



revista de
ADMINISTRAÇÃO

Vol. 18 – Nº 2 – Abr/Jun 1983

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA – USP

ARTIGOS

- Novo exame preocupado da avaliação de desempenho – *Cecília Whitaker Bergamini* 5
- A função pessoal e a hierarquia de decisões: Uma revisão conceitual – *Sérgio Baptista Zaccarelli e Eunice Lacava Kwasnicka* 12
- Weber e a sociologia das organizações – *José Henrique de Faria* 23
- Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa – *Roberto Sbragia* 30
- Tecnologia apropriada: uma proposta de critérios de avaliação e sua aplicação – *Belmiro Valverde Jobim Castor* 40
- Preços de transferência em empresas multinacionais – *Jaime E. Fensterseifer* 48
- Marketing social: uma ampliação do conceito de troca – *Silvio Augusto Minciotti* 53
- A ação governamental e o comportamento do consumidor – *Waldemiro Teixeira Lustosa* 59
- Análise de desempenho de marketing sob o conceito de produtividade – *José Afonso Mazzon* 70
- O que impede as empresas de exportarem – *José Augusto Guagliardi e José Paulo G. Hernandes* 79

NOTAS E COMUNICAÇÕES

- A comparação dos indicadores financeiros – *José Carlos Marion* 85
- A indústria nacional de computadores – *Gileno Fernandes Marcelino* 90
- A relação ensino/prática de marketing na cidade de São Paulo: realidade e perspectiva – *José Augusto Guagliardi* 96

RESENHA DE LIVROS 100

SERVIÇO AO LEITOR 103

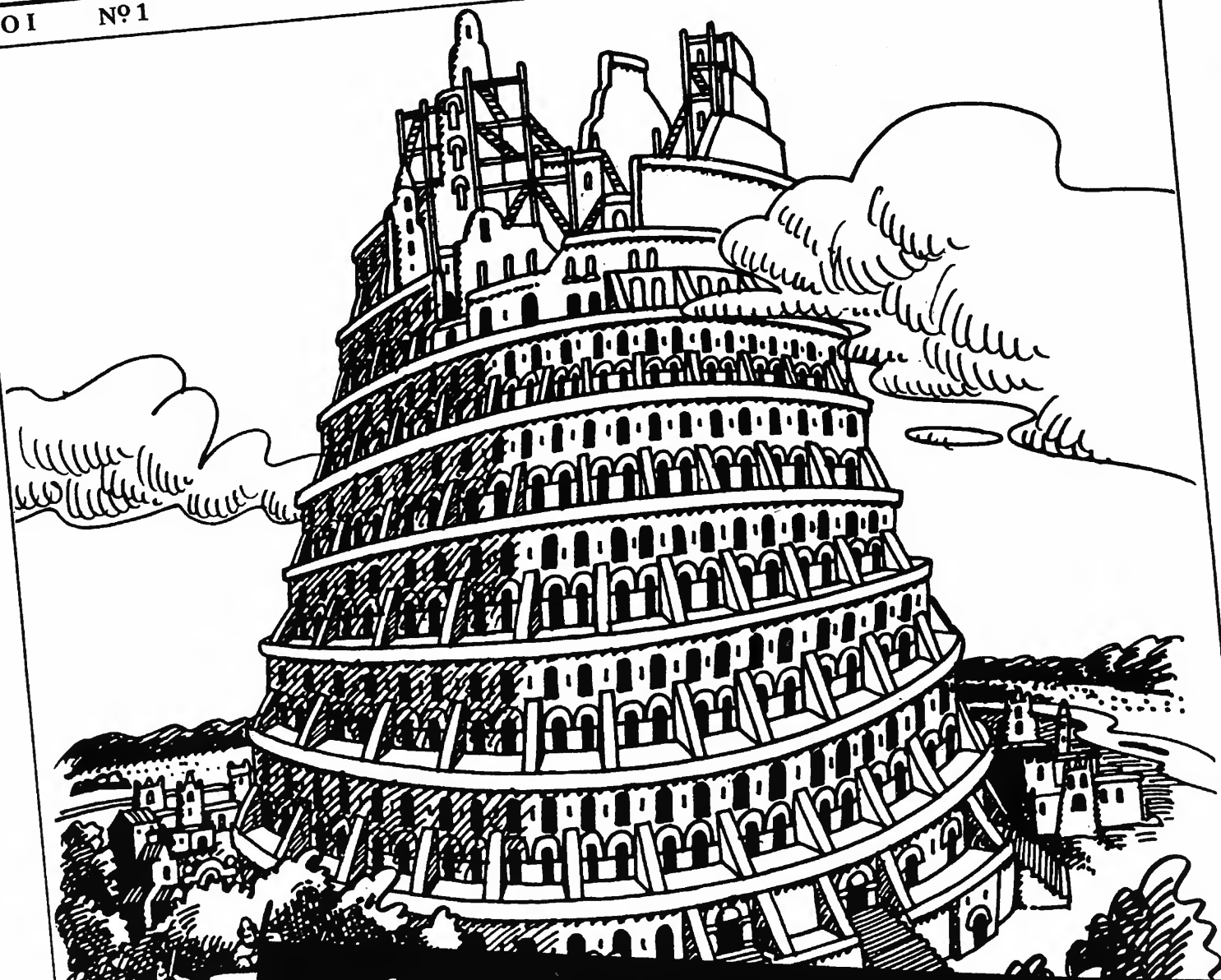
*Leia Decisor:
Saiba o que a FEA/USP,
suas Fundações
e sua Associação de Ex-Alunos
estão fazendo.*

DECISOR

Associação dos Ex-Alunos da FEA/USP

Junho 1983

ANO I Nº 1



Informações:
ASSOCIAÇÃO DOS EX-ALUNOS DA FEA/USP
Av. Luciano Gualberto, 908 - CEP 05508
CIDADE UNIVERSITÁRIA



Revista de Administração

CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

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

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

- Vol. 14.1 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2
 Vol. 16.3 Vol. 16.4 Vol. 17.1 Vol. 17.2 Vol. 17.3 Vol. 17.4 Vol. 18.1

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

Nome _____

Endereço Residencial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Organização em que trabalha _____

Cargo _____

Endereço Comercial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Remessa para Residência
 Organização

Data ____ / ____ / ____

Assinatura _____

Atenção: favor preencher todas as informações



Revista de Administração

CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

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

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

- Vol. 14.1 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2
 Vol. 16.3 Vol. 16.4 Vol. 17.1 Vol. 17.2 Vol. 17.3 Vol. 17.4 Vol. 18.1

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

Nome _____

Endereço Residencial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Organização em que trabalha _____

Cargo _____

Endereço Comercial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Remessa para Residência
 Organização

Data ____ / ____ / ____

Assinatura _____

Atenção: favor preencher todas as informações

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

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

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

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



revista de ADMINISTRAÇÃO

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

Diretor:
Sérgio Baptista Zaccarelli
Universidade de São Paulo

Editor:
José Augusto Guagliardi
Universidade de São Paulo

Editor Assistente:
José Afonso Mazzon
Universidade de São Paulo

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

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

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

Roberto Eugene Appy
Jornal O Estado de São Paulo

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

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

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

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

Professores do Departamento de
Administração da FEA/USP

CONSELHO TÉCNICO

Professores do Departamento de
Contabilidade e Atuária da FEA/USP

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

EQUIPE TÉCNICA:
José Paulo. G. Hernandes
PUBLICIDADE:
Daniel O. Protta

Revisão: Regina Gimenez e Sérgio Goulart

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

DIREITOS E PERMISSÃO DE UTILIZAÇÃO

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

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

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

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

CATÁLOGO INTERNACIONAL DE PERIÓDICOS BL ISSN 0080 2107

Revista de Administração do IA-USP	São Paulo	Vol. 18(2)	p. 1 106	Abr./Jun. 1983
------------------------------------	-----------	------------	----------	----------------

COMO ENVIAR ARTIGOS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

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

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

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

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

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

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

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:

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

NOVO EXAME PREOCUPADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cecília Whitaker Bergamini*

SÍNTESE

Vinte anos após o início do uso da avaliação de desempenho nas empresas brasileiras, muitas críticas podem ser feitas sobre esse procedimento tão freqüentemente adotado por muitos profissionais em recursos humanos.

O presente artigo propõe-se a examinar as causas mais freqüentes da baixa eficiência dessa sistemática, revendo de forma crítica os erros mais usualmente cometidos pelas empresas na avaliação do seu pessoal. Finalmente são propostas algumas sugestões para minimizar os efeitos nefastos causados pela utilização inadequada da avaliação de desempenho.

Quando Douglas McGregor, em 1957, publica na *Harvard Business Review* o seu famoso artigo "A Unseasy Look at Performance Appraisal", pega de surpresa um mundo que se assombra diante das críticas feitas por ele sobre uma técnica tão costumeiramente difundida entre os administradores de recursos humanos que se deixaram irrestritamente cativar por ela. Nessa época ninguém havia ainda notado que a sistemática de avaliação de desempenho podia conter tantos pontos vulneráveis. No Brasil, quase nada se conhecia a respeito, e seu uso mais efetivo só veio a ocorrer por volta de 1965, mas mesmo assim os administradores de pessoal fizeram a mesma caminhada ingênua inaugurando uma era de procedimentos fartamente criticável, exatamente como ocorreu nos Estados Unidos e alguns países da Europa.

O autor inicia seu artigo afirmando: "A Avaliação de Desempenho nos diferentes níveis da direção de uma empresa, tornou-se prática habitual em muitas firmas no decurso dos últimos vinte anos e está atualmente sendo adotada por muitas outras, freqüentemente como um aspecto importante dos programas de desenvolvimento de administradores. Quanto mais o método é aplicado, mais apreensivo eu fico com os pressupostos tácitos que lhe servem de apoio. Mais ainda, fazendo algumas averiguações, verifico que outras pessoas, tanto nas escolas, como nas empresas, têm as mesmas dúvidas." Para ele, portanto, as principais causas de resistência oferecida pelas pessoas, diante da iminência da adoção desse sistema de diagnóstico humano em situação de trabalho, repousam sobre quatro pilares básicos:

Primeiro: A aversão natural que o ser humano possui diante da situação na qual se vê obrigado a criticar um subordinado, podendo ver-se envolvido numa desagradável discussão.

Segundo: A falta de preparo e, por conseguinte, de habilidade das pessoas para bem conduzirem uma entrevista, o que pode ocasionar uma sintomática sensação de insegurança.

Terceiro: A má vontade habitual das pessoas, todas as vezes que se torna necessário adotar uma nova maneira de

proceder e suas indispensáveis alterações na forma habitual de trabalhar.

Quarto: Um clima generalizado de desconfiança quanto à validade do instrumento de avaliação e a ignorância natural sobre a sua metodologia de uso em termos de sua aplicação na prática do dia-a-dia.

Partindo desses pontos fundamentais, McGregor procura mostrar que o método caracteristicamente convencional, feito para avaliar as pessoas em situação de trabalho, quando usado de forma tão desavisada transforma-se em prática indesejável na gestão administrativa de pessoal. Acrescenta, com muita propriedade, que ele coloca o avaliador na "posição insustentável de juiz", o que, sem dúvida, contamina toda a organização daquele clima de constrangimento que com o tempo se materializará em resistência declarada por parte de todos.

Apesar dessa advertência, muito poucas organizações acreditaram que havia necessidade do uso de maior prudência e escrúpulo, não somente quanto à aceitação de uma filosofia de avaliação como também na escolha da metodologia a ser implantada.

Foi necessário um bom espaço de tempo para que os resultados obtidos comesçassem a ser considerados com maior seriedade e dessa forma suscitar dúvidas sobre a validade do instrumento. Ao confrontar os retornos obtidos frente às expectativas iniciais, foi possível levantar as primeiras restrições sobre o uso da avaliação. Não foram raros os casos nos quais se constatou um real esvaziamento de talentos dentro das organizações, pois, tratados inadequadamente, os bons elementos preferiram deixá-las por outras, nas quais não se sentissem vitimados por um tratamento injusto.

Depois de mais de dez anos de convivência com diferentes metodologias, relacionadas com a implantação e utilização da Avaliação de Desempenho, num número razoável de empresas brasileiras, se chegou a resultados paradoxais e muitas dúvidas foram levantadas a respeito da utilidade dessa prática. Foi possível observar que enquanto em algumas empresas ela tenha surtido alguns bons resultados, em outras transformou-se numa espécie de rotina a ser um tanto incomodamente cumprida por Administradores de Re-

* Profª Assistente da área de Recursos Humanos do Depto. de Administração - FEA/USP.

curso Humanos, chefes avaliadores e empregados avaliados.

Foi possível observar que enquanto em algumas empresas ela tenha surtido alguns bons resultados, em outras transformou-se numa espécie de rotina a ser um tanto incomodamente cumprida por administradores de recursos humanos, chefes avaliadores e empregados avaliados.

O presente artigo tem como objetivo principal sistematizar e apreciar de forma crítica um conjunto de experiências vividas ao longo de múltiplas oportunidades de utilização da Avaliação de Desempenho em diferentes tipos de empresas. Pode-se mesmo entender que o trabalho procura analisar quais as causas do mau funcionamento ou mesmo do não-funcionamento desse recurso muito utilizado pela maioria dos administradores de Recursos Humanos no Brasil.

A análise crítica da experiência aqui relatada vê dois grandes pontos de partida que podem ser tidos como grupos diferentes de fatores responsáveis pelos bons ou maus resultados conseguidos pelos sistemas de avaliação. De um lado coloca-se a empresa em si como uma entidade que se serve de uma tecnologia para chegar a seus resultados; de outro, o elemento humano — população-alvo e principal usuário da avaliação.

A EMPRESA EM SI

Considerando como Ackoff (1976) que o “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo”, uma porcentagem grande da probabilidade de sucesso ou de fracasso da Avaliação de Desempenho deve-se à fase em que se dá o seu planejamento.

Constitui um exemplo típico e muito freqüente de mau planejamento a predisposição de acionar sistemas de Avaliação de Desempenho que funcionaram bem no passado para uma empresa particular, propondo-os para outra empresa diferente, com a crença leviana de que se lá funcionou, aqui deverá funcionar também. É necessário antes de tudo estar alerta para o fato de que não existem fórmulas definitivas nem receitas prontas para serem utilizadas, não importando qual situação. Antes de mais nada, a eficiência e o maior rendimento do sistema podem ser previstos à medida que atendam à fisionomia particular da empresa na qual estão sendo utilizados. O passado serve apenas como referencial de conduta para o futuro, mas não autoriza que se “coloque o peru dentro do pires” forçando a entrevista de procedimentos inadequados num contexto no qual não podem caber.

Antes de mais nada, a primeira etapa do planejamento, e talvez a mais importante, está contida nos procedimentos que visam a um diagnóstico preliminar. Diagnosticar significa levantar uma série grande de dados que possa permitir o conhecimento tão real quanto possível da empresa na qual se está pretendendo a futura implantação da avaliação de pessoal.

Diagnosticar para prevenir erros

O primeiro passo quando se pretende conhecer bem o sistema organizacional como um todo é o da caracterização dos objetivos organizacionais, quer sejam explícitos e

conhecidos por todos, quer sejam subentendidos, portanto não publicados. Por exemplo: os objetivos de uma empresa familiar, embora explicitamente idênticos aos de uma organização multinacional, podem implicitamente diferir. Enquanto a empresa multinacional busca o lucro e a produtividade, implicitamente a empresa familiar pode estar mais preocupada com a sobrevivência através dos tempos, garantindo, assim, a possibilidade de oportunidade de emprego aos membros da família das demais gerações.

Não raro a Avaliação de Desempenho tem-se mostrado inoportuna para o tipo de objetivo da empresa familiar, a partir da qual a eficiência dos membros da família é friamente confrontada com aquela de elementos a ela estranhos. Sejam quais forem os resultados obtidos, não se pode esperar que esses dois grupos diferentes de indivíduos sofram o mesmo tipo de tratamento. Como um dos grandes objetivos do sistema de avaliação reside na homogeneização das medidas administrativas adotadas para todo o pessoal da empresa, melhor seria então não se ter tentado implantá-la na empresa familiar.

Não se pode deixar também de considerar os objetivos particulares de cada uma das áreas organizacionais, bem como a estratégia utilizada em cada uma delas. A ênfase dada a cada uma das áreas varia de acordo com o tipo de empresa. Por exemplo, uma empresa que trabalhe com tecnologia altamente sofisticada terá uma sistemática de avaliação do seu pessoal completamente diferente daquela adotada por uma loja de departamentos que siga uma orientação nitidamente comercial ou de vendas a vista de bens de consumo a preço relativamente baixo.

Uma das causas mais freqüentes de fracasso na avaliação de empregados em situação de trabalho tem sido a utilização de um mesmo instrumental, de um único procedimento, não importando o tipo de organização. Até mesmo dentro de um grupo de empresas semelhantes a metodologia pode variar como no caso das multinacionais.

O estilo da empresa

Entende-se por estilo da organização o conjunto de características comportamentais das pessoas que a integram e que ao interagirem dão a ela uma fisionomia particular que se convencionou chamar de psicoestrutura organizacional. Essa psicoestrutura difere, portanto, de empresa para empresa. Estar voltado para altos níveis de produtividade, propor objetivos desafiantes rumo a uma agressiva conquista de novos mercados, caracteriza uma fisionomia organizacional diferente daquela que se propõe produzir um produto que seja conhecido pela sua boa qualidade, com vistas a assegurar em primeiro lugar a fidelidade dos antigos clientes à marca que esse produto leva. A exemplo pode-se citar o caso de duas empresas automobilísticas: na primeira orientação reconhece-se o estilo Ford e na segunda, o estilo Mercedes Benz.

A experiência tem mostrado que as pessoas, em geral, concordam em fazer parte de uma organização, à medida que ela atenda a seus anseios e expectativas pessoais. Esses anseios, tais como a busca de estabilidade ou a procura de oportunidades de progresso e assim por diante, fazem parte da psicodinâmica motivacional de cada um. Como a motivação deve ser considerada como um fenômeno interno, ela está intimamente ligada à personalidade e em última instância ao estilo pessoal dos integrantes das

organizações. Uma das causas do fracasso da Avaliação de Desempenho em muitas das empresas públicas tem sido o desconhecimento do estilo particular dessas organizações.

A caracterização sócio-cultural dos integrantes das empresas propõe valiosos e indispensáveis parâmetros para o delineamento dos seus perfis próprios. É exatamente por isso que os tão decantados "pacotes" importados de outros contextos sociais podem ser considerados como inexoravelmente fadados ao fracasso, muito embora possa tratar-se de uma mesma organização de caráter multinacional.

Já não se pode admitir que a sistemática de Avaliação de Desempenho, no Brasil, não precise sofrer uma radical readaptação quando importada de outros países. Seguir rigidamente normas e instruções parece não fazer parte das características do estilo comportamental do brasileiro. Parece que, diferentemente de outros povos, ele coloca sua inteligência a serviço de um questionamento mais severo dos procedimentos que deve seguir, só os aceitando à medida que se considere suficientemente convencido da sua validade. Caso contrário resistirá ou até mesmo sabotará as informações que lhe são solicitadas. Nesse ponto mergulha-se no mar do subjetivismo.

Considerada de um ângulo mais individual, é preciso lembrar que para se avaliarem umas às outras, as pessoas precisam conhecer-se muito bem. O desempenho individual depende da habilidade de cada um em tirar partido dos seus recursos ou forças pessoais. Se alguém possui um estilo comportamental condizente com os requisitos do cargo que ocupa e está fazendo jus às expectativas, pode-se concluir que não há problemas em termos de desempenho. Inversamente, se alguém ocupa uma função para a qual seu estilo possa ser considerado como inadequado e não atende às expectativas, não se pode apenas concluir que esteja com problemas de desempenho pessoal, ela está simplesmente mal colocada. Só quando o estilo e o cargo são compatíveis e a produtividade não for atingida é que se está autorizado a diagnosticar problemas de desempenho.

Antes de se iniciar qualquer implantação do sistema de avaliação de pessoas, há necessidade de se estar seguro de que existe um razoável conhecimento não só do estilo da organização como um todo, mas também dos indivíduos que dela fazem parte.

Para que avaliar o desempenho humano

Caso os objetivos que se pretenda atingir com a adoção da Avaliação de Desempenho não estejam suficientemente claros e interiorizados em todos os níveis da organização, é melhor não iniciar nenhuma medida concreta para sua implantação. É preciso, antes de mais nada, verificar até que ponto os objetivos pretendidos pela cúpula, com a introdução desses novos procedimentos, podem ser cobertos pelos mesmos e até que ponto seus retornos satisfarão às expectativas de seus patrocinadores.

Se o especialista em avaliação foi chamado simplesmente porque a empresa já possui, por exemplo, dois mil funcionários e seus diretores descobriram que os concorrentes do mesmo porte já possuem esse setor em suas áreas de Administração de Recursos Humanos, certamente o resultado não será dos melhores. Adotar a Avaliação de Desempenho somente porque é moda, seria desvirtuar-lhe a seriedade que merece. Igualmente inoportuno seria usá-la para punir irresponsáveis, demitir incapazes, aumentar

lucros, reduzir gastos com pessoal e assim por diante.

É preciso ter em mente que a avaliação em si caracteriza-se como um simples instrumento. O valor que possa vir a lhe ser creditado depende do uso que dela se faça. Como simples instrumento ela não tem o poder de chegar a objetivo algum, a não ser o de facilitar o diagnóstico daqueles fatores que estejam dificultando ou mesmo impedindo o curso dos acontecimentos até a chegada aos objetivos organizacionais. Somente as medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade.

De forma mais abrangente, pode-se afirmar que a Avaliação de Desempenho interessa a todos dentro da empresa. No tocante à organização em si, ela fornece elementos para que se conheça melhor os recursos humanos disponíveis, facilitando a indicação daquilo que deve ser feito com quem e quando. Interessa aos supervisores avaliadores, que poderão ter nela uma fonte riquíssima de informações sobre o grau de adequação das medidas que tomam. Finalmente o grande beneficiado é mesmo o próprio avaliado que adequadamente valorizado em seus recursos pessoais sentir-se-á mais seguro em planejar sua própria vida profissional.

Do ponto de vista daqueles objetivos perseguidos pela Gerência de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho tem o condão de principalmente integrar as atividades de todos os subsistemas administrativos que a compõe. Ela pode ser considerada como um recurso que permite o controle de validade dos procedimentos de Seleção de Pessoal. Trata-se, por outro lado, de uma preciosa fonte de levantamento de necessidades de treinamento, bem como um meio de seu posterior controle de validade. É por meio da avaliação que se pode chegar a um legítimo inventário de talentos com os necessários indicativos para ascensão dentro do quadro de carreira. Finalmente podemos considerá-la como o passo inicial dos programas de Desenvolvimento Organizacional. Dessa forma, seu posicionamento mais correto dentro do organograma da área de Recursos Humanos seria aquele que lhe conferisse atribuições típicas de um órgão de assessoria, devendo estar diretamente ligada à cúpula decisória da área.

Não seria demasiado pretender que a Avaliação de Desempenho, quando adequadamente compreendida, possa jogar um importante papel no elenco de medidas que compõem o planejamento estratégico das empresas. Na realidade econômico-social pela qual atravessam, no momento as empresas brasileiras, essa importância se tem feito sentir através da atitude de algumas empresas que começam a rever seus programas de acompanhamento de pessoal procurando servir-se de critérios científicos mais sólidos, envolvendo-os em um clima de seriedade nunca visto até então.

OS USUÁRIOS DA AVALIAÇÃO

Se numa organização qualquer tivermos um bom selecionador de pessoal, muito provavelmente a escolha de indivíduos a serem admitidos venha a ser adequada, e esse setor terá no seu especialista a razão maior de um desempenho eficaz. Igualmente, caso se possa contar, na área de treinamento, com um elemento tecnicamente preparado, sua atuação surtirá certamente efeitos produtivos quanto ao melhor preparo do pessoal. Assim também, se o administrador salarial for capaz, tiver suficiente

preparo, o resultado do seu trabalho conduzirá a empresa a uma sábia política salarial.

Com relação à Avaliação de Desempenho os prognosticadores de sucesso não estão presos à competência técnica do responsável por ela. Essa não-correlação entre as duas variáveis existe porque não se trata da ação isolada de disparar medidas e colher seus resultados, pelo contrário, existe uma profunda dependência da contribuição que todas as demais pessoas possam oferecer para que se consiga lograr um programa de trabalho realmente bom. Depende-se de um lado da sensibilidade da cúpula organizacional e de sua abertura em face dos procedimentos que lhe cabe legitimar e de outro da fidelidade dos dados que serão fornecidos a todos os níveis da empresa. Se os supervisores avaliadores fornecerem informações distorcidas, todo e qualquer trabalho que venha a ser feito sobre elas poderá conter tantas deformações que seus resultados serão mais nefastos que inócuos.

Como se precisa contar com todos dentro da empresa, a implantação da Avaliação de Desempenho faz-se principalmente através de programas que poderiam ser qualificados como verdadeiras atividades de Desenvolvimento Organizacional. Antes de implantar-se um instrumento procura-se instaurar uma atitude. Não se trata de simplesmente ensinar ou adestrar pessoas sobre qual a melhor forma de procederem com relação ao preenchimento de impressos coloridos e sofisticadamente desenhados. A negligência sob esse aspecto ocorreu porque os programas tradicionais foram, no passado, entregues a pessoas que pouco ou nenhum conhecimento possuíam a respeito das implicações de ordem psicológica que tal tipo de atividade possui. Essas pessoas acreditavam que conseguiriam bons resultados simplesmente enviando os questionários para que fossem preenchidos pelos avaliadores, sem que houvesse necessidade de algum preparo especial.

