

Na *Bélgica* (Suetens, 1981), por exemplo, o procedimento para formular planos de desenvolvimento prevê um certo grau de participação dos cidadãos na tomada das decisões.

Esta participação alcança todos os níveis do processo, e por exemplo, inclui determinações compulsórias para ouvir Conselhos Consultivos e para que haja uma “investigação pública” do esboço do plano de desenvolvimento; é também uma característica de certas licenças específicas para operações de construção e para parcelamento do solo.

Na *Austrália*, para citar um exemplo de um país situado fora do território europeu, há uma crescente participação pública na elaboração de planos regionais e locais, especialmente nos assuntos relacionados com o meio ambiente. É o “Environmental Planning and Assessment Act de 1979 – Section 5” (Fogg, 1981).

Um Departamento de Estado do Meio Ambiente e Planejamento prepara planos regionais e ambientais sobre os quais membros da comunidade podem fazer sugestões escritas em relação ao estudo do meio ambiente, e num estágio posterior, ao próprio anteprojeto regional.

Com relação ao Esquema de Planejamento das Cidades, há sempre uma cláusula que diz que as emendas a esse esquema devem ser levadas ao conhecimento do público para que este se manifeste. Esta manifestação pode ser escrita, porém em alguns Estados o cidadão tem o direito de ser ouvido pessoalmente. Em todas as jurisdições as autoridades locais são obrigadas a levar em consideração todas as reclamações recebidas, sejam elas acompanhadas ou não de reclamações verbais.

Nos *Estados Unidos* (Callies, 1981) há um excesso de determinações para a participação dos cidadãos em todos os níveis de governo. Esta participação ainda é mais comum através do “Conselho de Leigos” no nível do governo local (e as vezes estadual); no entanto, cada vez mais os cidadãos tentam influenciar as decisões por uma ação mais direta. Nisto eles são ajudados e encorajados pelos muitos requisitos referentes à sua participação, contidos nas várias leis federais que influenciam cada vez mais as decisões de planejamento dos governos locais e estaduais. Esta inter-relação é complexa e resulta em algo paradoxal: enquanto o interesse do cidadão nas decisões relativas ao uso da terra está basicamente no nível local, on-

de o processo o afeta, este interesse é cada vez mais garantido no nível federal, do qual ele está mais afastado. A razão disto resulta naturalmente da crescente influência federal nas decisões referentes ao uso da terra, através de uma parafernália de leis sobre recursos marítimos, meio ambiente e habitação. A maior parte dessas leis contém cláusulas específicas que requerem a participação do cidadão no processo de decisão.

Existem comissões de planejamento local, geralmente compostas de residentes da área, que conduzem muitas das consultas públicas requeridas para se fazer alterações no zoneamento. David Callies, analista da situação norte-americana, entra em maiores detalhes falando do papel dessas comissões e também das “Juntas de Apelos”, as quais perderam terreno no que concerne aos mecanismos de participação pública, para os grupos, juntas ou comissões de vizinhos.

O planejamento governamental no *Brasil* de um modo geral sempre se caracterizou por um distanciamento entre as equipes técnicas e as comunidades nele diretamente interessadas. Embora esta afirmação valha para todos os níveis de governo – numerosos estudos já foram dedicados à esfera federal onde é inequívoca a centralização de poderes e decisões na área executiva –, ela se refere às esferas municipal, estadual e metropolitana (esta ainda não institucionalizada constitucionalmente).

O chamado “planejamento participativo” – conceituado como “um processo político, um contínuo propósito coletivo, uma deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade, na qual participe o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem significa, portanto, mais do que uma atividade técnica, um processo político, vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria.” (Cornely, 1977) – com raras e honrosas exceções, ainda não saiu do plano teórico na maioria das cidades brasileiras.

Não obstante os contornos teóricos que lhe deu Seno Cornely, autor da conceituação supramencionada, o planejamento participativo só faz sentido se acompanhado de uma administração participativa, porque todo o plano, ainda que bem elaborado, com a participação da comunidade, corre o risco de não ter bons executores. As experiências, especialmente as de nível municipal, são isoladas e dificilmente chegam ao conhecimento público nacional. Essas novas formas de busca de um modelo alternativo de desenvolvimento por intermédio do diálogo entre o povo e o poder público, esbarram, principalmente, no despreparo dos administradores municipais e na falta de recursos dos Municípios, atingidos e relegados a um segundo plano pela última reforma tributária levada a efeito no País.

A experiência mais divulgada e comentada de uma administração municipal preocupada em procurar responder aos anseios da comunidade, é, sem dúvida, a de Lages, cidade do Estado de Santa Catarina, objeto de um livro escrito por Márcio Moreira Alves (1981), que retrata a experiência de democracia participativa naquele Município. Essa busca de participação da comunidade para resolver seus problemas, tentada e implantada em Lages, também foi noticiada e comentada pela revista “A Construção São Paulo” (1981), em cujo artigo são mencionados os Municípios de Osasco e Piracicaba (SP) e Boa Esperança (ES), como exemplos típicos (sem outros comentários) de diferentes graus de envolvimento da população e formas de

resolver problemas do município.

Obviamente é a esfera municipal a incumbida da prestação dos chamados serviços públicos de primeira necessidade, razão pela qual ela deveria buscar esse diálogo com a comunidade, cuja intermediação teoricamente deveria ser realizada pelos vereadores. Ocorre que o esvaziamento do Poder Legislativo nas duas últimas décadas também contribuiu para aumentar o descrédito na política partidária, cuja análise de suas causas, algumas bastante conhecidas, foge ao escopo deste trabalho. As próprias Sociedades de Amigos de Bairros sofreram a influência negativa de pessoas que tentaram, e em muitos casos conseguiram, fazer delas trampolim para as suas ambições políticas, provocando, num processo quase que automático, o afastamento de membros da comunidade que estavam imbuídos das melhores intenções, porém não se conformavam com o aproveitamento dessas organizações para fins eleitorais.

O sistema de eleição e nomeação dos governadores também contribuiu para esta ausência de participação pública no planejamento governamental.

Em recente artigo sobre a administração metropolitana da Grande São Paulo (1982), Eurico Azevedo afirma que a ausência de participação popular é outra característica do sistema de planejamento metropolitano institucionalizado no Brasil, onde o povo foi alijado do processo de tomada de decisões. Ao comentar o mecanismo de decisões do SPAM, ele reconhece o relevante papel do Governador do Estado na condução do processo de planejamento metropolitano, bem como de todo o Estado, como decorrência do fenômeno de centralização do poder e da hipertrofia do Executivo no Estado moderno.

Diz ele ainda: "A população permanece completamente à margem do processo de planejamento metropolitano. Aliás, a população da Grande São Paulo nem sequer tomou conhecimento dessa nova realidade, que é a Região Metropolitana e menos ainda de sua administração. Tentou-se, é verdade, no período 1975/1979, divulgar os trabalhos técnicos e as obras que estariam sendo feitas na região, através de meios de comunicação de massa (rádio, televisão, imprensa, cartazes etc.), mas o retorno foi nulo. Tentou-se igualmente encontros periódicos com as lideranças de bairros e algumas reuniões chegaram a congregar mais de mil participantes, ocasião em que demonstraram grande interesse por alguns assuntos, como o relativo aos loteamentos irregulares (de onde saiu uma proposta apresentada por um Senador de São Paulo ao Congresso Nacional, convertida posteriormente em lei). A verdade, porém, é que a legislação não previu mecanismos institucionais de participação da comunidade e nem mesmo de seus representantes no Legislativo — os vereadores — nas decisões relacionadas com o futuro da Metrôpole."*

Não é muito diferente o problema da participação popular na América Latina. Hans Rother (1981), em interessante artigo sobre a participação dos cidadãos no planejamento urbano, ao considerar o caso de Bogotá semelhante ao de outras metrópoles latino-americanas, reconhe-

ce a limitação dos processos de participação popular no planejamento, para a qual aponta uma série de causas, verificando que ela se encontra relativamente ausente do processo de planejamento das cidades colombianas, valendo-se de informes de Valenzuela (1969).

A Participação Pública na Proteção dos Direitos do Consumidor. O Movimento de Defesa do Consumidor.

Aspectos Conceituais

Antes da abordagem das questões relacionadas com a proteção dos direitos do consumidor, faz-se necessária uma opção entre os numerosos conceitos, a seguir enunciados, do chamado "consumerismo", neologismo que vem sendo utilizado por alguns profissionais para caracterizar o movimento de defesa do consumidor:

- é um movimento organizado de cidadãos e governos interessados no fortalecimento dos direitos e do poder dos compradores em relação aos vendedores. Kotler (1980);
- é um esforço organizado dos consumidores, buscando reparar, restituir ou remediar insatisfações acumuladas durante o processo de aquisição de seu padrão de vida. Buskirk e Rothe (1970);
- é uma força atuante no macroambiente, com o objetivo de ajudar a proteger o consumidor através de pressões morais, econômicas e político-legais sobre o setor industrial. Gwiner et alii (1977);
- significa que os consumidores encaram os fabricantes como alguém interessado em conhecer a realidade do consumidor, mas que nada conhece a respeito. Drucker (1969).

Se se considerar que o alvo deste trabalho é o consumidor ou usuário de serviços públicos, a conceituação de Buskirk e Rothe é a que parece melhor se ajustar a esse objetivo, pois deixa explícita a idéia de que as iniciativas devem partir dele (consumidor ou usuário) e não de outros participantes do processo de troca ou de negociação.

Aplicam-se também aos consumidores de serviços públicos as propostas específicas dos elementos desses movimentos, relacionadas com os produtos: o direito de ser informado, por exemplo, sobre os verdadeiros juros de um empréstimo (empréstimo não escamoteado), sobre o custo verdadeiro por unidade-padrão de marcas concorrentes (determinação de preço unitário), sobre os ingredientes básicos de um produto (especificação nutritiva), sobre a conservação dos produtos (data visível), e sobre os verdadeiros benefícios de um produto (propaganda não mentirosa).

Os Movimentos de Defesa do Consumidor nos Estados Unidos

Engel, Blackwell e Kollat (1978), em capítulo específico sobre o assunto, apresentam uma longa exposição sobre as causas desses movimentos, abordando a sua evolução histórica desde a Idade Média, com a citação de reformadores tais como São Tomás de Aquino, Martinho Lutero e Calvino, que representam, de certo modo, um tipo de movimento de defesa, atacando as práticas enganosas de vendas dos homens de negócios (sic).

Os autores passam, a seguir, a descrever a evolução desses movimentos a partir do início deste século, desde a

* O funcionamento do SPAM (especialmente a atuação da Secretaria dos Negócios Metropolitanos e da EMPLASA) requer um exame mais acurado, que foge ao escopo deste trabalho. De nada adianta, por exemplo, movimentar as lideranças de bairros quando não se tem "poder" para atender às suas reivindicações. A questão transcende à problemática financeira, merecendo uma análise dos estudiosos da ciência política.

aprovação do "The Meat Inspection Act" de 1906, e do "Food and Drug Administration Act", do mesmo ano. Na realidade, esses instrumentos legais decorreram de pressões da população, influenciada pela publicação "The Jungle", de Upton Sinclair, de crítica à indústria de embalagem de alimentos de Chicago. Analisam o movimento da década de 30 até a década de 60, considerando esta última como o princípio da nova era de movimentos de defesa do consumidor, com a famosa mensagem ao Congresso norte-americano em março de 1962, do Presidente John F. Kennedy, onde ele alinhou na sua declaração dos direitos do consumidor os quatro direitos básicos:

- o direito à segurança;
- o direito de ser informado;
- o direito de escolha;
- o direito de ser ouvido.

Alguns dos instrumentos legais baixados pelo Congresso norte-americano consubstanciam esses direitos, tais como o "Pure Food and Drug Act", o "Federal Trade Commission Act", e outros. Merece referência a empresa Whirlpool, de Michigan, precursora em levar à prática "o direito de ser ouvido", ao criar um canal de comunicação entre a sua diretoria e o consumidor.

No início, grande número de empresas recusou, segundo informa Kotler, aceitar o movimento de consumidores. Entretanto, quando as suas vendas começaram a cair verticalmente, elas foram obrigadas a aceitar a realidade, graças às iniciativas de Ralph Nader, Robert Choate e Herbert S. Denenberg. Tornou-se conhecido no mundo inteiro o movimento de Nader contra o automóvel Corvair da General Motors.

Atualmente, a maioria das empresas norte-americanas já reconhece os novos direitos do consumidor, especialmente o direito à informação e à proteção. Esse novo ângulo ensejou uma nova estratégia de marketing, obrigando os gerentes de produto a considerar as coisas sob o ponto de vista do consumidor.

O exemplo que se conhece é o da "Western Union Telegraph Company", onde foi criado um Departamento de Consumidores com dois objetivos principais: aumentar o sucesso da empresa, tornando-a sensível às necessidades e expectativas do consumidor, e assegurar que as práticas e a política da empresa respondam a essas necessidades e expectativas (Dirigente Industrial, 1979). Para Mary Gardner Jones, diretora desse departamento, as suas funções essenciais são: 1) procurar conhecer o nível de satisfação ou insatisfação do consumidor com os produtos ou serviços da companhia; 2) verificar a atuação real da empresa na resposta às reclamações; 3) recomendar programas específicos orientados para o consumidor; 4) estabelecer comunicação entre a companhia e o público para criar mútua compreensão.

OS MOVIMENTOS DE DEFESA DO CONSUMIDOR NO BRASIL

A Ótica Governo/Consumidor

Não existe um consenso em torno do surgimento do movimento de defesa do consumidor no Brasil. Esse desacordo parece ser o resultado natural das diferentes interpretações e conceituações do que seja um movimento de defesa do consumidor, pois se se considerar sob o ponto de vista que o vincula ao aparecimento de dispositivos

emanados da área governamental, retroceder-se no tempo, por exemplo, até o Código Comercial Brasileiro (Lei nº 556, de 25.06.1850), onde vários artigos (202, 206, 209, 210 e 214, entre outros) já garantiam os direitos do comprador, sobressaindo-se o art. 210 que estipula o seguinte: "O vendedor, ainda depois da entrega, fica responsável pelos vícios e defeitos ocultos na coisa vendida, que o comprador não podia descobrir antes de a receber, sendo tais que a tornem imprópria do uso a que era destinada, ou que de tal sorte diminuam o seu valor, que o comprador, se os conhecesse, ou não a comprara, ou teria dado por ela muito menos preço."

Relacionado com esse artigo 210 está o art. 1.101 do Código Civil Brasileiro (Decreto-lei nº 4.657, de 04.09.1942) que dispõe: "A coisa recebida em virtude de contrato comutativo pode ser enjeitada por vícios ou defeitos ocultos, que a tornem imprópria ao uso a que é destinada, ou lhe diminuam o valor."

Zuleica Ferrari, em seu livro *Defesa do Consumidor* (1981), faz alusão aos artigos 171 e 175 do Código Penal Brasileiro (Decreto-lei nº 2.848, de 07.12.1940), que estabelecem penalidades para o estelionato e para as fraudes no comércio: "obter, para si ou para outrem, vantagem ilícita, em prejuízo alheio, induzindo ou mantendo alguém em erro, mediante artifício, ardil, ou qualquer meio fraudulento"; e "enganar, no exercício de atividade comercial, o adquirente ou consumidor."

Esses dispositivos transcritos já dão uma idéia da plethora de leis, decretos e portarias de proteção ao consumidor ou comprador. A propósito, vale a pena mencionar o noticiário do jornal "O Estado de São Paulo", de 25.11.82: "Se dependesse de leis, o consumidor brasileiro seria o mais bem protegido do mundo, afirmou ontem o professor de Direito Comercial da Universidade de Brasília, Luís Amaral, que concluiu o trabalho de compilação de toda a legislação (mais de 1.000 atos normativos, leis, decretos e portarias) que envolve a defesa do consumidor. Com 1.800 páginas, em três volumes, a compilação será publicada em convênio entre a Fundação Petrônio Portela, do Ministério da Justiça, e o Conselho de Desenvolvimento Comercial, do Ministério da Indústria e Comércio."

Pedro Tuccori, Diretor Executivo do PROCON — Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor, órgão subordinado à Secretaria de Economia e Planejamento de São Paulo, em interessante trabalho apresentado à 16ª Convenção Nacional de Empresas de Supermercados, no Recife, em setembro de 1982, afirma que o movimento de defesa do consumidor no Brasil, tem raízes no ano de 1974, quando o Governador do Estado de São Paulo determinou a elaboração de um estudo sobre a situação sócio-econômica do Estado de São Paulo, que mais tarde se chamou Diagnóstico da Região Metropolitana. Esse estudo constatou, na área de abastecimento de gêneros alimentícios, a existência de várias distorções de mercado, responsáveis por problemas de preço, peso, embalagem, composição e qualidade dos produtos, principalmente na periferia da Capital e nos Municípios da chamada Grande São Paulo.

Tuccori informa que o Grupo de Trabalho utilizou sugestões dos sistemas norte-americano, mexicano, francês, belga e inglês e levantou 185 documentos legais que fazem referência à proteção ao consumidor na legislação brasileira.

Esses estudos anteriormente mencionados originaram a aprovação do Decreto nº 7.890, de 6 de maio de 1976, que criou o Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor, constituído de dois órgãos: o Conselho Estadual de Proteção ao Consumidor e o Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor – PROCON; vinculados à Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo. Este último, institucionalizado pela Lei 1.903, de 1978, deu impulso aos movimentos brasileiros, ao decidir intensificar sua linha de ação no sentido da educação e da conscientização do consumidor.

O PROCON

Não se pode negar a influência do PROCON no desenvolvimento de uma mentalidade de defesa do consumidor em São Paulo e em vários estados brasileiros, porém ele não pôde se desvincular de sua natureza governamental, e por isso, essa influência é negativa sob certos aspectos, em função do raciocínio existente em algumas camadas da população, de que “o governo não pune o próprio governo” nos casos de má prestação de serviços, por órgãos ou entidades públicas. De acordo com as informações prestadas pelo próprio PROCON, a sua linha de trabalho atualmente desenvolvida é a de atendimento individual e de ação preventiva. O atendimento individual se realiza sob três formas: pessoalmente, por carta e por telefone. A ação preventiva se caracteriza pela informação, orientação e educação sobre o consumo, sendo esta a atuação mais promissora de acordo com a filosofia daquele órgão.

Um ponto do folheto CONHEÇA O PROCON acaba mostrando o seu caráter paternalista, do qual os seus integrantes não podem desvinculá-lo. Diz o seguinte: “Fica claro, portanto, que o PROCON é um agente recebedor e mediador de problemas, podendo responder diretamente pelas soluções, ou proporcioná-las através de terceiros, com a vantagem de tratar individualmente o consumidor e agir, por ele, em nome do governo do Estado, de forma precisa e sem qualquer ônus para o reclamante.”

Essa posição de órgão governamental, ainda que seja de proteção ao consumidor, parece conflitar com a conceituação de movimento de defesa do consumidor adotada neste trabalho, não obstante o Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor ter previsto canais de comunicação dos reclamantes, os quais seriam representados por órgãos de apoio do tipo Sociedades Amigos de Bairros ou congêneres, criadas espontaneamente pelos próprios consumidores.

As três frentes em que atua o PROCON são: atendimento individual, já mencionado (em 13 diferentes áreas de atuação: alimentação, consórcios, educação, eletrodomésticos e produtos diversos, imóveis, montepios, propaganda, saúde, serviços em geral, serviços públicos, veículos, máquinas e motores, vendas a domicílio e vendas a prazo); estudos e pesquisas, seja para verificar as condições em que estejam sendo vendidos determinados produtos, seja para criar ou aprimorar a legislação em defesa do consumidor; e educação para o consumo (estratégia para tentar criar no consumidor brasileiro uma mentalidade de autoproteção). O PROCON desenvolve ainda atividades por intermédio e com a colaboração de sua Assessoria de

Imprensa, junto à comunidade e de atendimento a estudantes e visitantes.

Outros eventos que propiciaram o crescimento do movimento de defesa do consumidor no Brasil foram especialmente o “Fórum de Debates sobre a Defesa do Consumidor”, realizado em abril de 1976 e promovido pela Federação e Centro do Comércio do Estado de São Paulo (1976) e a Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI, de Defesa do Consumidor, cujos trabalhos foram concluídos em 1976, após uma duração aproximada de seis meses. Dentre as suas numerosas proposições destacam-se as de criação de um Código de Ética de Propaganda, de Tribunais Populares de Processos Sumários (os quais lembram os Tribunais de Pequenas Causas, propostos pelo Ministro Hélio Beltrão), de comissões técnicas permanentes para os assuntos do consumidor nas Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais, a criação do Conselho Federal do Consumidor, e outras de igual importância.

Ainda no âmbito desta ótica de cima para baixo podem ser mencionadas as iniciativas da Superintendência Nacional de Abastecimento – SUNAB, em 1977 e 1978, com a Campanha de Defesa do Consumidor e com o 1º Concurso de Contribuição do Consumidor para sua Defesa, cujo objetivo era estimular a criatividade do povo, de forma que se pudesse colher subsídios para que a SUNAB viesse a exercer da melhor forma possível a defesa do consumidor.

Apesar dessas iniciativas, a SUNAB, por razões que mereceriam um estudo, jamais conseguiu se desvencilhar, desde o ano de sua criação, 1962, da imagem pouco lisonjeira de ineficiente, pelo menos em São Paulo, onde muitas vezes o cidadão desiste de telefonar para o número 198 por achar que é pura perda de tempo.

A CODECON

Um outro órgão governamental que merece referência é a CODECON – Coordenadoria de Orientação e Defesa do Consumidor, criada pela Portaria nº 59 do Ministério da Agricultura, em 10 de março de 1982, com as seguintes finalidades:

- a) concretizar os legítimos direitos do consumidor em ter acesso ao maior número de informações na área de alimentação, saúde, higiene e legislação, instrumentalizando-o para que possa participar, determinadamente, como sujeito principal da finalidade do processo econômico;
- b) orientar o consumidor a melhor planejar uma dieta equilibrada, sob o aspecto nutricional;
- c) orientar o consumidor no sentido da racionalização de compra de alimentos, através de melhor conhecimento dos mercados fornecedores;
- d) promover a criação de mecanismos visando à melhor orientação e defesa do consumidor.

A CODECON ficou subordinada diretamente ao Secretário Nacional de Abastecimento, tendo absorvido o “Jornal da Feira”, cuja criação, em outubro de 1979, se deveu à iniciativa de dois jornalistas que propuseram a idéia de um jornal que se dedicasse aos assuntos de agricultura e abastecimento, à Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Agricultura.

Esse trabalho começou sendo executado em uma

pequena sala cedida pela Companhia Brasileira de Alimentos – COBAL. Os textos diários eram preparados de madrugada, e nessa época, o jornal praticamente acompanhava os preços dos produtos hortifrutigranjeiros. Essa atividade teve um desenvolvimento muito rápido, de tal maneira que hoje em dia o Jornal da Feira é transmitido por cinco estações de rádio: América, Jovem Pan, Record, Capital e Excelsior. A equipe passou a contar com nutricionista, economista, advogada, e além da *mídia* de rádio, o Jornal da Feira passou a ser uma agência de notícias, contando com equipamento de telex e com um sistema automático de transmissão de noticiário por telefone, por intermédio do número 200-1333, em São Paulo (Nastari e Cáceres).

Pela leitura dos dispositivos que fixaram as suas finalidades, verifica-se que a área de atuação da CODECON é bem mais restrita do que a do PROCON (98% dos telefonemas se referem à alimentação); porém a primeira leva a grande vantagem de poder colocar no ar, através das estações de rádio já mencionadas, qualquer reclamação praticamente a qualquer hora do dia.

Essa tarefa de prestar o maior número possível de orientações ao consumidor, um dos objetivos concretos da CODECON, tem repercutido a nível nacional, já tendo sido criadas sucursais da CODECON no Rio de Janeiro, Brasília e Porto Alegre, estando prevista para março de 1983 a criação da sucursal do Recife. O antigo jornal de produtos hortifrutigranjeiros transformou-se radicalmente, já possuindo, inclusive, engenheiro de alimentos e um setor especializado no estudo de preços, que leva o órgão a descobrir, por exemplo, a sua manipulação, no que respeita ao óleo de soja, pelas multinacionais que dominam a sua produção.

Essa descrição das atividades do PROCON e da CODECON mostra quão incipiente ainda é o sistema governamental de proteção ao consumidor, tornando evidente que o problema maior é o da própria educação e conscientização desse consumidor, trazendo à tona a questão cultural.

Em 1981, em 26 de março, foi publicada a íntegra do anteprojeto de lei que disciplina as relações entre fornecedores e consumidores e cria o Sistema Nacional das Relações de Consumo, entre outras disposições. Esse anteprojeto, já apelidado de Lei do Consumidor, constitui mais uma tentativa de disciplinar as relações entre comerciantes e prestadores de serviços e, respectivamente, consumidores e usuários. O ideal seria que esse tipo de documento fosse analisado e discutido por todas as entidades e associações de classe interessadas e/ou potencialmente visadas por esse anteprojeto. A Revista do Advogado, em seu número 7, Ano II, por exemplo, já apresentou uma série de críticas ao referido documento, por intermédio dos advogados Luiz Olavo Baptista e Beno Suchodolski.

A Ótica Consumidor/Governo

Guagliardi, Mazzon e Baptistella Filho, em estudo exploratório sobre a defesa do consumidor (1981), afirmam que os “movimentos de defesa do consumidor” começaram a ser debatidos e pesquisados no Brasil com um atraso de duas décadas em relação a movimentos semelhantes ocorridos em outras nações. Após citar J. Thomas, nos seus comentários sobre a ineficiência da

comissão de defesa dos consumidores americanos, os autores apresentam uma análise dos principais problemas, atitudes e soluções, relacionados com a compra de produtos e serviços em instituições especializadas na comercialização de bens e serviços, aludindo à experiência brasileira cujo início eles atribuem ao movimento surgido em Piracicaba e estendido a outras cidades como São Paulo e Rio de Janeiro, de boicote ao consumo de carne bovina em decorrência da majoração de seus preços, muito altos no entender das donas-de-casa, responsáveis pela deflagração desse movimento, que acabou dando origem à formação de algumas associações, entre elas a Associação das Donas de Casa do Brasil, com um escritório em São Paulo.

Entretanto, antes mesmo da criação do PROCON e da formação das associações de defesa do consumidor, já havia sido constituída no Rio Grande do Sul, a Associação de Proteção aos Consumidores – APC, cuja sede foi instalada em 1975, em Porto Alegre, considerada, para muitos, a primeira entidade preocupada com o assunto no Brasil.

O pesquisador que se dedicar à busca de todas as entidades e eventos relacionados com esses movimentos no Brasil, irá descobrir o já significativo número de organizações de defesa do consumidor em outros estados brasileiros. Todavia, esse número ainda é insignificante, pois o brasileiro (o paulistano, especificamente) não é muito propenso a participar de associações voluntárias, conforme demonstram Berlinck e Hogan (1978), em levantamento por amostragem integrante de estudo dessa participação nas mencionadas organizações.

Essa participação, de acordo com a pesquisa, ocorre em maior grau nas associações esportivas e sindicatos, e vai decrescendo, respectivamente, nos grupos profissionais, clubes no local de trabalho e nas associações de bairro, conforme mostra a tabela a seguir:

PARTICIPAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES VOLUNTÁRIAS

| Associação | % Pertence | % Não Pertence | Nº Total |
|----------------------------|------------|----------------|----------|
| Associação religiosa | 2,8 | 97,2 | 1.015 |
| Associação de bairro | 3,3 | 96,7 | 1.015 |
| Clube no local de trabalho | 5,8 | 94,2 | 1.015 |
| Grupo profissional | 11,2 | 88,8 | 1.015 |
| Sindicato | 15,0 | 85,0 | 1.015 |
| Associação esportiva | 23,1 | 76,9 | 1.015 |

Os autores apresentam duas interpretações para essa predominância da participação em associações esportivas: a) nestas, geralmente as informações trocadas não são relevantes para a adaptação da população na cidade, a não ser como forma de lazer; b) as associações esportivas constituem terreno neutro, que pode ser freqüentado em qualquer momento, para se procurar recursos psicológicos e informações relevantes para a vida urbana.

Nesse estudo, os autores correlacionam a participação da classe social com o tipo de associação, chegando à conclusão, no caso específico das associações de bairros, de que a participação nestas últimas tende a ser limitada às classes mais baixas.

Sem querer enveredar pelo estudo do papel das Comunidades Eclesiais de Base, instituídas sob a orientação da Igreja Católica, o que fugiria ao escopo deste trabalho, pode-se citar um outro movimento que não deixou de ter características similares, influenciado pelas CEBs, chamado Movimento do Custo de Vida. Em 1973, os Clubes de Mães da Paróquia de Vila Remo, na Zona Sul de São Paulo, resolveram escrever uma carta às autoridades, reclamando do aumento do custo de vida, que agravava os demais problemas — transporte, saúde, alimentação — que afetavam (e ainda afetam hoje em dia) a população pobre. Na época faltava feijão em São Paulo e a carta denunciava a elevação maior dos preços dos gêneros alimentícios nos bairros mais afastados. Ela foi publicada na imprensa e aproveitada na campanha eleitoral de 1974 (Singer, 1980). Esse evento originou uma série de atividades nos anos seguintes (descritas em detalhe por Paul Singer), que redundaram, finalmente, na reunião de setecentos delegados de comunidades que elegeram uma coordenação geral para o institucionalizado Movimento do Custo de Vida (MCV).

Merece menção igualmente o 1º Encontro Nacional contra a Carestia, com a participação de mais de 200 representantes da capital e do interior de São Paulo, Alagoas, Rio Grande do Sul, Pará, Minas Gerais, Paraná, Bahia e Ceará. Nesse encontro se resolveu mudar o nome do movimento para Movimento Contra a Carestia — MCC e adotar o dia 27 de agosto como Dia Nacional de Luta.

Merece também registro a coluna denominada “Defesa do Consumidor”, no jornal “Aqui-São Paulo” (do falecido jornalista Samuel Wainer), assinada por Zuleica Seabra Ferrari, que durou aproximadamente seis meses, no ano de 1976.

É também digno de menção o “1º Encontro das Folhas”, liderado pela Folha de São Paulo, realizado em outubro de 1977, cujo tema principal foi: “É o consumidor um idiota?”. Vale a pena transcrever algumas das observações dos seguintes participantes:

— Pêrsio Junqueira — na época Secretário do PROCON: “na realidade, o nosso consumidor pode ser chamado de passivo, nunca de idiota. Como consumidores somos bombardeados pelos meios de comunicação de massa. Nossa experiência no PROCON nos permite dizer que o consumidor não foi *ainda* despertado para a sua autodefesa, mas de forma alguma é um idiota.

Em alguns países, a defesa partiu de baixo para cima, isto é, do consumidor para a lei. Noutros partiu do governo. Aqui no Brasil eu acho que tem que partir do governo, o único com poderes de legislar e de realmente fiscalizar.

O consumidor tem que se conscientizar de seu papel. Tem direitos e também deveres. É um dever dele se informar, pesquisar preços, examinar qualidades.

Nós não temos condições hoje de ter uma Procuradoria da Justiça somente do PROCON, mas esperamos que isto ocorra no futuro.”

— Mário Ernesto Humbergo — ex-Diretor da Gazeta Mercantil: “acho que no caso de uma reclamação de um consumidor, que se prove ser procedente, o PROCON deve agir na justiça contra o indivíduo ou empresas culpados, obrigando-os a ressarcir os prejudicados.”

— Prof. Adroaldo Moura da Silva: “no Brasil a atitude

passiva do consumidor não pode ser dissociada da atitude passiva que ele tem em relação à sociedade como um todo. O brasileiro não reage à ação, ele não questiona. Ele, aliás, é condicionado a não questionar.

A nossa sociedade tem que aprender a se organizar de uma forma relativamente decente para que possa oferecer aos seus consumidores esse tipo de qualidade de vida.”

Das declarações expostas, sem dúvida, a mais polêmica é a de Pêrsio Junqueira, que parte da premissa de que somente o governo tem condições de agir em defesa do consumidor, pelo menos no caso brasileiro. A ela opõe-se o que diz George Soule, citado pelo Professor Dorival Teixeira Vieira (1976): “Em todo lugar onde se tentou proteger o consumidor, mediante unidades estatais, houve interferência inadequada do governo no sistema econômico, houve excesso de burocratização, aumentando despesas governamentais, acarretando repercussões negativas sobre custos e lucros; houve ingerência nos processos de produção e comercialização e, pior de tudo, porque isso foi tentado na França, na Bélgica, na Itália, logo depois da Segunda Grande Guerra, houve grande corrupção da máquina fiscalizadora.”

A PROBLEMÁTICA BRASILEIRA — ASPECTOS CULTURAIS/COMPORTAMENTAIS

Querer vincular as questões da participação popular no planejamento e na administração governamental com as de defesa do cidadão, enquanto consumidor ou usuário de serviços públicos ou de bens e serviços sujeitos ao controle e fiscalização governamentais, pode parecer, à primeira vista, um objetivo por demais pretensioso ou fora de propósito. Entretanto, se se tomar como ponto de partida os aspectos conceituais inerentes aos Movimentos Sociais Urbanos, ainda que polêmicos, será possível verificar que a participação popular constitui o *gênero* onde avulta a *espécie* defesa do consumidor.

Conforme reconheceu Lúcio Kowarick (1980), durante a apresentação da mesa redonda: “Movimentos Sociais Urbanos: Um Balanço sobre os Acontecimentos Recentes”, no âmbito do VI Encontro Nacional de Estudos Rurais e Urbanos, realizado na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, 1979, “todos que tem trabalhado neste tema — Movimentos Sociais Urbanos — sabem que o terreno é extremamente escorregadio. Muitos problemas teóricos estão em jogo e o conhecimento empírico é ainda rudimentar. . . .”

Como referencial teórico, levar-se-á em conta a conceituação tradicional, citada e discutida por Machado da Silva e Ziccardi (1980), que inclui na rubrica “movimentos sociais urbanos” as mais diversas formas de expressão, mobilização, organização e luta dos setores populares urbanos — desde os movimentos de favelados até quebra-quebras de transportes públicos, passando por movimentos de populações afetadas por algum plano de renovação urbana.” Esses professores propõem até uma ampliação desse conceito para um conjunto mais amplo de mobilizações que faça referência ao consumo em geral, tanto coletivo como individual.

Todas as obras que estudam os movimentos sociais urbanos em São Paulo reconhecem o importante papel desempenhado pelas Sociedades Amigos de Bairros e pelas

Comunidades de Base da Igreja Católica. Maria da Glória Marcondes Gohn (1980) salienta que “os movimentos de bairro têm sido um avanço para as classes populares na medida em que há uma falta de tradição de participação neste país e ausência de desenvolvimento de práticas coletivas.”

Uma das questões que se quer colocar, na tentativa de compreender o comportamento do consumidor, especialmente no que respeita às suas denúncias e reclamações referentes aos serviços que lhe prestam os órgãos e entidades estatais e paraestatais, é exatamente a necessidade do exercício democrático da participação em associações de bairros, como uma primeira etapa de criação de uma consciência coletiva de defesa de seus interesses, seja através do engajamento em grupos que se organizam em torno de questões ou em função de circunstâncias e condições de vida, de que nos fala Maria Lúcia de Oliveira (1982), que considera a “participação em um organismo associativo de base comunitária”, uma *experiência política* fundamental. É aí que os indivíduos estão aprendendo novas formas de integração social, novas maneiras de expressar e agregar suas demandas, e novos mecanismos para lidar com os impasses e as perplexidades que nos impõe a prática democrática.”

Se se considerar essas teorizações sobre as associações de bairros, a perplexidade será evidente pois essa experiência política é vivida, em proporção mínima já mostrada na pág. 64, pelas camadas de renda mais baixa da população, quando o próprio “PROCON reconhece que só a classe média tem proteção ao consumidor” (Folha de São Paulo, 24.09.82), de acordo com as afirmações de seu diretor, feitas no encerramento da 16ª Convenção Nacional de Supermercados, realizada em Olinda, Pernambuco. Disse ele ainda: “no momento, não há como negar que o movimento de defesa do consumidor é típico da classe média.”

A perplexidade aumenta mais ainda quando se lê na edição dominical do jornal “A Folha de São Paulo”, de 28.11.82: “Os órgãos públicos não têm, como prioridade, o atendimento da população, embora a tarefa de muitos seja receber queixas e denúncias, fazer a fiscalização e tomar as medidas punitivas necessárias. Por isso, e também para evitar uma postura paternalista, esclarecemos o consumidor sobre os órgãos que ele pode e deve procurar e deixamos a seu critério a escolha, inclusive de nossos serviços. A pressão do público é que forçará a ação efetiva da fiscalização, da Justiça etc.”

Deixando de lado a evidente aberração da primeira parte do parágrafo acima — caberia a pergunta: qual é então a prioridade de um órgão público — merece referência essa tentativa de desvinculação do caráter paternalista daquele órgão federal.

Manda a realidade que se diga que grande parte da população, não podendo contar com canais reivindicativos e institucionais eficazes, enfrenta os problemas cotidianos com os meios que lhe oferecem suas relações sociais. “As teias de relações informais apresentam limites bastante estreitos quanto aos benefícios obtidos, pois voltam-se para a solução de problemas individuais isolados, e não de caráter coletivo e permanente. Contudo, na ausência de amplos canais de participação social, as relações de amizade, compadrio e conterraneidade assumem importância na solução dos problemas do dia-a-dia.”

Essas observações constam de estudo realizado para a Comissão de Justiça e Paz, da Arquidiocese de São Paulo (São Paulo, 1975 — Crescimento e Pobreza, 1976).

Em muitos casos, acaba funcionando o famoso “jeitinho brasileiro”, o qual, se de um lado beneficia uns poucos felizardos, de outro lado, colabora para a manutenção de milhares de casos de impunidade de infratores ou denunciados.

Já afirmava a revista “Exame” (09.08.1978), no subtítulo de seu artigo “O Consumidor Indefeso” (1978): “Não há leis eficazes para conter os abusos e as associações de defesa ainda são fracas.” Trata-se de uma reportagem que mereceria ser totalmente transcrita neste trabalho, pois toca em pontos básicos do movimento no Brasil. Três declarações de entrevistados, entretanto, merecem transcrição:

- Pêrsio Junqueira, então secretário-executivo do PROCON: atribui à formação cultural da população esta relativa ausência de consciência (de seus direitos). “Somos um povo”, diz ele, contrariando numerosos exemplos históricos da vida nacional, “que não tem tradição de lutar por seus direitos. Então, tendemos sempre a ajeitar a situação com a outra parte, em vez de fazermos valer nossos direitos.”
- Renato Mottola, fundador e presidente da Associação de Proteção ao Consumidor de Porto Alegre, apresenta um argumento bizarro para explicar a suposta passividade da população: “Ela é o resultado da nossa formação, oriunda de três raças tristes e sofridas: o português degregado, o índio cativo e espoliado e o negro escravo.” Mottola nota, também, “que estamos acostumados a regimes autoritários e paternalistas.”
- Pedro Galvão, presidente do Clube de Criação do Rio de Janeiro: “A impotência do consumidor só vai acabar no dia em que as pessoas começarem a agir coletivamente, se organizando politicamente, para influir no processo social.”

Vejam-se, agora, alguns pontos interessantes e de certo modo coincidentes, responsáveis pela falta de participação do cidadão no planejamento, seja municipal ou metropolitano, apontados por Rother (1981):

- a) “o caráter técnico, profissional e até certo ponto autoritário do planejamento urbano;
- b) o distanciamento e a dissociação de valores dos planejadores dos extratos da classe média alta, em relação à grande massa popular e indigente que habita nas cidades, sobre a qual se constroem hipóteses, porém com ela não se convive nem se lhe ausculta de modo direto, intenso, paciente e contínuo;
- c) a relativa separação dos interesses políticos primordiais representados no Executivo e no Legislativo municipais, das necessidades de significativos grupos cuja satisfação requereria por parte dos grupos governantes, a adoção de mudanças em sua posição no que se relaciona com objetivos de desenvolvimento, prioridades de inversão, alocação de recursos, carga tributária para o financiamento, procedimentos e normas para a tomada de decisões e outros aspectos.”

Rother cita mais duas causas, porém bastariam essas três para mostrar que a problemática latino-americana é semelhante à brasileira.

No que respeita às características necessárias de um programa de participação, o planejador colombiano apon-

ta duas situações típicas: "1ª) a participação é promovida pela Administração, com finalidades diversas tais como as de facilitar a preparação dos planos, cumprir requisitos legais, prevenir conflitos imprevistos, obter certo tipo de respaldo, etc; 2ª) a participação é conseguida mediante processos de conflito criados por grupos de interesse, com a finalidade de forçar as autoridades a originar com eles um acordo ou um processo de participação."

A questão, *mutatis mutandis*, é a mesma, ou o governo envereda pela busca da participação do cidadão (ótica governo/consumidor), ou os cidadãos se organizam para defender os seus direitos (ótica consumidor/governo), não necessariamente criando conflitos com as autoridades constituídas, conforme dá a entender Rother. Permanece aberta a questão da interpretação do que sejam "processos de conflito". O raciocínio parece correto: toda a associação popular, quando formada para defesa de direitos e interesses comuns de seus membros, de um modo geral é reivindicativa, e provavelmente, para não dizer certamente, é o governo o alvo de suas reivindicações.

E é exatamente em função dessa paulatina e crescente conscientização dos indivíduos que as próprias empresas estão mudando as suas atitudes em relação aos usuários ou consumidores de seus serviços ou produtos.

No Brasil, a primeira empresa a criar um departamento de consumidores, semelhante aos que existem nas empresas européias e norte-americanas, foi a "Nestlé — Companhia Industrial e Comercial Brasileira de Produtos Alimentares", que em 1978 transformou o seu Centro de Economia Doméstica (existente desde 1960) em Centro de Informação ao Consumidor.

A "Rhodia Textil" também criou recentemente um serviço denominado "valorização do consumidor", em um sistema de marketing integrado, onde, por exemplo, através de suas etiquetas, incentiva o consumidor a reclamar ou a apresentar sugestões sobre seus produtos.

A SEARS também procura cumprir o seu lema multinacional: "satisfação garantida ou o seu dinheiro de volta", embora, no caso brasileiro, muitas vezes o retorno do dinheiro não se efetive com a correção monetária.

Esses departamentos de consumidores buscam essencialmente conhecer o nível de satisfação ou insatisfação do consumidor ou usuário em relação aos produtos ou serviços da empresa, e estabelecer um canal de comunicação entre ela e os seus clientes.

É uma pena que os exemplos não sejam de empresas nacionais. No que concerne às empresas de serviços públicos, todas elas criaram os seus serviços de atendimento ao consumidor, os quais ainda deixam muito a desejar no que respeita à qualidade desse atendimento e não à quantidade. Pelas informações obtidas no PROCON (Formazaro), a ELETROPAULO, SABESP e TELESP são as empresas mencionadas na maioria das reclamações. Somente a primeira, através de seu serviço "lig-luz", atende a aproximadamente 2.000 perguntas por dia. No caso de algumas concessionárias de serviços públicos submetidas ao controle federal, nem o PROCON consegue respostas ou soluções às reclamações por ele encaminhadas; quando as consegue, a demora da resposta já desanimou o reclamante ou esta sempre se refere a dispositivos legais que disciplinam os seus serviços.

O atendimento dessas empresas, de um modo geral, ainda que insuficiente, vem melhorando sensivelmente,

não obstante continuar existindo, em algumas, a exigência do comparecimento pessoal do reclamante às suas sedes ou às agências de seu bairro.

Verifica-se, portanto, que um dos grandes problemas dessas empresas continua sendo o dos canais de comunicação com o consumidor ou usuário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de conciliar a tradicional ótica de marketing com a ótica que coloca em primeiro plano a visão social dos problemas da comunidade é evidente, nos dias de hoje, especialmente nos países em desenvolvimento como o Brasil.

Enquanto os Estados Unidos já vêm se preocupando com a regulamentação e a ética de influência do consumidor (Engel et alli, 1978), o Brasil ainda engatinha na busca de instrumentos eficazes de defesa do consumidor e de planejamento participativo.

Marketing Social já não constitui novidade em algumas instituições de ensino do País, como corolário natural da constante evolução dos conceitos de marketing, desde os tempos da polêmica entre Kotler/Levy e David Luck, retomada e discutida por Kotler, Enis, Tucker, Hunt e Dawson nos anos seguintes.

De outro lado, o tratamento teórico dos movimentos sociais urbanos (neles incluídos os de defesa do consumidor) ainda é, salvo melhor juízo, dizem os juristas, incipiente. O mesmo ocorre com as questões relacionadas com o planejamento participativo, como natural decorrência da conjuntura política das últimas décadas.

Esses novos movimentos sociais urbanos — seria bem-vinda a troca do termo *urbanos* por outro que descaracterizasse a sua conotação física — representam um alento, porém contínua tomada de consciência, pelos munícipes, de seus direitos sobre os serviços que lhes são prestados pelos órgãos e entidades governamentais.

Tratando-se de uma problemática de natureza eminentemente cultural, da qual não se pode desvincular o seu caráter político e econômico, a participação popular, na defesa de seus próprios direitos de consumidora de serviços públicos, constitui um imperativo das democracias participativas.

O grande problema é a forma de operacionalizar essa participação, de orientar o comportamento do consumidor, sem apelo, no caso brasileiro, a instrumentos de natureza legal ou regulamentar.

Os participantes do Seminário de Planejamento Participativo, promovido em 1981 pelos órgãos METROPLAN-SUDESUL-CEDU-SURBAM (METROPLAN, 1981), do Rio Grande do Sul, concluíram que "é necessário assegurar condições para que haja participação da população no planejamento como uma das formas, a nível local, de serem encaminhadas soluções para seus problemas." Estas condições referem-se a:

- conscientização dos técnicos, administradores e políticos;
- conscientização e mobilização da população como um processo permanente de desenvolvimento de comunidade;
- organização das comunidades como um canal de manifestação livre de seus anseios e necessidades;

– reconhecimento de institucionalização de organização da população com o pressuposto para sua participação.”

Esses participantes reconhecem que a “implantação de um processo de participação da população no planejamento está vinculada à reforma das atuais estruturas que nos leva às soluções dos efeitos, quando se deveria atacar as causas.”

Jaime Lerner (1982), por sua vez, não tem dúvidas em profetizar: “Enquanto o poder político e econômico não for devolvido aos Municípios e aos Estados, vamos ter sérios problemas de qualidade de vida.” Indagado sobre a participação efetiva do cidadão comum na transformação de Curitiba, afirmou: “eu seria desonesto se dissesse que houve total participação. Acho que o jogo foi aberto desde o começo, e por isso foi uma das administrações mais questionadas do País. O nível de participação começa com a informação, a crítica, o questionamento. Em uma época em que os governantes não se preocupavam em informar a população sobre o que faziam, o que aconteceu em Curitiba já foi uma vitória no sentido de transformar as coisas.”

Os dirigentes de órgãos e entidades governamentais devem refletir sobre essas afirmações. Vale para eles o que se preconiza para a empresa em sua relação com os

consumidores, no que concerne às características desejáveis para o emissor da comunicação: credibilidade, empatia e informação (Revue Française du Marketing, 1978).

Essa credibilidade é fundamental para os órgãos de prestação de serviços públicos.

Portanto, há um longo caminho a ser palmilhado. Todos reconhecem que esse caminho está diretamente relacionado com a busca da democracia em toda a sua plenitude, que permita ao indivíduo não ter mais receio de reclamar ou protestar na busca e na defesa de seus direitos.

O que se pode deduzir é que a *passividade* do cidadão brasileiro é apenas aparente. Enquanto ficarem impunes as pessoas ou órgãos denunciados, ele continuará passivo. Se, todavia, as autoridades começarem a cumprir as leis e a compreender que a finalidade última da administração é a busca do bem-estar da coletividade, e ainda, começarem a procurar ouvir antes da tomada de decisões, esse mesmo cidadão, será óbvio e natural o desaparecimento dessa passividade.

A questão, entre muitas, não se restringe apenas à educação do consumidor, mas principalmente, à educação dos dirigentes na difícil tarefa de saber ouvir e saber delegar. É isto que se espera dos novos governantes!

JORNAIS, REVISTAS, ESTUDOS, ENTREVISTAS

A CONSTRUÇÃO SÃO PAULO. “Povo e poder público buscam modelo alternativo de desenvolvimento” 1765, dez. 1981.

A FOLHA DE SÃO PAULO. “PROCON reconhece que só a classe média tem proteção ao consumidor” São Paulo, 24 de set. 1982.

AZEVEDO, E.A. “Administração metropolitana da Grande São Paulo – experiências e observações.” *Revista de Administração Municipal, IBAM*, nº 163, Rio de Janeiro, abr./jun. 1982.

BUSKIRK, R.H. & ROTHE, J.T. – “Consumerism an interpretation.” *Journal of Marketing*, 34, out. 1970.

CALLIES, D. – “Public Participation in the United States” *Town Planning Review*, Liverpool University Press, vol. 52(3), july, 1981.

CONHEÇA O PROCON, Impr. Of. do Est. de S. Paulo, doc. obtido de Cláudia Átas, Assessora de Imprensa.

DIRIGENTE INDUSTRIAL. “Opinião do consumidor ganha mais respeito” 20(8), set. 1979.

DRUCKER, P. – “Consumerism in marketing”, palestra na National Association of Manufacturers, New York, abr. 1969.

Entrevista concedida pela socióloga Inês Fornazaro, responsável pelo Setor de Serviços Públicos do PROCON. Entrevista concedida por Jocimar Nastari (Chefe da Sucursal SP) e por Eliana Cáceres, advogada, ambos da CODECON.

EXAME. “O consumidor indefeso” 9 de ago. 1978.

FOGG, A. – “Public Participation in Australia” *Town Planning Review*, Liverpool University Press, vol. 52(3), july 1981.

GUAGLIARDI, J.A. et alii. “Defesa do consumidor – um estudo exploratório” *Revista de Administração*, IA-USP, 16(1), jan./mar. 1981.

GWINER, R.F. et alii. “An environmental perspective” West Publishing Co. New York, 1977.

JORNAL DA SEMANA. Entrevista de Jaime Lerner, São Paulo, 19 de set. 1982.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, M.M. – *A força do povo – democracia participativa em Lages*, São Paulo, Brasiliense, 1981.

BERLINCK, M.T. & HOGAN, D.J. – *Adaptação da população e cultura da pobreza na cidade de S. Paulo: marginalidade social ou relações de classes?* Cidade-Usos & Abusos, São Paulo, Brasiliense, 1978.

CORNELY, S.A. – *Subsídios sobre planejamento participativo, incluindo análise da atuação do SPAM junto à comunidade*. Participação Comunitária, Série Documentos-2. Impr. Ofic. do Est. de S. Paulo, 1977.

ENGEL, et alii. *Consumer behavior*. 3 ed., Illinois, The Dryden Press, Illinois, 1978.

- FERRARI, Z.S. – *Defesa do consumidor*. São Paulo, Loyola, 1981.
- GOHN, M.G.M. – *A questão dos movimentos sociais urbanos*. Cadernos do Centro de Estudos Rurais e Urbanos, (13) 1ª série, São Paulo, set. 1980.
- KOWARICK, L. – *Movimentos sociais urbanos: um balanço sobre os acontecimentos recentes*, Cadernos do Centro de Estudos Rurais e Urbanos, (13) 1ª série, São Paulo, set. 1980.
- MACHADO DA SILVA, L. & ZICCARDI, A. – *Notas para uma discussão sobre movimentos sociais urbanos*. Cadernos do Centro de Estudos Rurais e Urbanos, (13) 1ª série, São Paulo, set. 1980.
- McCARTHY, E.J. – *Marketing básico*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- SÃO PAULO 1975 – CRESCIMENTO E POBREZA. *Trabalhadores citatinos e cidadãos*. Estudo realizado para a Pontifícia Comissão de Justiça e Paz da Arquidiocese de S. Paulo, cap. 5, São Paulo, Loyola, 1976, p. 139.
- SINGER, P. – “Movimentos de bairro”, coletânea *São Paulo – O povo em movimento*. Organizado por Singer e Vinicius C. Brant, São Paulo, Vozes/CEBRAP, 1980.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. “Os desprotegidos consumidores americanos” São Paulo, 23 de abr. 1978.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. “Leis em excesso para a defesa do consumidor” São Paulo, 25 de mar. 1982.
- OLIVEIRA, M.L. – “Pequenas democracias” *Revista de Administração Municipal, IBAM*, (163), Rio de Janeiro, abr./jun. 1982.
- PROBLEMAS BRASILEIROS. “Defesa do consumidor”, *Gráfica do SENAC*, 14 (155), jul. 1976.
- RENOUX, Y. – “Communication du service consommateur de l'entreprise avec les mouvements de consommateurs”. *Revue Française du marketing*. Cahier 75, Paris, 1978.
- ROTHER, H. – “Participacion ciudadana en la planificacion urbana.” *Rev. de la Sociedad Interamericana de Planificacion*, 5 (18/19), set. 1981.
- Seminário de Planejamento Participativo. Documento da Fundação Metropolitana de Planejamento – METROPLAN, Porto Alegre, set. 1981.
- SUETENS, L.P. – “Public Participation in Belgium” *Town Planning Review*, Liverpool University Press, 52(3), July 1981.
- TUCCORI, P. – “Proteção ao consumidor – produtores e distribuidores em busca de relações satisfatórias com os consumidores” *Convenção Nacional de Empresas de Supermercados*, 16ª, Recife, 1982. Impr. Ofic. do Est. de S. Paulo.
- VALENZUELA, J. – “Los resultados de la planificacion urbana.” *Congreso Nacional de Planificacion*, 4º. Documentos, Bogotá, 1969.
- VIEIRA, D.T. – “Defesa do consumidor”. *Gráfica do SENAC*, 14(155), jul. 1976.

Renove sua Assinatura da

Revista de Administração

FEA — USP

Caixa Postal 11498

05499 — São Paulo

ANÁLISE DE DESEMPENHO DE MARKETING SOB O CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

José Afonso Mazzon*

SÍNTESE

O objetivo do artigo é o de apresentar uma metodologia de análise do conceito de produtividade aplicado a marketing, integrando-o a um conjunto de indicadores de desempenho por linha ou item de produto. Três situações são consideradas na construção do modelo: um produto-vários insumos e vários produtos-vários insumos, ambos com custos agregados; vários produtos-vários insumos com custos desagregados. O modelo é especialmente aplicável a empresas com diversas linhas de produto a serem analisadas.

INTRODUÇÃO

As características essencialmente dinâmicas do ambiente em que a empresa atua, leva os administradores a tomarem decisões no seu dia-a-dia de trabalho, de modo a procurar aproveitar as oportunidades de mercado e a neutralizar ou reduzir as ameaças ambientais.

Podemos deduzir assim que a função primordial do administrador de marketing é gerenciar recursos de modo a atingir eficácia e níveis máximos de eficiência nas relações de troca com os mercados. É possível observar, até mesmo em termos intuitivos, que dependendo da forma como os recursos foram gerenciados e da magnitude das influências do ambiente, a empresa atingiu uma dada performance. Esta, por definição, implica na comparação de duas ou mais medidas, as quais atualmente em Marketing limitam-se, geralmente, à comparação de valores realizados com os previstos, valores realizados entre si, ou ainda com algum padrão pré-estabelecido. Estabelecem-se, assim, um conjunto de indicadores, como por exemplo: lucro operacional sobre vendas, previsto x realizado e em relação à média dos concorrentes; quadros comparativos de vendas por vendedor; vendas, gastos e lucratividade por território; linha de produto e canais de distribuição; vendas realizadas em relação ao potencial de cada território; e assim sucessivamente. Da análise desse conjunto ampliado de indicadores deduz-se que a performance ou desempenho da empresa foi péssimo, razoável, ótimo ou algum outro adjetivo que se lhe queira atribuir. O que se questiona é que embora estes indicadores sejam reconhecidamente úteis na administração de marketing, eles não permitem compreender a performance na sua totalidade, pois falta mensurar a produtividade de marketing. Desse modo, uma empresa pode ter melhorado seu desempenho de um ano para outro, mas ser pouco produtiva em produção, em marketing ou em ambas as áreas.

O nosso objetivo, portanto, é mostrar o que é o conceito de produtividade e como ele pode ser aplicado a

marketing. Assim sendo, o plano deste artigo compreende uma apresentação conceitual acerca de construção de modelos de produtividade e exemplos de sua aplicação em marketing.

CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE PRODUTIVIDADE EM MARKETING

O assunto produtividade tem sido objeto de profundos estudos nos campos da economia e da engenharia de produção. Entretanto, o mesmo não ocorre no que diz respeito a marketing. Poucos estudos foram publicados em marketing enfocando o tópico produtividade, cabendo, contudo, destacar os trabalhos de Sevin (1965), Takeuchi (1977) e Ducklin (1978a, 1978b). A ênfase na medida de produtividade, considerando-se unidades fabricadas de produto, através do conceito de valor adicionado de produção, contrapõe-se à de marketing que considera as unidades vendidas de produto junto aos diversos mercados atendidos pela empresa. Esta diferenciação é importante, considerando-se que em marketing, entendido como "o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca" (Kotler, 1974), duas empresas podem ser igualmente produtivas, adotando estratégias diferentes, como por exemplo, uma utilizando-se da estratégia de marketing diferenciado em relação aos diversos segmentos de mercado, e outra utilizando-se da estratégia de marketing concentrado. Em produção, esta noção poderia corresponder à de empresa com tecnologia intensiva de capital ou trabalho. Desse modo, enquanto em produção o conceito de produtividade considera apenas os fatores internos à empresa, no sentido de estabelecer a relação entre o valor da transformação industrial e o custo dos insumos de capital e trabalho, em marketing, consideram-se tanto elementos de natureza interna quanto externa à empresa, como é o caso da utilização de canais de distribuição.

Em termos gerais, pode-se dizer que o estabelecimento de um modelo operacional de produtividade em marketing, deveria posicionar-se segundo um modelo de avaliação e comparação de modelos (Mazzon, 1978). Este, é dado pelo diagrama na página seguinte:

* Professor Assistente, Doutor em Marketing do Departamento de Administração da FEA-USP. Supervisor de Projetos do Instituto de Administração da FEA-USP. Diretor da CABO Consultores Associados S/C Ltda.

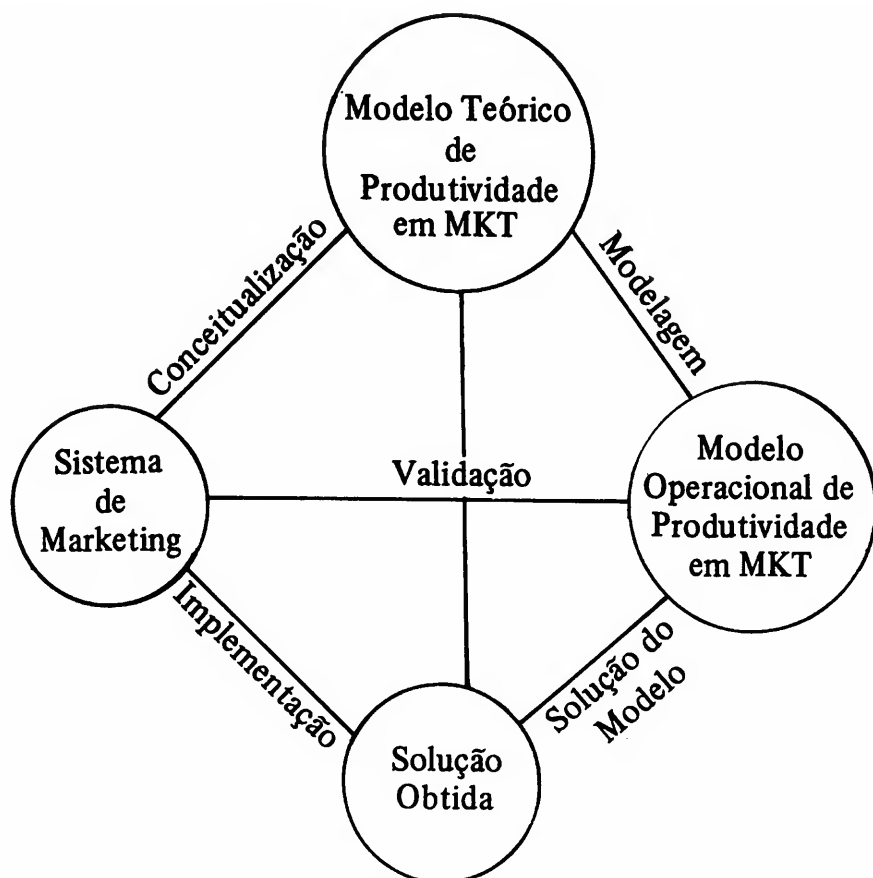


Figura 1 – Modelo Conceitual de Avaliação e Comparação de Modelos

O estudo de produtividade deve levar em consideração o conceito de sistema de marketing. Este elemento do modelo acima definido, corresponde a um fato, processo ou aspecto associado com o campo ou escopo de marketing, relacionando-se àquilo que Kotler (1974) definiu como sendo o conjunto de instituições significantes e interagentes que constituem e influenciam as relações de uma organização com seus mercados.