Atualmente, após uma séria atitude de pesquisa descobriu-se que uma das possíveis causas da inadequação de grande quantidade dos programas de Avaliação de Desempenho foi não levar em conta a interferência de variáveis humanas. Principalmente após os estudos realizados pela Psicologia Social sobre as características próprias da percepção humana no contexto grupal é que já se pode compreender melhor esse aspecto tão sutil, mas ao mesmo tempo tão vital no processo de avaliação do outro.

A percepção de pessoas é fundamental

Segundo o British Institute of Management (1955), em sua publicação "Merit Rating", a Avaliação de Desempenho é conceituada como: "Uma apreciação sistemática de um subordinado, segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução desse trabalho." Como se pode concluir, trata-se de um processo perceptivo de todo um conjunto de atitudes desenvolvidas em situação de trabalho que diz respeito, em última análise, a uma sistemática de obtenção de informações do avaliador sobre outra pessoa representada pelo avaliado.

Um dos aspectos que parece ter importância relevante é caracterizado pelas influências típicas do processo de percepção de pessoas. Essa percepção representa a primeira e quase a única lente por meio da qual os avaliadores conseguem enxergar os seus avaliados. Não há dúvida de que a falta de conhecimento dos processos naturais de

distorções perceptivas poderá continuar determinando um dos aspectos mais passíveis de crítica quando se trata de avaliar pessoas.

Considerando a Avaliação de Desempenho o resultado da percepção que tem o avaliador sobre o seu avaliado, todo um esforço especial deve ser feito para que ele veja a realidade da forma mais fidedigna possível. Não é difícil entender que se os dados do mundo externo são percebidos de forma distorcida, o seu conseqüente registro na memória do avaliador só poderá ser incorreto.

Por uma questão de reafirmação da própria identidade o percebedor não assume um papel puramente passivo diante das coisas e das pessoas que conhece. Numerosos estudos mostram que os estímulos provocados por tais elementos do mundo exterior são recebidos e classificados diferentemente para cada pessoa.

Hastorf (1973) deixa bem clara a complexidade do processo perceptivo humano quando afirma: "O organismo existe no tempo; tem um passado e prevê um futuro. A experiência passada, a linguagem, o estado atual de motivação ou os objetivos futuros influem em nossas percepções do presente. Nosso passado de aprendizagem tem uma influência significativa na percepção, mas sempre atua dentro de um esquema de atividade intencional. As regras derivadas da experiência que aplicamos são escolhidas de acordo com os objetivos que estamos tentando alcançar. O processo perceptual é uma organização do organismo, e a percepção não existiria sem a ativa solução de problemas por parte do percebedor. Nossas percepções têm significação, não são absurdas. A significação e o sentido derivam de nossa experiência passada e de nossas intenções atuais. Sem a presença de significação e sentido como agentes ativos e organizadores, a percepção, tal como conhecemos, não poderia existir." Isso tudo leva-nos a concluir que não existe, dentro do processo perceptivo, estados de pura objetividade onde se retrata a realidade tal como ela existe em si. Trata-se, com toda a certeza, de um processo subjetivo. Por conseguinte constitui uma postura científica aquela que considera sempre uma parcela de subjetividade em situação de Avaliação de Desempenho.

A melhor forma de entender o problema da subjetividade do avaliador de pessoal é examinar de perto todas as possíveis disfunções perceptivas e suas imediatas implicações na determinação de perfis particulares de desempenho daqueles que tenham sido avaliados. O processo de implantação da Avaliação de Desempenho deverá poder lidar com uma série de características naturais do processo perceptivo, deixando-as tão claras quanto possível para os futuros avaliadores. Essa missão somente será completada por meio de uma apuradíssima técnica de Desenvolvimento de Pessoal com a qual o avaliador consiga atingir o mais perfeito conhecimento de si, do seu estilo pessoal e das suas próprias tendências como ente percebedor do mundo que o cerca.

Distorções perceptivas

A primeira das disfunções que interferem na forma de avaliação do outro diz respeito ao processo pelo qual ela depende da estruturação das experiências com outras pessoas. Assim, é normal que o percebedor tenha a tendência de ordenar as experiências presentes dentro de classes que foram estabelecidas a partir de vivências passadas e então procure encaixar seus novos conhecimentos dentro delas.

Essa ordenação das novas percepções dentro de categorias preestabelecidas pode distorcer o percebido, uma vez que o número de classes é finito e as variações entre as pessoas são infinitas. Para tanto, o percebedor seleciona as características que devem ser observadas no seu avaliado para poder enquadrá-lo nos grupos classificatórios anteriormente estabelecidos. Pode-se afirmar que ele escolhe e organiza as suas percepções através de categorias que sejam consideradas “úteis” para ele.

Uma vez que as categorias “úteis” para um percebedor não são as mesmas para outro, tem-se como resultado que dois percebedores diferentes farão diferentes retratos sobre uma mesma pessoa percebida. Por exemplo, a rapidez no trabalho pode ser muito valorizada por um avaliador, enquanto para outro poderá não ser relevante ou até mesmo ser colocada dentro de uma categoria negativa, passando a ser considerada como defeito. É dessa forma que não se consegue duas avaliações iguais sobre a mesma pessoa quando são feitas por avaliadores diferentes.

Muito comum também é acontecer que as categorias a partir das quais o percebedor avalia seus funcionários possam não ter nada a ver com aquelas realmente importantes para o bom ou mau desempenho. Assim, as categorias “úteis” para um avaliador podem não ser “úteis” tendo em vista os requisitos do cargo preenchido pelo avaliado. Não raro encontra-se em relatórios a valorização de atributos tais como ser um bom pai de família, no sentido de ser responsável; vê-se também a valorização daquele que tem grandes dificuldades financeiras; ser um colega sincero e assim por diante. O exemplo mais gritante é o fator honestidade como característica determinante de bom desempenho, sendo considerado como virtude e não como condição necessária a qualquer situação de trabalho.

Outra disfunção perceptiva que compromete os resultados da Avaliação de Desempenho reside na estabilidade das experiências com outras pessoas. Segundo essa disfunção o percebedor busca prender-se a características invariáveis das pessoas; é como se ele não conseguisse separar os elementos causa e efeito do comportamento do outro. Como Hastorf diz: “Ao perceber os atributos de outra pessoa focalizamos não o seu comportamento em constante mudança, mas suas características mais invariáveis — isto é, suas intenções e seus objetivos.”

Em termos reais, no entanto, o comportamento apresentado por uma pessoa varia muito com o decorrer do tempo e dependendo da circunstância. Fatores tais como aprendizagem, aquisição de experiência e outros podem determinar aumento de eficiência, da mesma forma que problemas pessoais podem rebaixá-la, mas o avaliador continua sempre observando seu avaliado sob o ângulo tradicional. Ouvem-se, então, comentários tais como “ele não está produzindo a contento, mas tem muito boa vontade” ou então “ele sempre foi assim mesmo; nada vai mudá-lo” É dessa forma que muitas vezes ao entrar numa organização o indivíduo recebe um rótulo e dificilmente consegue mudar a imagem que os outros têm dele, muito embora esse rótulo pouco tenha a ver com o seu comportamento real e observável.

A invariância da percepção de pessoa faz com que o percebedor enfatize principalmente predisposições internas que o observado pode ter ou deixar de ter, mas uma vez valorizadas essas predisposições, tudo aquilo que o indivíduo faça foi necessariamente disparado por essa predisposição. A pessoa tida como agressiva mesmo que

esteja oferecendo ao seu chefe uma flor, está fazendo isso como forma de “dar-lhe um tapa com luvas de pelica”; aquele que for tido como ambicioso só trabalha para aparecer e assim por diante.

É fácil compreender como essa disfunção perceptiva pode criar problemas para os procedimentos típicos de Avaliação de Desempenho, uma vez que ela deve apontar a evolução ou involução dos indivíduos dentro da empresa ao longo da sua vida de trabalho.

Finalmente cabe lembrar um fenômeno perceptivo que os psicólogos sociais chamam de teorias implícitas da personalidade. Elas mostram como o percebedor não possui um papel passivo diante do sujeito percebido, atribuindo a ele certas características que não lhe são próprias, mas pertencem àquele que faz as inferências sobre a pessoa que está sendo alvo de sua percepção.

O “estereótipo” se caracteriza como o mais claro exemplo da disfunção preconizada pelas teorias implícitas da personalidade. Nesse caso abstrai-se vários aspectos importantes para o real conhecimento da personalidade do outro, retratando-o segundo predisposições escolhidas dentro do mundo interno do percebedor. São os conhecidos “julgamentos pré-formados” ou preconceitos, assim denominados por não conterem fundamento algum de realidade.

Quanto mais se tem notado diferenças marcantes de cultura, de idade, de instrução, de escalas de valores e assim por diante, mais freqüentemente se tem podido observar a nefasta interferência do estereótipo. É assim que se atribui a todos os jovens sem distinção o traço de falta de responsabilidade. Comumente acredita-se que pessoas de determinadas raças sejam invariavelmente preguiçosas. Atribui-se aos integrantes de certas religiões qualidades individuais que podem não possuir necessariamente.

O estereótipo é utilizado no julgamento das pessoas muito mais freqüentemente do que se possa imaginar. Ele constitui o principal agente de distorção da realidade que mais dificilmente se pode neutralizar, pois os indivíduos quando dele se servem, o fazem, na maioria das vezes, inadvertidamente, sem consciência de que estejam sendo internamente dirigidos por ele.

O preconceito, em geral, prende-se a uma crença arraigada dentro do indivíduo; demovê-lo desse tipo de opinião pelo simples fato de que ela não possui fundamentação científica transforma-se numa missão impossível. É como se o indivíduo precisasse a cada momento reafirmar sua validade, mesmo que para isso sacrifique por inteiro a fisionomia do dado ou do acontecimento observado.

COMO FAZER PARA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONE

O primeiro cuidado diz respeito à adequação do sistema que vai ser implantado às características e objetivos da organização à qual se destina. Ver se a Avaliação de Desempenho não só é oportuna como também ter o cuidado de escolher uma metodologia de utilização desse recurso antes de empreender qualquer medida concreta dentro da empresa constitui uma precaução que não pode, de maneira alguma, ser negligenciada. É nesse momento que se pode aquilatar a competência do especialista no assunto.

Garantidos todos os cuidados técnicos e administrati-

vos, a segunda grande preocupação volta-se aos usuários da Avaliação de Desempenho, isto é, para as pessoas que dela vão servir-se e por ela serão atingidas.

Tudo diz que se pode condenar de antemão todos aqueles procedimentos caracterizados pelo simples envio de fichas de avaliação para que simplesmente sejam preenchidas pelos supervisores ao sabor dos ventos de suas próprias distorções perceptivas e fantasias pessoais. Deve-se ser radical e condenar esse tipo de procedimento sem medo, proibindo-o a qualquer custo.

O problema parece, agora, equacionar-se de forma um tanto diferente. Ainda, antes de emitir qualquer documentação que vise avaliar pessoal, é preciso levar em conta que se deve considerar que as pessoas precisam aprender a conhecer-se e para tanto um cuidadoso programa deve ser elaborado.

Antes de pensar em ensinar os avaliadores a observarem adequadamente o seu pessoal, torna-se indispensável colocá-los em condições de conhecerem a si próprios de forma mais clara. Conhecendo o seu estilo comportamental estarão em condições de corrigirem as possíveis distorções que naturalmente imprimiriam aos perfis dos seus subordinados.

Em lugar de se falar em Avaliação de Desempenho, parece indispensável que se comece por fazer com que os futuros avaliadores passem por programas que lhes permitam chegar ao autodiagnóstico do seu próprio perfil de características individuais de comportamento. Esses programas, em geral, servem-se de um instrumental muito adequado por meio do qual referenciais bastante objetivos facilitam a reordenação das confusas categorias a partir das quais cada um conhece a si mesmo e os outros.

Tudo isso deve ser feito partindo-se do pressuposto de que não existem padrões ideais ou condenáveis de comportamento; tudo depende de um contexto dentro do qual precisam ser levadas em conta contingências das mais variadas categorias. Muitas vezes até qualidades consideradas como positivas em determinado momento podem transformar-se em aspectos contraprodutivos em outro. Por exemplo, a meticulosidade quando utilizada em situação de análise minuciosa de dados eleva o desempenho de quem está no cargo, mas quando se trata de um rápido processo de tomada de decisão determina a perda de oportunidades.

A incômoda posição de bancar o juiz pode muito bem ser substituída quando o avaliador compreende que melhor do que ninguém o próprio avaliado pode colaborar na troca de idéias a seu respeito. Não são somente os supervisores avaliadores que devem ser treinados e preparados dentro da empresa, mas todos. Infelizmente, no Brasil, os supervisores não adotam com freqüência o hábito de trocas de idéias usuais com seu subordinado a respeito de como vão indo as coisas no seu trabalho. Há casos mesmo em que o indivíduo chega a ser dispensado da empresa sem conhecer o motivo que traçou sua sorte. Evitando que esse tipo de coisa aconteça é que se estará tirando da Avaliação de Desempenho a conotação de instrumento, para transformá-la em uma atitude generalizada.

Por outro lado, muitos avaliadores têm medo de estarem sendo eles próprios avaliados, através dos pareceres que emitem. Conhecendo o seu próprio estilo comportamental e por conseguinte suas tendências perceptivas mais características deixará de temer o julgamento dos outros sobre si mesmo. É necessário colocá-lo à vontade para que

aceite suas tendências pessoais sem lhe dar conotação pejorativa. Ele deve saber que essas características suas nada mais são do que recursos pessoais e que seu maior ou menor nível de desempenho está ligado à habilidade que possa ter em servir-se de tais recursos no momento em que seja oportuno.

De maneira muito freqüente, observa-se também que a partir do momento em que as pessoas são nomeadas para um cargo de chefia, elas parecem acreditar que tem de ser perfeitas. Isso não existe. Cada um possui alguns pontos fortes, em geral diferentes daqueles que possuem as outras pessoas. Humanamente não é possível ser igualmente bom, não importa para que atividade.

O coordenador da Avaliação de Desempenho não deve adotar um papel ativo, a não ser nas funções que lhe dizem respeito e que residem principalmente na coordenação de atividades e oferecimento de apoio no caso em que apareçam dificuldades.

As principais atividades a esse nível de coordenação estão contidas no processo administrativo que prevê o diagnóstico inicial, com levantamento de informações; o planejamento do programa com base nos indicativos fornecidos pela empresa; a implementação do sistema onde o preparo do pessoal é fundamental; e finalmente o controle de validade daquilo que já está em vigor. A cada etapa deve ser comparada a meta atingida com os resultados esperados para o seu final, a fim de que seja possível uma intervenção oportuna no momento em que o curso dos acontecimentos comporte eventuais correções. Não há dúvida de que a introdução de certos procedimentos pode modificar o contexto e indicar até mesmo a necessidade de revisão dos próprios objetivos até então considerados como desejáveis.

Pesquisas constantes junto aos supervisores avaliadores buscando conhecer suas dificuldades com relação ao assunto, acompanhando o ritmo das entrevistas com os avaliados e colhendo sugestões poderão colocar o especialista em avaliação constantemente a par dos efeitos das medidas disparadas em todas as fases do processo.

O respeito à opinião dos usuários da Avaliação de Desempenho é fundamental, uma vez que se vise ao seu envolvimento tão integral quanto possível, para que se consiga a atitude dentro da organização. Como diz Koontz: "Qualquer técnica ou programa de administração que não seja aceito por todos será ineficiente. Se for imposto à força a aprovação será da boca para fora; os questionários serão certamente preenchidos, mas sem resultado. Mas se todos compreenderem o programa e acreditarem nele, sabendo que ajudará não só às metas do grupo mas também às aspirações pessoais de cada um, em outras palavras, se o aceitarem plenamente, todos o cumprirão e se sentirão integrados no programa e responsáveis por ele."

Estar sempre pronto a rever e readaptar a sistemática da avaliação é medida indispensável, pois a empresa não permanece a mesma à medida que os anos passam. Não se deve imaginar que, uma vez implantada na organização, aí ela permaneça para sempre e surtindo os mesmos resultados.

Uma conduta também considerada como muito louvável é aquela conhecida como uma espécie de acompanhamento ou reciclagem do pessoal que foi anteriormente preparado dentro da empresa. Deve-se discutir os problemas encontrados buscando colher

sugestões de como suplantá-los. Isso faz com que atitudes de rotina, consideradas como altamente prejudiciais em tais circunstâncias, sejam erradicadas.

Finalmente, já é tempo de nos atualizarmos quanto aos processos convencionais de Avaliação de Desempenho

se quisermos acreditar que eles possam ser de alguma utilidade para todos. Sair do convencional torna-se um imperativo para readquirirmos a confiança perdida, se não quisermos concluir que a avaliação de desempenho humano nas empresas NÃO FUNCIONA!

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R.L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1976.
- British Institute of Management. *La Notation du personnel conseils pratiques*. Paris, Les Editions de l'Entreprise Moderne, 1955.
- BERGAMINI, C.W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, Atlas, 1977.
- DIVERREZ, J. *L'appréciation du personnel*. Paris, Les Editions de l'Entreprise Moderne, 1962.
- HASTORF, S. & POLEFKA, J. *Percepção de pessoa*. São Paulo, Edgard Blücher, 1973.
- KINDALL, R.S. Positive program of performance appraisal. *Harvard Business Review* New York, 1972.
- KOONTZ, H. *Avaliação de executivos*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1974.
- McGREGOR, D. Um exame preocupado da avaliação de desempenho. *Revista Expansão*, São Paulo, v. 2(38), jul. 1973.

7º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO — ANPAD

Nos dias 12, 13 e 14 de setembro, em João Pessoa — Hotel Tambaú — haverá o 7º Encontro Anual da ANPAD, com apresentação e debates de temas de grande interesse da Administração.

Temas a serem debatidos:

- Gestão e Política Tecnológica.
- Pesquisa em Administração — aspectos atuais e futuros.
- Pequena e Média Empresa — problemática Nacional.
- Responsabilidade Social da Empresa.
- Administração de Empresas Públicas — modelos e práticas.
- Gestão e Participação — experiências comparadas.

O encontro terá palestras amplas e atividades em pequenos grupos simultâneos para debates dentro de cada assunto específico, com apresentação de trabalhos e pesquisas.

Coordenação do Evento — Programas de Pós-Graduação em
Administração e Diretoria da ANPAD

Todos que tiverem interesse em apresentar trabalhos ou participar na qualidade de observador, consultar os programas de pós-graduação dos Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, FEA-USP, IMES, FGV-São Paulo, EBAP-Rio, UNB, URGN, UPB, PUC-Rio, UFMG, COPPEAD-Rio, ou a Diretoria da ANPAD, nos seguintes endereços:

- FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Av. Prof. Luciano Galberto, 908
Caixa Postal — 11498
05508 — São Paulo - SP
(Fone: 011-2110411 Ramal: 248).
- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Av. João Pessoa, 52 — 4º andar
90.000 — Porto Alegre - RS
(Fone: 0512-360655).

A FUNÇÃO PESSOAL E A HIERARQUIA DE DECISÕES: UMA REVISÃO CONCEITUAL

Sérgio Baptista Zaccarelli
Eunice Lacava Kwasnicka*

SÍNTESE

O artigo retoma o assunto "hierarquização das decisões na função de recursos humanos" e procura fazer uma revisão conceitual, apresentando as evoluções teóricas surgidas no decorrer desse período entre o início do estudo de hierarquização das decisões e hoje. Apresenta ainda um exemplo de aplicação, permitindo o melhor entendimento da evolução teórica.

INTRODUÇÃO

Pretendemos aqui retornar ao assunto Hierarquização de Decisões aplicada à administração de pessoal. Já tratamos esse assunto em várias ocasiões: (Kwasnicka, 1974; Zaccarelli & Kwasnicka, 1978 e 1979; Zaccarelli, 1983) além de diversas notas de aulas e documentos de trabalho. Consideramos que chegou o momento do assunto ser retomado, a fim de aprimorar e integrar os conceitos desenvolvidos e discutidos, em uma apresentação que tem por objetivo ser mais abrangente, envolvendo um número muito maior de conceitos de administração de R.H. e mais compreensível para o leitor.

Dois fatores contribuíram para dar estímulo à presente revisão: o aprimoramento dos conceitos de Hierarquização de Decisões (Zaccarelli, 1983) nos sucessivos anos que ministramos disciplinas no curso de pós-graduação em Administração, e o uso crescente, pelos nossos colegas do corpo docente da FEA/USP, dos conceitos desenvolvidos. Esses fatores fizeram crescer nossa confiança de que a Hierarquização de Decisões (H. de D.), e em específico, aplicada à administração de R.H., constitui uma importante ferramenta para a ordenação dos conceitos e da ação administrativa.

O mais importante, como resultado desse período de maturação dos conceitos, foi o consenso de que como princípio conceitual o modelo de decisões hierarquizadas é aplicável a qualquer área funcional de um sistema organizacional.

O MODELO DE HIERARQUIZAÇÃO DE DECISÕES (H. de D.)

Foi desenvolvido em Zaccarelli (1983), o modelo de H. de D. que adotaremos. Não pretendemos reproduzi-lo em seus detalhes, mas apenas para recordar, apresentamos a figura 1 com a representação geral do modelo e a seqüência de operacionalização de forma geral.

* Professor Titular e Professora Assistente Dra. do Departamento de Administração da FEA/USP, respectivamente.

Ambiente externo à empresa para a realização das operações do Processo ou Fluxo.

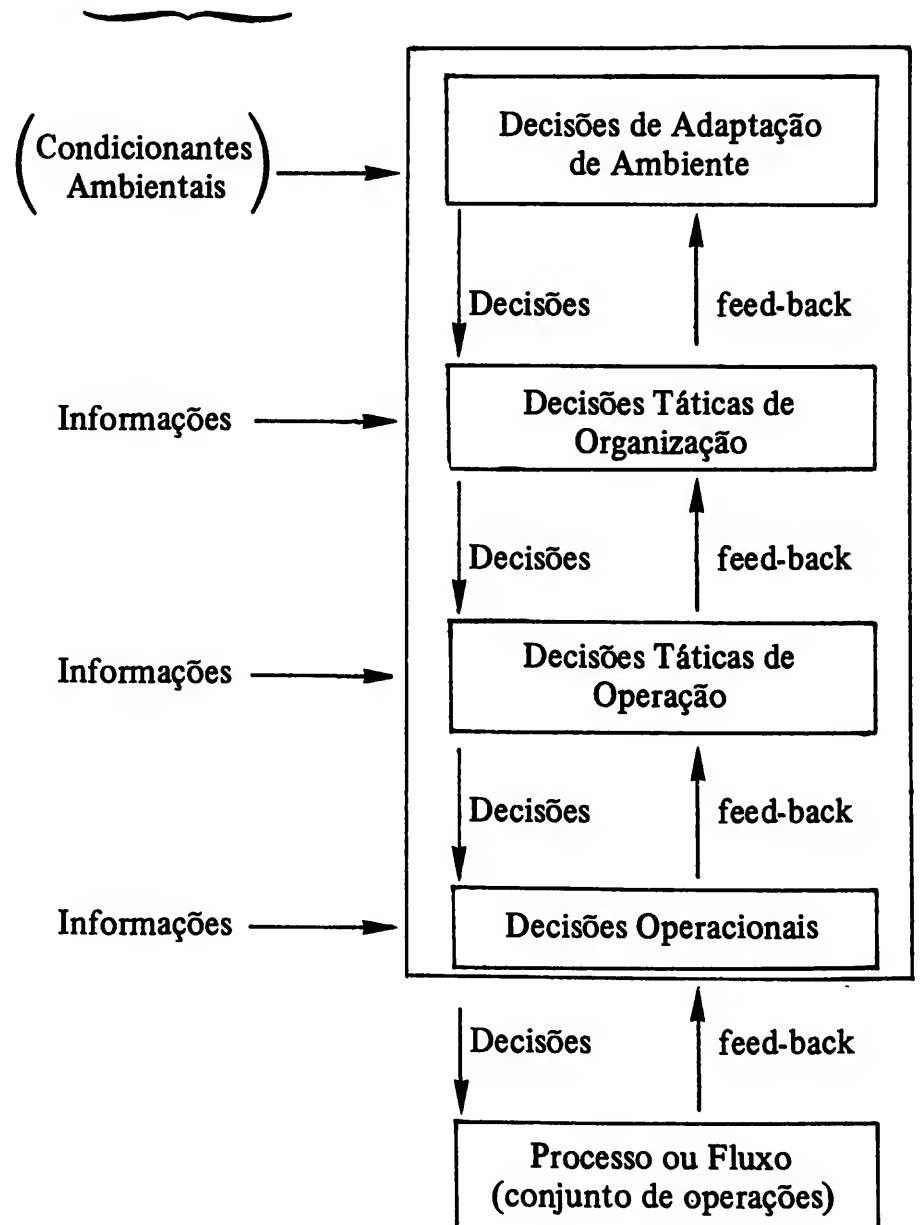


Figura 1 – Modelo Geral de Hierarquização de Decisões.

A operacionalização do modelo anterior não pode obedecer a seqüência da Figura 1 do alto para baixo, uma vez que necessitamos conhecer em primeiro lugar as atividades que estarão sendo comandadas pelas decisões, isto é, o conjunto de operações que constitui o processo ou fluxo a ser operacionado.

A seqüência deverá ser a seguinte:

1. Definição clara do conjunto de operações que farão parte do processo a ser comandado pela H. de D.;
2. Identificação e análise das características do ambiente da organização que afetam as operações definidas acima;
3. Explicitar o conjunto de condicionantes ambientais (ou restrições externas) para a gestão dos R.H.;
4. Explicitar o conjunto de decisões que permitirão a adaptação da empresa ao ambiente;
5. Explicitar o conjunto de decisões táticas de organização e o grau de interferência no sistema global;
6. Explicitar o conjunto de decisões táticas de operação e o grau de dificuldade de implantação das operações.

Passaremos agora a abordar cada um dos itens acima aplicados especificamente à Administração de Pessoal.

DEFINIÇÃO DAS OPERAÇÕES DE FLUXO DE PESSOAL

O fluxo de pessoal representa, de uma maneira geral, o conjunto das principais atividades que envolvem a área de Recursos Humanos. É através dele que as pessoas são retiradas do ambiente externo para dentro da empresa, passando por diversas operações, como recrutamento, seleção etc, e quando demitidas, voltam à comunidade como ex-empregados.

As atividades mais freqüentes no fluxo são as seguintes:

Recrutamento externo
 Recrutamento interno
 Seleção (potencialidade e prontidão)
 Negociação inicial
 Admissão e adaptação
 Treinamento inicial
 Manutenção do pessoal
 Revisão da situação do empregado
 Treinamento complementar
 Desligamento

Estas operações podem ser apresentadas em um fluxo, como na figura 2, que evidentemente poderá ser enriquecida ou simplificada para aplicações em situações específicas.

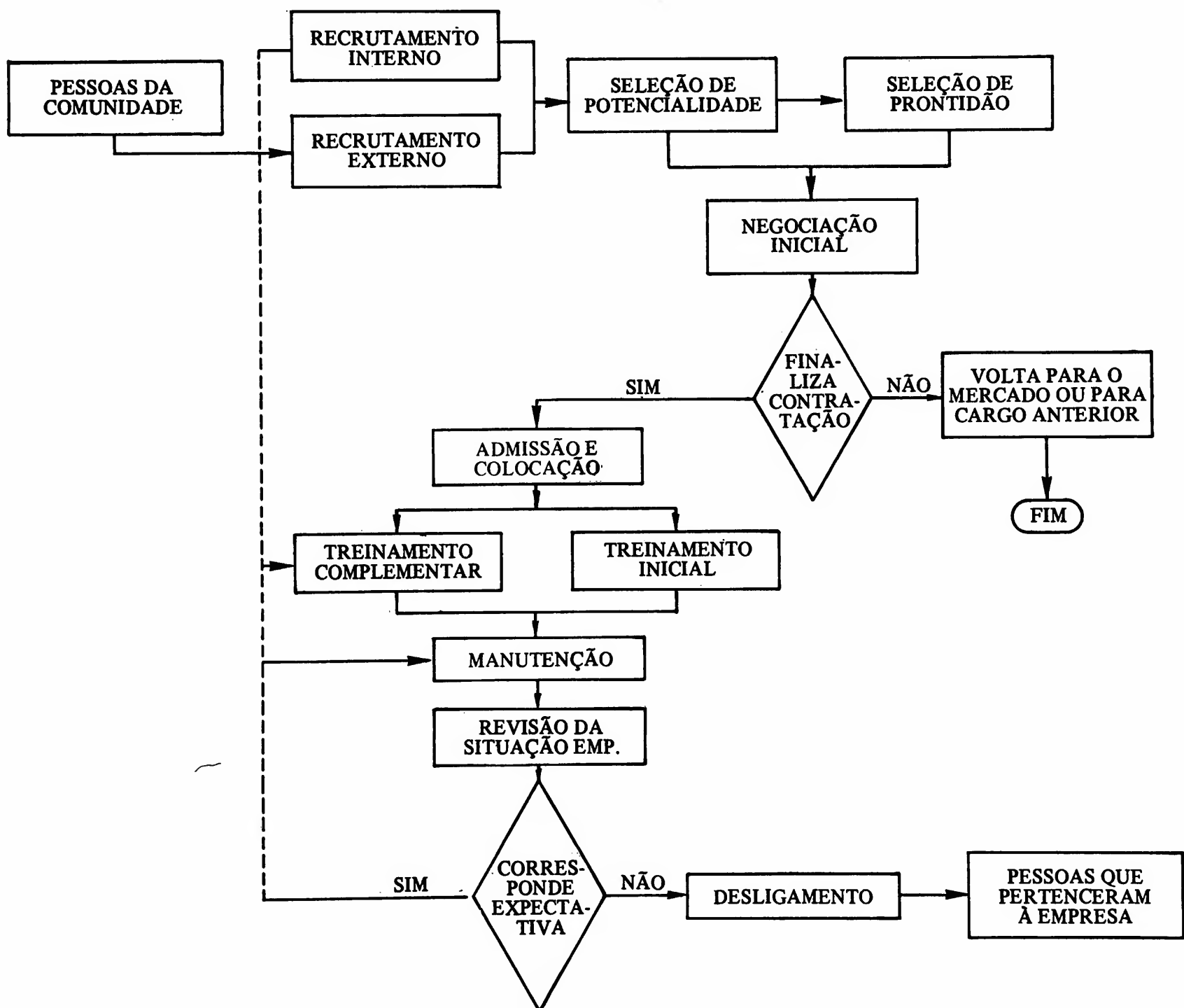


Figura 2 – Operações do Fluxo de Pessoal.

O leitor de espírito crítico imediatamente deve ter sentido a falta de algumas atividades típicas, como promoção, aconselhamento, segurança no trabalho. Essa falta se justifica por não serem atividades específicas, mas sim ações decorrentes de outras atividades.

Por exemplo, a promoção não é de natureza simples. Ela é, na realidade, um agregado específico das operações de recrutamento interno, seleção do tipo potencialidade, colocação e treinamento complementar. Devido a essa agregação não tivemos lugar para a operação "promoção", visto que todas as operações que a compõem estão na lista.

Também pode ser surpreendente a presença da operação "desligamento". Os livros de administração de pessoal são omissos quanto à operação "desligamento" ou demissão, mas as empresas têm regras bem definidas para estabelecer em que situações e como demitir empregados. É surpreendente, a nosso ver, que os livros de Administração de R.H. venham dando atenção diminuta ao desligamento.

A "negociação inicial" também é pouco considerada na literatura, talvez porque se considere que a empresa dita todas as questões de relações empregado-empresa. Como isso só é verdade em casos particulares, consideramos importante incluir a negociação inicial como operação fundamental do fluxo de pessoal. Negociação inicial aqui, tem o sentido de barganha no nível pessoal do empregado com um representante do empregador, para discutir as bases de contribuição mútua na relação de trabalho. Nesse caso, não há interferência de terceiros, nem do sindicato de classe.

O recrutamento foi dividido em interno e externo, a seleção foi dividida em tipo potencialidade e tipo prontidão, e o treinamento foi dividido em inicial e complementar. Essas divisões não foram um requinte conceitual. Foram, sem dúvida, uma questão necessária para o desenvolvimento do raciocínio, como veremos posteriormente.

A operação "manutenção" corresponde a um conjunto de atividades que procura satisfazer as necessidades do indivíduo e da empresa, procurando mantê-lo ligado à empresa. Na operação de manutenção estão envolvidas decisões sobre salário, benefícios, orientação etc.

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DA EMPRESA PARA AS OPERAÇÕES

Descrever o ambiente, de uma forma completa, é tarefa muito longa, e por isso, é necessário reduzir esse trabalho ao objetivamente indispensável. Por isso temos que nos concentrar em um número reduzido de aspectos que consideramos mais relevantes. Em nossa opinião os aspectos geralmente relevantes que denominamos fatores ambientais são:

- existência na comunidade da habilidade profissional necessária;
- comportamento do mercado de trabalho;
- imagem da empresa no mercado de trabalho;
- nível de competição;
- condições dos concorrentes;
- cultura;
- saúde;
- etc.

Evidentemente, quanto mais conhecermos de cada

um desses fatores, melhor poderá ser conduzido o restante do processo decisório. Também é evidente que não vale a pena perder muito tempo acumulando conhecimento sobre esses fatores. Podemos dizer que a utilidade do aprofundamento do conhecimento fica nula assim que formos capazes de estabelecer as condicionantes ambientais, ou seja, quando tivermos o mínimo de conhecimentos para passar para a etapa seguinte do procedimento.

DEFINIÇÃO DOS CONDICIONANTES AMBIENTAIS

Conhecendo as características do mercado de trabalho onde a empresa irá atuar é necessário traduzir esse conhecimento, objetivamente, em termos de restrições para a administração de pessoal da empresa. Pode ser considerado apenas como a síntese dos conhecimentos do ambiente social em termos sintéticos, objetivos, e de forma o máximo possível quantitativa.

A definição das condicionantes ambientais ficará mais clara através de exemplos de frases incompletas com espaço para palavras que a adapte à situação específica de mercado de trabalho e da empresa. Por exemplo:

- A comunidade próxima tem no máximo pessoas com a habilidade profissional necessária e dispostas a aceitarem o emprego.
- As pessoas da comunidade próxima dão importância à estabilidade no emprego.
- As pessoas da comunidade se dispõem a mudar de emprego se conseguirem um salário% maior em outra empresa.
- etc.....

Condicionantes desse tipo levam a implicações quase obrigatórias na política de pessoal.

Assim, se o número de pessoas com a habilidade profissional foi insuficiente, a administração terá necessariamente que formá-las internamente ou trazer imigrantes, e assim por diante.

Os exemplos acima são muito genéricos, mas dependendo das particularidades da empresa, também ter-se-á particularidades nos condicionantes ambientais. Assim, um produtor de brinquedos para crianças, terá como condição para obter empregados identificados com a empresa, que dar um tratamento bom aos filhos dos funcionários, através de boa creche, festa de Natal para os filhos de funcionários etc. Se isso não for feito, haverá dissonância cognitiva entre a imagem externa da empresa (fabricante de brinquedos) e a imagem interna (indiferente a crianças e portanto só interessado em lucro).

AS DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE

As decisões de adaptação ao ambiente são as mais complexas e por isso difíceis de serem generalizadas. Elas correspondem a — respeitando os condicionamentos ambientais — estabelecer a opção dos administradores.

Por exemplo, uma das condicionantes ambientais que mencionamos no item anterior refere-se ao custo da administração de pessoal, que tornará questionável a viabilidade da empresa. É evidente que o custo real deverá ficar abaixo desse valor limite, mas é opção dos administradores definir o quanto abaixo: uns preferirão 10% abaixo, outros 20% abaixo e outros o máximo abaixo que

torne possível ter uma administração de pessoal.

Outro exemplo menos relacionado com o mercado de trabalho é o da empresa que enfatiza manter seus segredos de tecnologia, podendo como decisão de adaptação ao ambiente, não recrutar mão-de-obra capacitada, e formar na empresa todos os seus empregados qualificados, selecionando internamente as pessoas menos propensas a mudar de emprego.

Na linha desses exemplos, poderíamos ter um número muito grande de situações. Em todas elas será obrigatório respeitar os condicionantes ambientais, que quanto melhor conhecidos, mais fácil se torna a decisão.

Fica difícil discorrer sobre essas decisões de adaptação, pela dificuldade de generalização para todas as situações das empresas. Entretanto, dois aspectos são obrigatórios em nosso entendimento, para qualquer caso prático: decidir o nível que se pretende para a identificação dos empregados com a empresa e decidir qual é o nível de capacidade dos empregados que se deseja.

A identificação dos empregados com a empresa

Muitas pessoas ainda relutam em aceitar que administrar é basicamente modelar comportamentos de pessoas, preferindo dar uma função grande ao livre arbítrio das pessoas. Essas pessoas certamente se chocarão quando falarmos em decidir que nível de identificação os empregados devem ter com a empresa, pois isso representa modelar sentimentos e valores. Colocamos esse problema apenas para mostrar que estamos cientes dele e deixar claro que não pretendemos entrar em discussões de ética.

E sendo apenas prático e objetivo é fácil reconhecer que:

1. Há muitos tipos de empresas que sem um mínimo de identificação por parte de seus empregados, não teriam condições de subsistir. O exemplo extremo é a empresa de espionagem onde a identificação com a organização chega ao extremo da pessoa arriscar sua vida. As empresas de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico também necessitam de alta identificação de seus empregados para poder criar e manter suas descobertas protegidas. Há entretanto, muitos outros tipos de empresas mais vulgares que se inviabilizam se os empregados forem de identificação nula com relação à organização. Por exemplo, vendedores, mecânicos de manutenção etc.
2. A identificação dos empregados com a empresa pode ser construída, em boa parte, pela administração de pessoal da empresa. O livro "The Forest Ranger" (Kaufman 1967), que descreve a organização e operação da administração dos Parques Nacionais americanos, pode ser considerado um exemplo clássico de como construir a identificação com a empresa.

Sem ela, seria impossível garantir o comportamento adequado por parte de guardas florestais que passavam semanas ou meses sem contacto com seu superior imediato. Também é clássica a organização das grandes firmas de auditoria que fomentam a identificação através de extenso treinamento interno e de uma estrutura de carreira, que começa no "treinee", "junior", "senior", terminando no "associado", isto é, o empregado que no topo da carreira transforma-se em acionista da empresa.

O sucesso das empresas japonesas, tem feito com

que o modelo de gestão oriental seja estudado e imitado. Como cultura e política das organizações, os japoneses têm desenvolvido forte identificação com suas respectivas empresas. Com isso, por assimilação de estilo, tem-se a tendência de crescer no Ocidente a importância relativa da identificação. As tendências anteriores foram por outros tipos de modelos, tais como: D.O., GRID Gerencial, Administração por Objetivos etc.

O nível da capacidade dos empregados da empresa

Existe a crença de que quanto maior a capacidade intelectual média dos empregados, melhor será a situação da empresa. Isso pode ser válido para algum tipo específico de empresa, mas há outras que só importa a inteligência e competência de umas poucas pessoas, e ainda algumas em que se as pessoas forem muito inteligentes, tem-se problemas de adaptação com o trabalho. Por exemplo, há banqueiros que consideram que os serviços de tesouraria das agências bancárias não devem ficar com pessoas de inteligência privilegiada, pois se forem também desonestos, irão causar problemas para o banco. Por outro lado, há empresas que não subsistirão se não adotarem uma política de pessoal que garanta a fixação da mão-de-obra bem capacitada em seus quadros. Por exemplo, as empresas de transportes aéreos.

Conseguir empregados capazes e mantê-los no quadro de pessoal não é tarefa simples que possa ser resolvida apenas por uma boa seleção de pessoal e salários superiores ao do mercado. As pessoas realmente competentes não permanecem na empresa se não houver um conjunto integrado de aspectos que as satisfaçam, mantendo-as ativas. Por isso, é indispensável decidir que nível de capacidade de pessoal se deseja para fixar uma política de administração de pessoal realmente eficaz.

DECISÕES TÁTICAS-DE-ORGANIZAÇÃO

Esta fase de H. de D. é a primeira em que vai aparecer o nome das operações do fluxo de pessoal e com isso há uma transformação do tipo de linguagem em relação às fases anteriores.

Não é possível ser perfeccionista e usar para todas as operações do fluxo de pessoal a técnica mais aprimorada. Ninguém usa ao mesmo tempo, na prática, a técnica de seleção de pessoal mais sofisticada, a técnica de treinamento mais completa e eficiente, a técnica mais precisa de pesquisa de salários no mercado de trabalho, e a técnica mais perfeita para avaliar a performance dos empregados etc. A perfeição de cada uma das operações certamente levará à imperfeição do conjunto da administração de pessoal.

A forma correta de proceder é fazer bem feitas algumas operações enquanto outras serão feitas de forma mais ou menos expedita, com técnicas simples ou imperfeitas. Chamamos a isso, dar ênfase alta a algumas operações e ênfase baixa a outras. A ênfase pode assumir também valores intermediários entre alta e baixa, constituindo-se, a rigor, em uma variável contínua entre os extremos alto e baixo: Assim:

Ênfase Alta — implicará em fazer bem feita e com segurança a operação;

Ênfase Baixa — implicará em usar uma técnica simples e falível.

Essencialmente, as decisões táticas-de-organização consistem em *definir a ênfase e o que se pretende de cada uma das operações do fluxo de pessoal*. Considerando que as decisões não são independentes entre si, ou seja, uma seleção fraca tende a requerer treinamento forte, um recrutamento inadequado leva a maior atenção na seleção, e assim por diante, temos nessa fase que definir a ênfase relativa de cada uma das operações. Portanto, as decisões serão do tipo:

- Qual é a ênfase e o que se pretende do Recrutamento Externo?
- Qual é a ênfase e o que se pretende do Recrutamento Interno?
- Qual é a ênfase e o que se pretende da Seleção tipo potencialidade?
- Qual é a ênfase e o que se pretende da Seleção tipo prontidão?

... e assim por diante até cobrir todas as operações do fluxo apresentado inicialmente.

Na definição do que se pretende com as diversas operações e das ênfases em cada operação têm-se que levar em conta, além das decisões do nível superior, certas restrições tecnológicas como a dificuldade das tarefas, a confiabilidade da seleção etc.

A soma das decisões de adaptação ao ambiente com as restrições tecnológicas, constituem um problema complexo de decisão, que deve ser resolvido de uma forma global, dando de uma só vez todas as decisões táticas-de-organização. Não temos um modelo para essa solução que o nosso cérebro gera como produto de bom senso. O melhor que pode ser feito é ganhar alguma compreensão do problema se considerarmos a influência de algumas decisões de adaptação e de restrições tecnológicas sobre a empresa em certas operações do fluxo. O Quadro 1, que é uma condensação do artigo anterior (Zaccarelli & Kwasnicka, 1979), com algumas complementações, dá indicação de como as diversas decisões de adaptação e restrições tecnológicas influenciam a ênfase em certas operações do fluxo de pessoal.

Por essa tabela, se tivermos duas empresas que só diferem por que uma delas tem necessidade de pessoal com capacidade elevada (primeira linha do Quadro 1), então, como consequência, essa empresa tenderá enfatizar mais que a outra as operações de recrutamento interno, seleção do tipo potencialidade, treinamento inicial, treinamento complementar e colocação. Deverá também enfatizar menos que a outra empresa o recrutamento externo.

DECISÕES TÁTICAS-DE-OPERAÇÃO

As decisões táticas-de-operação visam definir os métodos e procedimentos para realizar cada uma das operações do fluxo de pessoal. Para cada uma dessas operações são conhecidos muitos métodos e deve-se escolher um dos existentes, ou criar um novo, que atenda à decisão do nível superior (decisão tática-de-organização) sobre a ênfase e o que se pretende da operação.

Se é possível estabelecer a ênfase a priori, deve ser possível também ordenar os métodos disponíveis que correspondam da ênfase baixa até a ênfase alta. Assim, por exemplo, o recrutamento externo feito com ênfase baixa será apenas passivo, baseado na indicação pessoal, e aumentando a ênfase, passa-se a cartazes na porta ou anún-

QUADRO 1 - CONSEQUÊNCIAS DAS DECISÕES DE ADAPTAÇÃO E DE RESTRIÇÕES TECNOLÓGICAS SOBRE AS ÊNFASES NAS DIVERSAS OPERAÇÕES DO FLUXO DE PESSOAL.

DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE E RESTRIÇÕES TECNOLÓGICAS	CONSEQUÊNCIAS: TENDÊNCIAS DAS OPERAÇÕES TEREM:	
	ÊNFASE AUMENTADA	ÊNFASE DIMINUÍDA
Necessidade de pessoal com capacidade elevada.	Recrutamento interno; seleção potencial; treinamento inicial; treinamento complementar; colocação.	Recrutamento externo.
Necessidade de identificação do empregado com a empresa.	Recrutamento interno; treinamento complementar; colocação; revisão da situação.	Desligamento. Recrutamento externo.
Custo da mão-de-obra relativamente alta em relação ao custo total.	Seleção prontidão. Recrutamento externo.	Treinamento; negociação; revisão da situação; colocação.
Abundância de mão-de-obra capacitada na comunidade.	Seleção prontidão. Recrutamento externo.	Negociação.
Custo baixo de administração de pessoal.	Desligamento. Negociação.	Seleção; treinamento; manutenção; colocação.
Política de formar a mão-de-obra própria (em vez de contratar pessoas já capacitadas).	Seleção capacitada; treinamento; manutenção; revisão de situação.	Seleção prontidão; negociação; colocação; desligamento.
Grau elevado de impessoalidade dos procedimentos administrativos.		Negociação.
Necessidade de revisar a situação do empregado no posto.	Treinamento complementar; manutenção; recrutamento interno.	Recrutamento externo. Desligamento.
Tempo necessário para confirmar acerto ou erro da seleção.	Desligamento; recrutamento de internos.	Seleção potencialidade; seleção prontidão; recrutamento externo.
Dificuldade da Tecnologia (tempo para aprender).	Seleção potencialidade; negociação; manutenção.	Desligamento.

cios em jornais etc, até contacto pessoal com pessoas previamente investigadas. O Quadro 2 fornece o exemplo de recrutamento externo devidamente registrado, onde aparece na esquerda a escala das ênfases e, em seguida, as decorrentes escalas funcional e metodológica. A diferença entre essas duas últimas escalas é de terminologia.

Em anexo incluímos as escalas para as demais funções, onde os métodos que em geral se encontram dispersos nos livros de texto sobre administração de pessoal, ficam ordenados de ênfase baixa até alta. Essas ordenações são duplicadas, por uma questão de linguagem, em escala funcional e escala metodológica.

O que importa para as decisões é a escala metodológica, mas a linguagem usada pelo nível superior é mais afim à escala funcional. A forma de apresentação garante a correspondência entre as duas escalas.

RECRUTAMENTO EXTERNO

Definição:

Recrutamento na atividade de atrair números para se candidatarem a ocupar cargos na empresa.

Base de Ordenar:

Grau da capacidade com que são definidas as qualificações dos empregados pretendidos (ou dos candidatos a serem admitidos).

Notar que o fator de ordenação não fala em esforço ou empenho administrativo direta – indiretamente estão correlacionados.

Cada vez fica mais restrito o número de pessoas recrutáveis.

QUADRO 2

ESCALA FUNCIONAL	ESCALA METODOLÓGICA
ÊNFASE BAIXA Qualificações propositalmente não explicitadas para serem flexíveis e poder-se dar atenção às indicações pessoais.	Recrutamento passivo – indicação pessoal.
Qualificação, exclusivamente pelo nome da profissão ou título do cargo.	Cartazes na porta ou anúncio simples em jornais.
Além do nome da profissão ou título do cargo, indicar outros requisitos funcionais da pessoa, como descrição das atribuições, experiência, formação escolar, aparência etc.	Anúncios mais completos em jornais, agências de empregos.
Incluir características de personalidade, como capacidade de progredir, inteligência mínima, estilo de comportamento etc.	Contato pessoal dos recrutáveis nas escolas etc.
ÊNFASE ALTA Inclui o requisito de demonstrar que já provou bem em funções semelhantes.	Contato com pessoas previamente investigadas.

AS DECISÕES OPERACIONAIS

As decisões operacionais constituem todo o conjunto de decisões do tipo “aqui é agora” sobre o fluxo de operações. São portanto decisões que deverão ser tomadas durante a execução da tarefa. Nesse grupo de decisões está envolvida uma programação de tarefas dentro de cada atividade, bem como aquelas decisões corretivas do planejamento como um todo. Nesse nível de decisão é que se dará o “feed-back” imediato. Por exemplo, em um processo de seleção nesse nível, decide-se onde, quando e quem estará desempenhando a tarefa. Se ocorrerem problemas do tipo: ausência ou excesso de candidatos e houver necessidade de mudar a forma de executar a tarefa, a decisão será imediata, sem voltar ao início do fluxo de decisões.

UM EXEMPLO: OS TAXISTAS

Apresentaremos aqui um exemplo, com o objetivo

de consolidar os conceitos até agora apresentados. Como o detalhamento do exemplo torna-o muito extenso, procuramos apresentá-lo de uma maneira esquemática, procurando não prejudicar seu entendimento.

Um dos aspectos restritivos à apresentação de exemplos de decisões é a questão de juízos de valores e critérios pessoais. Diferentemente de um problema matemático que só tem uma solução possível, as situações de decisão são de tal modo que raramente duas pessoas decidirão de forma exatamente igual em um mesmo contexto. Mesmo decisões coletivas, quando repetidas dão resultados diferentes. O exemplo que apresentaremos foi discutido em dois grupos de alunos, sendo obtidos resultados diferentes, devido não só à diferença de criatividade dos alunos, mas também à diferença de valores e experiências entre os grupos de alunos.

Por isso, sugerimos ao leitor que considere os resultados das decisões como casuístico, sem discutir seu mérito, e concentre-se no processo decisório, que é o objetivo da apresentação do exemplo. Deixamos por conta do leitor confrontar o método seguido com o método tradicional de resolver o problema como um todo.

A empresa que tomaremos para exemplo, é uma empresa de serviço de táxis que opera em uma cidade grande, com uma frota de mais de cem táxis em circulação permanente. Para simplificar, tomaremos apenas a administração do pessoal que dirige os táxis, deixando de lado o pessoal de oficina e de escritório. Não é necessário descrever a atividade do taxista pois a visibilidade dessa profissão nos dá a vantagem dela ser entendida por todos.

1. Definição das operações do fluxo de taxistas pela empresa

Adotaremos as mesmas operações da Figura 2 com a exclusão do recrutamento interno. Tratando-se de um único cargo – taxista – não há qualquer sentido em considerar promoções de um cargo para outro. A promoção natural seria para chefe de taxistas, mas essa oportunidade aparece de forma tão esporádica que a deixaremos de lado. Também, para manter curta a exposição, não detalharemos qualquer das operações.

2. O ambiente para a empresa de táxis

Salientamos os seguintes aspectos do ambiente:

- mão-de-obra abundante pois o número de pessoas com qualificações é elevado;
- concorrência com taxistas autônomos;
- preços controlados pelo poder público;
- tendência do poder público privilegiar os taxistas autônomos, donos de seu próprio táxi;
- as pessoas vêem essa atividade como transitória: ou estão de passagem pela profissão, ou pretendem ser autônomos;
- diferenças de qualidade, como motorista, muito grande de uma pessoa para outra;
- o custo da mão-de-obra é dos mais elevados e decisivos em termos de concorrência.