As dificuldades inerentes ao estudo de marketing, principalmente em se considerando a aplicação de procedimentos analíticos formais a situações de decisão, foram colocadas por Enis e Broome (1971) como devidas a: (1) que os problemas de marketing são sob certos aspectos, únicos e inéditos, ou seja, diferem entre si em conteúdo, extensão, intensidade etc., no tempo e espaço; e (2) que dada a peculiaridade de se situar numa interface organização-ambiente, as complexidades inerentes aos seus problemas aumentam substancialmente, a ponto de se afirmar que as “decisões de marketing devem ser feitas em um contexto de informações insuficientes sobre processos dinâmicos, não lineares, defasados, estáticos, interativos e extremamente difíceis” (Kotler, 1974).

Em síntese, sobre as complexidades associadas com o sistema de marketing é que se deverá construir um modelo teórico e operacional de produtividade, que facilite a sua compreensão e permita prever aspectos importantes do seu comportamento.

Modelo Conceitual de Produtividade em Marketing

Uma realidade abstraída em termos amplos e esquemáticos do sistema de marketing, dá origem ao que se denomina de modelo teórico ou conceitual de produtividade em marketing. Este modelo teórico, segundo Bartels (1970), corresponderia a:

- a) identificação de um escopo básico que sirva como ponto focal para a investigação, e que em marketing, são as transações que ocorrem no mercado;

- b) conceitos básicos acerca de fenômenos relacionados com o ponto focal da teoria;
- c) diferenças intraconceituais que permitam o estabelecimento de categorias de pensamento, tornando possível o estabelecimento de hipóteses com maior exatidão e precisão;
- d) relações de dependência e interdependência dos conceitos, base para a explicação ou predição do objeto de estudo;
- e) generalidade das relações no espaço e no tempo.

Em síntese, este segundo elemento do modelo será uma teoria, ou uma “quase teoria”, isto é, um corpo formado, sistematizado e generalizado, de conhecimentos acerca do sistema referenciado.

O conceito de produtividade em marketing é geralmente confundido e usado como sinônimo de outros conceitos, como rentabilidade, relação vendas e custos etc. Um exemplo disso é dado por Sevin (1965): “no presente contexto, produtividade de marketing refere-se à razão das vendas ou lucros líquidos (efeito produzido) pelos custos de marketing (energia dispendida), para um específico segmento de negócios.” Segundo esse autor, produtividade e rentabilidade são conceitos idênticos.

Bucklin (1978b) bem ressalta que o problema com a imprecisão deste tipo de conceito de produtividade marketing, é visível quando o mesmo é implementado. Como exemplo disto pode-se citar a tabela “The Yardsticks – Algumas medidas de Produtividade”, publicada na *Progressive Grocer* (1976), a qual apresenta um conjunto de estatísticas relacionadas a vendas semanais por pé quadrado de espaço de venda, por check-out e por funcionário empregado. A pergunta que se coloca, é quanto bem estas estatísticas refletem o elemento vendas ou lucro da definição acima? A imprevisão da resposta torna-se manifesta quando essas medidas de performance são comparadas em termos de uma série histórica. Assim, durante um período de acentuada inflação, é evidente que parte expressiva da variação de vendas é devida mais à elevação de preços. Desse modo, se admitirmos que o conceito de produtividade relaciona-se com a noção de eficiência, é necessária uma precisão conceitual maior do que a estabelecida por Sevin.

Em outro extremo, poder-se-ia definir produtividade em termos de unidades físicas ou reais, como o expresso por Mark (1971) que a define como uma expressão do volume físico ou real de bens e serviços, relacionados com a quantidade física ou valor real dos insumos consumidos. Neste caso, a taxa de produtividade é isenta de efeitos monetários, refletindo uma relação entre quantidades físicas ou entre variáveis “proxies” de tais quantidades. Assim sendo, ela mede a eficiência com que os recursos são empregados, recursos esses que em marketing são internos ou externos à empresa, não viesados pelas variações dos seus preços ou ainda pelo preço do produto final.

Como em marketing temos, tanto a nível de insumos como vendas de bens e serviços, variáveis não físicas ou fisicamente inadicionáveis, como também variáveis qualitativas, torna-se evidente que precisamos utilizar uma medida de produtividade à base de variáveis “proxies”. Para tanto, é fundamental a construção de adequados índices de preços para o fluxo de bens e serviços da empresa, a nível das compras e vendas dos referidos bens e serviços.

Em vista dessas considerações, um modelo conceitual de produtividade em marketing pode ser expresso pela seguinte metodologia. Admitamos o conjunto de equações abaixo identificadas:

$$V = O \cdot P_V \quad (1)$$

$$C = I \cdot P_I \quad (2)$$

Onde:

V = volume de vendas de bens e serviços, em termos nominais

C = volume de compra e utilização de insumos, em termos nominais

O = volume real de vendas

I = volume real de compra e utilização de insumos

P_V = índice ponderado de preços das vendas de bens e serviços

P_I = índice ponderado de preços das compras de insumos.

Rearranjando-se os elementos da equação, temos:

$$\eta = \frac{O}{I} = \left(\frac{V}{P_V} \right) / \left(\frac{C}{P_I} \right) \quad (3)$$

Isso significa que deflacionando-se as vendas e os custos dos recursos utilizados pelos respectivos índices ponderados de preços, e dividindo-se os termos da equação de vendas por custos reais, temos uma medida da produtividade em marketing.

Sob este "approach", a medida das vendas pode incorporar quantidade de produtos físicos, serviços de marketing ou uma combinação de ambos. A metodologia utilizada é insensível a isso, dada a premissa básica de que os produtos e serviços, oferecidos durante um dado ano base, são apreçados de acordo com os custos competitivos dos recursos que os constituem, e que os índices de preço empregados para deflacionar os demais períodos refletem razoavelmente as diferenças que eventualmente venham a ocorrer (Bucklin, 1978b). Desse modo, pode-se verificar que o valor das vendas, estabelecido no ano base, torna-se a "proxy" da quantidade vendida, e assim sendo, qualquer mudança nas quantidades vendidas em um dado período pode ser medida através de comparações com o ano base.

Em síntese, a medida da produtividade pode ser vista como diferenciada de outros critérios de performance, porque é um indicador puro da eficiência dos recursos, não afetado pelo nível de preços sob os quais os produtos e serviços são vendidos ou comprados.

Modelo Operacional de Produtividade em Marketing

Um modelo operacional corresponde à forma de instrumentalização do modelo teórico, face às evidências do mundo real. O modelo operacional corresponde assim a um elemento intermediário entre um conjunto de proposições teóricas relativas ao sistema em estudo, e a utilização de uma ou mais técnicas necessárias à obtenção de uma ou mais soluções. Dessa forma, os modelos operacionais se revestem de certas características que os habilitam a determinados usos, que em marketing foram classificados por Lazer (1962) como sendo os cinco seguintes:

a) os modelos operacionais provêm uma estrutura de referência para a solução de problemas de marketing e,

dessa maneira, eles são extremamente importantes no que se refere à implementação sobre uma dada situação;

- b) os modelos operacionais podem desempenhar um papel explicativo das relações entre os fenômenos de marketing e, como tal, eles devem ser sugestivas e flexíveis;
- c) os modelos operacionais são úteis para o estabelecimento de previsões acerca do comportamento de certos fenômenos de marketing;
- d) os modelos operacionais são úteis na construção e expansão da teoria de marketing, através do "feedback" resultante de teste de hipóteses relativas a um particular fenômeno abrangido por essa teoria;
- e) finalmente, os modelos operacionais podem estimular a geração de hipóteses que podem então ser verificadas e testadas e, dessa forma, permitem não apenas a aplicação do método científico na pesquisa de marketing, como também na própria extensão do pensamento vigente na comunidade científica a respeito do assunto abordado.

Uma simples visualização do diagrama relativo ao modelo proposto (Figura 1) permite extrair alguns aspectos importantes de um modelo operacional:

- a) o modelo é mais simples que o sistema que ele representa;
- b) o modelo pode diferir substancialmente do objeto, situação ou sistema que ele representa;
- c) para um mesmo problema pode existir um número de modelos que poderiam ser úteis para a explicação ou previsão do comportamento do sistema que ele representa;
- d) um mesmo tipo de modelo poderá ser aplicável a diferentes situações, problemas ou sistemas que são objeto de estudo:

Para a definição de um modelo operacional de produtividade em marketing, torna-se importante definir as variáveis que serão utilizadas no estudo.

V : valor das vendas da empresa (Cr\$ 1.000)

C : Custos totais incorridos pela empresa (Cr\$ 1.000), onde: $C = C^S + C^M + C^D$

C^S : custos com recursos humanos empregados (Cr\$ 1.000)

C^M : custos com matérias-primas (Cr\$ 1.000)

C^D : custos diversos (Cr\$ 1.000)

P^V : Índice de preço de venda

P^S : Índice de preço de salários

P^M : Índice de preço de matérias-primas

P^D : Índice de preço de custos gerais

Dado o conceito de produtividade, como o quociente dos índices de venda pelo de custo dos recursos, devemos realizar os seguintes procedimentos para calcular a produtividade em marketing:

- Cálculo do Índice de Vendas Reais:

$$O_t = \left(\frac{V_t}{P_t^V} \right) / V_o \quad (4)$$

- Cálculo do Índice de Custos Reais:

$$I_t = \left[\frac{C_t^S + C_t^M + C_t^D}{\left(\frac{P_t C_o^S + P_t^M C_o^M + P_t^D C_o^D}{C_o^S + C_o^M + C_o^D} \right)} \right] / (C_o^S + C_o^M + C_o^D) \quad (5)$$

Observa-se assim que para o cálculo do Índice referente aos custos dos insumos realizados para a obtenção das vendas, utilizou-se um índice ponderado de preços dado por:

$$P_t^C = \frac{P_t^S C_o^S + P_t^M C_o^M + P_t^D C_o^D}{C_o^S + C_o^M + C_o^D} \quad (6)$$

Portanto, o índice de preço dos insumos pode ser representado por:

$$I_t = \left(\frac{C_t}{P_t^C} \right) / C_o \quad (7)$$

onde: $C = C^S + C^M + C^D$

Assim sendo, o índice de produtividade pode ser obtido pela relação:

$$\eta = \frac{O_t}{I_t} = \frac{(V_t / P_t^V) V_t}{(C_t / P_t^C) / C_o} \quad (8)$$

Conforme pudemos observar anteriormente, a produtividade em marketing foi conceituada como:

$$\eta = \frac{O}{I} = \left(\frac{V}{P_V} \right) / \left(\frac{C}{P_I} \right) \quad (9)$$

O rearranjo dos termos dessa equação permite extrair dois importantes relacionamentos da produtividade em marketing: um com a rentabilidade e o outro com o que se denomina termos de troca. Assim sendo, temos:

$$\frac{V}{C} = \frac{O}{I} \frac{P_V}{P_I} \quad (10)$$

O termo V/C representa a relação entre vendas e custos, expressando assim a rentabilidade conseguida pela empresa. Para o cálculo do índice de rentabilidade, consideraremos a seguinte expressão:

$$L_t = \frac{V_t / C_t}{V_o / C_o} \quad (11)$$

Por outro lado, o termo P_V/P_I corresponde ao relativo de preços da empresa, o qual reflete o movimento de preços das vendas da empresa e dos preços dos insumos que ela utiliza. O cálculo do índice do relativo de preços é dado por:

$$T_t = \frac{P_t^V}{P_t^C} \quad (12)$$

Desse modo, quando o índice médio de preços dos insumos aumenta mais rapidamente do que o dos preços de venda, a empresa encontra-se em uma situação desvantajosa em termos de trocas, o que poderá se refletir em diminuição da rentabilidade.

O caso apresentado acima refere-se a uma situação do tipo um produto-vários insumos, bastante restrita em termos de aplicação, já que o caso mais comum é o de uma empresa com vários produtos-vários insumos. Neste caso, torna-se imprescindível o uso de um índice ponderado para calcular as vendas reais. O exemplo abaixo ilustra o procedimento a ser utilizado nesta situação:

| Produto | Ano base | | | Ano de comparação | | | |
|---------|-----------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|---|
| | Preço (P_o) | Quantidade vendida (q_o) | Faturamento ($p_o q_o$) | Preço (p_t) | Quantidade vendida (q_t) | Faturamento ($p_t q_t$) | Faturamento ponderado por P_o ($q_t p_o$) |
| 1 | p_o^1 | q_o^1 | $F_o^1 = p_o^1 a_o^1$ | p_t^1 | q_t^1 | $F_t^1 = p_t^1 q_t^1$ | $F_{o,t}^1 = q_t^1 p_o^1$ |
| 2 | p_o^2 | q_o^2 | $F_o^2 = p_o^2 a_o^2$ | p_o^2 | q_o^2 | $F_o^2 = p_o^2 q_o^2$ | $F_{o,t}^2 = q_t^2 p_o^2$ |
| 3 | p_o^3 | q_o^3 | $F_o^3 = p_o^3 a_o^3$ | p_o^3 | q_o^3 | $F_o^3 = p_o^3 q_o^3$ | $F_{o,t}^3 = q_t^3 p_o^3$ |
| Total | — | — | $F_o^G = F_o^1 + F_o^2 + F_o^3$ | — | — | $F_t^G = F_t^1 + F_t^2 + F_t^3$ | $F_{o,t}^G = F_{o,t}^1 + F_{o,t}^2 + F_{o,t}^3$ |

Desse modo, o cálculo do índice de vendas, comparando os dois períodos de tempo, é dado por:

$$O_t = \frac{\sum_{i=1}^3 q_{i,t} P_{i,o}}{\sum_{i=1}^3 q_{i,o} P_{i,o}} = \frac{F_{o,t}^G}{F_o^G} \quad (13)$$

Verifica-se desse modo que para uma empresa na

situação de vários produtos-vários insumos, torna-se necessária a construção de um índice ponderado de preços.

APLICAÇÃO DO MODELO OPERACIONAL DE PRODUTIVIDADE EM MARKETING

Na exemplificação do uso do modelo operacional de produtividade em marketing, admitiremos as duas situações específicas no que se refere à quantidade de produtos da empresa.

**Situação do Tipo: Um
Produto-Vários Insumos**

Admitamos uma empresa que fabrique e venda um

único tipo de produto, utilizando-se para isso de um conjunto de insumos, como matérias-primas, recursos humanos e outros custos gerais. Os dados da tabela 1 são extraídos das contas de resultado de uma empresa e expressos em Cr\$ 1.000:

TABELA 1: DADOS DE RESULTADOS

| CONTAS | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| V : Vendas | 835 | 1.252 | 1.903 | 2.987 | 4.780 | 8.365 | 15.455 | 30.644 |
| C ^M : Despesas de Matérias-Primas | 292 | 443 | 682 | 1.057 | 1.810 | 3.403 | 6.704 | 14.078 |
| C ^S : Despesas com Recursos Humanos | 210 | 317 | 475 | 728 | 1.142 | 1.946 | 3.425 | 6.507 |
| C ^D : Despesas Diversas | 84 | 134 | 205 | 320 | 550 | 940 | 1.693 | 3.301 |
| C : Custo Total | 586 | 894 | 1.362 | 2.105 | 3.502 | 6.289 | 11.822 | 23.886 |

Os procedimentos para o cálculo de produtividade em marketing pressupõem a utilização de variáveis "proxies", onde o efeito da variação do nível geral preços é eliminado. Deve-se ressaltar que é possível que somente parte da variação dos preços seja depurada, tendo em vista que a administração do preço é uma das ferramentas

utilizadas pelo executivo de marketing para conseguir uma resposta mais eficiente do mercado à estratégia do marketing utilizada pela empresa. Desse modo, os índices de preço, referentes às variáveis acima identificadas, são apresentados na tabela 2:

TABELA 2: ÍNDICES DE PREÇOS

| CONTAS | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| P ^V : Vendas | 100,0 | 138,7 | 201,1 | 299,7 | 458,5 | 747,3 | 1285,4 | 2442,2 |
| P ^M : Matérias-Primas | 100,0 | 149,8 | 235,2 | 373,9 | 654,4 | 1243,4 | 2461,8 | 4972,9 |
| P ^S : Salários e Encargos | 100,0 | 152,4 | 225,5 | 336,1 | 514,2 | 848,4 | 1467,7 | 2759,4 |
| P ^D : Despesas Gerais | 100,0 | 151,3 | 218,4 | 321,6 | 504,8 | 831,7 | 1412,5 | 2687,2 |
| P ^C : Custo Total | 100,0 | 150,9 | 229,3 | 352,9 | 582,7 | 1042,8 | 1955,1 | 3852,0 |

O índice P^C, relativo aos custos totais dos insumos utilizados para a realização das vendas da empresa, foi calculado de acordo com a fórmula (6) e a utilização do ano de 1973 como base pressupõe que esse ano seja considerado como típico para as operações da empresa.

Dispondo-se dos dados da tabela 1 e dos índices de preços da tabela 2, poderemos calcular os seguintes índices de desempenho de marketing, conforme a tabela 3, a seguir:

TABELA 3: INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING

| CONTAS | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| O : Vendas | 100,0 | 108,1 | 113,3 | 119,4 | 124,8 | 134,1 | 144,2 | 150,3 |
| I : Insumos | 100,0 | 101,1 | 101,4 | 101,8 | 102,6 | 102,9 | 103,2 | 105,8 |
| L : Rentabilidade | 100,0 | 98,3 | 98,0 | 00,8 | 95,8 | 93,3 | 91,9 | 90,0 |
| T : Relação de Preços | 100,0 | 91,9 | 87,7 | 84,9 | 78,7 | 71,7 | 65,7 | 63,4 |
| P : Produtividade | 100,0 | 106,9 | 111,7 | 117,3 | 121,6 | 130,3 | 139,7 | 142,1 |

Os dados da tabela 3 permitem extrair informações relevantes para a empresa:

- a empresa conseguiu incrementos reais nas vendas realizadas, bastante superiores aos dos custos dos insumos, possivelmente em função do efeito qualitativo dos recursos utilizados, como por exemplo, melhoria da capa-

citação gerencial, inovações introduzidas no produto etc;

- a empresa tem conseguido uma melhoria significativa na produtividade em marketing, obtida por uma geração de faturamento real superior aos custos reais incorridos;
- a despeito do aumento da produtividade em marketing,

a rentabilidade da empresa diminuiu, tendo em vista uma deterioração no índice relativo de preços, não compensada pelo acréscimo verificado na produtividade. Essa deterioração no índice revela que a variação de preços foi muito mais significativa nos insumos utilizados pela empresa do que nos preços do produto final.

Situação do Tipo: Vários Produtos-Vários Insumos com Custos Agregados

Os dados apresentados na tabela 4 referem-se a uma empresa que fabrica e vende três linhas de produto, utilizando para isso de insumos, como matérias-primas, recursos humanos, e de um conjunto de despesas gerais. Os dados contábeis são os seguintes:

TABELA 4: DADOS DE RESULTADO

| CONTAS | 1979 | | | | 1980 | | | |
|---------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| | 1º semestre | | 2º semestre | | 1º semestre | | 2º semestre | |
| | Preço (P ₁) | Qtd. (Q ₁) | Preço (P ₂) | Qtd. (Q ₂) | Preço (P ₃) | Qtd. (Q ₃) | Preço (P ₄) | Qtd. (Q ₄) |
| VENDAS: | | | | | | | | |
| Produto X | 80 | 12.230 | 110 | 11.870 | 155 | 11.534 | 210 | 10.841 |
| Produto Y | 150 | 9.705 | 200 | 0.120 | 280 | 10.687 | 360 | 10.936 |
| Produto Z | 230 | 6.413 | 295 | 7.345 | 400 | 7.928 | 530 | 8.230 |
| Faturamento | 3.909.140 | | 5.496.475 | | 7.951.330 | | 10.575.470 | |
| DESPESAS: | | | | | | | | |
| Matérias-Primas | 1.745.230 | | 2.233.894 | | 2.792.367 | | 3.560.268 | |
| Salários e Encargos | 984.785 | | 1.299.916 | | 1.741.887 | | 2.456.062 | |
| Despesas Gerais | 328.410 | | 443.354 | | 607.394 | | 880.721 | |
| Total | 3.058.425 | | 3.977.164 | | 5.141.648 | | 6.897.051 | |

Levantados os dados contábeis, podemos realizar as operações de criação das variáveis "proxies" de quantidade, objetivando com isso eliminar o efeito da variação do nível de preços. Para tanto, é necessário proceder ao cálculo do valor real do faturamento, com preços do 1º semestre de 1979, utilizando a fórmula (13), e ao cálculo do índice ponderado dos insumos, utilizando a fórmula (6). Os dados resultantes desse procedimento e do levantamento dos índices de preço são apresentados nas tabelas 5 e 6, a seguir:

TABELA 5: FATURAMENTO REAL PONDERADO PELO PREÇO DO 1º SEMESTRE/1979

| Produto | 1º sem/79 | 2º sem/79 | 1º sem/80 | 2º sem/80 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| X | 978.400 | 949.600 | 922.720 | 867.280 |
| Y | 1.455.750 | 1.518.000 | 1.603.050 | 1.640.400 |
| Z | 1.474.990 | 1.689.350 | 1.823.440 | 1.892.900 |
| Total | 3.909.140 | 4.156.950 | 4.349.210 | 4.400.580 |

TABELA 6: ÍNDICES DE PREÇOS

| Índices de preço | 1º sem/79 | 2º sem/79 | 1º sem/80 | 2º sem/80 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vendas | 100,0 | 134,3 | 181,9 | 243,1 |
| Matérias-Primas | 100,0 | 131,2 | 170,3 | 223,9 |
| Salários e Encargos | 100,0 | 134,5 | 182,7 | 262,6 |
| Despesas Gerais | 100,0 | 136,7 | 188,5 | 279,0 |
| Custos Totais | 100,0 | 132,8 | 176,2 | 242,3 |

De posse da série de índices de preço para as diversas contas contábeis, podemos proceder aos cálculos dos indicadores de desempenho, utilizando as fórmulas colocadas entre parênteses: índice de vendas: (4); índice de insumos: (7); índice de rentabilidade: (11); índice relativos de preços: (12); e índice de produtividade: (8); conforme apresentado na tabela 7. a seguir:

TABELA 7: INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING

| Índices de desempenho | 1º sem/79 | 2º sem/79 | 1º sem/80 | 2º sem/80 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vendas | 100,0 | 106,3 | 111,3 | 112,6 |
| Insumos | 100,0 | 97,9 | 95,4 | 93,1 |
| Rentabilidade | 100,0 | 108,1 | 121,0 | 120,0 |
| Relação de Preços | 100,0 | 101,1 | 103,2 | 100,3 |
| Produtividade | 100,0 | 108,6 | 116,7 | 120,9 |

A análise dos dados da tabela 7 permite extrair algumas informações relevantes do desempenho de marketing da empresa;

- a empresa conseguiu realizar incrementos reais nas vendas; os acréscimos observados nas linhas de produto Y e Z foram superiores à queda registrada na linha X. A análise dos resultados obtidos em cada semestre revela que o acréscimo real obtido nas vendas foi bastante estável em cada período de tempo;
- a empresa conseguiu realizar ganhos de eficiência na utilização dos insumos, seja na compra das matérias a custos menores ou de qualidade superior, seja na utilização de

recursos humanos mais eficientes e na redução das despesas gerais;

- a variação ocorrida nos níveis de preços dos produtos vendidos e dos insumos comprados, manteve-se praticamente nos mesmos níveis, com uma pequena variação favorável à empresa, conforme mostra o índice de relação de preços;
- a empresa conseguiu ganhos de rentabilidade, face principalmente ao acréscimo efetivo verificado nas vendas; a variação observada na rentabilidade acompanhou a variação do índice de produtividade da empresa, tendo apresentado o pico no 1º semestre de 1980, graças à política de preços realizada, que apresentou nesse mesmo período o maior valor no índice de relação de preços;
- finalmente, o índice de produtividade em marketing apresentou variações significativas no período, face a incrementos reais nas vendas dos produtos e a uma

política mais racional de utilização de insumos. O acréscimo menos que proporcional observado na produtividade no 2º semestre de 1980, relativamente aos anteriores, deve-se a uma certa estabilização das vendas, continuando contudo a se obter ganhos de eficiência na compra e utilização dos insumos.

**Situação do Tipo: Vários
Produtos-Vários Insumos com
Custos Desagregados**

Para se proceder aos cálculos dos diversos indicadores de desempenho de marketing, torna-se necessário que a empresa disponha de dados contábeis de receitas e despesas a nível de linha de produto. Admitamos uma empresa com os seguintes dados de resultado e os respectivos índices de preço, conforme apresentado na tabela 8:

TABELA 8: DADOS DE RESULTADO E ÍNDICES DE PREÇO

| CONTAS | Dados contábeis de resultado | | | Índices de preços | | |
|------------------------------|------------------------------|---------|---------|-------------------|------|------|
| | 1978 | 1979 | 1980 | 1978 | 1979 | 1980 |
| VENDAS (Cr\$ 1.000) | | | | | | |
| Linha A | 45.897 | 71.894 | 110.058 | 100,0 | 1,68 | 2,70 |
| Linha B | 58.735 | 111.009 | 219.798 | 100,0 | 1,72 | 3,15 |
| TOTAL | 104.632 | 183.903 | 329.856 | 100,0 | 1,70 | 2,96 |
| DESPESAS (Cr\$ 1.000) | | | | | | |
| <i>Linha A</i> | | | | | | |
| Matérias-Primas | 26.310 | 43.411 | 69.892 | 100,0 | 1,70 | 2,77 |
| Recursos Humanos | 8.734 | 14.498 | 23.631 | 100,0 | 1,69 | 2,82 |
| Despesas Gerais | 1.228 | 2.087 | 3.673 | 100,0 | 1,73 | 2,92 |
| TOTAL | 36.272 | 59.996 | 97.196 | 100,0 | 1,70 | 2,79 |
| <i>Linha B</i> | | | | | | |
| Matérias-Primas | 31.830 | 58.249 | 106.595 | 100,0 | 1,73 | 3,01 |
| Recursos Humanos | 11.428 | 21.027 | 39.110 | 100,0 | 1,70 | 2,86 |
| Despesas Gerais | 2.036 | 3.583 | 6.413 | 100,0 | 1,73 | 2,96 |
| TOTAL | 45.294 | 82.859 | 152.118 | 100,0 | 1,72 | 2,97 |
| EMPRESA | | | | | | |
| Matérias-Primas | 58.140 | 101.660 | 176.487 | 100,0 | 1,72 | 2,92 |
| Recursos Humanos | 20.162 | 35.525 | 62.741 | 100,0 | 1,70 | 2,86 |
| Despesas Gerais | 3.264 | 5.670 | 10.086 | 100,0 | 1,73 | 2,94 |
| TOTAL | 81.566 | 142.855 | 249.314 | 100,0 | 1,72 | 2,91 |

De posse desses dados desagregados a nível das linhas de produto A e B, o que pressupõe um adequado processo de apropriação de custos, podemos calcular os referidos indicadores de desempenho de marketing, conforme apresentado na tabela 9, na página seguinte:

A análise dos dados da tabela 9 permite obter algumas importantes informações para subsidiar a Diretoria da empresa no seu processo de tomada de decisão:

- no que se refere às variações reais no volume de vendas, observa-se uma sensível queda na linha A, enquanto a linha B apresentou um acréscimo real bastante significativo, o que levou, no cômputo geral, a uma variação

positiva das vendas da empresa como um todo;

- no que se refere aos insumos, podemos observar uma situação inversa à acima identificada: a linha A apresenta ganhos de eficiência no que se refere à compra e utilização dos insumos, enquanto a linha B evidencia deseconomias relacionadas com o processo de compra e utilização de matérias-primas, recursos humanos e despesas gerais incorridas para a realização dos respectivos volumes de venda. Dada a maior ponderação da linha B, a empresa como um todo apresenta uma pequena variação desfavorável no que se refere aos insumos consumidos;

TABELA 9: INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING

| Índices de Desempenho | Produto (A,B) Empresa (E) | 1978 | 1979 | 1980 |
|-----------------------|---------------------------|-------|-------|-------|
| Vendas | A | 100,0 | 93,2 | 88,8 |
| | B | 100,0 | 109,9 | 118,8 |
| | E | 100,0 | 103,4 | 106,5 |
| Insumos | A | 100,0 | 97,3 | 96,0 |
| | B | 100,0 | 106,4 | 113,1 |
| | E | 100,0 | 101,8 | 105,0 |
| Rentabilidade | A | 100,0 | 94,7 | 89,5 |
| | B | 100,0 | 103,3 | 111,4 |
| | E | 100,0 | 100,3 | 103,1 |
| Relação de Preços | A | 100,0 | 98,8 | 96,8 |
| | B | 100,0 | 100,0 | 106,1 |
| | E | 100,0 | 98,8 | 101,7 |
| Produtividade | A | 100,0 | 95,8 | 92,5 |
| | B | 100,0 | 103,3 | 105,0 |
| | E | 100,0 | 101,6 | 101,4 |

- em termos do desempenho na rentabilidade, constata-se uma significativa queda na linha de produtos A, motivada por uma queda real no volume de vendas e por uma relação de preços desfavorável, ou seja, as variações de preço dos produtos finais, inferior à do custo dos insumos. A queda na rentabilidade da linha A só não foi maior porque se conseguiu ganhos de eficiência na utilização dos insumos. No que se refere à linha B, a situação é inversa. Os ganhos de rentabilidade, especialmente em 1980, são decorrentes de um crescimento real do volume de vendas e de uma situação favorável no índice de relação de preços. Ambos variaram positivamente, de tal modo que mais que compensaram a utilização ineficiente dos insumos. Em termos da empresa como um todo, ocorreu uma melhoria no índice de rentabilidade, dado o maior peso da linha de produto B;
- a análise do índice de relação de preços evidencia que a linha de produtos A foi desfavoravelmente afetada por uma variação mais significativa no custo dos insumos, relativamente à variação no preço dos produtos finais. O inverso ocorreu com a linha de produtos B, no que se refere ao ano de 1980. A queda observada nesse índice em 1979 foi uma das responsáveis pela não obtenção de uma melhoria na rentabilidade da empresa;
- finalmente, o índice de produtividade revela um aumento pouco significativo, considerada a empresa como um todo. Entretanto, observando-se os dados a nível de linha de produto, verifica-se que houve uma queda apreciável da produtividade da linha A, motivada por uma queda no volume real de vendas, superior aos ganhos registrados na utilização dos insumos para suportar esse nível de vendas. Em termos da linha B, o aumento da produtividade e, conseqüentemente, da rentabilidade, só não foi muito mais significativo devido às deseconomias ocorridas na utilização dos respectivos insumos.