Esses aspectos, embora não terminada a lista, levam aos seguintes condicionantes ambientais:

– é desnecessário ensinar a dirigir;

- os salários deverão ser relativamente baixos, com forte incentivo à produtividade;
- absenteísmo dos taxistas deverá ser reduzido para não ter carros parados;
- necessário que os taxistas sejam de uma qualidade igual ou superior à qualidade média dos motoristas;
- iniciativa e persistência no trabalho, por parte do taxista é fundamental para ter receita elevada.

Note-se que esse tipo de condicionantes poderiam ser quantificados na sua maioria, e uma boa administração implica em ter esses condicionantes quantificados. Entretanto, nessa quantificação deve-se considerar que não estamos decidindo, estamos apenas refletindo sobre o que o ambiente impõe como condições para sobrevivência. Assim, ao falar de absenteísmo, deve-se calcular qual a taxa de absenteísmo que irá inviabilizar economicamente a empresa, por ter um número grande demais de carros parados.

3. Decisões de adaptação ao ambiente

A alta administração da empresa de táxis, tomando os condicionantes ambientais como dados e somando sua política de empresa decidiu, geralmente sem explicitar (5), o seguinte:

- não formar mão-de-obra;
- não modelar o comportamento do taxista quando fora da oficina e garagem;
- dar garantia de emprego contínuo e baixos salários;
- é desnecessária a identificação dos taxistas com a empresa;
- qualidade de mão-de-obra tem importância mediana: há um número de erros suportáveis pela empresa de táxis;
- outros custos da administração de pessoal deverão ser muito baixos.

4. Decisões táticas-de-organização

Devemos decidir nesta fase o que se pretende e qual é a ênfase com cada uma das operações.

- *Recrutamento externo* – nenhum papel especial – ênfase baixa;
- *Seleção potencialidade* – não pertinente – ênfase baixa;
- *Seleção prontidão* – seria importante, mas como é muito difícil aferir a prontidão por testes, a ênfase será média.
- *Negociação inicial* – não admitida: o empregado terá que aceitar as condições da empresa;
- *Colocação* – garantir que logo de início o empregado conheça as regras da empresa – ênfase alta;
- *Treinamento inicial* – nenhum;
- *Treinamento complementar* – dar alguma oportunidade de melhora de produtividade – ênfase média a baixa;
- *Manutenção* – ter controle rígido dos empregados garantindo faturamento (féria) mínimo – ênfase alta;
- *Desligamento* – papel importante para evitar que empregados não qualificados continuem na empresa – ênfase alta;
- *Revisão da situação* – ênfase baixa-o próprio resultado no fim do dia define o desempenho.

5. Decisões táticas-de-operação

Sabendo o que se pretende de cada operação e sua

ênfase, podemos agora definir os métodos para executar as operações do fluxo de taxistas pela empresa, isto é, tomar as decisões táticas-de-operação. Evidentemente a definição completa dos métodos requereria muitas páginas. Acharmos que é suficiente, aqui, só qualificar sumariamente os métodos na forma abaixo:

- *Recrutamento externo* – feito apenas de forma passiva, por indicação de pessoas conhecidas ou candidatos espontâneos. Só deve ser mantido um registro de interessados não atendidos;
- *Seleção* – só do tipo prontidão, pelo exame de documentos e curto percurso pela cidade;
- *Negociação* – nenhuma;
- *Colocação* – explicação detalhada de todos os regulamentos da empresa, pelo menos duas vezes, por pessoa bem treinada para isso;
- *Treinamento* – uma vez por mês apenas, para os mais antigos, sobre formas de conseguir maior faturamento;
- *Manutenção* – controle diário de todos os incidentes na oficina e no trânsito;
- Salário fixado exclusivamente pela produtividade: o taxista será remunerado com todo seu faturamento que ultrapasse um certo valor diário.
- O acompanhamento do nível salarial da comunidade será preocupação constante, porém sem pesquisa de mercado;
- *Desligamento* – no primeiro acidente o taxista será demitido sem se verificar de quem foi a culpa pelo acidente;
- *Revisão da situação* – no final do dia, com o resultado do trabalho e as condições do taxi.

CONCLUSÃO

Dentro dessa nova concepção de administração de Recursos Humanos, observamos que há um contraste muito grande com a visão dada hoje. A forma concebida pelos autores clássicos não pode ser considerada nem mesmo sistêmica, devido ao tratamento dado à administração de Recursos Humanos em livros de alguns anos atrás.

A visão hierarquizada das funções de Recursos Humanos permite algumas vantagens, como por exemplo:

- identificar o nível de decisões;
- classificar o conjunto de decisões dentro de cada nível;
- eliminar as lacunas entre os assuntos pertinentes à administração de Recursos Humanos que normalmente ocorrem no tratamento clássico;
- permitir a ordenação dos conhecimentos sobre Recursos Humanos;
- dar uma visão absoluta da interface entre os assuntos;
- envolver todos os assuntos com o mesmo interesse: por exemplo, a política sobre demissões que não é sequer mencionada nos livros clássicos.

Portanto, podemos observar que se na visão clássica for invertida a ordem dos capítulos de um livro, isso em nada irá influir sob o ponto de vista do entendimento do assunto tratado.

Na visão sistêmica, conhecendo-se a inter-relação entre as partes, sabe-se que isso não é possível pois um problema não pode ser considerado de forma isolada.

ANEXO

RECRUTAMENTO INTERNO

Definição: Grau de empenho no aproveitamento das oportunidades de recrutamento interno.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	O recrutamento interno é proibido.	Emissão de comunicados de normas de não recrutar internamente.
	Não há qualquer empenho organizacional para aproveitamento de oportunidades.	Rede de comunicações informais pode comunitivamente levar a notícia da oportunidade. O candidato terá que dirigir-se à pessoa de alto nível nas organizações de R.A.
	Empenho reduz-se a levar a notícia em encontros assistematizados (quase informais) e com número reduzido de pessoas (supervisores e chefes).	Alguma formalização da oportunidade será obrigatoriamente constatar todos.
	Empenho sistemático, porém só com base em memória e conhecimento pessoal.	Recomendação.
	Manutenção de registros para garantir a busca perfeita.	Manutenção de procedimento para permanente anotação da qualificação e desempenho dos empregados, de forma a facilitar a localização de recrutáveis.
ALTA	Só se desiste do recrutamento interno após certeza de se ter esgotado as chances dos atuais empregados.	Emissão de normas.

SELEÇÃO TIPO POTENCIALIDADE

Definição: Busca de indivíduos no mercado com condições de desenvolver novas habilidades no trabalho, a partir de um treinamento.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Avaliação das qualidades imediatamente aparentes.	Entrevista rápida não estruturada. *
	Avaliação das qualidades facilmente aparentes.	e mais a entrevista detalhada ou múltiplas entrevistas estruturadas.
	Avaliação das qualidades não aparentes que são consideradas críticas.	e mais a aplicação de testes psicológicos de finalidades específicas, como por exemplo: — teste de destreza; — teste de capacidade de concentração; etc. . .
ALTA	Avaliação das qualidades não aparentes em geral.	e mais a aplicação de baterias de testes.

* para confrontar com a especificação do cargo a ser ocupado no futuro.

OBS.: Notar que a colocação dos “ e mais. ” na escala metodológica atende à seqüência clássica de seleção de pessoal.

SELEÇÃO TIPO PRONTIDÃO

Definição: Busca de indivíduos já prontos para assumirem as tarefas do cargo, independente de treinamento.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Avaliação das qualidades imediatamente aparentes.	Vista das características físicas aparentes.
	Avaliação do histórico profissional.	e mais o exame do “curriculum” da carreira profissional.
	Avaliação da experiência passada.	e mais a entrevista por pessoa com o mesmo tipo de qualificação profissional para perguntas pertinentes.
ALTA	Avaliação da performance no trabalho.	e mais o teste de desempenho real ou simulado de condições muito similares ao trabalho real.

TREINAMENTO INICIAL

Definição: Treinamento que é dado quando o indivíduo inicia seu trabalho, quer para aprendizado, quer para adaptação.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não há treinador – Aprende vendo os outros fazerem e lhe é dado um tempo para o aprendizado.	Nada.
	Os colegas de trabalho ou o chefe imediato se ocupam do treinamento como parte de suas atividades.	Norma que permite o treinamento do chefe e do operário sobre como treinar o operário – TWI.
	Há uma fase de treinamento inicial formalizado com instrutores ou supervisores específicos utilizando basicamente o local de trabalho.	Manuais de treinamento e critérios objetivos de avaliação de aprendizado.
ALTA	Idem anterior, com acréscimo da fase especializada de aperfeiçoamento técnico do treinamento.	Programa de treinamento. Idem, mais planos de doses de ensino, mack-up etc.

TREINAMENTO COMPLEMENTAR

Definição: É o treinamento para dar a certos empregados a capacidade de realizar trabalhos mais complexos do que os que vem realizando atualmente. (Note-se que se a pessoa foi transferida para uma função totalmente diferente, há o problema de treinamento inicial (e não complementar) embora o empregado seja antigo.)

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não propiciar treinamento complementar.	Nada é propiciado pela empresa (cabe ao empregado se virar para conseguir, se vier a conseguir).
	Só propiciar treinamento on-the-job quando resultar em benefícios imediatos para a empresa.	Norma para permitir ou mandar que um empregado execute esporadicamente funções de outro quando houver sobrecarga de trabalho ou outras conveniências para a empresa.
	Propiciar treinamento on-the-job sem resultados imediatos para a empresa.	Fazer com que a pessoa em treinamento execute o trabalho que está aprendendo em períodos temporários (ex.: férias ou ausência de profissional titular) dando o mínimo de instrução necessária e responsabilidade limitada.
ALTA	Propiciar treinamento formal complementar.	Programa de treinamento.

SALÁRIOS: EQUILÍBRIO INTERNO

Definição: Obtenção da melhor equidade em relação aos salários internos. Cargos iguais devem ter valores iguais.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não há qualquer preocupação para melhorar o equilíbrio interno.	Não há instrumento para a consideração de reclamações (os salários são julgados individualmente) quando solicitado.
	Preocupação apenas com a correção dos casos mais graves que forem conhecidos.	Instrumento para a consideração de reclamações pessoais sem bases objetivas de julgamento (em função do nível de descontentamento – turn-over).
	Preocupação com o levantamento dos desequilíbrios pela comparação sistemática entre cargos similares.	Uso de método de comparação.
	Idem, entre todos os cargos.	Uso de métodos de pontos.
ALTA	Empenho em antecipar problemas pelo desequilíbrio interno, reduzindo-o por todas as formas possíveis.	Uso de métodos de pontos, somado a esforço permanente de manter atualizada a descrição de funções.

SALÁRIOS: EQUILÍBRIO EXTERNO

Definição: Decisões que envolvem a relação entre a política de salários da empresa e os salários do mercado.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Preocupação apenas com a correção dos casos, como conseqüências no presente da perda de empregados ou incapacidade de contratar.	Procedimento não formalizado de análise de cada caso surgido.
	Preocupação com o conhecimento dos salários do mercado, mas apenas dos cargos mais típicos.	Comprar pesquisa pronta, pesquisa de uso em muitas empresas, feita por empresa especializada (restrita a cargos típicos).
	Conhecer os salários do mercado dos cargos típicos e usá-los com base para localizar outros cargos da empresa em desequilíbrio.	Idem ao anterior, com a complementação de análise de equilíbrio interno de salários para localizar cargos não típicos em desequilíbrio externo (se for possível).
	Conhecer o salário do mercado para cada cargo da empresa.	Pesquisa de mercado da mão-de-obra feita especialmente.
ALTA	Conhecer as tendências de evolução do mercado de trabalho para prever os desequilíbrios futuros.	Fazer pesquisas periódicas e coletar dados que tenham correlação com a evolução do mercado de mão-de-obra.

BENEFÍCIOS

Definição: Trata-se de um salário indireto dado sob forma de pagamento total ou parcial de certos tipos de despesas (em geral: educação, médico especializado) pelo fornecimento gratuito de certos serviços (ex.: recreação), ou pela propiciação de aquisição vantajosa de custos, bens ou serviços (cooperativa, seguro de grupo etc.).

OBS.: Os benefícios têm um paralelo claro com o equilíbrio externo de salários, do qual é complementar.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Preocupação com o fornecimento apenas do que é obrigatório ou tem incentivos legais.	Só conhecer as leis e os processos de conseguir incentivos.
	Preocupação com o conhecimento do que em geral as outras empresas oferecem como benefício.	Pesquisa de benefícios.
	Preocupação com o estudo do "trade-of" entre os benefícios e os salários diretos.	Pesquisa da correlação entre os níveis de benefícios (transformados em custos) e os níveis de salários.
ALTA	Preocupação com o conhecimento de qual o tipo de benefício que melhor atende, ou melhor se ajusta ao empregado da empresa.	Pesquisa motivacional ou do impacto de cada tipo de benefício atual ou proposto.

DESLIGAMENTO PELA EMPRESA

Definição: Desligamento pela empresa é a decisão de descontinuar o emprego do indivíduo por iniciativa da empresa (há também o desligamento pelo empregado quando este decide deixar a empresa).

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Com um mínimo de dúvida de que o empregado não serve (1ª folha ou sintoma de inadequação), ele será desligado.	Só é necessário atender à regra de que basta a 1ª folha ou sintoma de inadequação para demitir.
	Com um mínimo de certeza de que o empregado não serve (1ª folha ou sintoma de inadequação investigado), ele será desligado.	Método de avaliação de desempenho pelo <i>incidente crítico</i> (ou procedimento para avaliar a culpa de erros).
	Com um certo grau de certeza de que o empregado não serve (conjunto de folhas ou de sintomas de inadequação investigados), ele será desligado.	Método de avaliação de desempenho pelo incidente crítico, mais a avaliação do desempenho normal (voltado para qualidades) do empregado.
	Alto grau de certeza de que o empregado não serve para ser desligado.	Avaliação do desempenho e das características do empregado, além de buscar outras posições existentes na organização adequada à pessoa.
ALTA	O empregado só será desligado em último caso.	Reestudo do trabalho e do organograma para criar novas posições que sirvam para a pessoa.

REVISÃO DA SITUAÇÃO DO EMPREGADO

Definição: Revisão é a atividade que envolve decisões de avaliação e controle do desempenho do indivíduo no cargo.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não rever a situação, deixando a cargo da percepção do próprio empregado os erros e os acertos.	Nenhuma metodologia: o empregado melhora por iniciativa própria.
	Revisão em função da qualidade do produto.	Análise dos resultados do controle de qualidade e correção no posto de trabalho por orientação.
	Revisão em função da qualidade e da interação com grupo de trabalho.	Instrumento de avaliação e comparação com o padrão desejado.
ALTA	Revisão a fim de medir a potencialidade futura.	Instrumento de medida em profundidade com uso de escalas.

BIBLIOGRAFIA

- KAUFMAN, H. — *The forest ranger: a study in administrative behavior*. Baltimore, Published for Resources for the future by Johns Hopkins, 1967 e 1960.
- KWASNICKA, E.L. — “Planejamento de M.D.O. — um modelo sistêmico” Dissertação de Mestrado, 1974.
- ZACCARELLI, S.B. & KWASNICKA, E.L. — “Hierarquia de decisões da função pessoal” *Revista de Administração*, São Paulo, 13 (3), jul./set. 1978.
- ZACCARELLI, S.B. & KWASNICKA, E.L. — “Otimização das decisões na função pessoal” *Revista de Administração*, São Paulo, 14 (1), jan./mar. 1979.
- ZACCARELLI, S.B. — “A Hierarquia de decisões e sua operacionalização” *Revista de Administração*, São Paulo, 18 (1), jan./mar. 1983.

WEBER E A SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

José Henrique de Faria*

SÍNTESE

A sociologia das organizações foi definitivamente incorporada à teoria administrativa a partir do chamado “enfoque behaviorista” com Barnard, na década de 30. Para melhor compreendê-la, no entanto, o autor deste artigo procura examinar a contribuição de Max Weber, anterior ao enfoque behaviorista, e que teve grande influência nos estudos desenvolvidos na teoria geral da administração. Para o autor a obra de Weber é essencial para a compreensão da própria administração, principalmente quando é examinada a questão da racionalidade burocrática fundada na legitimidade da dominação legal.

INTRODUÇÃO

A obra de Max Weber abrange diversas áreas do conhecimento no âmbito das Ciências Sociais. Sua contribuição passa pela Ciência Política, pela Ciência Econômica, pela Sociologia, Antropologia, História, Filosofia e Direito. Não obstante, é na Sociologia que os textos de Weber ganharam mais realce, especialmente pelos estudos que neles se basearam.

Na teoria sociológica, o impacto de seus estudos é relevante também — ou principalmente — na sociologia das organizações, especialmente devido aos diversos textos baseados em sua obra, a partir de um mesmo nível de preocupações, por diversos teóricos da burocracia, como, por exemplo: Robert Merton; R. Bendix; Alvin Gouldner; Philip Selznik; Michael Crozier; Peter Blau; George Lapassade; Warren Bennis; Chester Barnard; Herbert Simon; Alain Touraine; C. Wright Mills; Talcott Parson, entre outros. Nesse sentido, a dimensão da obra de Weber é das mais fecundas, porque polêmica, de forma que nada do que sobre ela se escreveu é uma “versão final”

No presente artigo procurar-se-á, então, apenas examinar a contribuição de Max Weber para a Sociologia das Organizações, de uma forma geral, e Sociologia da Burocracia, de uma forma específica, a partir da questão da racionalidade burocrática fundada na legitimidade racional-legal. Sem embargo, para tal é necessário proceder a um corte analítico que se de um lado prejudica uma apreensão da obra para deter-se em um assunto específico, de outro, impõe-se como necessidade objetiva, determinada pelo propósito particular do artigo. Para atingir adequadamente o objetivo proposto, é conveniente examinar, em primeiro lugar, de que forma Weber encara a questão do método nas Ciências Sociais. Situado nesta instância, a contribuição de Weber poderá ser melhor aquilatada. No entanto, para que se possa examinar a racionalidade burocrática, mais precisamente a burocracia sob o capitalismo, tanto a nível de empresa privada, empresa pública ou mesmo em organizações de países chamados de “socialismo real” em que vigora o que tem sido designado por “capitalismo de Estado”, é necessário proceder a uma verificação de algumas outras questões: poder e denomina-

ção; classe social; ética religiosa e capitalismo.

A QUESTÃO DO MÉTODO

Wilhelm Dilthey, um antipositivista adepto da separação entre ciências humanas e naturais, estabeleceu uma distinção entre “explicação”, modo característico das ciências naturais — as quais buscam o relacionamento causal entre os fenômenos — e “compreensão” modo típico das ciências humanas, que não estudam fatos passíveis de explicação, mas processos da experiência humana dos quais se extraem sentidos. Dilthey era um filósofo e historiador e não um cientista social, de forma que coube a outros estudiosos a tarefa de levar “o método da compreensão” ao estudo de fatos humanos particulares, constituindo diversas disciplinas *compreensivas*. Na sociologia, a tarefa ficaria reservada a Max Weber (Weber, 1980).

Para Weber, o objeto da sociologia é a captação da relação de sentido da ação humana, à medida que o conhecimento de um fenômeno social implica extração do conteúdo simbólico da ação que o configura. A ação é entendida como o sentido pensado pelo sujeito em relação aos comportamentos de outros que orientam o seu. Desta forma, o fato humano não pode ser *explicado* como resultado de uma relação causa-efeito, mas *compreendido* como fato portador de sentido que deve ser entendido, porquanto aponta para um complexo de relações sociais. Os sentidos nas ações humanas não podem ser captados através de procedimentos metodológicos das ciências naturais, já que as leis sociais estabelecem relações (causais) em termos de regras de probabilidades. Tais leis, que se referem à construção de *comportamento com sentido*, servem para explicar processos particulares.

Para explicar os processos particulares, no entanto, Weber propõe a utilização dos chamados “tipos ideais” que “representam o primeiro nível de generalização de conceitos abstratos e, correspondendo às exigências lógicas da prova, estão intimamente ligados à realidade concreta particular” (Weber, 1980). O conceito de “tipo ideal” implica uma abstração do que existe de particular nos fenômenos concretos, constituindo um conceito individualizante que tem como fim último e exclusivo “servir o conhecimento da significação cultural das relações históricas e concretas” (Weber, 1977). O “tipo ideal” refere-se a “um quadro de pensamento e não da realidade histórica, e muito menos da realidade ‘autêntica’, e não serve de esquema no qual se pudesse incluir a realidade à maneira de *exemplar*. Tem antes o significado de um *conceito limite* puramente ideal, em relação ao qual se mede a realidade a

*Economista, pela FAE/UCP, Mestre em Administração, pelo PPGA/UFRGS, ex-professor de UEPG (Paraná), Coordenador Técnico da Pesquisa Nacional de Desempenho Industrial do SIND-MIC-CDI. Texto apresentado no seminário sobre “Teoria das Organizações: a concepção de Max Weber”, PPGA/UFRGS, em setembro de 1982.

fim de esclarecer o conteúdo empírico de alguns dos seus elementos importantes, e com o qual esta é *comparada* (). Nesta função, o tipo ideal é acima de tudo uma tentativa para apreender os indivíduos históricos ou os seus diversos elementos nos conceitos *genéticos*” (Weber, 1977). O “tipo ideal”, enquanto conceito-limite, refere-se a imagens sobre as quais as relações são construídas, de maneira que é possível expor a forma que tomaria uma ação social particular caso se desenvolvesse racionalmente em relação a um único fim. O tipo ideal descreve a “categoria da possibilidade objetiva” — enquanto “desenvolvimento normativo ideal” — e não o “curso concreto da ação”, porquanto se trata de um conceito *vazio de conteúdo real*.

O “tipo ideal” não é falso nem verdadeiro, pois, ao depurar as propriedades dos fenômenos reais para, posteriormente, reconstituí-los, tem apenas o caráter de *validação* ou *não-validação* em função de sua utilidade para a compreensão dos fenômenos estudados, ou seja, o “tipo ideal” situa o fenômeno real em sua *relatividade*. Dessa forma, é um “processo de contrastação conceitual” — já que permite a apreensão dos fatos segundo o seu *grau* de aproximação ao “ideal-tipo” — e de “formulação de hipóteses explicativas”

A preocupação de Weber é a construção de um esquema de interpretação dos fenômenos reais a partir de uma Ciência Social isenta de pressupostos, ou seja, fundada no sentido na “neutralidade axiológica” (Weber, 1977). O objetivo é preservar a ciência dos *juízos de valor*, de origem *subjetiva* e especulativa, de forma que “qualquer demonstração científica metodologicamente correta” deve ser reconhecida como tal por todas as pessoas sem que estas ponham “em dúvida o valor científico da análise teórica”. Aqui, convém chamar a atenção para o fato de que tal neutralidade axiológica, na realidade, não ocorre, pois “a relação a valores aparece em todos os momentos sucessivos da pesquisa. Ela estabelece a direção geral pela escolha que daí deriva, na forma de hipótese explicativa, condiciona o processo de explicação. Se isso se dá, *a escolha com relação a valores incide direta ou indiretamente no resultado da pesquisa*” (Tragtenberg, 1977).

É importante observar, de qualquer forma, que os conceitos são compostos, para Weber, de forma paulatina, a partir de um esboço inicial enriquecido com componentes retirados da realidade histórica, de tal maneira que a compreensão definitiva dar-se-á sempre no fim do tratamento do assunto em questão. Assim, a estrutura lógica do esquema explicativo é, para Weber, a única garantia da objetividade, desde que os instrumentos sejam corretamente aplicados: de outra forma, ter-se-á “juízo de valor” ou subjetividade (Weber, 1974).

PODER E DOMINAÇÃO

Uma relação social pode ter, para seus participantes, de acordo com o tipo de ordem, as seguintes conseqüências:

- a) solidariedade: toda a ação de cada um dos participantes impõe-se aos demais;
- b) representação: a ação de determinado participante impõe-se aos demais.

Nesse sentido, o poder representativo — “plenos poderes” pode, de acordo com a ordem vigente: estar apropriado em todos os seus graus e qualidades (onde se tem os “plenos poderes por direito próprio”); ou ser

atribuído ao possuidor de determinadas características, temporais ou permanentes, ou, ainda, ser outorgado, temporal ou permanentemente, por determinados atos dos participantes ou de terceiros (onde se tem os “plenos poderes outorgados”). As condições segundo as quais as relações sociais aparecem como relação de solidariedade ou de representação podem, no limite, ter como fim uma *luta violenta* ou uma *troca pacífica*, não obstante circunstâncias particulares possam ser fixadas na análise de casos concretos (Weber, 1974).

Uma relação social com uma regulamentação limitadora imposta para garantir a conduta dos participantes é chamada, por Weber, de *associação*. A associação possui um dirigente e, eventualmente, um quadro administrativo que pode ter, conforme o caso, um poder representativo. O exercício da direção ou da participação na ação do quadro administrativo pode ser apropriado pelos participantes ou estar atribuído, conforme as notas da associação, a determinadas pessoas. A ação da associação consiste, portanto, na conduta legítima do quadro administrativo ou na conduta dos participantes na associação — enquanto dirigida pelas ordens do quadro administrativo (Weber, 1974). À medida que uma associação pode ser autônoma ou heterônoma, autocéfala ou heterocéfala, as ordens estabelecidas para uma sociedade¹ podem surgir por um *pacto livre* ou por *imposição*. A gestão da associação pode pretender legitimar seu poder para impor novas ordens — especialmente as ordens administrativas — que regulam a “ação da associação”

É no âmbito das relações sociais, portanto, que se processam as ações dos indivíduos, o que implica ser dentro de uma relação social que é o poder exercido.

Com efeito, para Weber, “poder significa a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade” (Weber, 1974). O conceito de poder, de Weber, não obstante os reparos devidos à sua relativa limitação (Martin, 1978; Faria, 1979), é fundamental para o estudo das organizações, mais particularmente das burocráticas. Convém observar que Weber trabalha o conceito ao nível da probabilidade de imposição de vontade, mesmo que haja resistência contra esta imposição e independentemente da base em que tal probabilidade esteja assentada. É necessário dar ênfase a esta questão à medida que o poder tem sido, por um lado, subestimado por teóricos gerencialistas norte-americanos (McClelland & Burnham, 1977; e Kotter, 1977) que o tratam como uma espécie de “motivador de desempenho” e, por outro lado, despido de seu caráter impositivo e coercitivo para ser tratado ou como “liberdade de escolha” (Souza, 1979), de forma a que seja corrigida a *visão distorcida* que se tem do poder, ou como um jogo, uma “brincadeira de escritório” (Korda, 1981). Em todos os casos, há uma implícita tentativa de mascarar as relações autoritárias de poder.²

Como o conceito de poder é sociologicamente amorfo, Weber introduz um conceito mais preciso que implica a probabilidade de um mando ser obedecido. Weber coloca em causa, a partir daí, dois conceitos fundamentais: *dominação* e *disciplina*. “*Por dominação* deve ser entendida a probabilidade de encontrar obediência a um mando de determinado conteúdo entre dadas pessoas; por *disciplina* deve ser entendida a probabilidade de encontrar obediência para um mando, por parte de um conjunto de pessoas que, em virtude de atitudes arraigadas, seja pronta, simples e automática.

(Weber, 1974). O poder, portanto, é efetivo apenas à medida que implica dominação, a qual, por seu turno, resulta em obediência tanto como automatismo (disciplina) quanto como resistência. Vale ressaltar, desde logo, que quando a dominação é do tipo racional-legal, envolvendo um corpo administrativo organizado, toma a forma de estrutura burocrática.

A situação de dominação pode implicar uma associação de dominação, a qual pode ser *política* ou *hierocrática*. É política quando sua existência e a validade de suas ordenações estão garantidas de um modo contínuo pela ameaça e aplicação de força física por parte de seu quadro administrativo. O Estado é, nesse sentido, um instituto político de atividade contínua, à medida que seu quadro administrativo mantém, com êxito, a pretensão ao *monopólio legítimo* da coação física para a manutenção da ordem vigente. Uma associação de dominação é *hierocrática* quando aplica, para garantia de sua ordem, a coação psíquica, concedendo e recusando *bens de salvação*. Nesse sentido, a Igreja é um instrumento *hierocrático* de atividade contínua, à medida que seu quadro administrativo mantém a pretensão do monopólio legítimo da coação psíquica (Weber, 1974). Weber adverte, contudo, que em uma associação de dominação política a coação física não é o único e nem o normal meio administrativo, já que os dirigentes utilizam todos os meios possíveis para a realização dos objetivos. Porém, a ameaça e o eventual emprego da coação física é um meio específico e, em todos os casos, a última alternativa, quando os demais meios fracassam. Esta advertência, é bom que se coloque, é de fundamental importância para a compreensão da gestão burocrática, de um modo geral, e da teoria administrativa, de um modo específico.

A dominação está fundada em diversos motivos de submissão, sendo que as relações de dominação costumam apoiar-se em bases jurídicas devido a necessidade de *legitimação*, de maneira que as ações não gerem conseqüências indesejáveis — ou não previsíveis —, difíceis de serem controladas. Dentro de sua forma pura — “tipo ideal” —, existem, para Weber, três tipos de dominação legítima: dominação legal; dominação tradicional; dominação carismática.

A dominação é legal quando se baseia na promulgação de lei, ou seja, em virtude de determinado estatuto, sendo seu tipo mais puro representado pela burocracia. A idéia básica deste tipo de dominação (ou autoridade) é que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas mediante procedimentos formais e corretos. Os indivíduos que obedecem às leis são membros (ou funcionários) do conjunto político (da associação), nomeados por autoridade superior. A obediência não é devida a uma pessoa, mas a regras e regulamentos legais que designam as relações de obediência, de tal forma que fique claramente determinado a quem e em que proporção deve ser a obediência relativa à regra estatuída.

O indivíduo, investido de autoridade, quando manda também obedece, porquanto sendo a regra abstrata atinge a todos indistintamente, de tal forma que ao usá-la para dar uma ordem o indivíduo implicitamente a reconhece e aceita. A regra, portanto, determina, na “pirâmide hierárquica”, as funções de comando, designando, dentro de uma esfera de competência ou jurisdição funcionalmente definidos, o *superior* e os *subordinados*. A obediência é, nesse sentido, canalizada por meio de uma “hierarquia de funções”, a qual subordina as funções inferiores às superiores. Tudo gira em torno da impessoalidade, porquanto as regras

são definidas objetivamente, de uma forma estritamente formal, racional: daí a dominação “racional-legal”

A autoridade legal abrange não apenas a moderna estrutura do Estado, mas também as relações de dominação nas empresas capitalistas privadas e, de uma forma mais ampla, nas organizações, de todos os tipos, em que exista um conjunto de funcionários hierarquicamente organizados. As condições do mercado de trabalho submetem os empregados às normas da organização, baseada na heteronomia. A empresa privada é autônoma na organização de sua administração, crescentemente burocrática, sendo que o desenvolvimento do capitalismo moderno é, para Weber, idêntico a esta crescente burocratização da empresa econômica. (Weber, 1979).

Embora a burocracia represente o aspecto mais puro da dominação legal, para Weber nenhuma estrutura é exclusivamente burocrática, administrada apenas por funcionários contratados e nomeados, à medida que as posições mais elevadas no conjunto político são exercidas por *amos políticos* (monarcas, presidentes etc.). Mesmo os funcionários administrativos não são exclusivamente burocráticos, já que podem atuar a favor de grupos de interesses que participam da administração (Weber, 1973).

A dominação tradicional baseia-se na crença da santidade da ordem social e de suas prerrogativas, existentes desde tempos passados. A associação dominante — o corpo político — é comunitária, sendo que o comando cabe a um “senhor” que exerce o domínio sobre os “súditos”, ao passo que o quadro administrativo é composto por “servidores”. A obediência, baseada na devoção, remete à consagração da dignidade do senhor pela tradição. Nesse sentido, o próprio senhor está vinculado à tradição, dado que sua violação expõe ao perigo a legitimidade de seu domínio.

Existem duas formas diferentes de relação das posições: a estrutura patriarcal e a dos Estados (sistema de propriedade ou patrimonial). Na primeira forma os serventúrios dependem total e pessoalmente do senhor, sendo recrutados como escravos: o tipo puro é o domínio do sultão. Na segunda forma, os serventúrios não servem pessoalmente ao senhor (pois são independentes), mas são nomeados por via de concessão de privilégios, ou adquirem os privilégios por meio de contato, compra ou arrendamento de propriedade. Os funcionários típicos do Estado patrimonial ou feudal são domésticos (camareiro, mordomo etc.). O domínio patrimonial é claramente representado pela aristocracia feudal e é baseado na absorção relativamente estável do poder administrativo, revestido da forma de “direitos especiais” (Weber, 1973).

A dominação carismática, por seu turno, dá-se “em virtude da devoção afetiva à pessoa do senhor e a seus dotes sobrenaturais (carisma) e, particularmente: a faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória (). Seus tipos mais puros são a dominação do profeta, do herói guerreiro e do grande demagogo” (Weber, 1979). O conjunto político consiste na relação comunal, sendo o comando afeto ao “líder” que domina seus “apóstolos”, ou “comandados” devido a suas “qualidades fora do comum”: o domínio mantém-se enquanto as qualidades forem reconhecidas. O pessoal administrativo é selecionado em função do carisma e da devoção pessoal.

Como pode ser observado “para caracterizar a dominação, Weber parte da noção de obediência, de coerção e de quadro administrativo no exercício da dominação, e supõe

que o sentido da ação política deva ser ressaltado na análise. As distinções weberianas entre as formas de dominação (tradicional, carismática e racional-legal) não decorrem de oposições lógicas ou de dimensões num espectro político que abrangem um pólo de tradicionalismo e outro de modernismo, como os autores funcionalistas propuseram.³ A tipologia de Weber capta os aspectos significativos que caracterizam situações que historicamente se constituíram de modo específico. Weber não *formaliza* as interpretações, nem supõe uma *psicologia* como base delas: situações históricas e agentes socialmente definidos dão o enquadramento de seus temas” (Cardoso & Martins, 1979).

O poder, como igualmente se observou, pode ser assegurado por uma ordem jurídica, sendo que sua distribuição entre os grupos que participam do conjunto político pode ser designada como “ordem social”. Tal ordem, ao mesmo tempo que é condicionada pela ordem econômica, influi nela. Neste sentido, portanto, as classes aparecem, para Weber, como “fenômenos de distribuição de poder dentro de uma comunidade” (Weber, 1974).

CLASSE: SITUAÇÃO E INTERESSE

Para Weber, a classe representa uma base possível de ação comunitária, de tal forma que se pode falar em classe quando: “a) certo número de pessoas têm em comum um componente causal específico em suas oportunidades de vida, e à medida que b) este componente é representado exclusivamente pelos interesses econômicos da posse de bens e oportunidades de renda, e c) é representado sob as condições de mercado de produtos ou mercado de trabalho” (Weber, 1974). Estes pontos indicados por Weber referem-se à “situações de classe”, ou seja, as relações de oferta de bens, condições e experiências de vida, que são determinadas pelo “volume” e pelo “tipo” de poder. Neste sentido, classe vem a ser, para Weber, “qualquer grupo de pessoas que se encontrem na mesma situação de classe”

Assim, as oportunidades específicas de vida são criadas através da distribuição da propriedade material entre competidores no mercado. Tal distribuição exclui os não-proprietários e favorece os proprietários na competição, à medida que propicia a estes o monopólio da demanda dos bens, das oportunidades de transações lucrativas e da possibilidade de transferir “bens de uso” para “bens de capital” (investimento em capital fixo e variável). Sob o capitalismo, tal distribuição dá aos proprietários a função empresarial e, conseqüentemente, as oportunidades para participar dos lucros extraídos de aplicação do capital, seja de forma direta ou indireta: no pólo oposto estão os não-proprietários que só podem oferecer seus serviços, de forma bruta ou através de trabalho, “para que possam, simplesmente, subsistir” “Propriedade” e “falta de “propriedade” são, para Weber, “as categorias básicas de todas as situações de classe” (Weber, 1974).

Desta forma, o fator que cria uma classe determinada é para Weber o “interesse econômico claro”, isto é, somente os interesses que têm relação com a existência do “mercado”. O conceito de interesse de classe é, mesmo assim, ambíguo, na perspectiva de Weber, pois está “além da direção fatural de interesses” que vai de situação de classe para a “média” de pessoas que estão sujeitas a tal situação de classe. Se não houver variação na situação de classe, a direção em que um trabalhador deve buscar seus interesses pode variar muito, em função mesmo de sua qualificação em relação à tarefa. Por outro lado, a direção dos interesses

pode igualmente variar muito, “dependendo de se ter ou não desenvolvido, da situação de classe, uma ação comunitária por parte dum porção maior ou menor, daqueles que estão igualmente afetados pela ‘situação de classe’, ou mesmo uma associação entre eles (), da qual o indivíduo possa ou não esperar resultados promissores” (Weber, 1974).

Os resultados da situação de classe precisam ser claramente reconhecidos, para Weber, à medida que somente assim é possível considerar o contraste das oportunidades de vida como resultantes da “distribuição da propriedade existente” ou da “estrutura da ordem econômica concreta” — cujo exemplo histórico é a “situação de classe do proletariado moderno”. Assim, como relações de classe — “ação entre membros de diferentes classes” — são forjadas no âmbito da “ação comunitária”; os “atos comunitários que determinam diretamente a situação de classe do trabalhador e do empresário são: o mercado de trabalho, o mercado de produtos e a empresa capitalista” (Weber, 1974).

A questão que se deve colocar é como Weber encara, em conseqüência, as relações internas na moderna cultura capitalista ou seja, como a organização, sob o capitalismo, enfatiza o controle e a racionalidade. Para tanto, é necessário examinar, primeiramente, a questão da ética religiosa.

ÉTICA RELIGIOSA E CAPITALISMO

O questionamento básico de Weber, quando examina o “espírito do capitalismo”, refere-se às idéias de onde surgiram a concepção de atividade lucrativa, encarada como vocação, e a razão pela qual tais idéias determinaram o novo modo de vida.

Weber vai procurar explicar, através dos pressupostos do ascetismo cristão, as bases do racionalismo econômico como o caráter mais destacado da vida econômica. Nesse sentido, considera a extensão da produtividade de trabalho em função da subordinação do processo de produção de pontos de vista científicos. “Este processo de racionalização no campo da ciência e da organização econômica determina indubitavelmente uma parte importante dos ‘ideais da vida’ da moderna sociedade burguesa. O trabalho a serviço de uma organização racional para o abastecimento de bens materiais à humanidade, sem dúvida, tem-se apresentado sempre aos representantes do espírito do capitalismo como uma das mais importantes finalidades de sua vida profissional” (Weber, 1981). O racionalismo é o conceito — histórico — que engloba diversos componentes. É do pensamento racional que se desenvolveu a idéia de vocação e de divisão do trabalho na vocação, idéia esta irracional (de um ponto de vista eudemonista), mas característica da cultura capitalista.

Weber não aceita a tese de que o “espírito do capitalismo” surgiu apenas como conseqüência da Reforma. Sua preocupação é a de verificar em que medida as influências religiosas participaram da moldagem e da expressão desse “espírito” e, para tanto, vai buscar as correlações entre o movimento religioso e a ética vocacional — especialmente a do protestantismo ascético.

Os representantes históricos do protestantismo ascético são:

- a) o calvinismo: que foi a *fé* em torno da qual giraram os “países capitalisticamente desenvolvidos” e as lutas políticas e culturais dos séculos XVI e XVII;

- b) o pietismo: cujo ponto de partida é, historicamente, a doutrina da predestinação;
- c) o metodismo: cuja característica é a combinação de um tipo emocional (embora ascético) com crescente indiferença pelas bases dogmáticas do calvinismo;
- d) as seitas batistas (os batistas, propriamente ditos, os menonitas e, principalmente, os *quakers*): cuja ética repousa em uma base relativamente diferente do calvinismo. Não obstante as diferenças de pormenor e de ênfase, muitas características comuns estão presentes nestas correntes religiosas; o ponto decisivo é, para Weber, a concepção de “estado de graça”, que distingue seu possuidor do mundo (da “degradação da carne”). Como este “estado de graça” não podia ser garantido por nenhum tipo de conduta específico, derivou-se um incentivo para que as pessoas “supervisionassem metodicamente” tal “estado de graça” em sua própria conduta, nela introduzindo o ascetismo (prática de devoção). A conduta ascética significou um “planejamento racional de toda vida do indivíduo”, racionalização esta que, praticada “dentro deste mundo, mas para o bem do mundo do além, foi a consequência do conceito de vocação do protestantismo ascético” (Weber, 1981).

O “estado de graça” implica trabalho diário em torno do que lhe foi destinado, sendo que “perda de tempo” é o “principal de todos os pecados” De acordo com a ética *quaker*, é a vida profissional que dá ao homem o “treino moral”, prova de seu “estado de graça” para sua consciência, expressão no zelo e no método, para o cumprimento de sua vocação. A vocação pedida por Deus não é o trabalho em si mesmo, mas um trabalho racional.⁴ A vocação é orientada por critérios morais e pela importância da produção de bens para a coletividade, embora o critério mais importante seja o da “lucratividade do empreendimento”: quando Deus indica a um de seus eleitos uma oportunidade de lucro, este deve aproveitá-la. Dessa forma, a riqueza é condenada apenas eticamente, quando persegue uma vida feliz e sem preocupação, pois enquanto dever vocacional ela é não apenas moralmente permissível mas, principalmente, recomendável.⁵

O puritanismo, como observa Weber, baseava-se no *ethos* da organização racional do capital e do trabalho, de tal modo que a aversão pelo esporte não era uma questão de princípio, mas devido à crença de que o esporte devia ser utilizado para cumprir uma finalidade racional: “restabelecimento necessário à eficiência do corpo” Enquanto atividade espontânea de impulsos indisciplinados, enquanto diversão ou prazer irracional, o esporte era estritamente condenado.⁶ A influência da concepção puritana, à medida que se estendeu, favoreceu o desenvolvimento de uma vida econômica racional e burguesa.

O racionalismo no trabalho e incentivo à utilização produtiva da riqueza como investimento de capital gerou, juntamente com a restrição ao consumo (compulsão ascética à poupança), a acumulação capitalista. O empreendedor burguês, consciente de estar na plena graça de Deus — desde que se mantivesse nos limites da correção formal — podia agir segundo seus interesses, o que era tanto mais significativo à medida que o poder da ascese religiosa “punha à sua disposição trabalhadores sóbrios, conscientes e incomparavelmente industriais, que se aferravam ao trabalho como a uma finalidade de vida desejada por Deus. Dava-lhe, além disso, a tranquilizadora garantia de que a desigual distribuição de riqueza deste mundo era obra especial da

Divina Providência, que, com essas diferenças, e com a graça particular, perseguia seus fins secretos, desconhecidos do homem” (Weber, 1981). Calvino, especialmente, era de opinião de que apenas enquanto os trabalhadores fossem mantidos na pobreza é que se conservariam obedientes a Deus.⁷

Toda a literatura ascética parte, para Weber, da idéia de que o trabalho consciente — mesmo com baixos salários — daqueles a quem a vida só deu a força de trabalho é “sumamente agradável a Deus” A ascese protestante, no entanto, foi além desse ponto de vista, à medida que produziu uma norma para torná-lo eficiente: a sanção psicológica, na qual o trabalho (como vocação) era o meio (às vezes único) para atingir a certeza da graça. Desta forma, ao interpretar a atividade do empresário também como vocação, legalizou a exploração da “vontade de trabalhar” do operário.

O ascetismo protestante ao introduzir a concepção da conduta racional baseada na vocação passou a ser o verdadeiro *ethos* econômico da burguesia. A ordem econômica atual, no entanto, não subordina apenas o indivíduo ligado à produção, mas atinge igualmente os que estão envolvidos no sistema econômico. O ascetismo remodelou o mundo, propiciando o domínio dos bens materiais sobre os homens; seu espírito invadiu a sociedade, “mas o capitalismo vencedor, apoiado numa base mecânica, não carece mais de seu abrigo” (Weber, 1981).

As razões da existência de organização onde imperam a ordem, a hierarquia, a disciplina, a racionalidade e o trabalho como vocação têm suas origens historicamente determinadas por Weber. Está formado, assim, o “quadro ideológico” em que a dominação racional-legal envolve um corpo administrativo organizado que assume a forma de estrutura burocrática.

A RACIONALIDADE BUROCRÁTICA

A burocracia, para Weber, descansa na aceitação da validade de algumas leis não excludentes. Uma exposição sistemática sobre a burocracia pode ser encontrada em alguns de seus textos (Weber, 1974 b; e Weber, 1963) e sendo assim é conveniente apanhar o que há de mais essencial para o objetivo deste artigo.

Toda norma legal que rege as áreas de jurisdição visam a fins utilitários e/ou racionais. As normas implicam obediência por parte dos membros da organização; não obstante, podem atingir todas as pessoas que, de alguma forma, mantenham uma relação social com a organização. O processo administrativo, dentro dos limites especificados nas ordenações, significa a busca racional de interesses, de forma que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentam-se aos executores como “deveres oficiais”. Para a execução regular e contínua dos deveres, das “vocações”, a autoridade, apoiada pelas normas que regem sua conduta, possui meios de coerção.

A organização mantém um sistema de mando e subordinação organizado de forma monocrática o que, sem dúvida, facilita o controle. Daí por que também, a ênfase dos documentos escritos (que comprometem os indivíduos com a palavra *ad perpetuam rei memoriam*); na separação das atividades oficiais das particulares (inclusive a correspondência); no treinamento (que forja um padrão relativamente homogêneo de comportamento); na dedicação exclusiva às atividades laborais (princípio da fidelidade

aos objetivos da organização) e na descrição minuciosa das tarefas inerentes ao desempenho do cargo (para que cada um faça não apenas o que deve, mas nada mais além disso).

A ocupação do cargo está baseada na competência e, sendo assim, a “vocação” é estritamente profissional, segundo os designios vigentes. Para usufruir da estima, do “*status social*”, que o cargo lhe proporciona, o indivíduo deve aceitar, como suas, as regras dadas, as quais, inclusive, regularão sua carreira. Nomeado por autoridade competente, o funcionário conta com a vitaliciedade — embora não possua o cargo — que o torna, em certa medida, mais eficiente no exercício de seu trabalho.

A burocracia desenvolveu-se, especificamente, a partir das tarefas administrativas, muito mais pela “ampliação intensiva e qualitativa e pelo desdobramento interno” destas tarefas “do que pelo seu aumento extensivo e quantitativo” (Weber, 1974 b). Neste sentido, a organização burocrática é tecnicamente superior a outras formas de organização, não só no aspecto operativo (precisão, velocidade, clareza etc.) como na contrapartida monetária (frequentemente o trabalho burocrático assalariado é mais barato). Daí por que ser possível, sob a burocratização, a prática do “princípio de especialização das funções administrativas, de acordo com as considerações exclusivamente objetivas”

As empresas capitalistas modernas são modelos de organização burocrática rigorosa. “Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolveu-se mais perfeitamente na medida em que conseguiu eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo (Weber, 1976 b). A estrutura burocrática é própria para a concentração dos meios materiais de administração e/ou produção nas mãos dos “senhores”, na proporção em que transforma a “ação comunitária” em “ação societária” ordenada de forma racional. A burocracia é, para quem controla seu aparato, um eficiente instrumento de poder, pois atrela o funcionário à sua atividade; controla os meios e canal de comunicações; impõe normas de condutas; regula extensamente os fluxos de informação; determina os níveis de sigilo (“segredo oficial”); indica a forma e o conteúdo do processo de recrutamento; promove, a todos os níveis e de uma forma bastante intensa, o desenvolvimento de uma objetividade de cunho eminentemente racional.

Ao criticar a burocracia Weber procurou mostrar as causas e as formas como as organizações estavam sendo administradas por regras cada vez mais impessoais e racionais; procurou mostrar, ainda, que na empresa moderna os meios de produção estão separados do produtor; que a divisão do trabalho obedece a esquemas deliberadamente planejados; que o trabalho é uma vocação assegurada de forma disciplinada; que a liberdade e a espontaneidade dos indivíduos ficam cada vez mais limitadas e que, principalmente, sendo racional, a burocracia “acaba sendo rigorosamente a mais irracional” (Motta, 1981).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As idéias de Weber, comprometidas pelo ideal do liberalismo burguês, chocam-se com sua pretendida neutralidade axiológica (Weber, 1973 b. Espec. Introd. de Marcuse), e sua Teoria da Ciência constituiu-se “representação do intelectual burguês que procura participar miticamente das mudanças sociais, buscando a coinci-

dência entre estas mudanças e seu objetivo ideal: o ideal da Ciência sem pressupostos” (Tragtenberg, 1977).

Não obstante, no âmbito da Sociologia das Organizações, mais especificamente na teoria das organizações, a contribuição de Max Weber é das mais importantes. Weber mostra, em essência, que a centralização dos meios de administração é devida ao condicionamento técnico; que a organização burocrática expressa em si mesma uma dicotomia dominante-dominado; que a nível da empresa capitalista a dominação burocrática funda-se na mecanização, racionalização e controle (Weber, 1968).

Estudos sobre burocracia, racionalidade, organização, poder, dominação e legitimidade têm, cada vez com mais frequência, aparecido nos textos de sociólogos, cientistas, políticos e administradores. A necessidade de apreender a organização em seus momentos específicos, de compreender a forma e a natureza das organizações em épocas historicamente determinadas, é fundamental para o desenvolvimento da administração e para a expansão do objeto de seus estudos — incluindo, obrigatoriamente, outros modos particulares de organização.

Na proporção em que o sistema econômico torna-se mais sofisticado, a “função administrativa” deve alterar-se mais profundamente. Isto ocorre porque a uma mudança na estrutura econômica correspondem mudanças no aparato institucional que lhe conferem base de legitimação. Mostrar estes “arranjos superestruturais”, à sua maneira, foi também mérito de Weber, daí por que o estudo de sua obra e, mais que isso, seu aprofundamento e superação constituírem-se em providências essenciais para todos quantos pretendem entender a administração de organizações, de uma forma geral, e da burocracia, de uma forma específica.

NOTAS

- ¹ Para Weber é indiferente, com relação ao conceito de associação, que se trate de “sociedades” ou de “comunidades”. Basta a presença de um dirigente, cuja conduta dirija-se à realização da ordem da associação. Isto porque o caráter específico desta ação não é simplesmente orientada pela ordem vigente na associação, mas dirigida segundo uma *imposição coativa*. Nem todas as sociedades ou comunidades constituem, por certo, uma associação, pois sua existência depende completamente da presença de um dirigente e, eventualmente, de um quadro administrativo (Weber, 1974).
- ² De certa forma há aqui um *vício metodológico* do idealismo, da fenomenologia mesmo. O conceito não *explica* as relações concretas, antes tem a pretensão de mudá-las. É aquela antiga lenga-lenga baseada na idéia de que é possível corrigir distorções que as pessoas têm com relação ao poder, reconceituando-o para “liberdade de escolha”, “capacidade de influência” (poder não é mais poder, mas influência), “motivação de gerentes”, “jogo”, “local”, “símbolos” etc. As implicações decorrentes destas conceituações são várias, mas a mais grave é a de mascarar as relações de poder, eminentemente coercitivas e recalcantes.
- ³ O “tipo-ideal” de Weber distingue a especificidade dos fenômenos políticos sem eliminar da análise o contexto histórico, ao contrário dos funcionalistas, que se ocupam com o que existe de comum e repetitivo nos fenômenos, sem destaque para o que é historicamente específico.