Verifica-se assim que a análise dos indicadores de desempenho de marketing é bem mais rica em informações quando realizada a nível de linhas de produto, do que tão-somente de forma agregada, pela possibilidade de ocorrerem compensações de variação entre as diversas variáveis. Nota-se pela análise realizada, que a administração da empresa pode tomar uma série de decisões que objetivem um desempenho mais satisfatório em 1981, tanto a

nível da linha do produto A quanto da B.

Avaliação de Indicadores que Ajudam a Explicar Variações na Produtividade em Marketing

Neste tópico, procuramos apresentar uma metodologia de análise de um conjunto de indicadores que possibilite explicar variações na produtividade de marketing. A apresentação desta metodologia é baseada em uma analogia, a nível de marketing de empresa, com um estudo realizado pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Indústria e do Comércio, objetivando mensurar e explicar a produtividade industrial e a rentabilidade a nível de setor econômico, cujo levantamento e processamento dos dados foi realizado pelo Instituto de Administração da FEA/USP.

Conforme ressalta Lincoln (1981), "as tentativas de quantificar as variáveis causais ocorrem, então, paralelamente, através de indicadores "ad hoc" É difícil quantificar os efeitos das várias forças causais nas variações de produtividade. Mesmo quando algumas puderem ser medidas, será ainda difícil separar os efeitos das variáveis que estão interligadas. Entretanto, para contornar todas essas dificuldades, pode-se desistir da tentativa de medi-las, em favor de um acompanhamento menos preciso de seu comportamento ao longo do tempo, objetivando apenas inferir sobre sua importância relativa nas variações de produtividade."

Os indicadores apresentados na tabela 10, na página seguinte, bem como o formato do modelo de análise, não são exaustivos, e como tal, devem ser adaptados conforme as peculiaridades de cada empresa.

Os dados apresentados na tabela 10 mostram a evolução de cada indicador nos últimos três anos, a variação em relação ao ano anterior, a posição do indicador das demais linhas de produto e a variação da linha X em relação às demais linhas de produto.

Ressalte-se, mais uma vez, a necessidade de adaptação do modelo às características específicas de cada empresa.

CONCLUSÕES

A literatura de marketing, referente a assuntos de análise de desempenho, concentra-se basicamente em um conjunto de tradicionais indicadores relacionados com os denominados 4 p's de marketing. Assim é que encontramos indicadores para avaliar o desempenho da variável produto, tais como atributos, conceito, ciclo de vida etc. Em termos de preço, indicadores como posição relativa do preço dos produtos face aos concorrentes, elasticidade, preço da demanda, nível de descontos etc. A nível do composto promocional, um conjunto de indicadores específicos para a atividade de propaganda, promoção de venda e venda pessoal. Em termos de distribuição, indicadores relacionados ao desempenho dos canais e dos pontos de venda são também bastante utilizados.

Inegavelmente, esse conjunto de indicadores é de extrema importância para a administração de marketing, especialmente no que se refere ao controle das operações e no *feed-back* para o processo de planejamento e de tomada de decisões da empresa. Contudo, observa-se que existe, pela própria natureza e complexidade das variáveis

TABELA 10: ANÁLISE DO DESEMPENHO DE MARKETING EM 1980

| INDICADORES | LINHA DE PRODUTO: X | | | Variação em relação ao ano anterior(%) | Índice da empresa | Variação da linha em relação à empresa(%) |
|---|---------------------|-------|-------|--|-------------------|---|
| | ANOS | | | | | |
| | 1978 | 1979 | 1980 | | | |
| ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE | 105,2 | 110,7 | 115,4 | 4,2 | 121,3 | - 4,9 |
| ÍNDICE DE RENTABILIDADE | 107,4 | 112,8 | 115,9 | 2,7 | 119,3 | - 2,8 |
| ÍNDICE DE VENDAS | 107,0 | 114,9 | 115,6 | 0,6 | 112,1 | 3,1 |
| ÍNDICE DE INSUMOS | 101,7 | 103,8 | 100,2 | - 3,5 | 100,2 | 0,0 |
| ÍNDICE DE RELAÇÃO DE PREÇOS | 102,1 | 101,9 | 100,4 | - 1,5 | 102,7 | - 2,2 |
| Participação da Linha nas Vendas | 21,3 | 22,5 | 23,0 | 2,2 | - | - |
| Participação da Linha nos Lucros | 18,4 | 17,8 | 17,1 | - 3,9 | - | - |
| Participação de Mercado | 35,0 | 38,0 | 40,0 | 5,3 | - | - |
| Taxa de Crescimento no Orçamento de Marketing | 2,1 | 2,0 | 2,2 | 10,0 | 1,9 | 15,8 |
| Orçamento de Marketing por Vendas | 12,6 | 12,2 | 11,9 | - 2,5 | 10,8 | 10,2 |
| Pesquisa de Desenvolvimento por Vendas | 1,2 | 1,1 | 1,2 | 9,1 | 1,4 | - 14,3 |
| Despesas Financeiras sobre Vendas | 4,2 | 4,0 | 3,5 | - 12,5 | 3,7 | - 5,4 |
| Rotação dos Estoques | 26,5 | 28,4 | 30,3 | 6,7 | 28,0 | 8,8 |
| Margem de Lucro Operacional | 22,0 | 23,1 | 24,5 | 6,1 | 26,0 | - 5,8 |
| Lucro Operacional por Unidade de Venda | 28,2 | 30,0 | 32,4 | 8,0 | 35,1 | - 7,7 |
| Lucro Operacional por Unidade de Conversão | 33,6 | 35,7 | 38,5 | 7,8 | 41,1 | - 6,3 |
| Eficiência no Uso de Vendedores | 57,2 | 60,3 | 65,8 | 9,1 | 71,5 | - 8,0 |
| Eficiência no Uso de Promoção | 93,7 | 97,5 | 92,4 | - 5,2 | 90,0 | 2,7 |

do sistema de marketing, uma escassez de textos que enfoquem o problema do desempenho sob uma ótica integrativa.

Este artigo procura abordar o desempenho de marketing sob o conceito de produtividade, entendida esta como a razão dos *outputs* reais da atividade de marketing pelos *inputs* reais utilizados para essa geração. A partir de um *framework* conceitual dado por um modelo teórico de produtividade de marketing, apresenta-se um modelo operacional, o qual é exemplificado com a aplicação a três situações distintas: uma empresa com uma linha de produto e vários insumos; uma empresa com várias linhas de produtos e vários insumos, com controle de custos realizado de forma agregada; finalmente, uma situação considerada ideal, aplicável a uma situação do tipo: várias linhas de produto e vários insumos, com controle de custos efetuado a nível de cada linha. Esta abordagem é a mais adequada visto que pode ocorrer compensações de efeito entre as variáveis utilizadas na análise.

A abordagem do desempenho sob o ângulo da pro-

ductividade em marketing deve ser encarada como complementar aos indicadores tradicionais de avaliação de performance, os quais auxiliam a identificar as causas de aumentos ou decréscimos observados na produtividade. Esta integração é mostrada em um modelo de análise de desempenho, o qual pode ser aplicado a cada produto ou linha de produto, após uma verificação criteriosa de condições que tornem factível a sua operacionalização, de acordo com as características específicas de cada empresa.

Sem dúvida alguma, o modelo operacional apresentado reveste-se de características limitadoras para sua validação, dada a própria natureza de marketing que obriga ao uso de variáveis "proxies" e à consideração de efeitos defasados nas variáveis, caso típico do esforço promocional dispendido. Considerando-se o caráter exploratório deste artigo, a expectativa é a de encontrar ressonância a nível acadêmico e empresarial que levem a um aprofundamento na formulação de indicadores integrativos de desempenho de marketing, especialmente no que se relaciona ao aspecto produtividade.

BIBLIOGRAFIA

- BARTELS, R. *Marketing theory and metatheory*. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1970.
- BUCKLIN, L.P. *Productivity in marketing*. Illinois, American Marketing Association, 1978a.
- BUCKLIN, L.P. "Research in productivity for marketing decisions" in *Research in Marketing*, Greenwich, Conn., ed. Jagdish Sheth, Tai Press, 1, 1978b.
- ENIS, B.M. & BROOME, C.L. *Marketing decisions: A bayesian approach*. Scranton, Intext Educational Publishers, 1971.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1974.
- LAZER, W. "The role of models in marketing" *Journal of Marketing*, 26 (9-14), April 1962.
- LINCOLN, R. *Uma proposta de análise de desempenho industrial*. Brasília, Conselho de Desenvolvimento Industrial - MIC, 1981.
- MARK, J.A. "Concepts and Measures of Productivity", in *The Meaning and Measurement of Productivity*; Washington, Bulletin 1714 of The Bureau of Labor Statistics, 1957.
- MAZZON, J.A. *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing*. São Paulo, dissertação de mestrado defendida na FEA-USP, 1978.
- SEVIN, C.H. *Marketing productivity analysis*. New York, Mc-Graw Hill Book Company, 1965.

O QUE IMPEDE AS EMPRESAS DE EXPORTAREM

José Augusto Guagliardi*

José Paulo G. Hernandez**

SÍNTESE

O estudo teve como objetivo identificar a razão determinante que impede as empresas de exportarem, assim como tentar relacionar o porte da empresa com o percentual exportado. Com base em uma amostra de mais de 300 empresas, pôde-se testar três hipóteses, sendo que em duas delas, observou-se resultados significativos que sugerem medidas a nível de governo, entidades de classe e empresas.

INTRODUÇÃO

Exportar parece ter se tornado a palavra mágica capaz de resolver os principais problemas vividos pelo país, principalmente após as negociações com o FMI, no limiar de 1983.

Muito também se tem falado sobre razões, além daquelas a nível governamental, como novas tarifas, barreiras, acordos bilaterais etc., que impedem as empresas de exportarem (Gazeta Mercantil, 1979 e 1980; O Estado de São Paulo, 1979). Porém, pouca atenção tem sido dada na identificação e análise dessas possíveis razões, por parte de estudiosos e pesquisadores da área.

Trabalhos anteriores, relacionados a esse (Guagliardi, 1980, 1981a, 1981b e 1981c), mostraram orientações de marketing de empresas exportadoras, a percepção que executivos têm do processo/atividades de exportação.

Este trabalho tem como objetivo: (1) avaliar o relacionamento entre os indicadores e a decisão de exportar/não exportar; (2) identificar se existem razões determinantes para as empresas exportarem/não exportarem.

HIPÓTESES

- H₁ — Não existe relacionamento entre determinados indicadores das empresas pesquisadas e a decisão de exportar/não exportar.
H₂ — Não existe uma razão determinante para as empresas não exportarem.
H₃ — Não existe uma razão determinante para as empresas exportarem.

METODOLOGIA

Os dados foram obtidos através de entrevista pessoal junto a 301 empresas, das quais 56% já haviam exportado e 44% ainda não. O método de amostragem utilizado foi o probabilístico sistemático e proporcional ao número de

* Professor adjunto na área de marketing da FEA-USP. Coordenador de Projetos do IA-USP e consultor de empresas em pesquisa e marketing.

** Bacharel em Administração de Empresas pela FEA-USP. Técnico em projetos de pesquisa, consultoria e treinamento do IA-USP.

empresas, de uma listagem de empresas participantes de feiras promovidas no primeiro semestre de 1980. Os setores analisados constituíram-se de: (1) máquinas e equipamentos; (2) bens de consumo durável; (3) têxtil.

RESULTADOS

Hipótese I: Não existe relacionamento entre determinados indicadores das empresas pesquisadas e a decisão de exportar/não exportar.

O objetivo desta hipótese é o de medir se existe ou não associação entre empresas exportadoras e não-exportadoras em diferentes níveis de indicadores selecionados.

Através de quatro subdivisões, teremos condições de decidir se rejeitamos ou não a hipótese nula.

1. A decisão de exportar/não exportar não está associada ao número de empregados das empresas. A priori, pode-se supor que só empresas grandes exportam. A tabela 1 mostra um $\chi^2 = 42,77$, $p < 0,001$, indicando que existe um relacionamento significativo entre as duas variáveis consideradas. Como resultado, a hipótese nula é rejeitada. Pode-se concluir que existe uma associação bastante grande entre o número de empregados e a decisão de exportar. Percentualmente, quanto maior o número de empregados, é maior a porcentagem de empresas que exportaram, e cai drasticamente a porcentagem das que não o fizeram.

TABELA 1 — RELACIONAMENTO ENTRE A DECISÃO DE EXPORTAR/NÃO EXPORTAR E O NÚMERO DE EMPREGADOS

| EXPORTOU NOS ÚLTIMOS ANOS | Nº DE EMPREGADOS | Nº DE EMPREGADOS | | | TOTAL |
|---------------------------|------------------|------------------|--------------|-----------|-------|
| | | Até 100 | De 101 a 500 | > 500 | |
| SIM | N | 50 | 72 | 46 | 168 |
| | % | 29,7 | 42,8 | 27,5 | 100,0 |
| NÃO | N | 80 | 43 | 7 | 130 |
| | % | 61,5 | 33,1 | 5,4 | 100,0 |
| $\chi^2 = 38,73$ | | g1 = 2 | | p < 0,001 | |

2. A decisão de exportar/não exportar não está associada a diferentes níveis de capitalização das empresas.

A tabela 2 apresenta um $\chi^2 = 28,43$, $p < 0,001$, o que indica que existe um significativo relacionamento entre os níveis de capitalização alcançado pelas empresas e a decisão de exportar/não exportar. Desse modo, rejeitamos a hipótese nula.

TABELA 2 – RELACIONAMENTO ENTRE A DECISÃO DE EXPORTAR/NÃO EXPORTAR E OS NÍVEIS DE CAPITALIZAÇÃO

| EXPORTOU NOS ÚLTIMOS ANOS | | NÍVEIS DE CAPITAL (Cr\$ milhões) | | | TOTAL |
|---------------------------|---|----------------------------------|--------------|-------|-------|
| | | Até 100 a 500 | De 101 a 500 | > 500 | |
| SIM | N | 84 | 26 | 13 | 123 |
| | % | 68,3 | 21,1 | 10,6 | 100,0 |
| NÃO | N | 106 | 4 | 1 | 111 |
| | % | 95,5 | 3,6 | 0,9 | 100,0 |

$\chi^2 = 28,43$ $g1 = 2$ $p < 0,001$

Quase a totalidade das empresas que não exportam apresentam capital de até Cr\$ 100 milhões, podendo ser classificadas como micro e pequenas empresas. Opostamente, 32% das empresas que exportam situam-se na categoria de médias e grandes, com capital acima de 100 milhões.

3. A decisão de exportar/não exportar não está associada aos diferentes níveis de vendas de 1979.

A tabela 3 indica um $\chi^2 = 36,27$, $p < 0,001$, cujo nível de probabilidade permite mais uma vez rejeitar a hipótese nula. Existe pois uma significativa associação entre a decisão de exportar e o valor das vendas das empresas. Enquanto que o número de empresas exportadoras cresce juntamente com os valores de venda, o número de empresas não exportadoras diminui à medida que o valor de faturamento torna-se menor.

TABELA 3 – RELACIONAMENTO ENTRE A DECISÃO DE EXPORTAR/NÃO EXPORTAR E OS DIFERENTES NÍVEIS DE VENDAS DE 1979

| EXPORTOU NOS ÚLTIMOS ANOS | | NÍVEIS DE VENDAS (Cr\$ milhões) | | | TOTAL |
|---------------------------|---|---------------------------------|-------------|-------|-------|
| | | Até 50 a 210 | De 51 a 210 | > 210 | |
| SIM | N | 42 | 59 | 68 | 169 |
| | % | 24,9 | 34,9 | 40,2 | 100,0 |
| NÃO | N | 72 | 42 | 17 | 132 |
| | % | 54,5 | 31,8 | 13,7 | 100,0 |

$\chi^2 = 36,27$ $g1 = 2$ $p < 0,001$

4. A decisão de exportar/não exportar não está associada a diferentes níveis de participação de capital estrangeiro nas empresas.

A tabela 4 apresenta um $\chi^2 = 7,12$, $p < 0,05$, indicando que existe associação entre a decisão de exportar/não exportar e a participação de capital estrangeiro.

Conseqüentemente, rejeitamos a hipótese nula.

Esse resultado indica que podemos dizer que quanto maior a participação do capital estrangeiro, maior a inclinação da empresa para exportar. A tabela 4 mostra que a distribuição das empresas nos três níveis de participação de capital estrangeiro segue uma mesma tendência, inicialmente de declínio e depois de aumento.

TABELA 4 – RELACIONAMENTO ENTRE A DECISÃO DE EXPORTAR/NÃO EXPORTAR E OS DIFERENTES NÍVEIS DE CAPITAL ESTRANGEIRO

| EXPORTOU NOS ÚLTIMOS ANOS | | NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL ESTRANGEIRO | | | TOTAL |
|---------------------------|---|---|-----------|------|-------|
| | | ZERO | De 1 a 49 | ≥ 50 | |
| SIM | N | 77 | 12 | 33 | 122 |
| | % | 63,1 | 9,8 | 27,0 | 100,0 |
| NÃO | N | 69 | 4 | 13 | 86 |
| | % | 80,2 | 4,7 | 15,1 | 100,0 |

$\chi^2 = 7,12$ $g1 = 2$ $p < 0,05$

Hipótese II: Não existe uma razão determinante para as empresas não exportarem.

O propósito desta hipótese é de identificar a razão determinante, se é que existe entre os respondentes, que leva uma empresa a não exportar.

A tabela 5 mostra a média e o desvio padrão das variáveis analisadas. Estas foram medidas numa escala de cinco pontos, de 1 = nenhuma intensidade a 5 = intensidade total:

TABELA 5 – RAZÕES DETERMINANTES PARA NÃO EXPORTAR

| Variável | Razões | Média | Desvio Padrão |
|----------|--------------------------------|--------|---------------|
| V006 | Mercado difícil | 2,1538 | 1,5730 |
| V007 | Produção limitada | 2,1538 | 1,4051 |
| V008 | Contatos difíceis | 1,7692 | 1,5359 |
| V009 | Transporte problemático | 1,0769 | 0,2774 |
| V010 | Outros* (1) | 4,6154 | 0,7679 |
| V011 | Estrutura financeira difícil | 1,5385 | 1,1266 |
| V012 | Falta recursos humanos na área | 1,1538 | 0,3755 |
| V013 | Matéria-prima difícil | 1,6154 | 1,0439 |
| V014 | Não tenho espaço físico | 1,4615 | 1,1266 |
| V015 | Outros* (2) | 4,4615 | 0,6602 |

* Interessa cobrir antes o mercado interno, desenvolvendo linha nova agora; concorrência muito grande; distância dos mercados; o mercado interno absorve toda a produção; custo da matéria-prima e do produto; mercado interno está muito bom; não temos interesse no momento; não decidimos ainda; o produto não tem mercado no exterior; problemas técnicos; burocracia; existe empresa associada no exterior que exporta; falta de incentivos do governo.

A tabela 6 apresenta a matriz de correlação para as dez variáveis analisadas.

As variáveis que mais se correlacionam são: V008 com V012 (0,93356), em seguida V007 com V011 (0,62766) e as variáveis V006 com V013 (0,59727). As variáveis V006 com V015 (-0,47527) apresentam a maior correlação negativa.

TABELA 6 – MATRIZ DE INTERCORRELAÇÃO

| | V006 | V007 | V008 | V009 | V010 | V011 | V012 | V013 | V014 | V015 |
|------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| V006 | 1,00000 | 0,32772 | 0,22288 | 0,35264 | 0,19104 | -0,09766 | 0,09766 | 0,59727 | -0,18448 | -0,47527 |
| V007 | | 0,10000 | 0,32673 | 0,18094 | 0,29109 | 0,62766 | 0,26726 | 0,27095 | -0,04859 | 0,00691 |
| V008 | | | 1,00000 | 0,24077 | -0,43478 | 0,02964 | 0,93356 | 0,09595 | -0,02964 | -0,37929 |
| V009 | | | | 1,00000 | -0,24077 | 0,12309 | -0,12309 | 0,39853 | -0,12309 | -0,21004 |
| V010 | | | | | 1,00000 | 0,16300 | -0,35564 | 0,11195 | 0,22228 | 0,37929 |
| V011 | | | | | | 1,00000 | -0,01515 | -0,09266 | -0,14646 | 0,19822 |
| V012 | | | | | | | 1,00000 | -0,04906 | 0,01515 | -0,31025 |
| V013 | | | | | | | | 1,00000 | 0,37609 | -0,20462 |
| V014 | | | | | | | | | 1,00000 | 0,24993 |
| V015 | | | | | | | | | | 1,00000 |

É este agrupamento de correlações que vai gerar a base para a análise fatorial.

Ao se usar o método das componentes principais em análise fatorial, reduz-se os grupos de variáveis em uma única variável, e em seguida, reduz-se as variáveis, medindo a mesma dimensão em um único fator. A componente principal é construída de modo que cada uma das combinações lineares das variáveis para cada componente principal seja ortogonal a todas as outras, ou então que cada componente principal não tem ou tenha pouca correlação com outra componente principal. Os fatores se tornam independentes um do outro (Zaltman & Burger, 1975).

A tabela 7 mostra o resultado da extração da componente principal:

TABELA 7 – MATRIZ DE FATORES PELO MÉTODO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

| VARIÁVEL | FATOR 1 | FATOR 2 | FATOR 3 | FATOR 4 |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| V006 | 0,51853 | -0,48446 | -0,34957 | 0,21153 |
| V007 | 0,48906 | -0,58911 | 0,63507 | 0,03979 |
| V008 | 0,90562 | 0,32157 | 0,13998 | -0,17468 |
| V009 | 0,32645 | -0,25048 | -0,18998 | 0,22475 |
| V010 | -0,31807 | -0,51897 | 0,18704 | -0,14748 |
| V011 | 0,06695 | -0,29217 | 0,63025 | 0,18668 |
| V012 | 0,76920 | 0,45481 | 0,24566 | -0,31399 |
| V013 | 0,37626 | -0,66632 | -0,46287 | -0,28304 |
| V014 | -0,12887 | -0,17955 | -0,09369 | -0,77857 |
| V015 | -0,53858 | -0,11527 | 0,37814 | -0,26728 |

A tabela 7 apresenta quatro fatores. No fator 1, três variáveis apresentaram pelo negativo, enquanto que nos fatores 2, 3 e 4, o número de variáveis com peso negativo alcançou 8, 4 e 6, respectivamente.

Desse modo, a variável V006 é positivamente relacionada com os fatores 1 e 4, e negativamente relacionada com os fatores 3 e 4. A variável V014 é negativamente relacionada com todos os fatores extraídos.

Uma análise dos pesos nas diversas variáveis mostra que somente nas variáveis V007 do fator 3 (0,63507), V008 do fator 1 (0,90562), V011 do fator 3 (0,63025), V012 do fator 1 (0,76920), V013 do fator 2 (-0,66632) e V014 do fator 4 (-0,77857), os valores foram significativos.

Todavia, se tentarmos neste estágio identificar a dimensão específica de cada fator, seria uma tarefa difícil

pois uma interpretação clara dos fatores seria praticamente impossível.

Contudo, para facilitar o entendimento ou a estrutura dos quatro fatores extraídos, procede-se a uma rotação dos mesmos.

O método escolhido foi o da rotação varimax, que maximiza a variância entre os fatores. A tabela 8 mostra o resultado da rotação dos fatores e sua interpretação se torna mais clara:

TABELA 8 – ROTAÇÃO VARIMAX E NORMALIZAÇÃO DOS FATORES MATRICIAIS

| VARIÁVEL | FATOR 1 | FATOR 2 | FATOR 3 | FATOR 4 |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| V006 | 0,05121 | 0,81213 | 0,08676 | -0,02843 |
| V007 | 0,18701 | 0,29239 | 0,92963 | 0,08032 |
| V008 | 0,95851 | 0,20813 | 0,10469 | -0,02513 |
| V009 | 0,04056 | 0,48477 | 0,06047 | -0,12495 |
| V010 | -0,44778 | -0,01001 | 0,34818 | 0,32465 |
| V011 | -0,03911 | -0,08302 | 0,70430 | -0,13208 |
| V012 | 0,97279 | -0,03578 | 0,08149 | 0,05676 |
| V013 | -0,04160 | 0,78286 | 0,00950 | 0,51499 |
| V014 | -0,00131 | -0,09989 | -0,08910 | 0,80366 |
| V015 | -0,35348 | -0,50066 | 0,24005 | 0,29078 |

O fator 1 é significativamente representado pelas variáveis V012 (0,97279) e V008 (0,95851). O resultado desse fator significa que a razão determinante para que as empresas atuando no mercado brasileiro não exportem é a *“falta de pessoal especializado na área de comércio exterior, o que torna difícil o contato e o processo de troca no mercado internacional”*

Este primeiro fator, foi responsável pela maior proporção da variância explicada pela matriz de covariância.

O fator 2 resumiu-se a *“dificuldades de entrar no mercado internacional associado a dificuldades com matérias-primas utilizadas no processo de produção”*, com as variáveis V006 (0,81213) e V013 (0,78286), que apresentaram pesos significativos. O fator 3 significou *“produção limitada, associada ou em consequência de uma estrutura financeira inadequada”*, com as variáveis V007 (0,92963) e V011 (0,70430) também apresentando pesos significativos.

Finalmente, o fator 4 caracterizou-se por *“espaço físico inadequado para poder produzir e exportar”*, com a variável V014 (0,80366) alcançando um peso elevado.

Os quadro fatores extraídos satisfazem o critério de significância em análise fatorial (Sheth and Tigert, 1970): (1) cada autovalor*, ou "eigenvalue" inicial, apresentou um valor superior a 1,0; (2) os pesos dos fatores após a rotação varimax foram bastante elevados; (3) a variância explicada dos quatro fatores na análise fatorial foi maior que 40%; (4) nenhuma variável apresentou peso elevado em mais de um fator.

Estas representações geométricas estão de acordo com uma regra prática de Thurstone, assim descrita por Harman (1967): (1) muitos pontos se situarão perto do final das coordenadas dos fatores; (2) muitos pontos se situarão perto das origens das coordenadas; (3) somente um pequeno número de pontos localizar-se-á ao longo de ambas as coordenadas.

Os resultados da análise fatorial e a comunalidade de cada variável do fator principal contribuindo para a comunalidade total indicam que a hipótese nula deve ser rejeitada.

A razão determinante que leva as empresas a não exportarem é "a falta de pessoal especializado na área de marketing internacional, o que torna difícil para as empresas o contato e início do processo de troca"

Hipótese III: Não existe uma razão determinante para as empresas exportarem.

O propósito desta hipótese é de identificar a razão determinante que leva as empresas a não exportarem.

A tabela 9 mostra a média e o desvio padrão das variáveis analisadas. Do mesmo modo que o caso anterior, estas foram medidas na mesma escala de intensidade: 1 = nenhuma intensidade e 5 = intensidade total:

TABELA 9 – RAZÕES DETERMINANTES PARA EXPORTAR

| Variável | Razões | Média | Desvio Padrão |
|----------|---|--------|---------------|
| V016 | Mais rentável | 2,4103 | 1,2078 |
| V017 | Mercado interno saturado | 1,6923 | 1,2387 |
| V018 | Excesso de produção | 1,5128 | 1,0227 |
| V019 | Incentivos fiscais | 2,0769 | 1,3256 |
| V020 | Fui procurado pelo importador | 2,6667 | 1,4204 |
| V021 | Fui procurado pelo agente de exportação no Brasil | 1,9744 | 1,3473 |
| V022 | Maior mercado potencial | 2,6410 | 1,4046 |
| V023 | Imagem do produto/empresa | 3,2821 | 1,4681 |
| V024 | Outros* | 4,4872 | 0,6833 |

* Diversificar seu mercado; maior lucro; contribuir com o governo para a balança de pagamento; compromissos com associadas; maior mercado, menor risco; capacidade ociosa; dar estabilidade financeira; pagamento à vista; mostrar tecnologia, expansão da empresa, compromisso com BEFIEEX, economia brasileira está instável, melhoria do "know-how".

A tabela 10 mostra a matriz de correlação para as nove variáveis consideradas:

TABELA 10 – MATRIZ DE INTERCORRELAÇÃO

| | V016 | V017 | V018 | V019 | V020 | V021 | V022 | V023 | V024 |
|------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| V016 | 1,00000 | 0,06900 | 0,01693 | 0,44000 | 0,00511 | 0,16835 | 0,29074 | 0,15564 | 0,00654 |
| V017 | | 1,00000 | 0,37711 | 0,36739 | -0,34400 | -0,19408 | 0,02560 | -0,11020 | 0,08849 |
| V018 | | | 1,00000 | 0,33897 | -0,24155 | -0,08570 | -0,01503 | -0,06382 | 0,19794 |
| V019 | | | | 1,00000 | -0,16772 | -0,16096 | 0,14242 | 0,00208 | 0,18996 |
| V020 | | | | | 1,00000 | 0,36671 | 0,09673 | 0,10937 | -0,18075 |
| V021 | | | | | | 1,00000 | 0,07844 | 0,12350 | -0,21475 |
| V022 | | | | | | | 1,00000 | 0,52258 | -0,08717 |
| V023 | | | | | | | | 1,00000 | -0,00942 |
| V024 | | | | | | | | | 1,00000 |

Praticamente não existe nenhuma variável que se correlaciona significativamente com outra dentre as nove variáveis. As únicas que conseguem atingir um valor médio positivo são as variáveis V022 com V023 (0,52258). Nenhum valor significativo e negativo foi também atingido.