- ⁴ Não é demais lembrar aqui a concepção de Frederick W. Taylor (fundamentada em valores *quakers*) com relação à disciplina, ordem, controle e método no trabalho. Para Taylor, o trabalho era uma autêntica vocação, orientado pelo critério moral, mas baseado no critério mesmo da lucratividade.
- ⁵ “A ênfase do significado ascético de uma vocação fixa propiciou uma justificação ética para a moderna divisão do trabalho” (Weber). Isto é válido, também, para justificar as diferenças “providenciais” entre possuidores e não possuidores.
- ⁶ Esta orientação do puritanismo no sentido de racionalidade aplicada ao condicionamento físico, visava, naturalmente, repor a força de trabalho para que esta melhor exercesse sua “vocação”
- ⁷ Os holandeses secularizaram esta proposta “afirmando que as massas só trabalhavam quando alguma necessidade a isso as forçasse. Essa formulação de um *leitmotiv* da economia capitalista iria desembocar mais tarde na corrente das teorias da produtividade através de baixos salários (Weber, 1981).

BIBLIOGRAFIA

- CARDOSO, F.H. & MARTINS, C.E. (orgs.). *Política & sociedade*. São Paulo, Nacional, 1979.
- FARIA, J.H. de. *A questão do autoritarismo organizacional*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979. (Dis. Mestr.)
- KORDA, M. *O jogo de poder na empresa*. São Paulo, Círculo, 1981.
- KOTTER, P. Power, dependence and effective management. *Harvard Business Review*. 55(4): 125-36, jul. aug. 1977.
- MARTIN R. *Sociologia do poder*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- McCLELLAND, D.C. & BURNHAM, H. O poder é a grande motivação dos bons gerentes. *Negócios em Exame*, São Paulo, Abril, 136: 35-42, 27 abr. 1977.
- MOTTA, F.C.P. *O que é burocracia*. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- SOUZA, E.L.P. de. *Treinamento para o futuro*. *RAE*, Rio de Janeiro, 19(2): 91-97, abr. jun. 1979.
- TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. São Paulo, Ática, 1977.
- WEBER, M. The essentials of bureaucratic organization: an ideal-type construction. In: MERTON, R.K. (org.). *Reader in bureaucracy*. Glencoe, Illinois, Free Press, 1963.
- WEBER, M. *História geral da economia*. São Paulo, Mestre Jou, 1968.
- WEBER, M. Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETZIONI, Amitai (org.). *Organizações complexas*. São Paulo, Atlas, 1973.
- WEBER, M. *O político e o cientista*. 2. ed. Lisboa, Presença, 1973.
- WEBER, M. *Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México, Fondo de Cultura Económica, 1974, 2 v.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. (Textos organizados e selecionados por C. Wright Mills e Hans Gerth).
- WEBER, M. *Sobre a teoria das ciências sociais*. 2. ed. Lisboa, Presença, 1977.
- WEBER, M. *Sociologia*. São Paulo, Ática, 1979.
- WEBER, M. *Textos selecionados*. 2. ed. São Paulo, Abril Cultural, 1980.
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira, 1981.

UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Roberto Sbragia*

SÍNTESE

O estudo tem por objetivo apresentar um quadro de referência sobre o conceito e uma avaliação tentativa do estado do clima organizacional em Instituições de Pesquisa de natureza governamental.

Uma amostra de 85 indivíduos pertencentes a 13 instituições foi pesquisada utilizando-se de questionários autopreenchíveis. Os resultados revelam onde se situam algumas das grandes deficiências institucionais relativamente a seu clima humano e em que direções; portanto possíveis esforços de aprimoramento poderiam ser desencadeados. Uma sugestão final é feita quanto a uma possível escala aprimorada para a avaliação do clima em situações de P&D.

INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. O clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões. Embora o conceito de clima tenda a ser usado para descrever organizações, o termo também pode ser usado para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos ou equipes em que trabalham. Pode também ser usado para descrever sistemas sociais tais como famílias, clubes e relações entre dois indivíduos.

Um grande número de estudos tem sido produzidos abordando o conceito e a natureza do clima organizacional. Hall et alii (1975), por exemplo, definem o termo da seguinte maneira: "o clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseadas nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização" Waters & Roach (1974) definem o clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma particular organização e que reflete o modo como ela lida com seus membros em seus respectivos ambientes. Payne & Mansfield (1973) consideram o clima organizacional como o "elo conceitual" de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Dentro de uma abordagem mais compreensível, Gibson et alii (1973) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processos, mas igualmente nas atitudes e comportamentos de seu pessoal. Os autores procuram descrever de que forma os vários ele-

mentos organizacionais como estilos de liderança, estrutura administrativa, fluxo de comunicações e outros interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como "clima organizacional"

Coerentemente com essa abordagem, Obaldeston (1978) trata o clima como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos, que produz efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais. Do mesmo modo, Litwin & Stringer (1968) definem o clima organizacional como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente. O gráfico da Figura 1 procura sintetizar essas considerações e conceituações dentro de um esforço tentativo de compreensão do fenômeno.

Ao lado, contudo, da crescente preocupação e atenção que o clima organizacional tem recebido ao longo desses últimos anos, onde contribuições a seu respeito têm sido identificadas tendo como foco diferentes tipos de organizações, muito pouco produziu-se no campo das organizações engajadas nas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ou seja, naquelas organizações que se dedicam fundamentalmente à inovação científica e tecnológica. Em tais organizações, constituídas primordialmente por Universidades, Instituições de Pesquisa e Centros Tecnológicos de empresas industriais, o fenômeno do clima tem-se constituído num aspecto dos mais relevantes, uma vez que, diferentemente do que acontece nas organizações de natureza mais tradicional (empresas comerciais, industriais e de serviços, órgãos e agências públicas etc.), naqueles tipos de organização o ser humano tem desempenhado um papel crítico, representando, em maior ou menor amplitude, a própria tecnologia da organização. Em outras palavras, a competência técnica nas organizações de P&D situa-se muito mais ao nível do homem do que propriamente ao nível das máquinas e equipamentos. Nesse sentido, uma das preocupações centrais nesse tipo de organização tem sido a de criar e manter um ambiente de trabalho

* Professor Assistente Doutor da FEA/USP. Membro da equipe do PACTO - Programa de Administração em Ciência e Tecnologia do IA/USP. Consultor de organizações na área de estrutura e desenvolvimento organizacional.

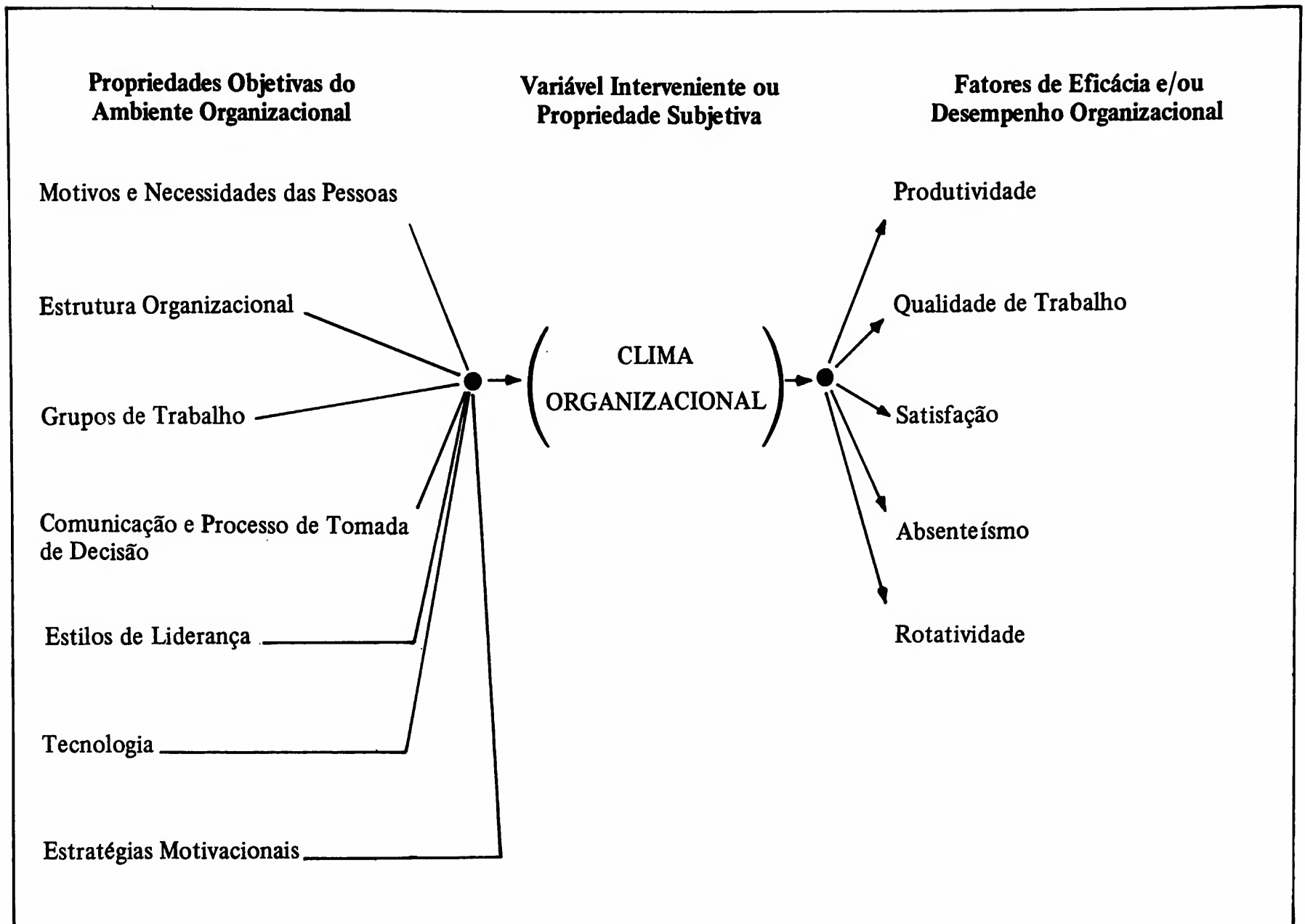


FIGURA 1 – UM MODELO INTEGRATIVO PARA ENTENDIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

satisfatório para os cientistas e engenheiros, uma vez que o trabalho de P&D já apresenta, intrinsecamente, um elevado grau de motivação e envolvimento. Essa evidência tem sugerido, por conseguinte, que os esforços organizacionais nesse tipo de organização precisam cada vez mais ser orientados ao aprimoramento das condições em que tarefas são realizadas do que propriamente ao conteúdo dessas situações em que os conceitos e técnicas de avaliação de clima têm-se mostrado de modo particularmente útil na identificação, interpretação e melhoria de deficiências organizacionais de tal ordem.

À luz desse quadro de referência, o presente estudo foi delineado como uma tentativa de busca de informações sobre a qualidade do clima organizacional em Instituições de Pesquisa (IP's). Substancialmente, existe uma preocupação em conhecer o estado em que se encontram as IP's relativamente à qualidade de seu clima organizacional no sentido de indicar onde parece se situar suas grandes deficiências e, portanto, em que direções possíveis esforços deveriam ser envidados na busca de soluções que viessem a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais e que, em consequência, se traduzissem num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como do organizacional. De forma subjacente a esse objetivo, mas numa ordem de prioridade secundária, insere-se no estudo uma tentativa de formulação das bases de uma escala de avaliação do clima que sirva de orientação para futuros estudos que neste campo em particular venham a ser conduzidos.

METODOLOGIA

Natureza e Método

O presente estudo de pesquisa, segundo sua natureza, é predominantemente exploratório, procurando descobrir perfis, tendências e intuições passíveis de verificação em estudos dotados de um maior rigor metodológico. Segundo o método empregado, pode ser classificado como um típico estudo de campo, onde situações institucionais em vida são escolhidas para averiguação, atitudes e valores são pesquisados, medidas aproximadas e indiretas são utilizadas e há uma série de limitações relacionadas ao poder de inferência dos resultados obtidos.

Amostra

A partir de um conhecimento já acumulado sobre a grande maioria das IP's de natureza governamental, constituiu-se uma amostra intencional de 300 elementos representando 14 entidades, todos eles de nível superior, mas ocupando diferentes cargos organizacionais e com diferentes tempos de permanência em suas instituições. Esses elementos foram contatados no período de março a julho de 1982, mas apenas 85 (28%) participaram efetivamente da pesquisa. Em grande parte esse índice de participação foi devido ao procedimento de coleta de dados que foi empregado e que se acha descrito no item seguinte. Os quadros das Figuras 2 e 3 detalham a composição da

amostra que foi pesquisada e o perfil dos respondentes segundo o cargo ocupado e o tempo de instituição.

Variáveis, Instrumentos e Procedimentos

Não obstante exista certa similaridade e convergência entre as várias definições de clima que têm sido propostas ao longo da literatura especializada, várias são as abordagens e modelos empregados na sua avaliação em situações organizacionais reais. Nesse sentido, um largo número de dimensões e/ou variáveis para mensuração do clima tem sido proposto e discutido nos vários estudos de pesquisa que têm sido conduzidos. Autores como Obaldston (1978), Gavin (1975), Kolb et alii têm utilizado um número de dimensões entre seis e nove, denominado substancialmente por aspectos do tipo: conformidade, responsabilidade, recompensas, clareza organizacional, calor humano etc. Autores como Lafollete & Sims (1975), Schneider & Bartlett (1970), Payne & Mansfield (1973) e Forehand & Gilmer (1964), têm preferido, por sua vez, o uso de um número relativamente maior de dimensões,

variando de vinte até cem, todas elas tentativamente expressas na sua forma mais desagregada possível. Em alguns desses últimos estudos, mais especificamente, técnicas de análise fatorial são empregadas para diminuir tal número de dimensões, reduzindo-o a um conjunto menor de fatores mais diferenciados entre si e mais internamente consistentes, dentro de um esforço, portanto, de busca de medidas mais objetivas e válidas para a avaliação do fenômeno.

Para a coleta de dados sobre o clima organizacional nas IP's selecionadas foi utilizado um instrumento contendo vinte afirmações sobre aspectos que foram tidos como relevantes a partir da revisão dos principais estudos conduzidos neste campo, bem como de uma criteriosa avaliação de sua pertinência no estudo das organizações de natureza científica e tecnológica. Esses aspectos constituem, assim, as dimensões e/ou variáveis de clima que são utilizadas no presente estudo e cujos significados, conforme inseridos no instrumento de coleta de dados, constam da Figura 4.

INSTITUIÇÕES	Nº DE PESSOAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO	Nº DE PESSOAS QUE EFETIVAMENTE PARTICIPARAM DA PESQUISA
1. INSTITUTO GEOLÓGICO	15	04
2. PROGRAMA NACIONAL DE MELHORAMENTO DA CANA-DE-AÇÚCAR – PLANALSUCAR	57	11
3. INSTITUTO DE PESCA	20	07
4. INSTITUTO FLORESTAL	19	08
5. FUNDAÇÃO CENTRO TECNOLÓGICO DE MINAS GERAIS – CETEC	09	02
6. FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA – CIENTEC	06	01
7. INSTITUTO DE TECNOLOGIA DO PARANÁ – IAPAR	04	02
8. INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS NUCLEARES – IPEN	19	07
9. INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS – IPT	32	11
10. INSTITUTO DE BOTÂNICA	23	10
11. INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL	21	07
12. INSTITUTO AGRÔNOMICO DE CAMPINAS	43	10
13. CENTRO DE PESQUISA DA LAVOURA CACAUEIRA – CEPLAC	24	05
14. INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA – IME	08	—
TOTAIS	300	85

FIGURA 2 – COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA QUE FOI PESQUISADA

(a) Distribuição dos respondentes segundo o cargo ocupado

CARGO	FREQ. ABSOLUTA	FREQ. RELATIVA
1. Alta Administração	9	10,6%
2. Média Administração Superior	18	21,1%
3. Média Administração Inferior	25	29,4%
4. Operacional	33	38,8%

(b) Distribuição dos respondentes segundo o tempo de instituição

TEMPO	FREQ. ABSOLUTA	FREQ. RELATIVA
1. Até 7 anos	30	35,3%
2. De 8 a 14 anos	24	28,2%
3. De 15 a 21 anos	21	24,7%
4. Mais de 21 anos	10	11,8%

FIGURA 3 – PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

1. *Estado de Tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
2. *Conformidade Exigida*: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfatura a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
3. *Ênfase na Participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.
4. *Proximidade da Supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa.
5. *Consideração Humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
6. *Adequação da Estrutura*: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
7. *Autonomia Presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
8. *Recompensas Proporcionais*: descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
9. *Prestígio Obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
10. *Cooperação Existente*: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
11. *Padrões Enfatizados*: descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
12. *Atitude frente a conflitos*: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo.
13. *Sentimento de Identidade*: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
14. *Tolerância Existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
15. *Clareza Percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
16. *Justiça Predominante*: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
17. *Condições de Progresso*: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
18. *Apoio Logístico Proporcionado*: descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
19. *Reconhecimento Proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
20. *Forma de Controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

FIGURA 4 – ESPECIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES E/OU VARIÁVEIS DE CLIMA UTILIZADAS NO ESTUDO

As várias discussões empreendidas ao nível da literatura acerca dos procedimentos e formas de mensuração do clima organizacional levou a definir um processo de mensuração baseado nas noções de *atual* (o que você acredita que acontece agora na sua organização) e *ideal* (como você gostaria que fosse). Índices de clima foram assim obtidos pela diferença entre as condições atuais e ideais, onde aos índices mais baixos foram associados níveis mais satisfatórios de clima e aos índices mais altos níveis mais insatisfatórios. Para se chegar a esses índices foi definida uma escala de cinco pontos que procurava reproduzir a intensidade com que o aspecto em avaliação (tensão, conformidade etc.), tanto do ponto de vista de atual como de ideal, tinha ocorrido na organização na percepção do respondente, com "1" significando nunca e "5" significando sempre. Nesse sentido, ao nível de cada dimensão e/ou variável, a qualidade do clima organizacional foi expressa por uma escala que variava de zero a quatro, com o valor "0" indicando uma alta qualidade percebida do clima em determinada dimensão e "4", inversamente, uma baixa qualidade.

A partir dessas definições, questionários foram compostos e enviados aos respondentes selecionados através do correio, onde os indivíduos foram solicitados a cooperar com o estudo e a emitir uma opinião franca e honesta a respeito dos aspectos sobre os quais foram argüídos. Todos os respondentes preencheram sozinhos seus respectivos questionários a partir das instruções fornecidas, sem qualquer intervenção do pesquisador. Os questionários recebidos até fins de julho de 1982 foram tabulados.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Percepções de Clima a Nível Global

O gráfico da Figura 5 procura mostrar a distribuição dos dados relativos ao clima organizacional que foram coletados aos 85 informantes pertencentes às 13 instituições de pesquisa que foram investigadas. Essa figura contém aquilo que denominaremos de Perfil de Clima Organizacional, construído a partir da mediana das respostas obtidas ao nível de cada dimensão e/ou variável.

De acordo com essa figura é possível notar que o grande ponto de preocupações, na percepção dos respondentes, parece ser o relativo a Recompensas, cujo grau de desfavorabilidade parece bastante coerente com a realidade das instituições de pesquisa brasileiras. De uma forma sintética, as cinco dimensões mais desfavoráveis nas instituições de pesquisa relativamente à qualidade de seu clima organizacional parecem ser, da mais para a menos desfavorável:

- recompensas
- clareza organizacional
- estrutura administrativa
- reconhecimento
- atitude frente a conflitos

De outro lado, as cinco dimensões mais favoráveis nas instituições de pesquisa relativamente à qualidade de seu clima organizacional parecem ser, da mais para a menos favorável:

- tolerância a erros
- estilo de supervisão
- conformidade exigida
- consideração

— autonomia

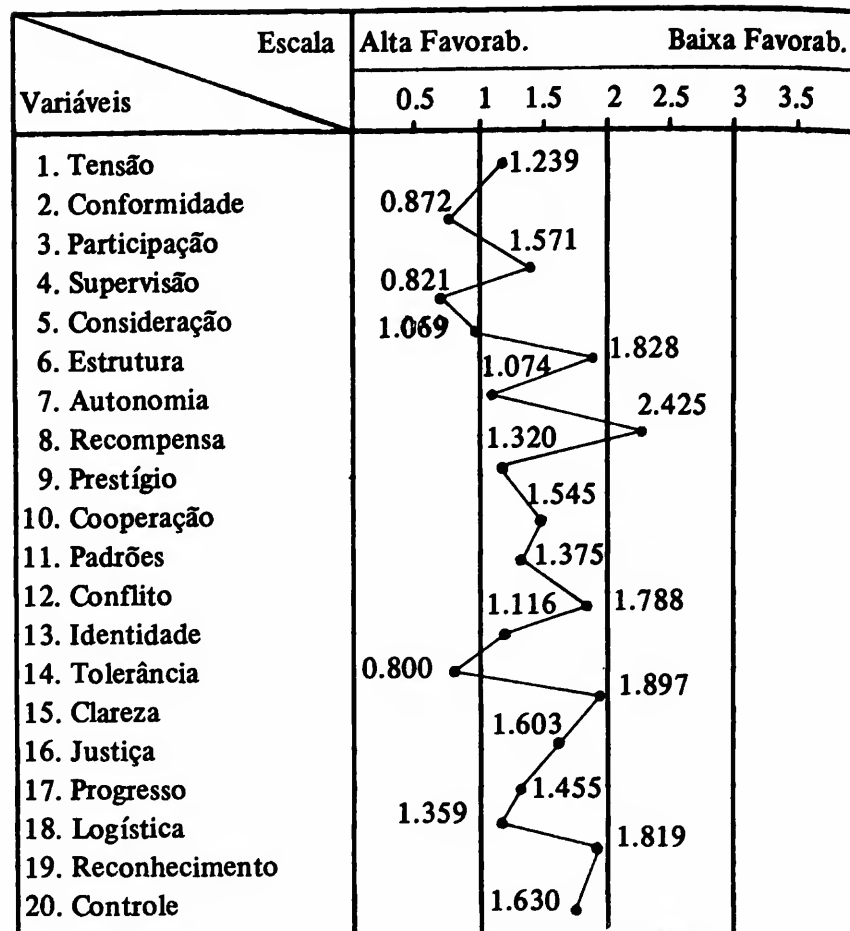


FIGURA 5 — PERFIL DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA INVESTIGADAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES

Percepções de Clima a Nível de Estratos

Considerar-se-á aqui de que forma as percepções de clima variam segundo o cargo ocupado pelos respondentes e seus respectivos tempos de instituição. Em outras palavras, procurar-se-á averiguar se há ou não diferenças nas percepções de clima quando se consideram os diferentes postos ocupados pelos indivíduos na hierarquia organizacional, bem como seus tempos de convivência com a respectiva instituição.

Percepções de clima conforme o escalão hierárquico

Considerando-se os diferentes cargos dos respondentes, podemos dividi-los em dois grupos bem diferenciados: grupo da alta/média administração superior; e grupo da média administração inferior/operacional. Tendo em vista fazer uma análise das diferenças com que cada um desses grupos percebe o clima organizacional, elaborou-se a Figura 6. Nessa figura vemos dois novos perfis de clima organizacional, o primeiro (linha cheia) representando a percepção dos representantes do grupo da alta/média administração superior (24 respostas) e o segundo (linha pontilhada) representando a percepção dos respondentes do grupo da média administração inferior/operacional (58 respostas).

Analisando-se o comportamento dos dois Perfis de Clima Organizacional, os respondentes de cargo mais elevado na hierarquia tendem a perceber o clima mais favora-

velmente do que aqueles que ocupam cargos mais baixos. Esse fenômeno nas instituições de pesquisa é bastante coerente com relatos de pesquisa em outras organizações, tais como a de Souza (1980) e com a prática subjacente, segundo os quais os indivíduos ocupando postos organizacionais mais elevados tendem a estar "mais integrados" com a organização e com os valores que são enfatizados do ponto de vista formal/institucional.

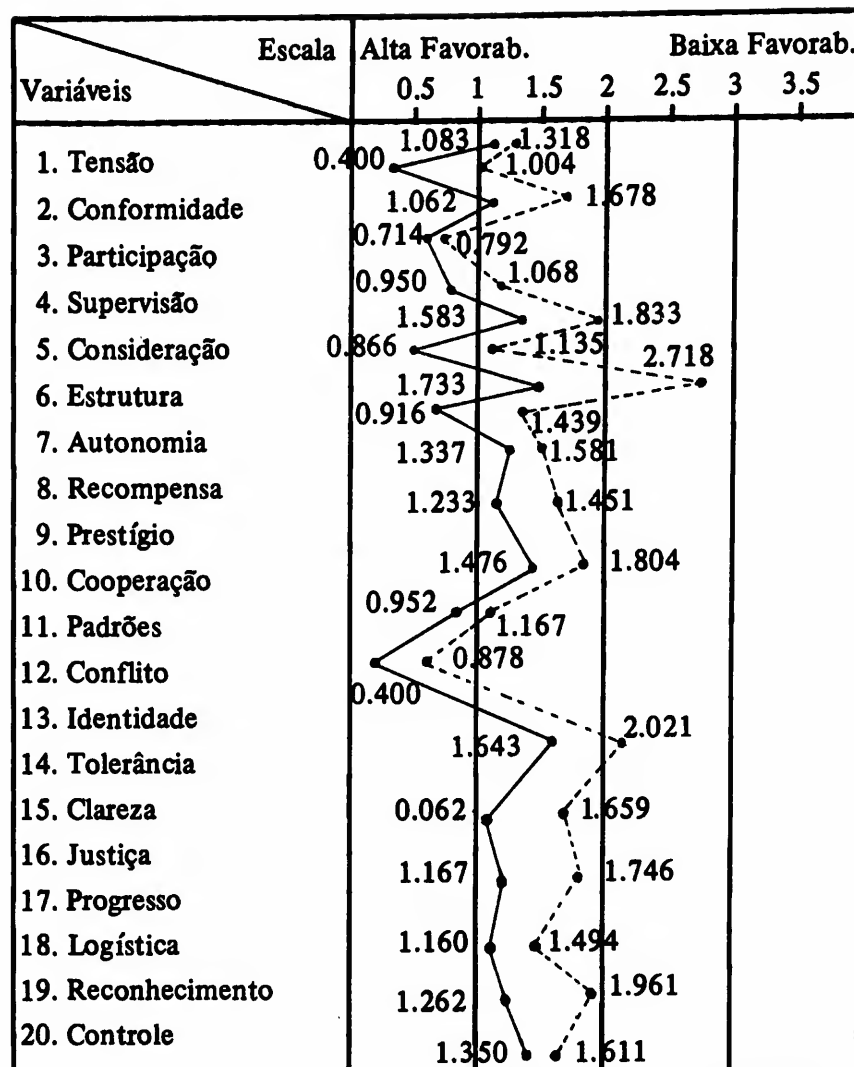
Numa análise mais específica, no grupo da alta/média administração superior, os cinco aspectos de clima que foram percebidos como mais desfavoráveis e os cinco que foram percebidos como mais favoráveis constam da Figura 7. Notadamente no que diz respeito aos aspectos mais favoráveis, talvez aí resida as grandes diferenças entre os dois grupos, uma vez que não somente a ordem atribuída aos fatores é bastante diferente como também o fator Consideração, presente no grupo situado nos escalões hierárquicos inferiores, dá lugar ao fator Prestígio. Esse fator, mais especificamente, diz respeito a quanto a organização projeta seus membros no meio ambiente.

Tomando-se agora o grupo da média administração inferior/operacional, as cinco dimensões mais desfavoráveis de clima e as cinco mais favoráveis estão dispostas igualmente na Figura 7. Tal lista, tanto em termos de conteúdo como de ordem, é bastante similar àquela que foi feita considerando-se o grupo de respondentes como um todo. Um único ponto que talvez valha a pena ser salientado é o relativo à dimensão Recompensas, que, embora permanecendo em primeiro lugar quanto a sua desfavorabilidade para os respondentes, alcança números bem mais elevados do que os obtidos para o grupo como um todo (2.718 contra 2.425) e notadamente para o grupo da alta/média administração superior (2.718 contra 1.733). Nesse sentido, as políticas institucionais referentes a recompensas parecem afetar de forma mais incisiva os grupos situados nos escalões mais baixos da hierarquia organizacional.

Outro ponto para o qual se deve chamar a atenção é o relativo à composição dos fatores. Embora quatro deles sejam comuns a ambos os grupos, no segundo (média administração inferior/operacional) o fator Cooperação dá lugar para o de Reconhecimento quando se analisam os aspectos mais desfavoráveis na percepção dos respondentes. Esse fato parece ser bastante coerente uma vez que o pessoal dos níveis mais baixos da hierarquia parecem, de fato, ressentir-se mais acentuadamente da falta de uma política organizacional relativa a reconhecimento de seus efeitos condizente com suas expectativas.

Se se pensar em termos de fatores que mais contribuem para as diferenças entre os dois grupos no que diz respeito a suas percepções de clima e se se levar em consideração que os números do grupo da alta/média administração inferior são inferiores aos da média administração inferior/operacional em todas as dimensões através das quais a qualidade do clima organizacional foi avaliada nas instituições de pesquisa (os primeiros refletem uma maior favorabilidade do clima), esses dois grupos diferem mais substancialmente, em ordem decrescente de importância, nos seguintes aspectos:

- recompensas (diferenças de 0.085)
- reconhecimento (0.699)
- participação (0.616)
- conformidade exigida (0.604)
- justiça (0.597)



LEGENDA: — = Alta Administração/Média Adm. Superior
 --- = Média Administração Inf./Operacional

FIGURA 6 – PERFIL DE CLIMA CONFORME O CARGO DO INFORMANTE

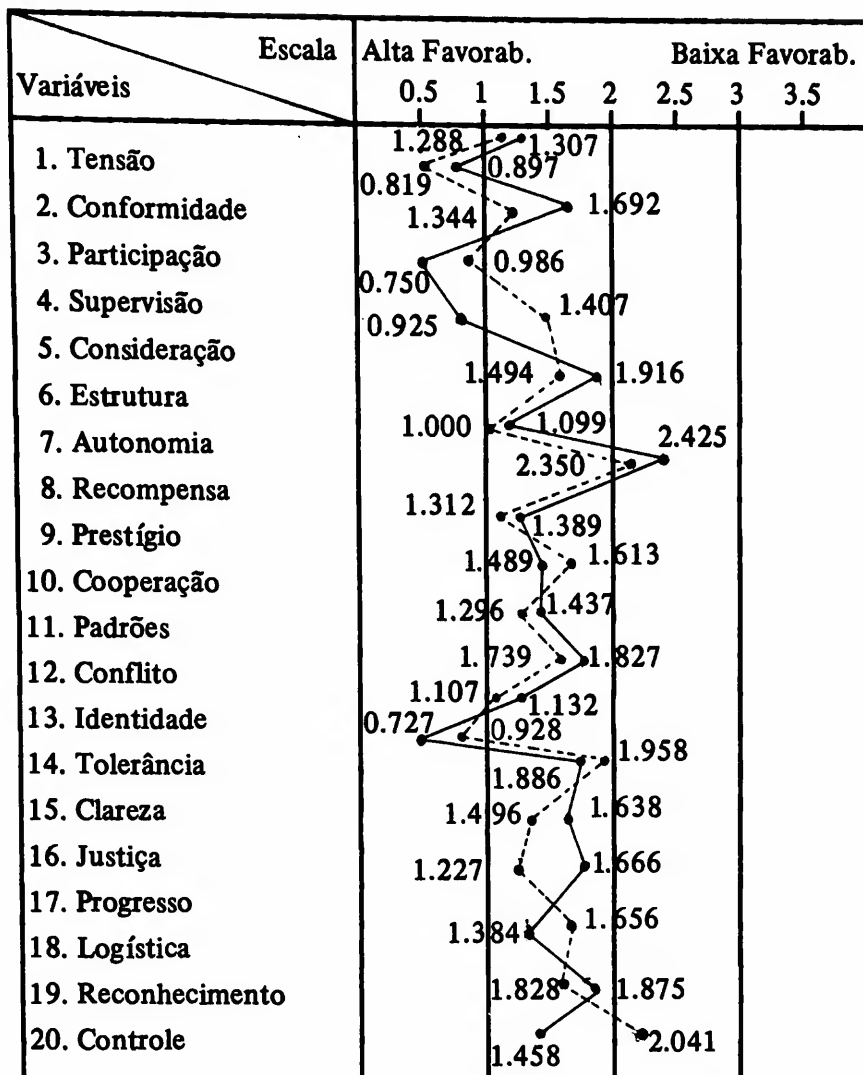
	GRUPO 1 ALTA/MÉDIA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	GRUPO 2 MÉDIA ADMINIST. INFERIOR/OPERACION.
ASPECTOS MAIS DESFAVORÁVEIS	- recompensa (1.733) - clareza organizacional (1.643) - estrutura (1.583) - atitude frente a conflitos (1.476) - cooperação (1.337)	- recompensa (2.178) - clareza organizacional (2.021) - reconhecimento (1.961) - estrutura (1.833) - atitude frente a conflitos (1.804)
ASPECTOS MAIS FAVORÁVEIS	- tolerância (0.400) - conformidade exigida (0.400) - supervisão (0.714) - autonomia (0.866) - prestígio (0.916)	- supervisão (0.792) - tolerância (0.878) - conformidade exigida (1.004) - consideração (1.068) - autonomia (1.135)

FIGURA 7 – ASPECTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL MENOS E MAIS FAVORÁVEIS SEGUNDO OS GRUPOS DE RESPONDENTES SITUADOS EM NÍVEIS HIERÁRQUICOS MAIS E MENOS ELEVADOS

- condições de progresso (0.579)
- prestígio (0.523)
- tolerância (0.478)
- clareza organizacional (0.370)
- logística (0.334)

Percepções de clima conforme o tempo de instituição

Dividindo-se novamente o grupo total de respondentes em dois grupos, um primeiro composto por indivíduos



LEGENDA: — = até 14 anos de empresa
menos
- - - = 15 ou mais anos de empresa
mais

FIGURA 8 – PERFIL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORME O TEMPO DE INSTITUIÇÃO DO INFORMANTE

com tempo de instituição até 14 anos (52 casos) e um segundo com tempo de instituição superior a 15 anos (31 casos), pode-se compor dois novos Perfis de Clima Organizacional diferenciados. Esses dois perfis constam da Figura 8, com o expresso pela linha cheia caracterizando o pessoal de menos tempo de instituição e o expresso pela linha pontilhada o pessoal de mais tempo de instituição.

Aqui, diferentemente do caso anterior, é um tanto quanto difícil estabelecer uma comparação objetiva no tocante a esses perfis, uma vez que eles diferem não somente em termos de magnitude alcançada pelos fatores mas também na relação entre eles quanto ao fato de serem percebidos como mais favoráveis ou desfavoráveis. Assim, por exemplo, a maior diferença entre os dois grupos situa-se ao nível da variável Forma de Controle, como o primeiro grupo (mais novo de casa) percebendo esse fator mais favoravelmente do que o segundo (mais velho de casa). A quarta maior diferença entre os dois grupos reside na variável Condições de Progresso, mas aqui o grupo mais antigo percebe esse fator mais favoravelmente do que o grupo mais recente. Uma síntese de todas essas considerações situa-se na Figura 9, onde estão dispostas, para cada grupo, as variáveis que foram percebidas como menos e mais favoráveis pelos respondentes. Por essa tabela é possível notar que os grupos apresentam acentuadas diferenças na composição dos fatores mais e menos favoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional.

	GRUPO 1 TEMPO DE INSTIT. ATÉ 14 ANOS	GRUPO 2 TEMPO DE INSTIT. INFERIOR A 15 ANOS
ASPECTOS MAIS DESFAVO- RÁVEIS	- recompensa (2.425) - estrutura (1.916) - clareza organizacional (1.886) - reconhecimento (1.875) - atitude frente a conflito (1.827)	- recompensa (2.350) - forma de controle (2.041) - clareza organizacional (1.958) - atitude frente a conflito (1.739) - cooperação (1.613)
ASPECTOS MAIS FAVORÁ- VEIS	- tolerância (0.727) - supervisão (0.750) - conformidade exigida (0.897) - consideração (0.925) - autonomia (1.099)	- conformidade exigida (0.819) - tolerância (0.928) - supervisão (0.986) - autonomia (1.000) - estado de tensão (1.288)

FIGURA 9 – ASPECTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL MENOS E MAIS FAVORÁVEIS SEGUNDO OS GRUPOS COM MENOR E MAIOR TEMPO DE INSTITUIÇÃO

A exemplo do que foi feito no item anterior, pode-se examinar mais detalhadamente os fatores que mais contribuem para as diferenças entre os grupos menos e mais antigos relativamente à favorabilidade percebida do clima. Como se pode notar, trata-se de grupos bem mais homogêneos do que o caso anterior, onde havia diferenças mais substanciais entre o grupo situado nos níveis hierárquicos mais altos e aqueles situados nos níveis hierárquicos mais baixos. Em ordem decrescente de importância, os fatores que contribuem para as maiores diferenças entre o pessoal mais novo de casa e o mais antigo no que diz respeito à percepção do clima organizacional são:

- Forma de controle (diferença de 0.583, com o pessoal mais novo percebendo a variável mais favoravelmente)
- Consideração (0.482, idem anterior)
- Estrutura (0.482, com o pessoal mais velho percebendo a variável mais favoravelmente)
- Condições de progresso (0.381, idem anterior)
- Participação (0.348, idem anterior).

Contribuição para uma Escala de Avaliação do Clima em IP's

Tendo em vista deixar uma contribuição fundamentada na realidade das instituições de pesquisa brasileiras para aqueles que tenham interesse em prosseguir com a realização de estudos desta natureza, procurar-se-á apresentar aqui uma análise relativa às variáveis que foram utilizadas na avaliação do clima organizacional neste estudo.

Inicialmente deve-se considerar que muitos estudos conduzidos na realidade americana e um ou outro conduzido na realidade brasileira têm utilizado cerca de 7 a 9 dimensões para a avaliação do clima. Em alguns dos casos, essas dimensões têm sido compostas de uma forma totalmente arbitrária, como foi feito neste trabalho ao escolher 20 dimensões através das quais procurou-se trabalhar. Em outros, contudo, tais dimensões têm sido compostas como fruto de um esforço de análise estatística que tem por objetivo não só diminuir o número de dimensões mas, sobretudo, diferenciá-las adequadamente entre si, evitando, em consequência, as inúmeras sobreposições que inevitavelmente acontecem entre elas.

Desde que se esteja perfeitamente convencido de que é por demais complexo trabalhar-se com as vinte

dimensões de clima que se vem utilizando, bem como de que existem sérias sobreposições entre elas, utilizou-se a técnica de análise fatorial, programa VARIMAX (veja Nie et alii, 1970), numa tentativa de compor um menor e mais diferenciado conjunto de fatores que pudesse ser

utilizado na avaliação do clima organizacional em instituições de pesquisa brasileiras. Os dados que resultaram da análise fatorial estão dispostos na Figura 10, onde o corpo da tabela reflete as cargas fatoriais que cada variável recebeu em relação a cada fator.

FATORES VARIÁVEIS	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5	FATOR 6	FATOR 7
1. Tensão	0.33574	0.22007	0.07277	0.24624	0.04426	0.04335	-0.01727
2. Conformidade	0.07978	0.01090	0.26417	0.01128	0.18280	0.02800	0.04847
3. Participação	0.22041	0.66127	-0.04600	0.09234	0.09235	0.29811	-0.02522
4. Supervisão	-0.16893	-0.04080	-0.11270	0.23851	0.72800	0.01759	0.03699
5. Consideração	0.09425	0.17746	0.09382	-0.04835	0.26737	0.06337	0.79259
6. Estrutura	-0.05727	0.55262	0.15799	-0.00877	0.02346	0.00937	0.12580
7. Autonomia	0.21705	0.30791	0.53646	-0.25250	0.32896	-0.06136	-0.19680
8. Recompensa	-0.08545	0.42850	0.33930	0.12679	-0.09798	-0.05097	0.23412
9. Prestígio	0.28104	0.12418	0.65642	0.17734	-0.08046	0.02873	0.12456
10. Cooperação	0.61971	0.01300	0.25847	-0.01573	-0.06288	0.22505	-0.07117
11. Padrões	0.43852	0.05076	0.27760	0.06214	-0.11452	-0.22353	0.34739
12. Conflito	0.29614	0.15988	0.19684	0.11381	0.05243	0.85635	0.10062
13. Identidade	0.10444	0.09541	0.60572	0.15260	-0.17333	0.21591	0.05547
14. Tolerância	0.11244	0.17584	0.05364	0.02427	0.59784	0.01220	0.13604
15. Clareza	0.57388	0.33560	0.14026	0.21414	0.06456	-0.01950	0.23741
16. Justiça	0.34339	0.60462	0.01989	0.18032	0.18602	-0.00629	-0.00360
17. Progresso	0.20635	0.18032	-0.04429	0.56448	0.07634	-0.02565	-0.10261
18. Logística	0.07116	-0.10704	0.35785	0.65459	0.13653	0.16487	0.05992
19. Reconhecimento	0.32631	0.37350	0.12293	0.54314	0.10243	0.06512	0.13435
20. Controle	0.51751	-0.01300	0.08408	0.28020	0.05599	0.09860	0.04934

FIGURA 10 – MATRIZ DE FATORES (VARIMAX ROTATED FACTOR MATRIX)

Interpretando a tabela, pode-se notar que as 20 dimensões de clima podem ser reduzidas em 7 fatores, sendo que os três primeiros explicam cerca de 70% da variação total dos dados. Tomando-se, para cada fator, as variáveis que apresentam as cargas fatoriais mais elevadas relativamente a suas respectivas cargas em outros fatores, pode-se compor uma lista tentativa de fatores, passível, portanto, de aprimoramentos, para ser utilizada na avaliação do clima organizacional em IP's. Tal lista de fatores, cujas respectivas denominações obedecem a um critério estritamente pessoal, pode ser composta da seguinte maneira:

Fator 1: *Condições nas quais o trabalho das pessoas ocorre no contexto organizacional*

- cooperação (carga fatorial de 0,62)
- clareza (0,57)
- forma de controle (0,51)
- valorização de padrões (0,43)
- estado de tensão (0,33)

Fator 2: *Filosofia e práticas enfatizadas pela organização relativamente à figura do ser humano*

- participação (0,66)
- justiça (0,62)
- estrutura (0,55)
- recompensas (0,42)

Fator 3: *Estado de engajamento entre os estilos e valores individuais e a organização*

- projeção no meio ambiente (0,65)

- identidade (0,60)
- autonomia (0,53)
- flexibilidade de ação (0,26)

Fator 4: *Facilidades providas pela organização para o avanço profissional de seu pessoal técnico*

- logística (0,65)
- condições de progresso (0,56)
- reconhecimento (0,54)

Fator 5: *Características da supervisão empregada relativamente ao pessoal técnico*

- estilo de supervisão (0,72)
- tolerância (0,59)

Fator 6: *Atitudes da organização frente a conflitos*

- conflito (0,85)

Fator 7: *Calor humano e suporte provido pela organização*

- consideração (0,79)

Considera-se que a composição dos fatores acima descrita foi exclusivamente baseada nos números decorrentes das análises estatísticas. Dessa forma, elas não levam em conta a interpretação dada pelo respondente às várias variáveis e a subjetividade a elas inerente. Numa análise mais racional, deveria promover-se certos ajustes na lista então apresentada de forma a compor outra que refletisse melhor o significado dos vários fatores e, corrigisse algu-

mas incoerências à primeira vista notadas nas suas respectivas composições. Assim, por exemplo, num primeiro nível, poderia considerar-se a possibilidade de reduzir o número de fatores de 7 para 5, visto que os cinco primeiros respondem por cerca de 87% da variação total e os dois últimos são compostos, cada um deles, por apenas uma variável. No que diz respeito à variável que compõe o fator 5 (atitude frente a conflitos), ela poderia ser adequadamente transferida para o fator 1, como uma primeira possibilidade. Quanto à variável que compõe o fator 7 (consideração), ela poderia ser viavelmente transferida como uma primeira possibilidade para o fator 2.

SÍNTESE E CONCLUSÕES

Este estudo procurou examinar o clima organizacional em instituições de pesquisa e desenvolvimento. Sua premissa básica foi a de que o clima é um fator determinante do desempenho institucional no sentido de que níveis elevados de clima tendem a favorecer as contribuições individuais, resultando, em consequência, benefícios organizacionais e pessoais.

Para a avaliação do clima nas instituições de P&D foram utilizadas 20 dimensões, estas provenientes da ampla literatura existente sobre o tema: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionadas, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle utilizada.

Um estudo de campo foi empreendido para se obter dados junto a 85 indivíduos pertencentes a 13 instituições de pesquisa dentro da realidade nacional. Os dados foram coletados através de questionários autopreenchíveis num período de cerca de cinco meses.

A partir do processo de análise dos dados que foi empregado, os principais resultados do estudo podem ser assim descritos:

Primeiro: a qualidade do clima organizacional nas instituições de pesquisa investigadas apresenta variações em função do fator que é levado em consideração. Assim, as dimensões mais favoráveis de clima na percepção dos respondentes parecem ser a tolerância a erros, estilos de supervisão, conformidade exigida, consideração humana e autonomia predominante. As dimensões mais desfavoráveis de clima parecem ser a política de recompensas, a clareza organizacional, a estrutura administrativa, os padrões de reconhecimento e a atitude frente a conflitos.

Segundo: o clima organizacional tende a ser melhor percebido pelas pessoas situadas nos escalões mais eleva-

dos da hierarquia administrativa. As dimensões de clima que mais contribuem para as diferenças de percepção entre os indivíduos situados no topo da hierarquia e aqueles situados na base parecem ser: a política de recompensas, os padrões de reconhecimento, a participação, a conformidade exigida, justiça e condições de progresso. Todos esses fatores foram percebidos mais favoravelmente pelo grupo situado nos níveis mais elevados da hierarquia.

Terceiro: parece não haver, na situação pesquisada, uma diferença marcante nas percepções de clima entre o pessoal com mais e menos tempo de instituição. Embora haja diferenças entre esses grupos relativamente às percepções de clima, essas diferenças não ocorrem de uma forma padronizada como a descrita no item anterior. Assim, parece haver fatores que são melhores percebidos pelo pessoal com mais tempo de instituição (por exemplo, a adequação da estrutura, as condições de progresso, a participação etc.) e fatores que são melhores percebidos pelo pessoal com menos tempo de instituição (por exemplo, forma de controle, consideração humana etc.).

Quarto: como uma contribuição para futuros estudos nesse campo, as 20 dimensões utilizadas neste estudo para a avaliação do clima organizacional podem ser adequadamente compostas num conjunto de sete fatores básicos, com os cinco primeiros sendo responsáveis por cerca de 87% da variação dos dados. Esses fatores parecem ser: condições nas quais o trabalho ocorre no contexto organizacional, filosofia e práticas enfatizadas pela organização formal relativamente à figura do ser humano, estado de engajamento entre os valores individuais e os organizacionais (engajamento), facilidades organizacionais providas para o avanço profissional, características de supervisão, atitude frente a conflitos e calor/suporte humano.

Três comentários finais necessitam ser considerados. Em primeiro lugar, dificilmente os resultados do presente estudo podem ser generalizados. O processo utilizado para a composição da amostra e a dificuldade de avaliar sua representatividade limitam muito essa possibilidade de inferência. Em segundo lugar, este trabalho lida, antes de tudo, com percepções de pessoas e tão-somente com as daquelas que se dispuseram a participar do estudo. Assim, todas as conclusões devem ser vistas primariamente do ponto de vista desses indivíduos. Em terceiro e último lugar, embora típico deste tipo de estudo, a subjetividade inerente ao processo de mensuração e de coleta de dados não permite que os números sejam vistos além de meras indicações e referências preliminares. Todos esses comentários reforçam, na verdade, que pesquisas adicionais sobre os aspectos investigados necessitam ser feitas para determinar o grau de generalização e precisão dos resultados que foram obtidos.

BIBLIOGRAFIA

- FOREHAND, G.A. & GILMER, B.V.H. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62: 361-83, 1964.
- GAVIN, J.R. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 1975.
- GIBSON, J.L. et alii. Organizational climate. In: *Organizations structure, process and behavior*. Dallas, Business Publ., 1973.

- HALL, D.T. et alii. *Experiences in management and organizational behavior*. New York, St. Clair Press, 1975.
- KOLB, D.; RUBIN, I. & McINTYRE, I. *Organizational psychology: and experiential approach*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- LAFOLLETE, E. & SIMS, H.P.Jr. An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 28, 1975.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R.H.Jr. *Motivation and organizational climate*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- OBALDESTON, M.D. Creativity and organizational climate in pharmaceuticals R&D. *R&D Management*, 8 (3), 1978.
- NIE, N.; BENT, D. & HULL, C. *Statistical package for the social sciences (SPSS)*. New York, McGraw-Hill Book, 1970.
- PAYNE, R. & MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarquical position. *Administrative Science Quarterly*, 4, 1973.
- SCHNEIDER, B. & BARTLETT, L.J. Individual differences and organizational climate measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 1970.
- SOUZA, E.L.P. Diagnóstico do clima organizacional. *Revista de Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, 20 (4): 51-6, out./dez., 1980.
- WATERS, L.K. & ROACH, D. Organizational climate dimension and job related attitudes. *Personnel Psychology*, 27: 465-76, 1974.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

PROCESSO DE SELEÇÃO

O Processo de Seleção aos Cursos de Mestrado em Administração e Contabilidade para o ano letivo de 1984 obedecerá o seguinte calendário:

DATA	EVENTO
22/8	Abertura das Inscrições
22/8	Encerramento das Inscrições
22/10	Aplicação dos Testes
15/12	Último dia para divulgação dos resultados.

Informações poderão ser obtidas nos seguintes programas:

- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Curso de Mestrado em Administração
Caixa Postal 11498 – CEP 05499 – São Paulo, SP.
- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Curso de Mestrado em Contabilidade
Caixa Postal 11498 – CEP 05499 – São Paulo, SP.
- COPPEAD – Caixa Postal 68514 – CEP 20000 – Rio de Janeiro, RJ.
- EBAP – Praia do Botafogo, 190, 5º and. – CEP 22250 – Rio de Janeiro, RJ.
- UFRGS – Av. João Pessoa, 52, 4º and. – CEP 90000 – Porto Alegre, RS.
- UFRN – Mestrado em Administração – Campus Universitário – CEP 59000 – Natal, RN.
- EAESP/FGV – Av. Nove de Julho, 2029, 12º and. – CEP 01313 – São Paulo, SP.

TECNOLOGIA APROPRIADA: UMA PROPOSTA DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SUA APLICAÇÃO

Belmiro Valverde Jobim Castor*

SÍNTESE

As idéias a respeito da chamada Tecnologia Apropriada podem ser importantes auxiliares na formulação de políticas e decisões alocativas, mas a viabilidade de seu uso depende da definição de critérios para avaliar, multidimensionalmente, diferentes tecnologias possíveis. Neste artigo propõe-se um grupo de critérios de avaliação e exemplifica-se o seu uso, analisando o desenvolvimento agrícola do Paraná.