Tendo em vista a baixa correlação entre as variáveis analisadas, passamos à análise do resultado da extração da componente principal, mostrada na tabela 11:

TABELA 11 – MATRIZ DE FATORES PELO MÉTODO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

| VARIÁVEIS | FATOR 1 | FATOR 2 | FATOR 3 |
|-----------|----------|----------|----------|
| V016 | 0,23019 | 0,50199 | 0,30452 |
| V017 | 0,57461 | -0,04084 | -0,06436 |
| V018 | 0,48906 | -0,03668 | -0,01808 |
| V019 | 0,72897 | 0,31561 | 0,29439 |
| V020 | -0,50310 | 0,22086 | 0,27450 |
| V021 | -0,36724 | 0,25717 | 0,30892 |
| V022 | 0,00588 | 0,74218 | -0,29366 |
| V023 | -0,13164 | 0,58065 | -0,30843 |
| V024 | 0,29689 | -0,08954 | -0,08825 |

A tabela 11 mostra os três fatores extraídos, onde somente um peso positivo significativo aparece na variável V019 (0,72897) do fator 1, e na variável V022 (0,74218) do fator 2.

A tabela 12 apresenta o resultado da rotação varimax dos fatores:

TABELA 12 – ROTAÇÃO VARIMAX E NORMALIZAÇÃO DOS FATORES MATRICIAIS

| VARIÁVEIS | FATOR 1 | FATOR 2 | FATOR 3 |
|-----------|----------|---------|----------|
| V016 | -0,09113 | 0,58514 | 0,21682 |
| V017 | 0,51990 | 0,26320 | -0,03969 |
| V018 | 0,42511 | 0,23864 | -0,05643 |
| V019 | 0,37811 | 0,75736 | 0,03308 |
| V020 | -0,61100 | 0,01691 | 0,06030 |
| V021 | -0,52455 | 0,13304 | 0,05986 |
| V022 | -0,04990 | 0,19193 | 0,77316 |
| V023 | -0,11391 | 0,02340 | 0,66038 |
| V024 | 0,31371 | 0,05947 | -0,04469 |

* Representa a raiz da equação característica da matriz de correlação. Mede a variação dada por um fator.

No fator 1 extraído, praticamente nenhum dos pesos positivos alcançou um valor significativo, tendo variado entre 0,31 e 0,51, exceto para os valores negativos, porém sem interesse para o estudo.

Podemos concluir que praticamente *não existe uma razão determinante para exportar*.

No fator 2, somente a variável V019 (0,75736) atingiu peso positivo elevado em relação aos das outras variáveis do mesmo fator.

Concluimos que em função desse resultado os "incentivos fiscais" representaram uma certa influência na decisão de exportar.

Com relação ao fator 3, duas variáveis: V022 (0,77316) e V023 (0,66038), conseguiram pesos positivos e relativamente elevados, significando uma influência, embora residual, da "potencialidade maior do mercado externo para a empresa associada a uma imagem positiva para o produto/empresa, quando esta exporta"

De maneira inversa ao que ocorreu na hipótese anterior, os três fatores extraídos não satisfazem inteiramente o critério de significância em análise fatorial (Sheth and Tigert, 1970): (1) somente os autovalores ou "eigenvalue" dos fatores 1 e 2 apresentaram valor superior a 1,0; (2) os pesos dos fatores após a rotação varimax não foram elevados, principalmente no fator 1, o mais importante; (3) muitas das variáveis apresentaram pesos médios e bastante próximos entre si.

Os resultados da análise fatorial e a inexistência de comunalidade elevada em cada variável do fator principal indicam que a hipótese nula não pode ser rejeitada.

Praticamente não existe uma razão determinante que leva as empresas a exportarem. Na verdade, várias são as razões, embora nenhuma delas exclusivamente.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

A análise dos resultados dos testes das hipóteses leva a algumas conclusões e implicações.

No que se refere à primeira hipótese, que mediu a associação entre os indicadores das empresas e a decisão de exportar/não exportar, pôde-se verificar que:

- quanto maior o porte da instituição, medido em função do volume de vendas das empresas pesquisadas, maior também é o seu envolvimento na atividade de exportação;
- quanto maior o porte da instituição, medido em função do número total de funcionários, maior o seu envolvimento na atividade de exportação;
- quanto maior o nível de capitalização da empresa pesquisada, maior o seu envolvimento em exportação;
- quanto maior a participação do capital estrangeiro na instituição, maior a inclinação para a atividade de exportação.

Esses resultados levam a sugerir que a princípio e tomando-se por base a amostra de empresas pesquisadas, a atividade de exportação está associada ao porte da instituição, ao nível de capitalização da empresa e à origem de seu capital. Empresas grandes e com maiores níveis de capitalização têm mais chances de exportar que outras de menor porte.

Esses resultados podem ainda significar que empresas grandes e fortemente capitalizadas podem direcionar-se ao mercado externo de maneira mais freqüente do que as de menor porte em função das seguintes razões:

- são subsidiárias de empresas multinacionais, que por definição, atuam em vários mercados do globo;
- são resultado de *joint-venture* com empresas de economia mista ou privadas nacionais, que também visam, além do mercado interno, o mercado externo;
- o mercado interno já é suficientemente atendido por ela ou por concorrentes, restando o mercado externo como opção para diminuir possíveis níveis de capacidade ociosa, manter o nível de emprego, manter ou até aumentar a rentabilidade;
- melhor estrutura organizacional e principalmente estrutura de marketing e exportação;
- o mercado externo pode se mostrar como maior potencial que venha a garantir novos investimentos para suprir esse mercado;

Os resultados desta primeira hipótese, contudo, não leva a concluir que as empresas de pequeno e médio porte não exportam; muito pelo contrário, elas o fazem mas não com uma freqüência semelhante àquelas de grande porte.

No que se relaciona à segunda hipótese, procurou-se explorar a razão determinante, se é que ela existe, que impede empresas de atuarem no mercado externo. O resultado mostrou que o grande problema encontrado hoje pelos empresários para colocar produtos no mercado internacional é *a falta de pessoal especializado em marketing internacional, o que por sua vez, torna difícil os contatos iniciais com importadores e intermediários no exterior, e impede ou retarda o início do processo de troca nos mercados visados*. Essa falta de pessoal especializado pode ser causa de uma série de fatores, tais como:

- a inexperiência de empresas brasileiras no mercado internacional não produziu ainda recursos humanos suficientes e de boa qualidade na área;
- a falta de treinamento aprofundado de executivos na área, suprida em parte por programas oferecidos no passado pela COPEME e atualmente pela FUNCEX, FGV e outras instituições no país;
- a impossibilidade da pequena e média empresa de, muitas vezes, contratar indivíduos com experiência na área, já que os mesmos são atraídos pelos salários e benefícios das grandes empresas;
- o desconhecimento bastante acentuado, do que é marketing no Brasil, e principalmente do conjunto de variáveis, que identificam similaridades e diferenças no mercado internacional.

A identificação como fator determinante de não exportar representado pela falta de pessoal especializado, em comparação a um conjunto de variáveis consideradas na análise, não é mais que uma evidência do problema do dia-a-dia das instituições. Elas necessitam solucionar a curtíssimo prazo os seus problemas, incluindo aqueles de venda ao mercado externo. Na ausência ou incapacidade de retenção de pessoal qualificado, passa-se a improvisar, levando muitas experiências ao insucesso e à desistência de atuação no mercado internacional.

Por outro lado, existe a necessidade de se ampliar drasticamente a atividade exportadora, principalmente para empresas de menor porte.

No futuro, a concentração do volume exportado em um número reduzido de firmas pode trazer dificuldades para o volume/valor total da exportação esperada pelo país a cada ano. Esse raciocínio pode ser comprovado pelos dizeres: "No primeiro semestre de 1980, as 500 maiores empresas exportadoras realizaram vendas no valor de US\$ 7,7 bilhões, o que significa quase 85% das divisas geradas no período, acentuando o fenômeno da concentração dos rendimentos das vendas externas em poder de poucas empresas. Em 1979, esse percentual foi de 78% (GM, 30/8 e 1/9 de 1980). A preocupação aumenta, ao se verificar que o percentual histórico, incluindo 1981 e 1982, não se modificou, tendo inclusive se agravado.

Já a terceira hipótese procurou identificar o inverso daquela anteriormente testada, isto é, a razão determinante que leva as empresas a exportar. A análise do teste desta hipótese nos indicou que várias são as razões para as

empresas exportarem, porém nenhuma delas é determinante.

Esses resultados levam a concluir que a falta de pessoal qualificado para atuar na área só será superada a longo prazo, e assim mesmo se houver por parte do Governo, órgãos de classe e empresas, um esforço significativo no desenvolvimento de programas de treinamento para essa área. Além disso, torna-se preponderante o desenvolvimento de pesquisas que possibilitem a identificação sistemática dos problemas na área, de modo a facilitar a tomada de decisão e definição de programas de ação.

Além disso, a coleta e análise de dados secundários através de técnicas estatísticas multivariadas, podem identificar tipologias de indivíduos/executivos, e empresas e mercados que são passíveis de esforço específico para incremento dos valores de exportação.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

- GAZETA MERCANTIL. "Até junho, 500 empresas exportaram 84% do total" São Paulo, 30 de ago., 1 de set. 1980.
- GAZETA MERCANTIL. "Exportador diz que pequeno é discriminado" São Paulo, 3 de mar. 1980.
- GUAGLIARDI, J.A. A orientação de marketing e a percepção das atividades de exportação: um estudo de três setores de manufaturados. Tese de Livre docência não publicada, 1980.
- GUAGLIARDI, J.A. "A orientação de marketing de empresas exportadoras de manufaturados em São Paulo". *Revista de Administração*. São Paulo, 16(2), abr./jun. 1981.
- GUAGLIARDI, J.A. "Como os executivos de empresas exportadoras de manufaturados vêem as atividades de exportação." *Revista de Administração*. São Paulo, 16(3), jul./set. 1981.
- GUAGLIARDI, J.A. "Marketing internacional no Brasil: realidade e perspectivas" *Revista de Administração*. São Paulo, 16(4), out./dez. 1981.
- HARMAN, H.H. *Modern factor analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, 1967, p. 98-99.
- SHETH, J. & D.J. Tigert. *Factor analysis in marketing*. AMA Workshop on Multivariate Methods, 1970.
- ZALTMAN, G. & BURGER, P.C. *Marketing research*. The Dryden Press, 1975.

**Você tem interesse em artigos sobre pesquisa
em áreas de administração?
Leia a Revista de Administração**

Notas e Comunicações

A comparação dos indicadores financeiros

José Carlos Marion*

INTRODUÇÃO

Como se pode avaliar se os índices apurados para a Análise de Balanços são favoráveis ou desfavoráveis? Como estão as concorrentes? O endividamento é maior que o das outras empresas do mesmo ramo de atividade? A rotação dos estoques é rápida ou lenta em relação às empresas que operam com o mesmo produto?

Sem dúvida, só se poderá avaliar bem os índices econômico-financeiros se se compará-los com os índices de empresas do mesmo ramo de atividade.

Um índice de Liquidez Corrente igual a 1,20 para a indústria têxtil pode ser baixo se comparado com o de outras. No entanto, uma Liquidez Corrente de 0,80 pode ser satisfatória para uma instituição de ensino (não possui Estoques e Duplicatas a Receber no seu Ativo Circulante, mas, recebe Receita a Vista) ou para uma empresa de transportes coletivos.

Uma Liquidez Seca de 0,40 é deficiente para uma metalúrgica, enquanto para um grande atacadista (cujo maior investimento é o Estoque) e para um supermercado é satisfatória.

Uma margem de lucro de 3% é suficiente para um supermercado, porém é péssima para uma joalheria, pois o primeiro opera com grandes quantidades enquanto a segunda não.

Assim, certifica-se de que existe grande diversidade de um ramo de atividade para outro, em termos de avaliação de índice. Por isso, há necessidade de se comparar índices de uma empresa com os índices de outras empresas do mesmo ramo de atividade.

Quando se calcula índices de demonstrações financeiras de empresas do mesmo ramo de atividade para servir de base de comparação para outras empresas daquele mesmo ramo, está-se calculando índices-padrão.

Todavia, não se desprezam o fato de que a avaliação de índices é uma arte intransferível, conhecida e do estilo peculiar de cada analista.

* Docente e Pesquisador do Depto. de Contabilidade e Atuária da FEA/USP.

ÍNDICES-PADRÃO DA SERASA

A Serasa, uma empresa que presta serviços cadastrais para uma rede bancária através da análise das Demonstrações Financeiras, dá um tratamento estatístico a um rol de índices de tal maneira que venham a servir como padrão.

O tratamento estatístico parte da mediana, onde, colocando os índices em ordem crescente, metade fica abaixo da mediana e metade acima. Além da mediana, são utilizadas outras medidas estatísticas, tais como o decil (10% ou a décima parte), a fim de dar uma posição relativa ao índice na ordem de grandeza.

Por exemplo, para os índices de Liquidez Geral extraídos de vinte Balanços Patrimoniais de empresas do ramo de plásticos, após terem sido colocados em ordem de grandeza crescente, será utilizado o seguinte critério para encontrar a mediana e os decis:

LG de 20 empresas: 0,60 – 0,70 – 0,80 – 0,82 – 0,85 – 0,90 – 0,98 – 1,00 – 1,10 – 1,20 – 1,28 – 1,30 – 1,36 – 1,40 – 1,42 – 1,50 – 1,60 – 1,70 – 1,76 – 1,80.

O 1º decil será o valor que deixar 10% dos elementos do conjunto abaixo de si mesmo e 90% acima.

Nesse exemplo, o primeiro decil deixará dois elementos abaixo de si mesmo e dezoito elementos acima. Então, ter-se-á um número superior a 0,70 e inferior a 0,80 (segundo e terceiro elementos em ordem de grandeza crescente).

O número divisório será obtido através da média aritmética:

$$\frac{0,70 + 0,80}{2} = 0,75$$

Os demais decis serão calculados pelo mesmo sistema.

Indústria de Plásticos

Nº de Análise: 20 empresas

| | | | | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 1º Decil | 2º Decil | 3º Decil | 4º Decil | Mediana | 6º Decil | 7º Decil | 8º Decil | 9º Decil |
| 0,75 | 0,83 | 0,94 | 1,05 | 1,24 | 1,33 | 1,41 | 1,55 | 1,73 |

A conceituação dos índices é realizada da seguinte maneira:

| | 1º | 2º | 3º | 4º | Mediana | 6º | 7º | 8º | 9º |
|---------------------------------------|------------|----|----------|----|--------------|----------|----|------------|----|
| Índices* quanto maiores, melhor | Deficiente | | Razoável | | Satisfatório | Bom | | Ótimo | |
| Índices** quanto maiores, pior | Ótimo | | Bom | | Satisfatório | Razoável | | Deficiente | |

* Liquidez, Rentabilidade, PMPC etc.

** Endividamento, Permanente/PL, PMRV, PMRE etc.

Assim, se na análise de uma indústria de plástico houver uma Liquidez Geral de 1,50 (mais próximo do 8º decil), este índice será conceituado como *ótimo*, pois em LG quanto maior, melhor (de acordo com a conceituação da Serasa).

Se se estiver analisando o endividamento e este se localizar também no 8º decil, o conceito será *deficiente*, pois em endividamento quanto maior, pior.

Sem dúvida, os índices-padrão da Serasa seriam os mais adequados. Todavia, o grande problema é o acesso a esses índices, uma vez que essa empresa não os torna públicos.

Esses índices poderão ser encontrados em algumas bibliotecas de faculdades e na *Revista Balancete*.

ÍNDICES-PADRÃO PUBLICADOS NA REVISTA EXAME; "AS MELHORES E MAIORES"

Anualmente, a *Revista Exame* publica a mediana de alguns índices, por meio de sua edição "As Melhores e Maiores".

O ponto forte desses índices é o destaque das empresas que apresentam os melhores desempenhos, bem como a evolução dos índices em uma seqüência de anos.

As dificuldades encontradas para a utilização de tais índices-padrão são:

- a pequena quantidade de índices calculados, ou seja, apenas seis índices;
- o fato de se calcular apenas a mediana é prejudicial na comparação com os índices da empresa em análise, no sentido de que se posicione exatamente a distância do índice calculado com o padrão, para melhor avaliá-lo. Assim, se a mediana da Liquidez Geral for 1,40 para construção civil e o índice a ser comparado for 1,18, não se saberá se este é deficiente, ou razoável etc., pois é desconhecido o desvio padrão.

OUTROS ÍNDICES-PADRÃO

Por meio de trabalhos realizados junto a alunos de graduação em Contabilidade, na disciplina *Análise de Balanços*, constatou-se que a elaboração de índices-padrão em quartil (medida de posição em quatro partes) traz bons resultados. A seqüência para a apuração dos índices-padrão é a seguinte:

Apresentam-se, por exemplo, índices de Liquidez Corrente de 24 empresas do ramo têxtil:

| |
|---|
| 0,61 – 0,91 – 1,25 – 1,58 – 1,20 – 1,28 – 1,36 – 1,48 – 1,46 – 0,80 – 0,60 – 0,68 – 2,31 – 0,70 – 0,76 – 2,10 – 1,52 – 1,61 – 1,92 – 0,84 – 1,00 – 0,94 – 0,99 – 0,95 |
|---|

Em seguida, colocam-se os índices apresentados em ordem crescente de grandeza:

| 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | |
|------|------|------|------|------|------|-------------------|
| 0,60 | 0,61 | 0,68 | 0,70 | 0,76 | 0,80 | → 1/4 dos índices |
| 0,84 | 0,91 | 0,94 | 0,95 | 0,99 | 1,00 | → 1/4 dos índices |
| 1,20 | 1,25 | 1,28 | 1,36 | 1,46 | 1,48 | → 1/4 dos índices |
| 1,52 | 1,58 | 1,61 | 1,92 | 2,10 | 2,31 | → 1/4 dos índices |

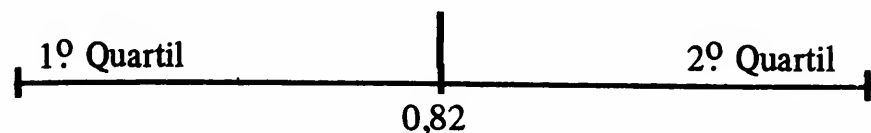
A seguir, encontram-se os *quartis* e a *mediana* desta série de Liquidez Corrente.

O 1º quartil será o valor que deixar 25% (1/4) dos índices do conjunto abaixo de si mesmo e 75% (3/4) acima.

No exemplo dado está-se utilizando o 6º elemento, ou seja, o índice 0,80. O próximo elemento, o índice 0,84, que é o sétimo na seqüência, inicia o 2º quartil. Assim, a linha divisória entre o 1º e o 2º quartil poderá ser determinada pela média entre o último elemento do

primeiro quartil e o primeiro elemento do 2º quartil, ou seja:

$$\frac{0,80 + 0,84}{2} = 0,82$$



Dessa forma, todos os índices inferiores a 0,82 estão contidos no 1º quartil, o que significa que 25% das empresas pesquisadas possuem os piores índices de Liquidez Corrente.

Em seguida, calcula-se o índice que separa o 2º quartil do 3º

Da mesma forma que foi encontrado o índice anterior (que separa o primeiro quartil do segundo), encontrar-se-á o atual, que nada mais é do que a média do 12º elemento (isto é, o último índice do 2º quartil) com o 13º (ou seja, o primeiro índice do 3º quartil):

$$\frac{1,00 + 1,20}{2} = 1,10$$

| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil |
|------------|------------|------------|
| | 0,82 | 1,10 |

Da mesma forma, foi encontrado o índice que separa o 3º quartil do 4º, ou, ainda, que separa o 1,48 (último índice do 3º quartil) do 1,52 (1º índice do 4º quartil):

$$\frac{1,48 + 1,52}{2} = 1,50$$

| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil | 4º Quartil |
|------------|------------|------------|------------|
| | 0,82 | 1,10 | 1,50 |

Os índices menores que 0,82 representam os mais baixos dos calculados: 25% das empresas analisadas (seis empresas em vinte e quatro).

Os índices superiores a 1,50 representam os mais elevados dos calculados: 25% das empresas analisadas (seis empresas em vinte e quatro).

Os índices entre 0,82 e 1,50 significam 50% das empresas analisadas. Não são nem baixos e nem elevados.

O índice 1,10 é exatamente a *mediana** desse ramo de atividade: no conjunto dos índices, 50% estão abaixo de 1,10 e 50% estão acima.

CONCEITUAÇÃO DOS ÍNDICES

O objetivo de índices-padrão é servir de base para comparação entre empresas que operam no mesmo ramo de atividade.

Analise, por exemplo, o índice de Liquidez Corrente da "Têxtil São Judas Ltda."; se der 1,28, em relação ao padrão, saber-se-á que ele se situa no 3º quartil.

| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil | 4º Quartil |
|------------|------------|------------|------------|
| | 0,82 | 1,10 | 1,50 |

Cabe agora discutir se a posição no 3º quartil dos índices-padrão é satisfatória, boa, razoável ou deficiente.

Uma forma de conceituação sugerida, mais prática, principalmente a nível acadêmico, é semelhante à da Sersa. Assim, considerando os quartis, tem-se:

– Índices quanto maior, melhor: Liquidez, Rentabilidade e Pagamento das Compras.

| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil | 4º Quartil |
|------------|------------|--------------|------------|
| Deficiente | Razoável | Satisfatório | Bom |

– Índices quanto menor, melhor: Endividamento (CT/PL), Composição do Endividamento (PC/CT), Prazos Médios de Vendas e de Rotação de Estoques.

| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil | 4º Quartil |
|------------|--------------|------------|------------|
| Bom | Satisfatório | Razoável | Deficiente |

Portanto, a Liquidez Corrente da "Têxtil São Judas Ltda." de 1,28, no 3º Quartil, será conceituada como satisfatória, pois pertence ao grupo A.

Se o Endividamento dessa empresa se posicionasse no 4º Quartil, grupo B, seria conceituado como deficiente.

OUTRO CRITÉRIO PARA CONCEITUAÇÃO DE ÍNDICES

Na verdade, acha-se arriscado, em alguns casos, conceituar índices da forma sugerida no item anterior. Por exemplo, um índice de liquidez corrente de 3,50 está acima do quarto quartil. Isto significa que a conceituação seria "bom" ou até mesmo "excelente" Todavia, fazendo uma análise mais profunda, estar-se-á sendo coerente? Observe:

– Um índice de liquidez elevado significa um nível reduzido de riscos, já que a empresa deverá pagar pontualmente os seus compromissos. Por outro lado, esta mesma liquidez elevada pode significar aplicações (no Ativo Circulante) ociosas, aplicações especulativas (no caso de estoque, principalmente); evidencia que a empresa não está investindo na sua expansão, possivelmente por não haver projetos viáveis de ampliação; *poderá*, a médio prazo, reduzir a sua rentabilidade (a empresa não está utilizando recursos disponíveis para sua expansão).

Normalmente, os analistas produzem as suas análises para fins de concessão de crédito e para a análise do desempenho financeiro na empresa.

Há quem afirme que, para fins creditícios, quando

* A metade, o índice do meio (metade dos índices ficam abaixo e metade acima).

maior a liquidez, melhor. Discorda-se disso, uma vez que o prestador de dinheiro, ou aquele que vende a crédito, deve estar preocupado com o desempenho financeiro e a lucratividade da empresa-cliente, aspectos que garantem o retorno do dinheiro emprestado ou o recebimento (salvo quando o empréstimo for a curto prazo).

Inversamente, uma Liquidez Corrente mais apertada pode significar ampliações sucessivas de vendas. Pode significar um controle maior dos itens do Ativo Circulante, um verdadeiro planejamento financeiro em termos do Fluxo de Caixa, Estoques Mínimos e Contas a Receber, evidenciando um "rico" desempenho financeiro da empresa.

Assim, acredita-se em índices controlados, em índices mais justos, sendo desaconselháveis índices baixos ou elevados (índices do 1º ou do 4º quartil).

Um endividamento elevado torna a empresa economicamente vulnerável. O oposto também não é adequado: um endividamento excessivamente baixo pode impedir que a empresa maximize o retorno dos seus acionistas. A expansão do seu Ativo estará limitada. Os recursos dos proprietários estarão, em proporção maior, sujeitos à perda de substância em virtude da inflação.

Lucratividade baixa não interessa a ninguém. Lucratividade excessivamente elevada pode significar "oportunismo" circunstancial por parte da empresa, sendo que a situação pode reverter-se. A verdade é que num mercado concorrente ninguém faz "milagres"; certas empresas podem, isto sim, apresentar melhor desempenho que outras, cujo fruto será uma rentabilidade melhor — mas não disparidades. Claro que, para empresas que compõem um oligopólio ou cartel, deve-se dar um tratamento diferente.

Evidentemente que num mercado de livre concorrência, os prazos médios referentes aos índices de atividades num mesmo ramo de atividade não deverão apresentar grandes variações. Se a mediana de Rotação do Estoque for de 80 dias para as indústrias têxteis, e se uma empresa, nesse setor, apresentar uma rotação de 20 dias, poderá estar "liquidando" seus estoques ou reduzindo drasticamente a sua margem de lucros etc.

Portanto, os índices-padrão apresentados terão a incumbência de evidenciar se o índice a ser comparado é *elevado*, *baixo* ou *satisfatório* em relação ao ramo de atividade.

| Mediana | | | |
|------------|--------------|------------|------------|
| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil | 4º Quartil |
| Baixo | Satisfatório | | Elevado |

Um índice *satisfatório* em relação ao setor de atividade significa, simplesmente, um índice mais adequado, mais regular e, até mesmo, mais bem administrado. Quanto mais próximo da mediana, melhor.

Quanto ao índice *baixo*, pode-se ponderar:

- *Baixo sem risco iminente*. No caso de endividamento, rotação de estoque, prazo médio de recebimento de vendas etc., embora sendo baixo, não oferece, por isso, um grau de risco preocupante.
- *Baixo com risco iminente*. No caso de liquidez, rentabilidade etc., há um grau de risco maior, sendo esta alternativa pior que a anterior.

Quanto ao índice *elevado*, pode-se ponderar o seguinte:

- *Elevado sem risco iminente*. Liquidez, rentabilidade etc.
- *Elevado com risco iminente*. Endividamento, prazos médios de rotação de estoques e recebimento de vendas etc. O raciocínio é inverso ao dos índices baixos.

UM EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DE PADRÕES COM O CONCEITO "ELEVADO" E "BAIXO"

Estão sendo analisadas as Demonstrações Financeiras das empresas têxteis a seguir relacionadas; delas foram extraídos os índices de Liquidez Corrente apresentados que deverão ser comparados aos padrões.

| Empresas | Liquidez Corrente |
|---------------------------------------|-------------------|
| 1. Indústria Têxtil Leão de Ouro S.A. | 1,90 |
| 2. Têxtil São Judas Ltda. | 1,28 |
| 3. S.A. — Têxtil Carmona | 0,65 |

Os padrões do setor têxtil para a Liquidez Corrente são:

| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil | 4º Quartil |
|------------|------------|------------|------------|
| | 0,82 | 1,10 | 1,50 |

1. *Indústria Têxtil Leão de Ouro S.A.* O índice de Liquidez corrente é *elevado* em relação às empresas do setor (sem apresentar risco iminente para a situação financeira da empresa). Pelo primeiro critério, esse índice seria conceituado como *bom*.
2. *Têxtil São Judas Ltda.* O índice de Liquidez Corrente é *satisfatório* em relação às empresas do setor.
3. *S.A. — Têxtil Carmona.* O índice de Liquidez Corrente é *baixo* em relação às empresas do setor; há risco iminente de a empresa não conseguir saldar os seus compromissos. Pelo primeiro critério, esse índice seria conceituado como *deficiente*.

Como Foram Preparados os Índices-Padrão

Foram selecionados alguns indicadores mais relevantes para efeito de análise. Alguns deles foram excluídos, dada a falta de dados para o cálculo. É o caso do PMPC (Prazo Médio de Pagamento de Compras), uma vez que não se conseguiu obter os valores de compras nas Demonstrações Financeiras das empresas industriais.

Para cada elemento foram apresentados três índices, por exemplo (Endividamento):

| CT / PL | | |
|---------|-----|-----|
| 40% | 58% | 72% |

O índice do meio é exatamente a mediana. O primeiro índice é aquele que separa o 1º quartil do 2º. O terceiro é o que separa o terceiro quartil do quarto, ou seja:

Mediana

| | | | |
|------------|--------------|------------|------------|
| 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil | 4º Quartil |
| 40% | | 58% | 72% |
| ← Baixo | Satisfatório | | Elevado → |
| Bom | Satisfatório | Razoável | Deficiente |

(para endividamento)

Os ramos de atividade escolhidos são os mais comuns. Há ramos de atividade, a agropecuária por exemplo, que, em virtude de pequeno número de Demonstrações Financeiras publicadas, não são representativos. No entanto, a maioria dos ramos de atividade analisados é representativa.

Outro problema é o ano do cálculo dos índices das

Demonstrações Financeiras. Embora seja recente a elaboração dos padrões, poder-se-ia questionar se são válidos para os anos seguintes.

Constatou-se que a variação dos índices-padrão de um ano para outro é mínima, não havendo necessidade de recalculá-los em períodos curtos.

Todavia, pretende-se reavaliar esses índices periodicamente, utilizando trabalhos de alunos de graduação da cadeira de Análise de Balanços.

Por fim, cabe ao leitor a escolha da forma de conceituação que achar mais adequada para sua finalidade ou utilizar, ainda, outros critérios.

Não se pode deixar de considerar que a visão de conjunto dos índices permite conclusões menos arriscadas do que a análise isolada de certos índices, mesmo com o auxílio dos padrões.

ÍNDICES - PADRÃO

| Ramo de Atividade | Liquidez | | | Rentabilidade | | | Endividamento | | | Atividade (dias) | |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-----------|------------------|--|
| | Corrente | Seco | Geral | LL/AM | LL/V | LL/PLM | CT/PL | PC/CT | PMRE | PMRV | |
| Agropecuária | 1,20 1,36 1,47 | 0,31 0,40 0,59 | 0,74 0,94 1,10 | - 1% 2% 4% | - 2% 1% 3% | - 2% 4% 8% | 86% 112% 161% | 46% 54% 69% | - - - | - - - | |
| Alimentos | 1,14 1,30 1,60 | 0,40 0,74 0,90 | 0,76 0,98 1,08 | 3% 5% 10% | 0,5% 3% 4,5% | 10% 18% 26% | 112% 148% 181% | 50% 59% 72% | 55 62 70 | 60 75 94 | |
| Autopeças | 1,30 1,47 1,59 | 0,76 0,91 1,10 | 1,00 1,17 1,30 | 4,5% 9% 16% | 2% 6% 9% | 12% 21% 30% | 108% 140% 149% | 39% 57% 72% | 54 68 84 | 69 94 121 | |
| Bebidas | 1,06 1,18 1,31 | 0,61 0,74 1,00 | 0,52 0,86 1,00 | 6% 8% 17% | 1,5% 6% 11% | 14% 28% 38% | 124% 166% 196% | 70% 79% 86% | 42 65 88 | 71 80 118 | |
| Confecções | 1,14 1,29 1,70 | 0,40 0,79 0,95 | 1,01 1,12 1,20 | 5,4% 7,5% 11% | 3% 6% 10% | 16% 24% 31% | 110% 191% 224% | 68% 80% 91% | 68 99 120 | 72 94 121 | |
| Construção Civil | 1,38 1,51 1,69 | 0,59 0,70 0,94 | 1,11 1,18 1,25 | 2% 7% 14% | 2% 6% 12% | 8% 14% 22% | 90% 127% 186% | 60% 74% 87% | - - - | 26 38 49 | |
| Couros e Calçados | 1,49 1,66 1,80 | 0,91 1,09 1,19 | 1,09 1,26 1,40 | 4% 12% 15% | 1% 5% 9% | 16% 26% 38% | 101% 140% 169% | 57% 71% 86% | 32 51 73 | 62 89 115 | |
| Editorial Gráfico | 1,41 1,60 1,81 | 0,88 1,00 1,20 | 1,06 1,10 1,18 | 8% 13% 16% | 4% 10% 12% | 25% 31% 40% | 96% 121% 174% | 66% 70% 90% | - - - | 34 60 84 | |
| Eletr. e Prods. Elétricos | 1,40 1,51 1,70 | 0,70 0,84 1,00 | 1,08 1,20 1,31 | 3% 9% 20% | 1% 5% 10% | 16% 24% 32% | 98% 118% 170% | 52% 60% 74% | 60 70 90 | 67 100 142 | |
| Farmacêutico | 1,52 1,71 1,85 | 0,99 1,18 1,31 | 1,04 1,31 1,40 | 1,5% 4% 8% | 0,8% 8% 16% | 2% 10% 16% | 106% 131% 181% | 68% 78% 88% | 84 92 104 | 91 108 131 | |
| Higiene e Limpeza | 1,10 1,31 1,74 | 0,80 0,90 1,05 | 0,87 1,04 1,18 | 2% 9% 14% | 1,6% 4% 9% | 8% 17% 21% | 112% 140% 179% | 69% 78% 87% | 62 74 96 | 86 110 140 | |
| Máquinas e Equipm. | 1,30 1,59 1,88 | 0,81 0,87 0,95 | 0,95 1,14 1,21 | 4% 10% 13% | 2% 6% 10,6% | 8% 18% 24% | 80% 110% 140% | 71% 80% 88% | 51 69 90 | 83 94 104 | |
| Mecânica | 1,10 1,60 2,06 | 0,68 0,87 1,40 | 0,92 1,18 1,58 | 1% 8% 18% | 1% 5,8% 9,5% | 8% 21% 39% | 70% 125% 210% | 49% 70% 92% | 41 80 120 | 59 101 114 | |
| Metalurgia | 1,19 1,45 1,71 | 0,74 0,91 1,06 | 1,10 1,21 1,29 | 8,5% 14% 21% | 1,7% 6% 8% | 14% 22% 26% | 97% 138% 190% | 59% 74% 89% | 54 91 118 | 44 57 71 | |
| Mineração | 1,24 1,51 1,74 | 0,65 0,80 1,01 | 0,90 1,09 1,18 | 3% 10% 16% | 2% 7% 12% | 15% 21% 31% | 62% 70% 118% | 46% 59% 74% | 30 40 51 | 38 60 80 | |
| Móveis | 1,10 1,29 1,61 | 0,60 0,69 0,81 | 0,90 1,08 1,28 | 3% 7% 11% | 1,3% 2,1% 3,9% | 9% 21% 37% | 80% 140% 206% | 82% 91% 100% | 28 39 73 | 86 120 154 | |
| Papel e Celulose | 1,16 1,35 1,58 | 0,50 0,60 0,79 | 0,74 1,00 1,10 | 1% 4% 8% | 3% 7% 14% | 8% 14% 24% | 96% 104% 129% | 61% 71% 96% | 45 60 74 | 70 89 99 | |
| Plásticos | 1,14 1,29 1,49 | 0,54 0,71 0,90 | 0,81 1,00 1,16 | 1% 6% 11% | 3,5% 9% 16% | 9% 24% 33% | 109% 141% 190% | 46% 59% 78% | 22 34 50 | 68 94 118 | |
| Publicidade | 1,01 1,10 1,24 | 0,88 1,04 1,18 | 0,72 0,98 1,14 | 10% 16% 24% | 3% 10% 14,5% | 21% 35% 39% | 118% 149% 210% | 80% 91% 98% | - - - | 57 70 100 | |
| Química e Petroquím. | 1,20 1,39 1,62 | 0,70 0,84 1,02 | 1,01 1,20 1,29 | 6% 11% 17% | 4% 7,1% 12% | 21% 27% 41% | 118% 108% 164% | 55% 64% 72% | 34 60 79 | 81 90 109 | |
| Revenda Veículos | 1,32 1,41 1,70 | 0,44 0,58 0,65 | 1,00 1,10 1,28 | 3% 8% 16% | 2,1% 6% 8% | 16% 21% 30% | 69% 100% 129% | 76% 84% 90% | 40 51 80 | 2 10 20 | |
| Siderurgia | 1,18 1,30 1,49 | 0,70 0,81 0,92 | 0,80 0,92 1,15 | 4% 7% 12% | 1% 4% 9% | 12% 17% 26% | 74% 100% 153% | 40% 56% 73% | 40 51 69 | 64 80 97 | |
| Supermercados | 1,09 1,21 1,40 | 0,05 0,10 0,34 | 0,98 1,09 1,41 | 1% 6,5% 9% | 0,6% 1,2% 8% | 13% 16% 21% | 102% 148% 206% | 80% 91% 99% | 21 30 45 | - - - | |
| Têxtil | 1,18 1,32 2,00 | 0,61 0,96 1,20 | 0,98 1,09 1,41 | 0,8% 3,1% 4,6% | 0,4% 3,5% 7,2% | 4,5% 10% 31% | 108% 161% 250% | 64% 78% 96% | 45 94 129 | 60 108 128 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------------|----------|--------------|-------|---------|--------------|-----------|--|--------------------------------------|--|--|--|
| Conceituação | GRUPO A: Índice quanto maior, melhor | | | | | | | | GRUPO B: Índice quanto menor, melhor | | | |
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | | | | |
| | ← Deficiente | Razoável | Satisfatório | Bom → | ← Baixo | Satisfatório | Elevado → | ← Bom Satisfatório Razoável Deficiente → | | | | |

A indústria nacional de computadores*

Gileno Fernandes Marcelino **

INTRODUÇÃO

Com a instalação do primeiro computador na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 1960, o Brasil entrou na era da informática. Hoje, 22 anos depois, é o 12º mercado mundial de computadores, com um faturamento global, em 1981, de 1,3 bilhão de dólares (os dados referentes a 1982 ainda não estão disponíveis). E 12 anos após os primeiros grandes debates iniciais entre os que defendiam a independência tecnológica do país nessa área e os defensores do livre comércio, a indústria nacional de computadores passou a representar em 1981, segundo os dados da Secretaria Especial de Informática, 14% do valor e 42% da quantidade do parque instalado de 14.400 computadores. Evidentemente, foi um saldo apreciável para um país que não conhecia o computador há 22 anos e para uma indústria nacional praticamente inexistente há 8 anos atrás.

Na realidade, a história da evolução da indústria nacional de computadores comporta duas fases: a primeira onde predominava o livre comércio e a importação de equipamentos de empresas fabricantes multinacionais, que predominou até quase a metade da década de 1970; e a segunda, a partir de 1974, quando se estabeleceram as bases e diretrizes de uma política nacional de informática, e os meios de ação para implementá-la, com o contingenciamento das importações e a reserva de mercado na faixa dos minicomputadores.

Na primeira etapa, os principais fabricantes mundiais de computadores, como a IBM, a Burroughs, CII-Bull, instalaram-se no país e expandiram suas atividades e serviços. Evidentemente, todos os equipamentos eram importados e praticamente não havia fabricação local de computadores e periféricos. A partir de 1976, com a reestruturação da CAPRE (Comissão de Coordenação do Processamento Eletrônico), surgiu o modelo da indústria nacional de computadores, alicerçado nas premissas da independência tecnológica do país, bem como na necessidade de promover um balanço de pagamentos mais equilibrado. Foi através da atuação da CAPRE que ocorreram os primeiros combates frontais com as multinacionais, que resultaram na decisão de restringir as importações, e na reserva de mercado de minicomputadores para as indústrias de capital exclusivamente nacional.

A implantação de uma indústria nacional de minis e micro computadores, e seus terminais e demais equipamentos periféricos, não se deu sem problemas que persistem até hoje. Da fase inicial em que a Marinha, em 1971, encomendava o 1º computador nacional à USP, até os dias de hoje, um longo caminho foi percorrido na tentativa de estabelecer e consolidar a indústria nacional de computadores. Assim, a própria CAPRE e também a COBRA (criada para ser a empresa de industrialização e comercialização do computador brasileiro) e a DIGIBRÁS (criada para ser a empresa *holding* de empreendimentos, com participação governamental na área e, posteriormente, definida como empresa de fomento à indústria brasileira) são instrumentos de execução dessa política, hoje centralizada na Secretaria Especial de Informática — SEI — ligada ao Conselho de Segurança Nacional.

O MODELO E SUA EVOLUÇÃO

Como surgiu o modelo de política nacional de informática? Conforme já assinalado, até o fim dos anos 60, a informática quase inexistia como setor da economia brasileira. Ela começou a se corporificar em 1971, com a criação do GTE — Grupo de Trabalho Especial, e posteriormente, em 1972, com a CAPRE — Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico de Dados, uma autarquia criada para racionalizar o uso de computadores e periféricos, especialmente para os órgãos governamentais. Em 1976, a CAPRE teve sua competência ampliada, passando a assessorar a Presidência da República na formulação de um modelo de política industrial de informática. Suas atribuições foram ampliadas no sentido de regular as importações de equipamentos de processamento de dados, peças e componentes.

Levando em conta o rápido desenvolvimento tecnológico da indústria nacional de microeletrônica, foi escolhido o novo mercado de minicomputadores, ainda não existente no país, como reserva de mercado, com restrições à importação. Em 1977, foi realizada uma concorrência e selecionadas 5 empresas: a COBRA (estatal); a LABO, a SID, a EDISA e a SISCO, privadas.

Todas, a partir de tecnologia adquirida no exterior, se comprometeram a pesquisar e desenvolver as etapas seguintes, melhorando os produtos com recursos locais. Não poderiam repetir a compra se, por exemplo, o fornecedor original de tecnologia lançasse um novo produto mais avançado no mercado. Os termos de compromisso com o governo previam ainda que as montadoras teriam

* Este trabalho introdutório faz parte de um projeto de pesquisa parcialmente financiado pela FINEP.

** Professor do Depto. de Administração da FEA-USP.

de comunicar ao governo toda alteração na sua composição acionária para impedir que o controle fugisse dos empresários nacionais. Elas também se comprometiam a não verticalizar a produção. Em outras palavras, comprariam os periféricos de outros fabricantes nacionais na área OEM (*original manufactures equipment*), para os quais também se estenderia a reserva de mercado.

O modelo previa que as montadoras de minis, comprometidas com um plano gradual de nacionalização, se viabilizariam ou não, num prazo de cinco anos, ou seja, até o fim de 1982, tempo suficiente para a obsolescência das tecnologias originalmente adquiridas, e a partir das quais a estrutura brasileira teria de evoluir. O modelo inicial da CAPRE seria aprimorado em 1979, com a criação da Secretaria Especial de Informática (SEI), órgão vinculado ao Conselho de Segurança Nacional (CSN), que passaria a dirigir toda a política do setor e procuraria promover ainda o *software* e a microeletrônica nacionais.

Em resumo, pode-se dizer que a CAPRE inicialmente, e sua sucessora, a SEI, mantiveram a reserva para os minis (máquinas que vão atualmente até a 1 MEGABYTE). E somente permitiram às multinacionais instaladas no Brasil, a importação de seus grandes computadores, mediante licenças específicas, e a montagem no Brasil de produtos de tecnologia complexa e cara (acima de 2 MEGABYTES), voltados especialmente para a exportação e com índices crescentes de nacionalização.

A INDÚSTRIA DE INFORMÁTICA NO BRASIL

A situação da indústria de informática no Brasil, hoje é a seguinte, segundo informações da SEI: em termos de diversidade, as indústrias de computadores evoluíram de empresas transnacionais, que detinham 88% do valor do parque instalado em 1976, para 10 empresas ocupando o mesmo percentual em 1981, das quais 3 nacionais. Mais de 80 empresas brasileiras surgiram, suprimindo com produtos fabricados localmente, grande parte da demanda de equipamentos do país. Essas empresas empregam tecnologia concebida e desenvolvida no país, em proporção correspondente a 53% do seu faturamento, o que se reflete como 18% do mercado global, uma vez que as empresas estrangeiras aqui instaladas não usam tecnologia nacional em seus produtos. As empresas nacionais comportam, sozinhas, um mercado de trabalho com mais de 12 mil empregos diretos. Embora diminuindo sua participação no mercado interno, as empresas multinacionais de computadores tem prosperado continuamente no Brasil, devido, inclusive, ao esforço de exportação. Do faturamento global de 1,3 bilhão de dólares, da indústria em 1981, 30% corresponderam a exportações. E o desempenho do setor em 1981, um ano difícil para a economia brasileira, foi reconhecidamente extraordinário: cresceu 25% em termos reais.

Em recente pesquisa realizada pela SEI — Boletim Informativo nº 8, sobre Recursos Computacionais Brasileiros, os equipamentos instalados e seus periféricos foram categorizados em 6 classes, segundo um critério de valor:

QUADRO 1

| CLASSE | VALOR MÉDIO US\$ |
|--------|---------------------|
| 1 | 20.000 |
| 2 | 90.000 |
| 3 | 180.000 |
| 4 | 670.000 |
| 5 | 1.900.000 |
| 6 | 3.000.000 |

O Quadro 2, a seguir, mostra a evolução e as taxas de crescimento de cada classe em relação ao ano anterior, e ressalta o crescimento das classes 1, 2 e 5, que apresentaram taxas de 85%, 62% e 51% respectivamente. É importante observar que se concentram exatamente nessas categorias os equipamentos produzidos ou montados no país.

QUADRO 2 — CRESCIMENTO DA BASE INSTALADA (%) NO PERÍODO 1977/1981 POR CLASSE

| Ano/Classe | SEI/SS/CID | | | | |
|------------------|------------|-------|-------|-------|-------|
| | 77/78 | 78/79 | 79/80 | 80/81 | 77/81 |
| 1 | 12 | 12 | (-2) | 85 | 128 |
| 2 | 84 | 55 | 65 | 62 | 664 |
| 3 | 6 | 8 | 13 | 10 | 43 |
| 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 16 |
| 5 | 36 | 36 | 10 | 51 | 207 |
| 6 | 7 | 4 | 27 | 9 | 54 |
| Todas as classes | 15 | 15 | 10 | 61 | 135 |

Fonte: Boletim Informativo nº 8, SEI.

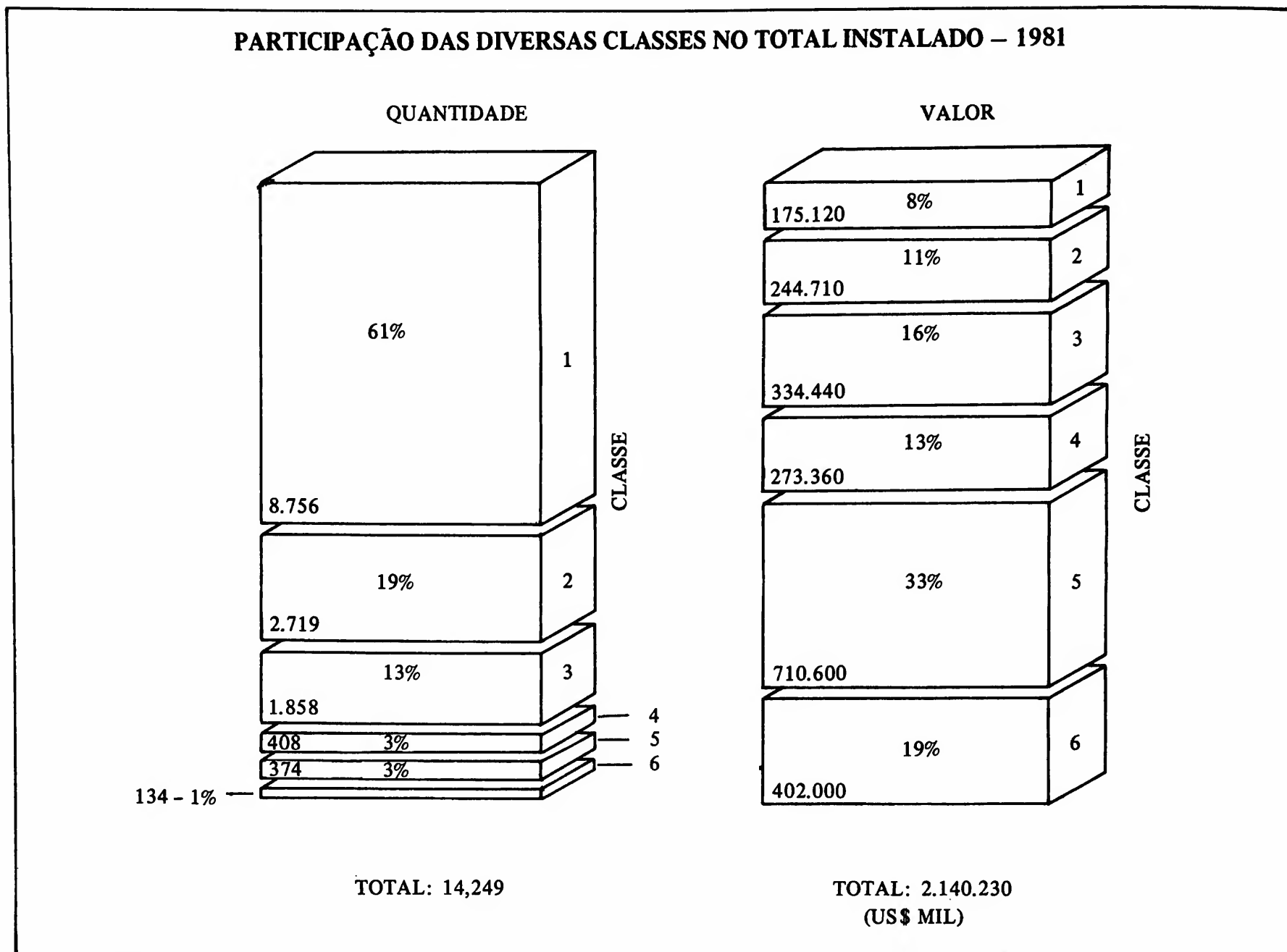
O Quadro 3, na página seguinte, mostra a quantidade de equipamentos e o valor instalado, através do qual se pode verificar uma tendência do parque brasileiro a ter cerca de 1% dos equipamentos na classe 6, dos super-grandes, que corresponde a computadores com preço médio de US\$ 3.000.000, enquanto que por outro lado, os equipamentos situados na classe 1, com preço médio de 20.000 dólares, representam 61% da quantidade total instalada. Esse quadro é importante porque o aumento dos equipamentos de menor porte (minis e micros) pode induzir a interpretações equivocadas sobre a participação da indústria brasileira no nosso mercado.

PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA NACIONAL

De acordo com o referido estudo da SEI, a participação da indústria nacional no parque instalado apresentou a seguinte característica principal: ampliação da oferta de equipamentos, resultante não só do aparecimento de novas empresas, mas também do crescimento da variedade de equipamentos oferecidos por uma mesma empresa.

Portanto, além do crescimento das empresas pesquisadas (de 7 em 1980 para 11 em 1981) houve o aumento da variedade de equipamentos (de 16 para 41 modelos).

QUADRO 3



Fonte: SEI/SS/CID

A indústria nacional apresentou um aumento significativo de sua participação no parque instalado.

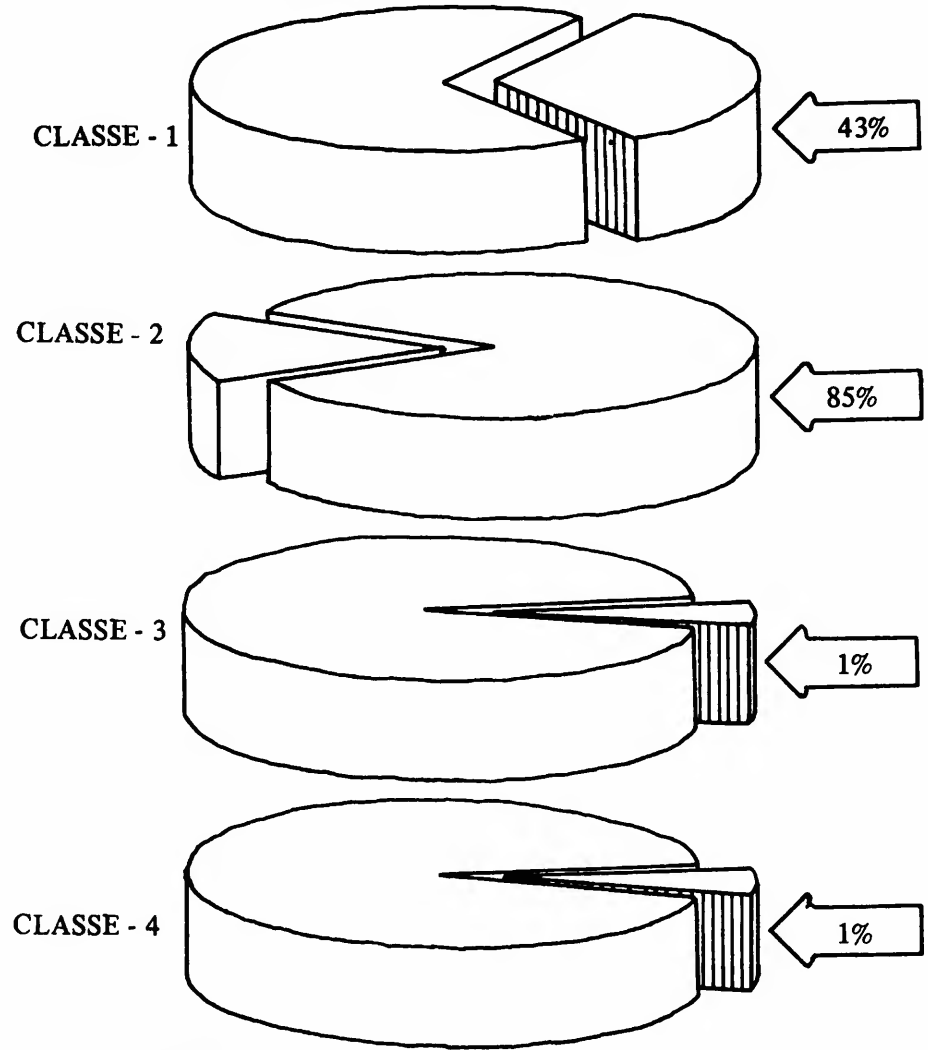
Em 1980, com 1.520 equipamentos instalados, ocupava 16,9% do parque. Em 1981, atingiu 42,6% com 6.105 equipamentos.

Em termos de valor instalado, a indústria nacional passou de 7 para 14%.

A indústria nacional se encontra presente em 4 das 6 faixas adotadas: na Classe 1 responde por 43% do valor instalado, com 3771 equipamentos; enquanto que na Classe 2, com 2312 equipamentos, participa com 85% do valor instalado. Na Classe 3, com cerca de 1% do valor instalado, apresenta 19 equipamentos. Cabe acrescentar ainda que neste segmento apareceram, pela primeira vez, equipamentos nacionais (COBRA 530 e SID 5.800). Na Classe 4 existe, em 1981, apenas uma empresa nacional: a SISCO, com três máquinas e com cerca de 1% do valor instalado nesta faixa.

O Quadro 4, a seguir, ilustra graficamente a participação nacional em valor, segundo percentual de cada classe estabelecida pela SEI, para o ano de 1981.

QUADRO 4
PARTICIPAÇÃO NACIONAL EM VALOR SEGUNDO PERCENTUAL DE CADA CLASSE – 1981

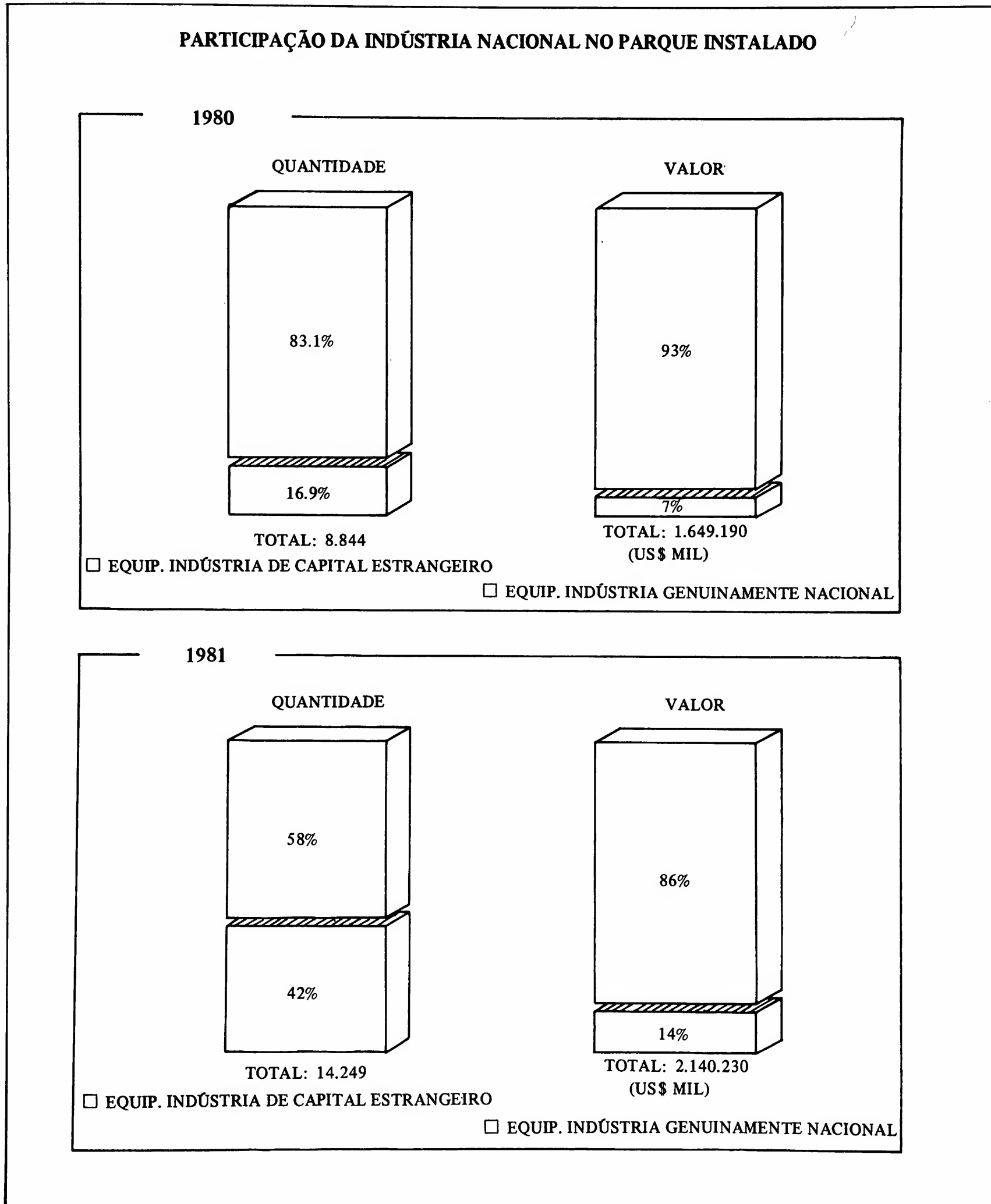


Fonte: SEI/SS/CID

O Quadro 5 ilustra graficamente a participação da indústria nacional no parque instalado, comparando a

quantidade e o valor nos anos de 1980 e 1981.

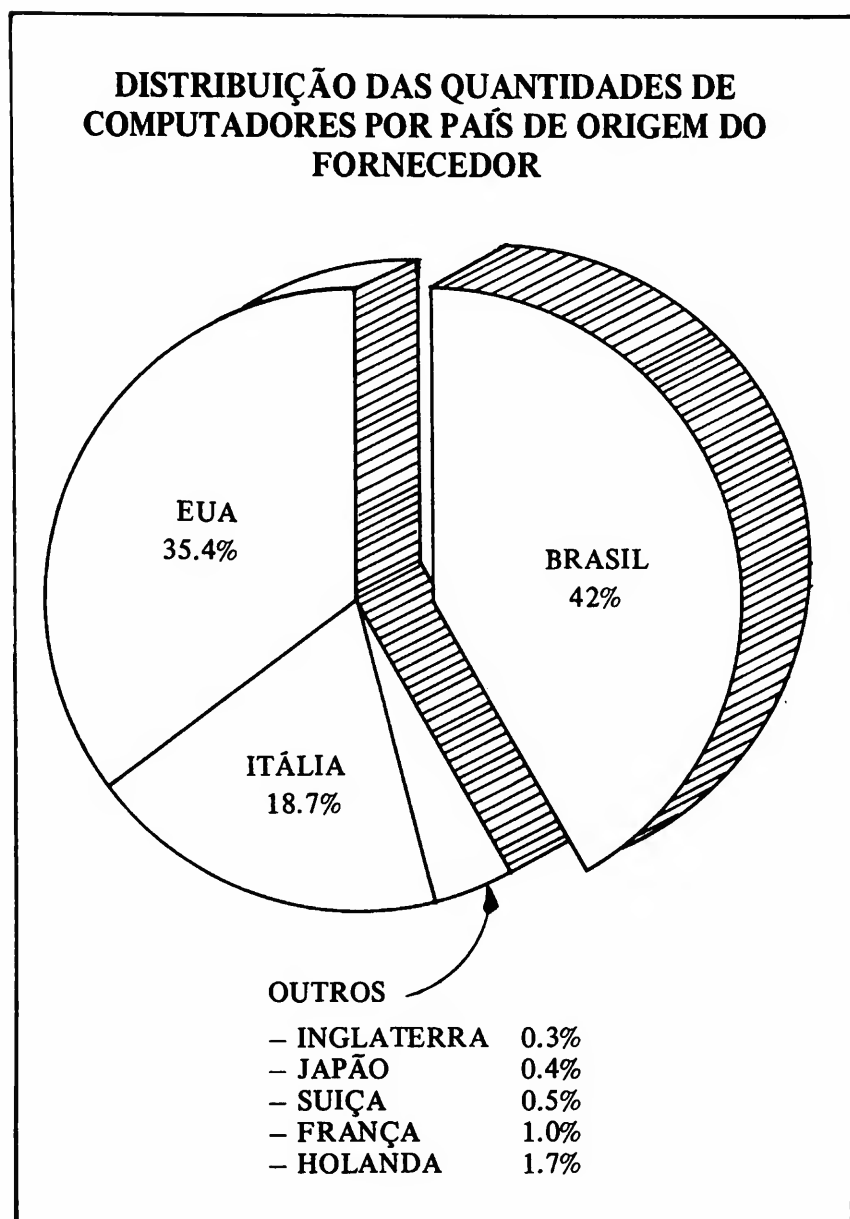
QUADRO 5



Fonte: SEI/SS/CID

Por último, o Quadro 6 mostra a distribuição das quantidades de computadores, por país de origem do fornecedor, para nos dar uma idéia da distribuição do bolo representado pelo parque nacional de computadores:

QUADRO 6



Fonte: SEI/SS/CID

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria nacional de computadores "não vai tão bem quanto seria de se desejar", segundo fontes ligadas ao setor. De acordo com balanços apresentados pelas 5 empresas selecionadas pelo governo para fabricar os minis, apenas uma a menor (SISCO), não apresentou prejuízo em 1981. As linhas de financiamento que se esperava para o desenvolvimento do setor não se materializaram e a crise econômica, nacional e internacional, penalizou as indústrias.

Os empresários têm várias teses para o quadro de dificuldades do setor, apesar do protecionismo governamental. O aprendizado e a rapidez do desenvolvimento tecnológico dos últimos anos são duas delas. Os minis nacionais estão pressionados pelo preço de desempenho das máquinas mais poderosas, fabricadas pela IBM, Burroughs e Fugitsu. E alguns empresários de minis acusaram as indústrias de micros de invadirem e pulverizarem o mercado, embora alguns fabricantes de minis, como a EDISA, a SID e a LABO, também produzam micros. Mas

as dificuldades vão além: as indústrias de minis fabricam, realmente, a unidade central de processamento (CPU), que corresponde a cerca de 30% dos custos do sistema. Os 70% restantes são periféricos comprados de fornecedores nacionais credenciados pela SEI, que segundo as montadoras, cobram preços muito altos, encarecendo demasiadamente o produto final. Diga-se de passagem que em 1981 os fabricantes de microcomputadores e periféricos nacionais tiveram vendas crescentes num mercado altamente competitivo.

Mas, apesar das dificuldades, há praticamente dois consensos no setor: o primeiro é de que, apesar de tudo, a indústria nacional de informática "está valendo a pena". Um cadastramento realizado pela ABICOMP (Associação Brasileira da Indústria de Computadores e Periféricos) indica que existem, atualmente, cerca de 80 empresas de informática, a maioria delas com menos de 3 anos de atividades. Mesmo com a recessão econômica a indústria vem crescendo. Algumas indústrias chegaram a uma expansão de 300% num mercado incipiente e com muitas perspectivas pela frente. E prevê-se para o setor, como um todo, um crescimento de 30% para o ano de 1983, certamente invejável numa conjuntura recessiva como a atual.

O segundo consenso, de praticamente toda a indústria, das autoridades federais responsáveis pelo setor, dos usuários, e até da comunidade acadêmica onde ganhou corpo na década passada o amplo movimento em defesa da capacitação técnica do país numa área sofisticada e então sob inteiro domínio das corporações multinacionais, é de que o modelo de política nacional de informática, cuja base remonta a 1977, deverá mudar. As perguntas que dividem as opiniões são: quando mudar? como mudar? e em que direção mudar?

Basicamente, o que se discute são os seguintes pontos:

- a prioridade da defesa da tecnologia nacional ou da empresa nacional;
- será que o modelo foi o melhor? Que setores desenvolver?
 - componentes
 - montagem de processadores
 - periféricos
 - software
 Em qual deles deveria ter sido dada ênfase maior?
- os conflitos entre as montadoras de minis e as empresas de microcomputadores; entre a indústria terminal e os fabricantes de periféricos;
- os conflitos entre as empresas privadas e a estatal COBRA;
- o impacto de melhor preço/desempenho dos produtos das multinacionais sobre os minis brasileiros;
- a Zona Franca de Manaus rompendo o esquema de reserva;
- pressão de usuários sobre a SEI (via SUCESU etc.), devido a preços praticados pelas montadoras nacionais e o uso de tecnologia obsoleta pelas mesmas.
- as limitações da Secretaria Especial de Informática (SEI) que hoje comanda o setor.

Por outro lado, três fatores novos ocorreram na área que poderão mudar completamente o panorama da indústria nacional de computadores:

- a) a revolução tecnológica que ocorreu no mercado com o aparecimento dos superminis. Com processadores de palavras de 32 bits (em lugar dos 8 ou 16 conhecidos no Brasil), eles tem uma capacidade de memória de 256 Kbytes até 4 ou 8 megabytes, invadindo portanto as fronteiras tradicionais de alguns micros, dos minis e até mesmo dos computadores de porte médio ou grande;
- b) a obsolescência da classificação tradicional usada pela CAPRE e SEI para garantir a reserva de mercado para a indústria nacional, baseada no valor e na capacidade de memória da máquina. A nova classificação considera, na realidade, um conjunto de fatores que vão desde a memória central e o preço, até o número de MIPS (milhões de informações por segundo), e a capacidade de entrada e saída dos sistemas. De acordo com a nova classificação, as classes passam a ser:
- Classe 1 – micros e equipamentos de escritório;
 - Classe 2 – minis;
 - Classes 3 e 4 – superminis;
 - Classes 5 e 6 – médios, grandes e muito grandes.
- Isto significa que as 4 primeiras classes ficam reservadas para a expansão e crescimento da indústria nacional;

- c) em consequência, a concorrência aberta pela SEI para a fabricação dos superminis no país. Até junho, a SEI fará a pré-qualificação de duas empresas nacionais que fabricarão um computador na faixa de 16 a 32 bits, o que equivale ao 4341 da IBM, ou ao 6900 da Burroughs. O mercado potencial está previsto para 1.500 máquinas em 2 anos, com preço estimado entre US\$ 250 mil e 500 mil.

Quanto à ação do governo, três anos após a sua criação, novos decretos presidenciais reorganizaram a SEI. Pelo primeiro decreto, assinado em dezembro de 1982, a SEI deixou de ser um órgão normativo e passou a ter funções executivas, além da autonomia financeira. A partir de janeiro, a SEI poderá contratar especialistas a preços de mercado e elaborar o seu próprio orçamento, continuando vinculada ao Conselho de Segurança Nacional – CSN. E pelo segundo decreto, também da mesma data, foi criado o Centro Tecnológico para a Informática (CTI), em Campinas. O CTI desenvolverá suas atividades nas áreas de automação e mecânica fina, coordenando pesquisas nas universidades, ajudando as empresas a selecionar tecnologia e contribuindo para o seu desenvolvimento e absorção.

BIBLIOGRAFIA

- BRÍZIDA, J.O. “A consolidação da indústria nacional de computadores” *Negócios em EXAME*. 1º de dez. 1982, p. 114.
- HELENA, S. “A indústria de computadores: evolução das decisões governamentais”. *Revista de Administração Pública*, 14 (4), out./dez., 1980, p. 73-109.
- MARQUES, I.C. “Computadores: parte de um caso amplo da sobrevivência e da soberania nacional”. *Revista de Administração Pública*, 14 (4), out./dez., 1980, p. 110-47.
- DIGIBRÁS/SUCESU Panorama da indústria nacional: software e serviços. Mar. 1982.
- CAPRE Boletim Informativo. Rio de Janeiro, RJ, 4 (4), out./nov., 1976, jan./mar., 1977.
- SEI Boletim Informativo, Brasília, (3), jan./fev., 1981.
- SEI Boletim Informativo, Brasília, (8), jul./ago./set., 1982.

Adquira a coleção completa da

Revista de Administração.

Possuimos poucas coleções completas

Reserve a sua imediatamente.

A relação ensino/prática de marketing na cidade de São Paulo: realidade e perspectiva

José Augusto Guagliardi*

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é, em primeiro lugar, o de analisar como marketing está sendo praticado pelas empresas que vêm atuando no mercado brasileiro no período 1979-1982, assim como prever possíveis mudanças nestas práticas para os próximos anos. Em segundo lugar, analisar-se-á com que *extensão* e com que *profundidade* marketing está sendo ensinado nas instituições de ensino da cidade de São Paulo, como também as perspectivas sobre o futuro desse ensino.

A REALIDADE

A Prática de Marketing no Brasil

Para discorrer sobre a prática de marketing no País, ter-se-ia que recorrer à observação, vivência do problema e/ou a resultados de pesquisas. Preferiu-se usar os três modos, com uma incidência bastante acentuada do último, isto é, resultados de pesquisas sobre o assunto, realizadas individualmente ou em parceria ou, ainda, apenas supervisionadas. Esta escolha baseia-se no fato de ter-se utilizado metodologia científica, com teste de hipóteses, de modo a chegar-se a conclusões bem-fundamentadas.

No biênio 1978/1979 foi estudado com certa profundidade o setor de distribuidores de veículos novos de uma das montadoras de veículos no Brasil. Sabe-se que o setor de distribuição de veículos novos é essencialmente nacional e que os resultados de uma pesquisa nele revelaria o que está realmente acontecendo basicamente à pequena e média empresa nacional.

Esse trabalho deu origem à identificação de orientações de marketing de empresas atuando no mercado que foi operacionalizada em quatro estágios de orientações divulgados seqüencialmente através de Baptistella, Mazzon & Guagliardi (1979) e Guagliardi (1979).

Verificou-se que as empresas distribuidoras de veículos novos estavam ainda nos estágios iniciais de orientação, isto é, ou no primeiro estágio ou passando deste para o segundo, quando a orientação desejável seria a de estarem no terceiro estágio e se deslocando para o quarto.

Passados pelo menos três anos, pode-se verificar que muitas empresas, as quais poderiam ser identificadas como pertencentes ao estágio um, se viram diante de um grande

dilema: (1) deveriam permanecer como eram, totalmente passivas e, assim, sucumbirem; (2) deveriam mudar de postura, mentalidade etc. e pularem para o estágio dois, de vendas agressivas, e, então conseguirem sobreviver por mais algum tempo, até que novas ameaças as fizessem avançar para o terceiro estágio.

A crise sobre a economia e principalmente sobre os automóveis novos a partir de meados de 1980 pressionou as empresas do estágio um a mudarem rapidamente para o estágio dois, o que leva a concluir que nos últimos dois anos, empresas realmente passivas em marketing tornaram-se sinônimos de instituições das quais só guardamos a lembrança.

Desse modo, o ambiente, no caso a atuação do Governo, que se fez sentir no comportamento do consumidor, foi o agente de mudança que ajudou empresas distribuidoras a praticarem marketing um pouco mais intensamente que antes de 1980.

Além disso, a competição entre distribuidoras de uma mesma marca (Ford, por exemplo) e entre marcas (GM/Ford/VW/Fiat etc.) tornou-se uma força a mais na mudança de mentalidade dos executivos, na conquista e manutenção de clientes, sem contar os esforços das montadoras e das associações de distribuidoras em estruturar e profissionalizar suas empresas filiações.

Já no biênio 1979/80 teve-se a oportunidade de estudar: (1) a orientação de marketing de empresas exportadoras de manufaturados em São Paulo (Guagliardi, 1981); (2) como a atividade de exportação é percebida pelo executivo (Guagliardi, 1981); e (3) uma análise da realidade e das perspectivas de marketing internacional no Brasil (Guagliardi, 1981). Verificou-se que de maneira similar à encontrada na distribuição de veículos, a orientação das empresas que procuravam o mercado externo era tanto quanto ou mais passiva que a das distribuidoras.

Neste trabalho pôde-se estudar três setores de manufaturados: máquinas e equipamentos; bens de consumo durável; e têxtil. Através do emprego de testes de hipóteses, constatou-se que as orientações eram diferentes até mesmo entre os três setores analisados. Dos três, o têxtil mostrou-se menos ativo em termos de orientação de marketing que o de bens de consumo durável, e este menos ativo que o setor de máquinas e equipamentos. As razões para tais diferenças são exaustivamente comentadas nos artigos citados.

Essa passividade na área de exportação foi também identificada por estudos em outros setores industriais tais como os de Schmidt (1980), Coutinho, Fleury & Schmidt

*Professor adjunto na área de marketing do Depto. de Administração da FEA-USP. Coordenador de Projetos do IA-USP e consultor de empresas em pesquisa e marketing.

(1979) que pesquisaram entre outros o setor de calçados de Franca (SP) e Vale dos Sinos (RS).

No biênio 1981/82 a pequena e a microempresa da cidade de Londrina foi exaustivamente analisada do ponto de vista de identificação de necessidade e utilização de instrumentos de marketing (Dutra, 1982). Testando mais de uma dezena de hipóteses pôde-se verificar que o grau de passividade das empresas era inversamente proporcional ao seu porte e que dos quatro setores analisados — alimentos, vestuário, metalúrgico e moveleiro — houve diferenças significativas entre eles quanto à utilização dos instrumentos de marketing.

Mais recentemente (1982) teve-se a oportunidade de verificar o grau de utilização dos instrumentos de marketing e a qualidade do nível do serviço oferecido por instituições corretoras, membros da compensação da BMSP — Bolsa de Mercadorias de São Paulo — atuando na cidade de São Paulo.

Trinta e oito por cento dessas instituições, tanto os MC — Membros da Compensação — como as CCOT*, foram pesquisadas, nas quais se verificou uma passividade bastante acentuada na maioria delas no que se refere à orientação para marketing, em função de uma avaliação inferior dada a um conjunto de quase duas dezenas de atributos ou indicadores de nível de serviços prestados a cliente.

O Ensino de Marketing no Brasil

Já no que se refere ao ensino de marketing parece, à primeira vista, que a situação desse ensino no Brasil é um tanto pior que a prática, embora esta seja uma consequência da primeira. Tal opinião é função de fatores tais como:

1. marketing continua a ser uma das áreas mais recentemente estruturadas e concebidas dentro do estudo de administração e, por isso, ainda desconhecida em todo seu teor e não ensinada como seria desejável;
2. seu maior desenvolvimento ocorreu após 1960 nos EUA, em seguida, na Europa. No Brasil, verificou-se um avanço no seu estudo e entendimento a partir de 1970 e em sua importância mais ao final da década, o que veio agravar o grau de seu conhecimento no país, muito mais lento que o avanço do seu desenvolvimento no exterior.
3. após 1969, marco da ampliação do conceito de marketing, a disciplina foi enriquecida com teorias, conceitos e aplicações multidisciplinares tiradas principalmente de psicologia, estatística, sociologia, antropologia e com o inevitável avanço de aplicações de computação eletrônica, principalmente em pesquisa. Esse desenvolvimento veio por sua vez colocar a disciplina num ponto de decisão: (1) ou a estudamos como se deve; (2) ou continuamos a ignorá-la, aumentando a distância entre o estado da arte e o estado atual de seu ensino e de sua prática.

Para poder verificar o que se está oferecendo como ensino de marketing nas instituições de ensino, tomou-se uma amostra de 21 Faculdades de Administração na cidade de São Paulo e verificou-se quais disciplinas de marketing são oferecidas a nível de graduação a seus alunos em 1982.

Para surpresa, não mais que três dessas instituições ofereciam cursos adicionais à disciplina curricular obrigató-

ria, denominada Administração de Vendas que na verdade deveria chamar-se “Administração de Marketing”, o que vem ratificar que muitos ainda confundem vendas com marketing.

As outras escolas ou não responderam (n = 6) ou ainda oferecem *somente* a disciplina obrigatória citada (n = 12), isto é, cumprem tão-somente a exigência do órgão regulador oficial.

Para maior surpresa ainda, disciplinas como Metodologia e Pesquisa de Marketing e Planejamento e Controle de Marketing não são sequer conhecidas pelo nome e muito menos pelo conteúdo, dentro dessa subamostra (57% da amostra) pesquisada.

Mesmo sem entrar na qualidade e conteúdo de cada uma das disciplinas oferecidas e as diferentes filosofias de ensino de cada faculdade, acredita-se que o ensino de marketing na grande maioria das escolas pesquisadas não atende às necessidades do ambiente de marketing hoje existentes na cidade de São Paulo, o que vem a cada dia que passa aumentar a distância entre o estado da arte, principalmente no exterior, e o estado atual das necessidades do nosso ambiente, hoje muito mais carente do conjunto de disciplinas que englobam o ensino de marketing, porque como foi dito antes, após 1969, marketing passou a ser de importância significativa para instituições que não lidam somente com produtos de consumo e industrial, mas também com aquelas que não visam ao lucro, as governamentais e as orientadas para a área ecológica e social.

Entretanto, duas faculdades destacam-se entre as que compuseram a amostra. Elas oferecem um conjunto de disciplinas obrigatórias e optativas. Além disso, conseguem manter há muitos anos as duas mais importantes revistas de Administração do país: *Revista de Administração de Empresas* e *Revista de Administração*.

Outras duas faculdades também publicam revistas na área, mas com periodicidade irregular.

Estes dados levam a algumas observações.

Estarão todas estas escolas *formando* bacharéis com conhecimento de marketing ou apenas *informando* que marketing é uma das áreas funcionais da administração?

Será simples coincidência que estas duas escolas que se destacaram em São Paulo tenham hoje imagem positiva de curso de graduação em Administração, uma adequada carreira de ensino em marketing e as duas mais importantes revistas na área?

Não existe uma correlação positiva entre esses atributos e a determinação e uma filosofia de ensino de suas direções em fazer um curso adequado às necessidades do mercado de trabalho e oferecer profissionais competentes para gerenciar e resolver problemas?

Parece que estas duas escolas realmente se destacam das demais. Porém, chegaram elas a um ponto ideal ou aceitável a fim de atender às necessidades de marketing do ambiente hoje existente em São Paulo?

Tentar-se-á responder por meio da vivência na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e somente em função das disciplinas de marketing por ela oferecida.

PERSPECTIVAS

Se tanto a prática como o ensino de marketing foram

* Organizações ligadas a outras instituições financeiras que realizam o CCOT — Cliente por Conta e Ordem de Terceiros.

resumidamente comentados em separado no item anterior, neste momento não se pode dissociá-los.

Acredita-se que se marketing é insuficientemente praticado em São Paulo e provavelmente por decorrência no Brasil, a principal razão disso é o inadequado ensino de marketing na maioria das escolas de Administração.

Esta deficiência na prática de marketing é decorrência de uma série de fatores, sem dúvida relacionados com o não-oferecimento ou aprofundamento de tópicos importantes nas disciplinas oferecidas nas escolas.

Em função de experiência, pesquisas e observação pode-se dizer que só haverá mudança para melhor no que se refere a marketing se nossos bacharéis e futuros executivos:

- tiverem um real entendimento do *conceito de marketing* que difere do *conceito de venda* e suas implicações para a instituição e o seu público.
- entenderem o *ambiente e o sistema de marketing* nos quais sua instituição está inserida, não deixando de levar em consideração a filosofia, a determinação e a cultura da organização onde trabalham. A aplicação de marketing deve ser adaptada às condições econômicas, culturais, sociais etc. do local. Essas variações ocorrem na cidade de São Paulo e também no Sul e no Norte do país. Nesse caso, pensa-se como é importante o conceito de *segmentação* em marketing;
- compreenderem seu público *consumidor/comprador* e seus influenciadores. O comportamento do consumidor/comprador é de difícil mensuração e entendimento, o que leva a dar grande importância à pesquisa, à mensuração e à quantificação de variáveis;
- saberem decidir o que *coletar, analisar e utilizar de informação* que por sua vez envolve *estruturar um sistema de informação de marketing*;
- compreenderem que *marketing é muito mais do que vendas e propaganda*. Principalmente esta última tem sido muito enfatizada em detrimento das outras variáveis de decisão. A *variável preço* tem-se tornado importante desde meados de 1980, quando o Governo iniciou o descontrolado de preços de produtos e serviços. A falta de experiência de muitos executivos com essa variável tem levado empresas a situações de dificuldades, quando não à insolvência;
- conscientizarem-se de que o *planejamento das atividades de marketing* de produto/serviços e o seu controle é fundamental para o atingimento de metas.

Para que isto ocorra, mudanças significativas deverão ser feitas, e, antes disso, pessoas que decidem a respeito do CAPES/MEC, e outros órgãos governamentais, os nossos dirigentes educacionais nas escolas e nos programas de pós-graduação deverão ser sensibilizados para expandir e aprofundar o estudo desta disciplina nas escolas brasileiras.

Neste momento, chegou-se ao ponto de responder àquela pergunta do item anterior. Chegou a FEA-USP a atingir o ponto ideal ou aceitável a fim de atender às necessidades de marketing do ambiente existente hoje em São Paulo?

Parece que *atende àquelas necessidades no que se refere à expansão de disciplinas em marketing*, porque oferece cinco disciplinas obrigatórias, ou seja:

- Marketing Básico, cujo objetivo é estudar: conceitos de marketing; sistema e ambiente de marketing; e analisar os diferentes mercados,

segmentação de mercado e a estrutura organizacional de marketing, com duas aulas semanais.

- *Administração de Vendas* que preferencialmente teria a denominação de *Decisões de Marketing* com o objetivo de estudar as técnicas utilizadas na tomada de decisão de marketing, isto é, o composto de marketing mais a expansão de aplicações de marketing a serviços, mercado externo etc., com quatro aulas semanais.
- *Pesquisa de Marketing I* que visa analisar os conceitos de metodologia de pesquisa científica aplicada a marketing, discutindo técnicas e métodos para planejamento e execução de projetos de pesquisa. Nesse caso inclui-se o aprendizado de formulação de problema de pesquisa, métodos de pesquisa, métodos de coleta de dados, instrumentos de coleta de dados, mensuração e escalas, amostragem, projeto de pesquisa com planos para trabalho de campo, tratamento e análise de dados. Tem a duração de quatro aulas semanais.
- *Planejamento e Controle de Marketing*, com o objetivo de analisar conceitos e técnicas de planejamento e controle de marketing. Mais especificamente estuda-se: sistema de informações de marketing, crescimento e estratégia competitiva, mensuração e previsão de mercado, planejamento das atividades de marketing e seu controle, com duas aulas semanais.
- *Pesquisa de Marketing II*, cuja finalidade é executar, analisar e gerar relatórios de pesquisas projetadas no semestre anterior em *Pesquisa de Marketing I*. Além disso, objetivava-se verificar que implicações existem para a política de marketing de empresas e governo, relacionadas com os resultados das pesquisas. A disciplina tem duas aulas semanais.

Além dessas oferece, ainda, quatro disciplinas optativas:

- *Tópicos Especiais de Marketing I*, com aprofundamento no estudo de: comportamento do consumidor e do comprador industrial, com duas aulas semanais.
- *Seminários de Marketing I*, com aprofundamento no estudo de gerência de vendas, com duas aulas semanais.
- *Seminários de Marketing II*, com aprofundamento no estudo de gerência de produtos, com duas aulas semanais.
- *Tópicos Especiais de Marketing II*, com aprofundamento na área de controle de marketing e auditoria de marketing, com duas aulas semanais.

Dessa maneira, conclui-se que o curso de graduação do ponto de vista de marketing está capacitado a oferecer uma boa formação aos bacharéis de Administração, se se considerar as disciplinas e o conteúdo programático. *Ele, então, satisfaz ao item extensão* referido anteriormente. Porém, *ele ainda não atende a um requisito que foi chamado anteriormente profundidade*.

Acredita-se que a disciplina *Marketing Básico* deveria ser aprofundada para se discutir aspectos recentes no desenvolvimento de conceitos de marketing, tais como marketing social, societário, micro e macromarketing, o que faria com que a disciplina duplicasse sua carga de leitura e talvez até tivesse um aumento no número de aulas semanais.

Do mesmo modo, disciplinas como *Decisões de Marketing* e *Planejamento/Controle de Marketing* deveriam utilizar-se de um volume maior de literatura daquele que é oferecido hoje, de modo a levar em conta o aprofundamento na área de conceitos.

Pesquisa de Marketing I e II deveria ser aprofundada com o emprego de técnicas paramétricas e não-paramétricas na análise de dados, utilizando-se junto aos alunos algumas técnicas estatísticas multivariadas para a análise das informações coletadas.

As disciplinas optativas passariam a ter vários assuntos de enfoque além dos citados; teriam temas que são importantes no momento, tais como: marketing internacional; promoção de vendas; aplicação de métodos quantitativos em marketing; marketing social; marketing industrial; marketing para instituições que não visam lucro; marketing aplicado a área de serviços, tais como: varejo, instituições financeiras etc.

Estas disciplinas, por serem específicas, teriam também uma quantidade maior de literatura que traria ao aluno o estado da arte do assunto e que o sensibilizaria para pesquisar o tema e, futuramente, vir a trabalhar com ele.

Muitos poderão lembrar que um aprofundamento no

estudo de marketing deva ser reservado para aqueles que irão fazer o mestrado ou o doutorado. Acredita-se, porém, que a grande maioria dos atuais estudantes de graduação não prossegue os estudos de pós-graduação sem antes ter experiência profissional e também por querer ganhar experiência e dinheiro, após quatro ou cinco anos de baixa remuneração.

Julga-se que esses indivíduos devam ser expostos o mais cedo possível a uma vasta gama de conhecimento que marketing tem provado possuir, mas que muitos ainda desconhecem.

Os profissionais, professores, pesquisadores e estudiosos de marketing têm também uma tarefa muito grande: a de sensibilizar o Governo, instituições de ensino e empresas para que enfrentem o problema de baixa qualidade do ensino de marketing em São Paulo, igual ou pior em outras cidades brasileiras, com determinação e sem mais perda de tempo.

BIBLIOGRAFIA

- BAPTISTELLA F^o. H; MAZZON, J.A. & GUAGLIARDI, J.A. A orientação da empresa e o papel do executivo de Marketing. *Briefing*, Jun. 1979. p. 22-23.
- COUTINHO, G.A.D.S.; FLEURY, P.F. & SCHMIDT, A.M.R. A estratégia de marketing e a experiência de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados. Uma pesquisa de campo. *Revista de Administração IA/USP*, v. 14 (2) abr./jun. 1979. p. 55-71.
- DUTRA, I. Identificação de necessidade e utilização dos instrumentos de marketing na micro e média empresa industrial de Londrina – PR. *Dissertação de Mestrado*, FEA/USP, 1982.
- GUAGLIARDI, J.A. Marketing brasileiro procura sua identidade. *Administração e Serviços*, ano I, n^o 2, dez. 1979. p. 12-18.
- GUAGLIARDI, J.A. A orientação de marketing de empresas exportadoras de manufaturados em São Paulo. *Revista de Administração, IA/USP*, v. 16 (2), abr./jun. 1981, p. 69-107.
- GUAGLIARDI, J.A. Como executivos de empresas exportadoras de manufaturados vêem as atividades de exportação. *Revista de Administração, IA/USP*, v. 16 (3), jul./set. 1981, p. 47-75.
- GUAGLIARDI J.A. Marketing internacional no Brasil: realidade e perspectivas. *Revista de Administração, IA/USP*, v. 16 (4) out./dez. 1981, p. 54-65.
- SCHMIDT, A.M.R. Gerência de exportação no Brasil. Um estudo exploratório. *Revista de Administração, IA/USP*. v. 15 (1), jan./mar. 1980, p. 75-88.

ASSINE A

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Tel: (011) 212-3080

Resenha de livros

ESTATÍSTICA APLICADA À ECONOMIA E À ADMINISTRAÇÃO

Autor: Thomas H. Wonnacott e Ronald J. Wonnacott

Editora: Livros Técnicos e Científicos

Edição: 1ª Edição em português – 1981

Tradução: Alfredo Alves de Farias

Avaliador: Jairo Simon da Fonseca

Prof. Titular da FEA-USP

Os autores fizeram uma extensão do livro *Introdução à Estatística*, acrescentando capítulos adicionais, com a finalidade de atingir um pouco mais profundamente, leitores ligados às áreas da economia e administração.

O livro pode ser dividido em cinco partes bem definidas: A primeira constituída dos capítulos 1, 2, 3, 4 e 5 abordando os conceitos fundamentais da Estatística Descritiva, a descrição da amostra através das medidas de posição e dispersão, bem como através de representações gráficas. Situado dentro da primeira parte, ainda se encontram os conceitos básicos de probabilidades, como desenvolvimento de distribuições Binomial e Normal.

Na segunda parte, capítulos 6, 7, 8, 9 e 10 os autores, dentro de uma seqüência padrão de desenvolvimento do tema, expõem tópicos relacionados com a Inferência Estatística, apresentando a construção dos Intervalos de Confiança, Testes de Hipóteses e no capítulo 10, a clássica Análise de Variância.

A terceira parte, coberta pelos capítulos 11, 12, 13, 14 e 15 é utilizada pelos autores, à vista da experiência de terem escrito anteriormente um livro sobre Econometria pa-

ra abordagem, de maneira bastante interessante, da técnica da Análise de Regressão, entrando em tópicos de Regressão Linear Múltipla e de um capítulo sobre modelos de Regressão não Lineares.

Os autores reservaram a quarta parte da obra – *Outros Tópicos* – iniciada no capítulo 16 para tratar da Estatística não Paramétrica, onde alguns testes especiais são desenvolvidos. Ainda dentro desta quarta parte são abordados os testes clássicos do Quiquadrado, estimativas de máxima verossimilhança, com um destaque especial para os capítulos 19 e 20 onde a Inferência Bayesiana é apresentada de forma bastante agradável aos leitores.

Na quinta e última parte, que os autores denominam de *Tópicos Especiais para Administração e Economia* foi acrescentado o capítulo 21, onde a Análise das Séries Temporais é desenvolvida de forma simples e adequada. Em seqüência, até o final do livro, no capítulo 25, são apresentados os temas: Equações Simultâneas; números-Índices; Planejamentos Amostrais e Teoria dos Jogos, todos tratados sem muita profundidade, com a finalidade de atrair e tornar-se útil como técnica de análise para economistas e administradores.

De uma maneira geral, o livro é bastante didático e bastante útil para os estudantes de Estatística, podendo ser utilizado plenamente nos cursos de graduação em Economia, Administração, Engenharia, bem como em outros ramos que utilizem a Estatística como ferramenta.

ANÁLISE DA CORREÇÃO MONETÁRIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Autor: Eliseu Martins

Editora: Atlas

Ano de Publicação: 1980

Edição: Primeira

Avaliador: Alexandre Assaf Neto

Professor da FEA-USP

Um dos aspectos mais marcantes na vida financeira das empresas nacionais concentra-se na presença de uma economia convivendo com um processo inflacionário crônico. Neste contexto, ao não considerarem, em toda a sua plenitude, o fenômeno da depreciação monetária, as unidades produtivas sentem-se desprotegidas e impulsionadas a adota-

rem decisões equivocadas pela manipulação de resultados distorcidos.

Esta preocupante situação, no entanto, não tem sido suficientemente tratada por grande parte da literatura financeira adotada no Brasil, onde observa-se a ausência de uma necessária coerência entre os vários aspectos da administração financeira com as características predominantes na economia nacional. Diante desta situação real pode-se induzir que, grande parte dos textos disponíveis de finanças precisariam ser reescritos, visando enquadrá-los, através de reformulações de conceitos e adaptações dos vários modelos desenvolvidos, à realidade brasileira.

Esse texto do Professor Eliseu Martins, resultante de longas pesquisas e envolvimento em atividades de consultorias empresariais, insere-se, junto com alguns outros poucos autores nacionais, numa linha de pioneirismo com relação ao desenvolvimento de uma escola brasileira de administração financeira.

O objetivo central da obra é o de examinar, de forma analítica, e sem nunca prescindir do aspecto didático em sua exposição, as diversas influências determinadas pela variação do poder aquisitivo da moeda nos vários segmentos da área contábil-financeira das empresas nacionais. A grande contribuição do estudo efetuado pelo Professor Martins, o qual foi utilizado em seu concurso de livre-docência na FEA-USP, resume-se na proposição, através de sólidos argumentos, de uma maior reflexão com relação ao uso direto, e sem a devida adaptação a um ambiente inflacionário, dos vários conceitos e critérios amplamente difundidos pela área financeira no Brasil.

Na realidade, a obra é portadora de duas significativas originalidades. A primeira, desenvolvida nos três capítulos iniciais, evidencia um interessante confronto entre o critério de correção legal e o critério de correção plena visando a apuração dos resultados empresariais. Neste particular, o autor demonstra, de maneira explícita, os vários problemas gerados pela inflação na estrutura patrimonial da empresa, desenvolvendo, através da exposição do real significado da correção monetária definida pela atual legislação brasileira, as falhas e limitações desse critério legal. Como conclusão, propõe critérios alternativos capazes de municiar, com informações bem mais confiáveis, os vários estágios do processo de análise e tomada de decisões financeiras de empresas inseridas em contextos inflacionários.

A segunda grande originalidade do texto é desenvolvida nos capítulos seguintes, através da análise do conceito e cálculo da alavancagem financeira no Brasil, e discussões de

suas mais importantes aplicações. Dentro deste desenvolvimento, a preocupação preferencial do autor centra-se no relacionamento da alavancagem financeira com as características legais e econômicas nacionais. Neste particular, deve-se destacar, adicionalmente, alguns dos aspectos mais significativos desenvolvidos:

- 1) o desenvolvimento de uma fórmula de alavancagem financeira que evidencia, de forma bem rigorosa, a sua estrutura, permitindo uma análise mais ampla e profunda com relação aos vários aspectos considerados;
- 2) a demonstração nítida das deficiências do grau de alavancagem financeira quando obtido de demonstrações contábeis elaboradas segundo o preceituado pela legislação em vigor;
- 3) o tratamento dispensado, para o cálculo da alavancagem financeira, na incidência do imposto de renda sobre o lucro das empresas brasileiras, e na atual existência de reciprocidade financeira, exigida pelas instituições financeiras nacionais, para a concessão de determinados créditos. Este último aspecto onera, atualmente de maneira relevante, o passivo da empresa devendo, conseqüentemente, ser considerado no cálculo da alavancagem financeira;
- 4) as significativas discussões sobre as aplicações da alavancagem ao fluxo de caixa da empresa e a relação da alavancagem financeira com as demonstrações a preços correntes de reposição.

A obra, diante de todos estes aspectos inovadores e coerentes com a realidade nacional, é fortemente indicada para as várias disciplinas da área contábil e financeira oferecidas nos cursos de graduação e pós-graduação das escolas brasileiras. Constitui-se, também, em leitura imprescindível a todos os profissionais que, ao militarem em funções gerenciais das empresas nacionais, tenham necessidade de um tratamento mais adequado dos vários conceitos e instrumentos financeiros com a atual realidade brasileira.

CURSO DE CONTABILIDADE (2 VOLUMES)

Autores: James A. Cashin & Ralph S. Polimeni
Editora: McGraw-Hill
Tradução: Sara Gedanke
Ano de Publicação: 1982
Avaliador: José Carlos Marion
Prof. do Depto. de Contabilidade e Atuária da FEA-USP

A obra dos professores Cashin & Polimeni, uma das mais vendidas atualmente nos Estados Unidos, foi traduzida para o português no sentido de preencher uma lacuna no ensino da contabilidade no Brasil; um livro essencialmente didático e farto em exemplos e aspectos práticos.

É verdade que os livros de contabilidade traduzidos para o português não têm encontrado uma boa receptividade junto aos docentes da área e mesmo aos discentes, uma vez que a nossa contabilidade é extremamente peculiar, sendo significativamente afetada por disposições legais e fiscais.

Isto, todavia, não invalida a entrada em nosso país, em traduções, de livros de altíssimo nível como é o caso do

“Curso de Contabilidade de Custos”, que propiciam ao estudante e interessados, uma visão mais ampla e científica de um tema tão atual e imprescindível a qualquer tipo de empresa, seja qual for o seu tamanho e sua atividade, como é custos.

O primeiro volume divide-se em duas partes distintas: Princípios de Contabilidade de Custos e Sistemas de Contabilidade de Custos. No segundo volume constata-se um estudo aprofundado sobre orçamentos (3 capítulos) e temas envolvendo a análise de custos (custo-volume-lucro, custeio direto, contabilidade por responsabilidade, avaliação de desempenho e análise do lucro bruto).

A divisão em dois volumes com assuntos distintos veio facilitar sensivelmente a adoção (ou recomendação como leitura complementar) em cursos de graduação em ciências contábeis. Normalmente, a disciplina Contabilidade de Custos é dividida em duas etapas: a primeira, mais conhecida como Custos I aborda os assuntos contidos no volume I do livro em análise; a segunda, como Custos II ou análise de custos, aborda os assuntos relatados no volume II do livro.

A parte prática do livro é extremamente útil. Inicia-se com uma revisão do capítulo e um glossário, para, a seguir, passar para alguns problemas propostos e resolvidos. Em seqüência é apresentado um conjunto de questões, exercícios e diversos problemas cuidadosamente preparados, além de um índice remissivo no final de cada volume. Para completar, consta-nos que a editora está distribuindo um manual de mestre (transparências) para os professores que efetivamente adotarem o livro.

Comentar o conteúdo do livro seria redundância considerando o brilhante currículo dos autores e o sucesso da obra obtido nos EUA. Achamos, isto sim, e já recomendamos à editora, para um sucesso pleno da obra no Brasil, algumas adaptações deveriam ser feitas à nossa realidade, basicamente à nossa legislação.

Entendemos também ser a obra de grande utilidade para os cursos de pós-graduação na área contábil, tão carentes de material mais profundo e pormenorizado.



ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Antônio Z. Sanvicente

2. edição — 1983

- Livro-texto: 256 p.
- Livro de exercícios: 72 p.
- Manual do Professor: 72 p.

Esta é uma segunda edição revista e ampliada deste texto básico preparado para atender os cursos de graduação. Em relação à primeira edição, adotada por um grande número de cursos em todo o Brasil, a ênfase passa agora a ser mais analítica e a apresentar um volume maior de embasamento econômico-teórico. O **Livro de exercícios** contém problemas e exercícios e questões acompanhando os capítulos do livro-texto. O **Manual do Professor** contém as soluções dos exercícios e dos problemas propostos no Livro de Exercícios, além de sugestões quanto ao uso do material didático.

Antônio Z. Sanvicente é Professor do Departamento de Administração da FEA-USP. É **Master of Management** pela Vanderbilt University e **Ph.D.** pela Stanford University.

EDITORA ATLAS S.A.

Rua Helvetia, 574 — Tel. (011) 221-9144 — 01215 — São Paulo, SP

Serviço ao leitor

EDITORA MCGRAW HILL

O SUBTERRÂNEO DA ECONOMIA Dan Bawly

Este livro pioneiro mostra *como, porque, onde e por quem* são praticadas sonegação e evasão de impostos em ambos os lados do Atlântico. É um livro de valor incalculável para homens de negócios, autoridades governamentais e para contribuintes de qualquer nível.

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS Nelson Gouveia

Perfeito guia para orientação na elaboração da demonstração das origens e aplicações de recursos de uma empresa, de acordo com o estabelecido pela Lei das Sociedades por Ações.

MATEMÁTICA COMERCIAL E FINANCEIRA Rogério Faria

Esta nova edição de Matemática Comercial e Financeira mantém o mesmo escopo da edição anterior, que obteve muito sucesso junto aos profissionais. Aborda, com linguagem clara, o estudo do cálculo financeiro, onde a teoria somente aparece quando é absolutamente necessária. Assuntos como Open Market, ORTN, ORTs, LCs, CBs têm um tratamento adequado, normalmente falho em obras do gênero.

CURSO DE CONTABILIDADE DE CUSTOS (2 volumes) James Cashin

A principal razão da elaboração deste livro é fornecer um texto que possa ser facilmente compreendido por profissionais e estudantes da área. O volume I apresenta uma visão completa dos sistemas de custeio do produto. O volume II lida principalmente com os conceitos e técnicas de Análise de Custos. São cobertas em detalhe todas as áreas principais da Contabilidade e Análise de Custos.

EDITORA BRASILIENSE

DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA NO BRASIL: ENSAIOS SOBRE A CRISE (Vol. 2) L.G. de Mello Belluzzo e Renata Coutinho (org.)

Se o primeiro volume do livro *Desenvolvimento Capitalista no Brasil* reuniu um conjunto de ensaios de caráter mais abrangente, este volume que ora se apresenta aos leitores interessados nos problemas econômicos é uma coletânea de artigos mais voltados a temas específicos. Questões como o endividamento externo, desequilíbrios regionais, política agrícola, política de emprego são aqui abordados. Sem perder o rigor da análise, os autores procuram uma linguagem simples e acessível aos leitores leigos.

AS MULTINACIONAIS: DO MERCANTILISMO AO CAPITAL INTERNACIONAL Warren Dean

O domínio das multinacionais sobre a economia mundial resulta de um processo que teve início com o próprio capitalismo. Entender as atividades dessas empresas é, portanto, entender a realidade do mundo capitalista. Traçando o desenvolvimento da empresa capitalista, esse ensaio é de fundamental importância para aqueles que se preocupam em compreender as atuais circunstâncias da economia mundial.

RECURSOS HUMANOS E TREINAMENTOS Jorge Roux

Qual o objetivo do treinamento? Por que tal atividade parece ter virado moda hoje em dia? O autor não só apresenta respostas claras e diretas a essas questões como também insere treinamento dentro do contexto da indústria capitalista avançada, sem deixar de sublinhar a ideologia subjacente a esse processo.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Afonso Carlos Corrêa Fleury e Nilton Vargas

A obra focaliza os processos de produção e de trabalho no contexto específico da sociedade brasileira, levando em consideração os condicionamentos políticos, econômicos, técnicos e culturais existentes. Está, assim, subjacente ao texto a idéia de que o mundo da produção não se dissocia das relações sociais estabelecidas entre os agentes que nele atuam. Nestes termos, o texto não adota a aparência de neutralidade técnica que os manuais de administração da produção procuram transmitir. Contrariamente, põe em evidência as relações de dependência do processo produtivo com o meio ambiente em que este se desenvolve.

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

John L. Burbidge

Este texto é destinado ao ensino do planejamento e controle da produção. Para atender a este propósito, reúne pelo menos quatro características básicas: é *didático*, no sentido de tornar facilmente assimiláveis os fundamentos teóricos e as bases operacionais dos processos descritos; adota uma seqüenciação na apresentação da matéria por *aproximações sucessivas*, tornando possível mesmo aos que tomam contato pela primeira vez com este campo de estudo, a compreensão de seus principais aspectos e das inter-relações que se observam entre eles; é *abrangente*, contendo os aspectos essenciais da administração da produção, quer sejam relacionados aos recursos físicos mobilizados e à sua organização; quer os que dizem respeito aos custos, do processamento da produção e à implantação de sistemas que conduzem à maximização dos resultados; e é desenvolvido a *adequado nível de profundidade*, de tal forma que atende às exigências dos cursos básicos de graduação, ao mesmo tempo que dá elementos suficientes para a fundamentação de abordagens mais avançadas.

RECURSOS HUMANOS (Edição Compacta)

Idalberto Chiavenatto

O livro é uma versão compacta dos três volumes de Administração de Recursos Humanos do mesmo autor. A compactação destina-se a finalidades didáticas, tendo sido ajustada aos padrões dos programas dos cursos universitários. O detalhamento dos processos operacionais dos diferentes subsistemas de ARH, bem como o alargamento das abordagens teóricas que se encontram nos três volumes da versão original, atendem mais diretamente a interesses profissionais da área. Pelos seus diferentes enfoques e destinações, as duas versões são paralelamente mantidas.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA — 2ª edição

Antonio Zoratto Sanvicente

Este texto, escrito em linguagem didática e voltado para os aspectos fundamentais da administração financeira, visa atender às necessidades dos cursos de graduação em Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Atende ainda às exigências básicas do administrador profissional, dando-lhe bases para a discussão e a análise de problemas de administração financeira encontráveis em empresas de setores de atividade os mais diversos, porque tratados com

base em uma visão geral e analítica, não detalhada ou institucional. Desde sua primeira edição, a elaboração deste texto procurou atender a dois objetivos: submeter a matéria a um tratamento introdutório, embora rigoroso, dos pontos de vista conceitual e técnico; e aproximar os modelos teóricos e analíticos disponíveis da realidade observada no sistema financeiro nacional e das disposições legais em vigor no país. O livro-texto é acompanhado por um *Livro de Exercícios* contendo questões, testes e problemas numéricos com a dupla finalidade de contribuir para o entendimento mais aprofundado dos problemas de administração financeira e ilustrar aspectos adicionais da tomada de decisões nesta área.

LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS

CARA OU COROA?

Regina Carvalhal

Este é, na verdade, um livro pouco convencional. Divertido e sério, prático e teórico, questiona os mitos que influenciam a todo momento os tomadores de decisões. Mitos sobre o valor da prática e o da teoria, os modelos racionais da decisão, a objetividade do processo decisório, a eficácia de estilos decisórios mais centralizadores ou participativos, as decisões em grupo, os consultores externos, as soluções que já provaram dar certo.

Este livro que mereceu o Prêmio Brahma de Administração em 1980, vem oferecer ao administrador brasileiro uma visão profunda e abrangente do processo decisório.

CHEFIA E LIDERANÇA

Nogueira de Faria

O conhecimento das características favoráveis para o adequado preenchimento das chefias e, inversamente, o das falhas que nele devem ser evitadas, constitui preocupação básica não só para as organizações que buscam permanentemente sua eficácia, mas também para os técnicos de administração que aspiram galgar os pontos máximos da empresa em que trabalham.

Por todos os motivos invocados, o livro do professor Nogueira de Faria merece ser lido pelo estudiosos da Ciência da Administração, particularmente por aqueles que aspiram subir dentro dos quadros administrativos, e, mesmo, por aqueles que, já participando dessa ascensão, desejam sistematizar seus conhecimentos.

ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS

Colbert Demaria Boiteux

Este livro resultou de trabalho de pesquisa realizado pelo Autor, nos últimos cinco anos, quando teve oportunidade de ministrar cursos de Gerência de Projetos em vários países. Ao Autor pareceu que os programas pouco falavam de Gerência e que as aulas continham, sobretudo, referência ao instrumento então conhecido: PERT/CPM/ROY. Em vista disso, para os cursos seguintes, passou a reunir elementos que permitissem o estudo e conhecimento mais profundo da Tecnologia da Gerência.

Entre diversos tratados sobre Gerência o Autor conseguiu selecionar algumas obras sérias, de onde extraiu uma parte significativa do seu trabalho.

Da reunião desses trabalhos resultou a elaboração deste livro, ao qual o Autor procurou incorporar as noções mais modernas de Gerência de Projetos e a experiência adquirida em cerca de cinquenta cursos sobre assuntos correlatos que ministrou em instituições nacionais e estrangeiras.

MATEMÁTICA FINANCEIRA

Abelardo de Lima Puccini

Num país como o Brasil, onde as necessidades de formação de quadros técnicos se fazem sentir de modo crucial, o estudo da Matemática Financeira tem sofrido limitações devido ao mito que paira a respeito da matéria.

Esta obra recebeu o título de *Matemática Financeira Objetiva e Aplicada* porque deve ser abordada sob um enfoque prático, desenvolvendo todos os conceitos teóricos a partir de exemplos numéricos que foram selecionados de diversas situações reais. Assim, para aqueles que desejam uma base matemática mais profunda para interpretação das soluções dos problemas propostos no texto, foram colocados em Apêndice os conceitos matemáticos utilizados.

LIVRARIA CULTURA EDITORA

COMO SE FAZ UMA TESE

Umberto Eco

Nesta obra fundamental para os estudantes de pós-graduação, Umberto Eco expõe o que se entende por tese, como escolher o tema e organizar o tempo de trabalho, como conduzir uma pesquisa bibliográfica, como organizar o material selecionado e, finalmente, como dispor a redação do trabalho.

A ESTATAL EFICAZ: MITO OU POSSIBILIDADE?

I. Henrique Hubert

Consumidora de recursos, geradora de déficits inflacionários, cabide de empregos, ocupante indevida de espaços reservados a iniciativa privada para uns, ativadora da economia, preservadora da economia nacional para outros, permanece, porém, a grande pergunta: Será viável a empresa estatal eficaz?

ZAHAR EDITORES

A ECONOMIA JAPONESA

G. C. Allen

O exame da economia japonesa aqui apresentado não apenas descreve sua atual situação, mas analisa também as operações de seus diversos setores desde o fim da Segunda Guerra Mundial e explica como foram obtidos os seus êxitos. O sistema financeiro, a agricultura, a indústria de manufaturados (sua estrutura, organização, equipamento técnico, empresariado e diretrizes, em processo de mutação), as relações industriais, o comércio e o investimento externos também são examinados contra o pano de fundo da recente história japonesa. Embora o setor público no Japão seja pequeno, pelos padrões internacionais, o autor considerou necessário analisá-lo a fim de que se compreenda o papel das funções econômicas do governo e de suas relações com a empresa privada para que se faça uma

idéia cabal do funcionamento da economia nipônica como um todo.

A CRISE DO CAPITALISMO AMERICANO

Harry Magdoff e Paul M. Sweezy

A onda de prosperidade desfrutada pelos Estados Unidos no prolongado período desde o término da guerra, em 1945, até fins da década de 1960 — só ocasionalmente interrompido pelos recessões de menor importância — criou um clima de otimismo que os acontecimentos dos anos seguintes não justificaram. As esperanças de uma prosperidade ininterrupta frustraram-se uma vez mais. Observadores sérios e participantes da vida econômica norte-americana já não podem ignorar os perigos representados pela inflação imbatível, pela queda na taxa de produção, pela saturação dos mercados, entre outros problemas com os quais se defronta a economia mundial. Neste livro, os autores procuraram descobrir por que muitos dos sinais dessa crise, surgidos quando a fase de prosperidade ainda parecia justificar um grande otimismo, não foram percebidos pelos economistas ortodoxos. E concluem que isso se deveu sobretudo à sua incapacidade de distinguir entre uma crise cíclica e uma crise estrutural de caráter geral.

EDITORIA SARAIVA

ADMINISTRAÇÃO: FUNÇÕES E COMPORTAMENTO

Robert L. Trewatha e M. Gene Newport

O texto foi preparado para cursos introdutórios de Administração, apresentando uma ampla, completa e moderna abordagem da matéria. Com exposição clara, riqueza de exemplos e ilustrações que facilitam sua leitura e entendimento, são tratados desde os conceitos fundamentais de Administração até problemas de administração de filiais em condições e ambientes alienígenas. No decorrer desta obra são freqüentes as referências à extensa bibliografia e, ao final de cada um dos seus 22 capítulos, o estudante encontra questões propostas que muito auxiliam o processo de aprendizagem. Além disto, todo o seu conteúdo está pautado em situações vivas e atuais, prendendo o interesse do leitor, seja ele estudante ou profissional.

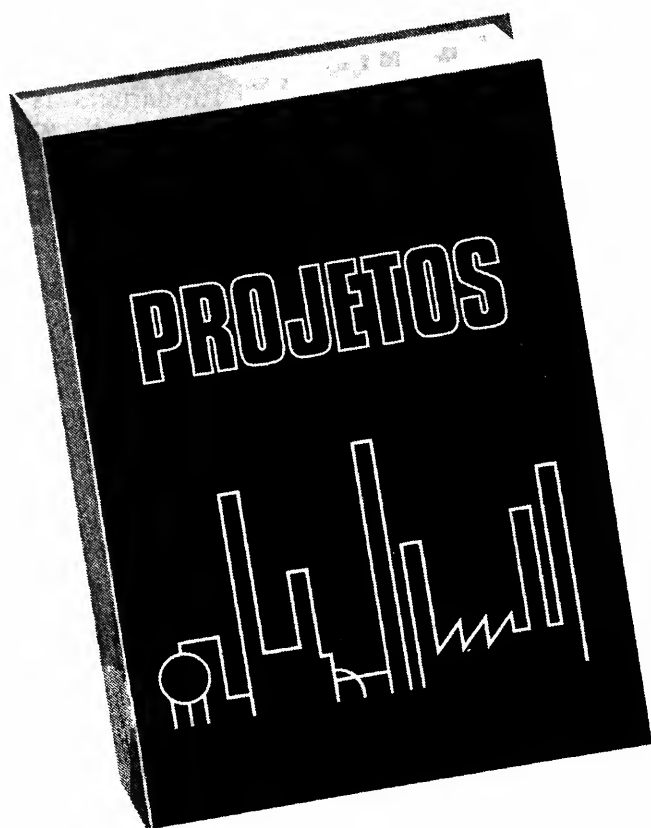
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Ivo Soares Melo

Dada a necessidade cada vez mais premente de informações processadas com rapidez e precisão e, ainda, pelo fato de que o grande avanço dos recursos tecnológicos de processamento trazem implicações nas estruturas da empresa, a disciplina Sistemas de Informação, ou, Processamento de Dados, tem sido introduzida nos currículos de faculdades de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, com o objetivo de formar profissionais dentro dessa nova realidade. Esta obra pioneira do Prof. Ivo Soares Melo vem preenchendo as necessidades desta disciplina, como livro texto, há dois anos, em sua edição original já esgotada. Esta segunda edição, ampliada, visa melhor ajustar o contexto da disciplina à moderna estrutura organizacional das empresas, no que diz respeito à crescente integração das suas atividades contábeis e administrativas.

Esta obra constitui uma introdução moderna, abrangente e sistemática aos princípios e à prática da pesquisa de mercado com adaptações à realidade Brasileira. Boa ênfase foi dada aos aspectos prático-funcionais e a uma clara apreciação do inter-relacionamento da pesquisa de mercado com a atuação das áreas comerciais, industriais e administrativas à medida que são introduzidas as principais técnicas utilizadas atualmente por esta especialização.

O nível acessível em que o tema é colocado, sem prejuízo de sua profundidade e de sua atualização, possibilita ao aluno acompanhar ou rever a matéria, mesmo fora de sala de aula. Os testes apresentados ajudam a quebrar a monotonia da exposição verbal, motivando o aluno e forçando-o a raciocinar e entender os assuntos tratados. A introdução de um princípio uniforme, racional e intuitivo para explicar o mecanismo do débito e do crédito torna-o mais inteligível para o iniciante, além de possibilitar ao professor a apresentação da matéria em seqüência mais lógica e com dificuldade gradativa. O livro poderá servir como acompanhamento de aulas tanto nos cursos técnicos como nas cadeiras introdutórias dos cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis.



PROJETOS

Planejamento, Elaboração e Análise

Samsão Woiler e Washington F. Mathias

1.^a ed. — 1983 — 296 p.

Este livro é o resultado da atuação dos autores nas atividades de negociação, elaboração e análise de projetos. Por outro lado, reflete também a experiência didática dos mesmos, particularmente no que diz respeito aos cursos de Elaboração e Análise de Projetos, Matemática Financeira e Engenharia Econômica. Respalda-se, assim, em modelos teóricos e em conceitos operacionais, cobrindo praticamente todo o ciclo de um projeto.

Samsão Woiler é Professor Titular da Cadeira de Planejamento da Produção da Escola Politécnica da USP e Professor Livre Docente da FEA-USP.

Washington F. Mathias é engenheiro, economista e Mestre em Administração pela FEA-USP. É Professor do Departamento de Administração da FEA-USP.

EDITORA ATLAS S.A.

Rua Helvetia, 574 — Tel. (011) 221-9144 — 01215 — São Paulo, SP

A REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

PUBLICOU NOS ÚLTIMOS 5 ANOS

MAIS DE 160 ARTIGOS NAS ÁREAS DE:

• **ADMINISTRAÇÃO**

• **MARKETING**

• **CONTABILIDADE**

• **FINANÇAS**

• **RECURSOS HUMANOS**

• **ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS**

• **CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

• **METODOLOGIA/ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO**

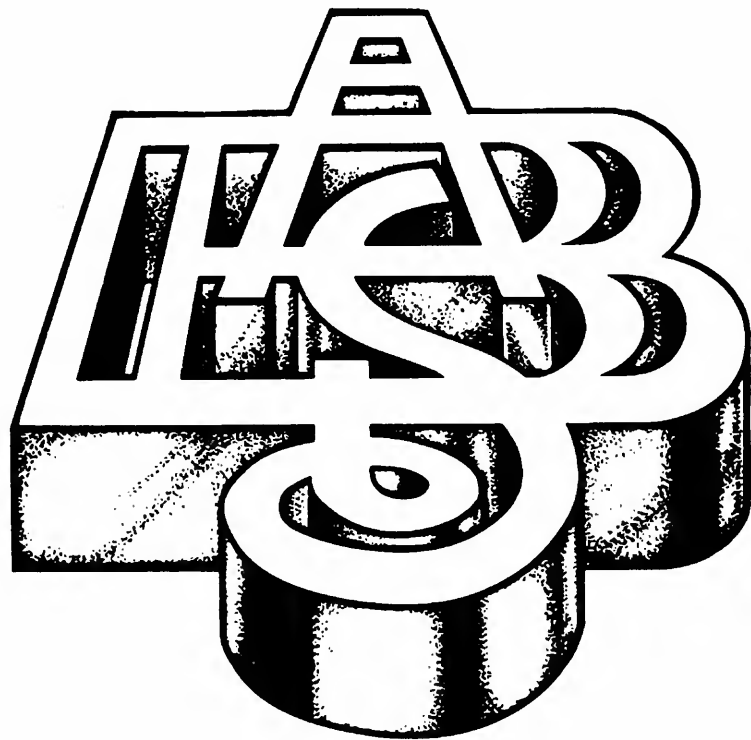
• **COMÉRCIO EXTERIOR**

• **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

• **PRODUÇÃO SIMULAÇÃO**

FAÇA SUA ASSINATURA

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

COORDENADORES

JOSÉ AFONSO MAZZON
JOSÉ AUGUSTO GUAGLIARDI
JAIRO SIMON DA FONSECA

ZMC2

MARKETING

APLICAÇÕES DE MÉTODOS QUANTITATIVOS

*Conheça o mais recente
lançamento da Atlas
na área de marketing*

atlas

- Pesquisa de marketing aplicada a assuntos tais como: propaganda, veículos, defesa do consumidor, habitação, comércio exterior e metodologia de dados;
- Difusão de bens de consumo, com ênfase em potencial de mercado e penetração de produtos.
- Tópicos gerais como previsão em marketing, sistema da informação, medida de rentabilidade promocional e produtividade de marketing.

A FEA USP Já tem História

Em setembro/83 a FEA-USP estará lançando uma obra sobre os 35 anos de uma das mais importantes Faculdades do país.

São mais de 800 páginas relatando a experiência de uma escola que já formou 4.000 bacharéis, mestres e doutores em Economia, Administração e Contabilidade.

Vale a pena conhecê-la.

Informações: FEA/USP - Tel.: 211-1264 e 212-0575