INTRODUÇÃO

Poucas dimensões do processo de transformação experimentado pela sociedade brasileira nos últimos vinte ou trinta anos são tão facilmente perceptíveis quanto a modernização tecnológica. De uma forma ou de outra, a grande maioria dos indivíduos experimentou, em escala significativa, os efeitos, positivos e negativos, da modernização operada nos produtos e processos em uso no país. A agricultura mecanizada e capital-intensiva é hoje dominante em vastas áreas brasileiras, enquanto a indústria sofisticou-se reduzindo o uso do trabalho humano. A internacionalização da economia é visivelmente crescente. As telecomunicações melhoraram dramaticamente, e o computador, símbolo conspícuo da modernidade, é hoje, parte integrante da vida de todos.

Estas e muitas outras mudanças parecem processar-se de maneira determinista e inexorável, como parte do processo que se denomina de progresso ou desenvolvimento. Fatalisticamente, o indivíduo vê o seu emprego desaparecer, o ambiente natural ser alterado ou degradado e o tecido social modificado ou rompido em nome da eficiência econômica, ingrediente essencial do processo de desenvolvimento.

É evidente que, implícita na noção de desenvolvimento, está a esperança de que, ao longo do processo e ao fim dele, novos e mais elevados patamares de bem-estar sejam alcançados pelos indivíduos e pelas sociedades, e para que isto ocorra, a contínua evolução da tecnologia é vista como uma peça vital.

A história mostra que, em todas as épocas, a tecnologia exerceu um verdadeiro fascínio sobre o homem. Não sem razão, pois grandes transformações experimentadas pela humanidade estão associadas, intimamente, à descoberta de novos produtos ou processos de produção. À evolução tecnológica, atribuíram-se poderes quase míticos na solução dos problemas humanos e na satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos. Mas, como é visível que estes estão cada vez mais distantes do bem-estar e da crescente felicidade que a evolução tecnológica parecia prometer, a fé nesse *deus-ex-machina* está-se erodindo rapidamente nos últimos anos. E as mentes mais lúcidas (ou mais alarmadas) passam a indagar, com inquietadora fre-

qüência, até que ponto a qualidade da vida humana está realmente ganhando com a contínua modernização dos padrões tecnológicos e a perceber que, enquanto algumas tecnologias estão, realmente, contribuindo de maneira decisiva para o aumento do bem-estar dos indivíduos e o aprimoramento dos sistemas sociais, outras levam apenas, à degradação progressiva da qualidade da vida humana.

É este o tipo de preocupação que fundamenta a discussão a respeito da chamada *tecnologia apropriada*.

Este artigo aborda a importância da dimensão tecnológica para a manutenção, elevação ou degradação da qualidade de determinado sistema social, detendo-se em um dos aspectos centrais do assunto: a definição do grupo de critérios a serem utilizados para o fim de determinar-se se uma tecnologia é ou não apropriada. Neste sentido, algumas contribuições são revistas e um grupo de critérios é proposto. Finalmente, o uso de tais critérios é panoramicamente exemplificado com o caso da modernização da agricultura levada a cabo no Estado do Paraná nos últimos vinte anos.

Antes de ser iniciada a discussão, é necessário uma palavra de alerta: ao isolar-se, para fins de análise, a dimensão tecnológica de fenômenos sociais complexos, não se pretende atribuir-lhe qualquer independência ou autonomia em relação às outras dimensões do mesmo fenômeno. Ou em outras palavras, não se desconhece que a escolha e adoção de determinada tecnologia é influenciada ou determinada por fatores econômicos, sociais, políticos e institucionais de maior magnitude. Porém, a análise das tecnologias empregadas, da forma aqui descrita, constitui-se em precioso auxiliar metodológico para identificar as variáveis críticas e suas inter-relações, à medida que sistematiza e facilita o entendimento dos impactos gerados pela tecnologia analisada sobre diferentes aspectos do sistema social em que é (ou vai ser) empregada. Daí a utilidade que se empresta a esse tipo de análise como auxiliar na formulação de políticas e estratégias alocativas.

Por outro lado, vale também alertar para a limitação conceitual que é, deliberadamente, imposta ao termo *tecnologia*, o qual pode ser entendido em diferentes níveis de generalidade e abstração.

Este artigo refere-se, essencialmente, às tecnologias empregadas nas atividades econômicas dos sistemas sociais, ou seja, aos produtos, processos de produção e formas de organização social empregados nos setores produtivos. Esse estreitamento conceitual é indispensável para permitir a

* Ph. D. em Administração Pública, Professor Titular da Universidade Federal do Paraná. Secretário do Planejamento do Governo do Estado do Paraná.

melhor utilização do tipo de análise aqui apresentada como auxiliar na formulação e avaliação de políticas e decisões tecnológicas ou alocativas em geral.

QUE É TECNOLOGIA APROPRIADA?

Howes é cético quanto à possibilidade de responder esta pergunta de maneira inquestionável, à medida que “todas as técnicas de produção são apropriadas ao interesse de alguém e virtualmente qualquer coisa pode ser (e tem sido) justificada como apropriada, de acordo com um critério ou outro” (Howes, 1979).

Apesar do justificado pessimismo desta afirmativa (que lembra que a primeira pergunta a ser feita é “para que e para quem a tecnologia é apropriada”) duas respostas básicas podem ser articuladas.

A primeira é fundamentada na teoria de mercado. Para esta, a escolha de uma tecnologia nada mais deve ser do que a definição de meios economicamente eficientes de cumprir uma tarefa produtiva, satisfazer uma necessidade ou um desejo. A otimização da eficiência dá-se — assim prescreve a teoria — quando os preços são deixados flutuar livremente, pois, espontaneamente, eles levarão à melhor alocação de recursos possíveis. Portanto, uma tecnologia será considerada mais apropriada à medida que, mais eficientemente, for capaz de satisfazer necessidades, desejos e objetivos, cuja intensidade é medida pela disposição dos indivíduos em pagar certo preço para ter determinado produto.

De acordo com os princípios de mercado, preocupações com a exaustão de recursos ou a degradação ambiental podem, perfeitamente, ser tratadas pelos mecanismos de preços. Estimulados por preços altos, resultantes da escassez, produtores introduzirão sucedâneos e desenvolverão processos para reciclar as matérias-primas, enquanto consumidores restringirão a demanda, abolindo o desperdício.

Por sua vez, o problema da degradação ambiental poderia ser resumido a uma questão de externalidades, cuja resolução estaria na negociação entre causadores e vítimas da poluição. À medida que estas últimas exigissem dos poluidores maiores recompensas para suportar os desconfortos por estes causados, os produtores veriam seus custos onerarem-se, o que os estimularia a procurar soluções técnicas menos poluitivas.

Em síntese, para os advogados da resposta “de mercado”, tecnologias apropriadas nada mais são do que tecnologias economicamente eficientes, mas basta examinar as dificuldades para definir-se o que é *eficiente* para que a fragilidade dessa posição fique evidente.

A ENGANOSA NOÇÃO DE EFICIÊNCIA

Uma definição comumente aceita descreve *eficiente* como “a) capaz de agir ou produzir eficazmente, com um mínimo de esforço ou resíduo; b) capaz de exibir uma alta relação entre produto e insumo” (*American Heritage Dictionary of the English Language*, 1976).

Todos esses requisitos, aplicados à tecnologia, podem assumir, no entanto, significados diametralmente opostos, dependendo dos pressupostos assumidos pelo observador. Por exemplo, a fabricação de plásticos é altamente eficiente em termos de utilização de matérias-primas, e os resíduos do processo de fabricação são mínimos; os plásticos, em

contrapartida, são virtualmente indestrutíveis pelos processos de degradação natural. Se se enfatizar o primeiro aspecto, a tecnologia dos plásticos será considerada altamente apropriada (porque eficiente); se se fizer isso com o segundo, a mesma tecnologia será considerada não apropriada.

Máquinas e produtos químicos multiplicam a capacidade mecânica dos seres humanos e as potencialidades da natureza, reduzindo, conseqüentemente, o esforço para produzir determinado efeito. No entanto, se se levar em conta que a utilização de máquinas e produtos químicos tem um custo global em termos de energia, ver-se-á que a questão é bem mais complexa.

Qual das duas agriculturas é mais eficiente, a da Índia ou a dos Estados Unidos? A resposta convencional seria quase óbvia: a americana, pois são obtidas nos Estados Unidos safras três vezes maiores na mesma unidade de área. O agricultor americano produz muito mais, em média, do que seu colega indiano. Se se tomar a demanda energética global, porém, verificar-se-á (como fez Ophuls, 1977) que, nos Estados Unidos, são utilizados dez vezes mais insumos energéticos por unidade de área do que na Índia. Portanto, sob o aspecto energético (que é crucial) a agricultura americana é menos eficiente que da Índia.

Estas e outras críticas, já bastante conhecidas nos meios acadêmicos e científicos, estabelecem as bases para uma resposta alternativa à questão da tecnologia apropriada e formam o contexto dentro do qual tal conceito deve ser entendido.

TECNOLOGIA APROPRIADA: A RESPOSTA ALTERNATIVA

A questão da tecnologia apropriada tem sido tratada sob diferentes títulos (além de tecnologia apropriada, são comuns as denominações de tecnologia alternativa, tecnologia intermediária e tecnologia não agressiva, por exemplo) e por diferentes linhas de pesquisa e trabalho científico já bastante conhecidas no Brasil.

Três ênfases básicas podem ser identificadas ao longo de todo trabalho dedicado ao desenvolvimento do conceito de tecnologia apropriada: a preocupação com o significado sócio-político das tecnologias; com o seu tamanho, nível de modernidade e sofisticação; e com o impacto ambiental causado por elas.

A suposta neutralidade de valor, que é atribuída pela teoria de mercado à tecnologia, é contestada por autores como Langdon Winner e David Dickson, por exemplo. Para Winner (1979), é impossível distinguir se “uma fábrica é uma instituição tecnológica ou social” enquanto Dickson (1975) vê na tecnologia dominante um instrumento de controle coletivo.

Dickson, compreensivelmente, é cético quanto à possibilidade e utilidade de desenvolver uma tecnologia alternativa sem um projeto *político alternativo* que a acompanhe ou preceda. Sem preocupação de detalhes, formulou propostas do que chamou de *tecnologia utópica* para satisfazer dois critérios (a qualidade ambiental e a satisfação das necessidades não materiais das pessoas e das sociedades) e levando em conta três tipos de relações: as da tecnologia com o indivíduo, com a comunidade e com o ambiente natural (Dickson, 1975).

Preocupação com a realidade concreta é o traço

amplamente dominante no trabalho do movimento de tecnologia intermediária liderado por Ernst F. Schumacher, já bastante difundido entre nós e cujas ênfases se dirigem para o tamanho, os níveis de modernidade e o grau de sofisticação das tecnologias modernas.

Schumacher propõe quatro atributos para as tecnologias apropriadas: a pequena escala, o baixo custo de capital, a simplicidade e a não-violência (Schumacher, 1975). Para ele, tecnologias que obedeçam a tais critérios terão seus efeitos positivos maximizados.

Finalmente, uma terceira preocupação permeia todas as linhas de investigação: a qualidade dos impactos ambientais gerados pelas tecnologias em uso, preocupação esta particularmente central no trabalho de Amory Lovins e de outros estudiosos da chamada tecnologia não agressiva (*soft technology*).

Preocupado com a questão energética, Lovins caracteriza as tecnologias não agressivas como a) dependentes de fluxos de energia renovável e não de recursos finitos; b) diversificadas, resultando da soma de um grande número de pequenas contribuições individuais; c) flexíveis e relativamente simples, fáceis de utilizar, mesmo que sofisticadas; d) operando em escalas compatíveis com os fins e a localização geográfica, de maneira a tirar vantagens dos fluxos naturais de energia; e e) apresentando compatibilidade entre tipos de energia empregada e os fins a que esta se destina. E para ele, a escolha de determinada tecnologia deve ser guiada por valores como a parcimônia, a simplicidade, diversidade, humildade e a capacidade de fomentar relações interpessoais amistosas, bem como utilizar, intensamente, as capacidades e habilidades dos indivíduos.

UMA PROPOSTA DE CRITÉRIOS

Das contribuições de diversas linhas de pesquisa e investigação, que foram apenas exemplificadas aqui, surge um retrato daquilo que poderia ser definido como tecnologia apropriada, retrato esse que ainda é difuso e de contornos pouco definidos. Urge, portanto, um trabalho de integração conceitual, o qual pode ser intentado através da proposição de um grupo de critérios que deveria ser satisfeito para que fosse determinado até que ponto uma tecnologia é ou não apropriada a determinado sistema social em que é (ou pretende que seja) empregada.

Aos critérios já revistos nos tópicos acima, pode-se acrescentar muitas outras propostas, mas as de John Todd e Robin Clarke parecem ser especialmente significativas. Todd propôs cinco características para o que chamou de biotecnologia: que seja capaz de funcionar com máxima efetividade nos níveis mais baixos da sociedade; que esteja ao alcance das pessoas mais pobres; seja baseada em considerações sociais e ecológicas, antes que em considerações meramente econômicas; que permita o funcionamento de pequenas comunidades descentralizadas e; finalmente, seja parcimoniosa no uso de recursos (Dickson, 1975). São critérios gerais e abrangentes, mas procuram tratar, de maneira integrada, as três dimensões de interesse que descrevemos.

Já Robin Clarke chegou perto de critérios operacionais para julgar as tecnologias e sua relativa adequação. Identificando nove "dilemas técnicos", a saber, poluição, dependência de capital, exploração de recursos, vulnerabilidade ao uso indevido, necessidade de uma elite técnica

especializada, incompatibilidade com culturas locais, dependência de soluções centralizadas, distanciamento da tradição e alienação, Clarke propõe diferentes "respostas sociais" para eles, uma das quais consiste em desenvolver e utilizar tecnologias apropriadas sob o aspecto ecológico, social e político (Clarke, 1978).

Auxiliado pelas contribuições aqui analisadas e baseado nos pressupostos conceituais que se adotou, propõe-se o seguinte grupo de critérios para analisar, de maneira multidimensional, as tecnologias:

- a) eficiência econômica
- b) impactos da tecnologia em exame sobre as escalas de funcionamento ou produção do sistema social
- c) grau de simplicidade
- d) densidade de capital e trabalho requeridos
- e) nível de agressividade ambiental
- f) demanda de recursos finitos
- g) grau de autoctonia e auto-sustentação permitidos pela tecnologia em exame

Para que determinada tecnologia seja considerada apropriada, é necessário que ela produza efeitos favoráveis (ou o menos desfavorável possível) nas sete dimensões que identificamos. É lógico que esta é uma questão valorativa, cuja resolução depende de uma concepção ideal dos sistemas sociais. Em outras palavras, *nenhuma tecnologia é apropriada em sentido absoluto*; ao contrário, ela será mais ou menos apropriada à medida que permitir que o sistema social em que é (ou vai ser) empregada se aproxime ou afaste das características ideais que deveria apresentar. Ao se estabelecer os efeitos que se julga favoráveis, está-se obedecendo, explícita ou implicitamente, a um projeto mais amplo, o qual indica os atributos que deveriam estar idealmente presentes no sistema social. Nada impede que outro analista, obedecendo a um quadro referencial diverso e valorando de maneira diferente os efeitos gerados pela tecnologia em exame, chegue a conclusões totalmente diversas em relação à adequação da mesma tecnologia para o sistema social que está concebendo.

Analise-se, neste ponto, os critérios propostos.

Eficiência Econômica

Uma tecnologia, para ser apropriada, deve ser eficiente em termos econômicos, pois está-se pressupondo a sua aplicação dentro de um contexto pluralista, no qual as regras de mercado (mesmo que limitadamente) e a competição (mesmo que grosseiramente imperfeita) cumprem um papel central.

Nenhuma tecnologia poderá ser considerada apropriada se depender, permanentemente, de *fiat* administrativo para sua adoção ou da manutenção de condições artificialmente favoráveis para sua sobrevivência. Uma tecnologia apropriada tem de ser competitiva em termos econômicos, aspecto que tem sido freqüentemente negligenciado; muitas tecnologias são ecológica e socialmente adequadas, mas de duvidosa eficiência econômica, o que acaba por inviabilizá-las.

É evidente, porém, que antes de comparar níveis de eficiência de duas ou mais alternativas, é necessário que este conceito seja revisto, para que leve em consideração os limites naturais, a finitude das fontes de energia e sua demanda energética global. Só assim uma verdadeira comparação será possível.

Escala

Quanto maior for a compatibilidade entre a escala de funcionamento de uma tecnologia e as finalidades de seu uso, mais apropriada ela será. Rejeita-se aqui, como fez Lovins, a incondicional glorificação da pequena escala, em virtude da necessidade de eficiência econômica e da impossibilidade prática de resolver todo e qualquer problema mediante soluções “pequenas”. Ramos tinha razão, ao perceber certo “sabor romântico” no endeusamento incríptico da pequena escala (Ramos, 1981) e parece ser mais realista advogar, como fez Lovins, a adoção de tecnologias cujas escalas sejam compatíveis com as finalidades de seu uso.

Logicamente, quando soluções pequenas e eficientes existirem, estas serão preferíveis às de grande escala. É o caso da energia: quando pequenos sistemas locais ou de vizinhança, baseados na energia solar ou de biomassa puderem suprir as comunidades de eletricidade, esta tecnologia será claramente mais apropriada do que os atuais sistemas energéticos que implicam gigantescos represamentos, perigosas usinas nucleares e longas redes de transmissão.

Simplicidade

Uma tecnologia, para ser apropriada, deve ser simples, ou seja, fácil de entender e usar, sem necessidade de conhecimentos e habilidades esotéricas. Nada há de incompatível entre simplicidade e sofisticação como as células fotovoltaicas (que transformam luz em eletricidade) demonstram. Tecnologia bastante simples sob o aspecto de uso, as células fotovoltaicas são extremamente sofisticadas, tendo sido originalmente utilizadas em missões espaciais.

Daí por que podemos afirmar que a simplicidade é um atributo das tecnologias apropriadas, enquanto a falta de sofisticação não o é, a não ser que a sofisticação implique em limitar os benefícios da tecnologia (onerando seus custos ou tornando-a de difícil entendimento e utilização) sem auxiliar, significativamente, sua eficácia.

Densidade de Capital e Trabalho

Como regra geral, tecnologias que demandem maior quantidade do fator menos escasso serão mais apropriadas, o que vale dizer que, quando a disponibilidade de mão-de-obra for grande (regra quase geral nos países em desenvolvimento), tecnologias que utilizem, intensivamente, o trabalho humano são mais apropriadas. A prática demonstra que esta observação, aparentemente óbvia, é frequentemente desrespeitada.

Esta proposição deve, no entanto, ser qualificada; não apenas a quantidade de empregos gerados deve ser levada em conta, como também a qualidade de tais oportunidades de trabalho, bem como certos fatores não econômicos que influem na decisão a respeito da adoção de determinada tecnologia. Em outras palavras, não importa, apenas, o número de empregos, mas também, a capacidade destes empregos proverem os indivíduos com oportunidades para a expressão de suas capacidades criativas e produtivas. Serão apropriadas as tecnologias que permitirem a um maior número de pessoas tirar sua subsistência de seu trabalho; serão ainda mais apropriadas aquelas que contribuirão para o enriquecimento espiritual dos indivíduos, para a redução

da monotonia, do desinteresse e da alienação no trabalho.

Não é possível desconhecer, igualmente, que os produtos e processos necessitam guardar um mínimo de uniformidade e de *performance* para serem adotados e merecerem “aceitação social”, para usar o termo de Jequier (1976), o que, muitas vezes, não pode ser alcançado apenas por métodos manuais. Em muitos casos, uma combinação entre trabalho humano e máquina é indispensável, como aliás advertiu Rattner (1975), ao lembrar que a opção não é entre processos puramente manuais versus processos mecânicos e sim entre diferentes combinações entre homem e máquina.

Com essas qualificações, pode-se dizer que, no contexto dos países em desenvolvimento, quanto mais demandadora de trabalho for uma tecnologia, mais apropriada ela será.

Agressividade Ambiental

Este é um critério que não necessita justificação. Quanto menos uma tecnologia agredir o ambiente natural, mais apropriada será. A não-violência é um atributo insubstituível e essencial das tecnologias apropriadas.

Demanda de Recursos Finitos

Quanto mais parcimoniosa for em termos de consumo de materiais finitos, mais apropriada será uma tecnologia. Do mesmo modo, serão mais apropriadas as tecnologias que se baseiam em fluxos renováveis de energia, apresentem alta durabilidade e possam ser reciclados.

Frugalidade não significa privação: o americano médio gasta 2,5 vezes mais energia não renovável do que um europeu ocidental e nem por isso sua vida é proporcionalmente melhor. Ao contrário, em muitos aspectos é inquestionavelmente pior.

Nível de Autoctonia e Auto-sustentação

De forma geral, pode-se afirmar que quanto mais uma tecnologia depende de recursos disponíveis no próprio sistema social em que é ou vai ser empregada, mais apropriada será. Este preceito, que contradiz as proposições internacionalistas de divisão de trabalho, deve ser entendido com cautela, por causa da questão da eficiência econômica. A busca de soluções próprias e autóctones pode levar, facilmente, à autarquização do sistema econômico, situação em que os preços dos fatores produtivos passam a ser parcial ou totalmente arbitrários, resultando em profundas distorções alocativas.

No entanto, é fora de dúvida que a utilização de soluções locais, independentes de importações é preferível no caso dos países em desenvolvimento, cronicamente às voltas com a escassez de divisas, mesmo quando isso resulte em produtos e processos algo mais caros e menos eficientes do que os importados. Os limites toleráveis para esse “algo” constituem decisões sócio-políticas e de mercado, as quais variarão de caso para caso.

A autoctonia é, igualmente, um elemento importante para a preservação da cultura local. Há que se levar em conta, porém, que a manutenção de valores culturais tradicionais pode, facilmente, transformar-se em puro e simples imobilismo social, eternizando situações de flagran-

te injustiça. Outro risco evidente é o da xenofobia que impede a incorporação de avanços técnicos alcançados em outros sistemas sociais, o que é claramente indesejável.

Por essas razões, deve o analista ser extremamente cauteloso na aplicação do critério que se está discutindo para as tecnologias em exame.

UMA APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE CRITÉRIOS

Que utilidade tem o tipo de análise aqui descrito para a formulação e avaliação de políticas alocativas? Entende-se que, ao analisar a componente tecnológica, o formulador ou analista de tais políticas ganha substancialmente no entendimento dos efeitos que serão gerados por elas e que impactarão diferentes aspectos do sistema social.

Tomemos como exemplo o caso das chamadas políticas de desenvolvimento que são casos específicos de políticas alocativas capazes de gerar múltiplos impactos. A observação das políticas desenvolvimentistas postas em prática no Brasil demonstra que a avaliação correta dos impactos econômicos, sociais, políticos e ambientais, que decorrem da adoção de certas decisões alocativas e das tecnologias que a elas correspondem, tem sido freqüente e grandemente negligenciada. Vale repetir a advertência de que não se está com essa constatação, reivindicando nenhuma independência ou autonomia para a variável tecnológica e sim enfatizando o fato de que, a partir da análise das tecnologias, facilita-se o entendimento do conjunto de variáveis relevantes em uma decisão alocativa.

Entre as políticas de desenvolvimento, o caso da modernização tecnológica da agricultura do Estado do Paraná, com a conseqüente substituição de uma estrutura agrícola baseada no café pela produção altamente mecanizada e tecnificada de grãos, é especialmente ilustrativo.

O Conceito Convencional de Desenvolvimento

É bastante comum medir-se o grau de “desenvolvimento” de um sistema social pelo comportamento de alguns indicadores como a evolução do produto e da renda, o crescimento da renda per capita, o nível de diversificação da estrutura produtiva, a participação das atividades industriais na geração do produto, a taxa de urbanização, a disponibilidade relativa de infra-estrutura e serviços sociais à disposição dos seus membros, entre outros. Obviamente, há uma presunção implícita de que, se o sistema está “desenvolvendo-se”, seus membros estão, automaticamente, ascendendo a mais altos patamares de bem-estar e de acesso a maiores oportunidades de ascensão social e cultural, o que representa o fim último do processo de desenvolvimento.

Se utilizarmos indicadores como esses, o Estado do Paraná é um exemplo de desenvolvimento acelerado durante a década de setenta. A renda interna cresceu significativamente, a renda per capita quase dobrou, o setor industrial cresceu muito mais rapidamente do que o agrícola (480 contra 153%) a ponto de a indústria ter superado o setor primário na formação da renda e do produto. A sociedade

ficou muito mais urbana em dez anos: enquanto em 1970, 36% dos paranaenses habitavam as cidades, em 1980 esta porcentagem alcançou 58%.

Por outro lado, os indicadores sociais são animadores, uma vez que a dotação de infra-estrutura e serviços sociais à disposição da população também cresceu acentuadamente: há hoje mais vagas em escolas, em hospitais, mais kilowatts-hora, mais metros cúbicos de água tratada, mais serviços de esgoto e mais médicos em proporção ao número de habitantes¹

A partir do comportamento de indicadores como os que listamos, era de se presumir que, uma vez que o Estado está “desenvolvendo-se”, seus habitantes estão, automaticamente, ascendendo a mais elevados níveis de bem-estar individual e coletivo. Algumas realidades perturbadoras, porém, desmentem essa presunção otimista.

Entre 1970 e 1980, um milhão e trezentas mil pessoas saíram das zonas agrícolas, a propriedade fundiária concentrou-se, as pequenas unidades produtivas que caracterizaram a agricultura paranaense no auge da era cafeeira cederam progressivamente lugar a um número menor de propriedades agrícolas e agroindustriais. É verdade que a renda per capita aumentou significativamente, mas isso se deve, em grande parte, à emigração de grandes contingentes de população para outros estados e para o Paraguai, que levou à virtual estagnação demográfica dos anos setenta. E se também é verdade que a sociedade ficou mais urbana, isso deve ser creditado às profundas modificações tecnológicas que se operaram no campo, associadas às mudanças nas relações de emprego rural que resultaram no crescimento descontrolado dos chamados bóias-frias, trabalhadores urbano-rurais que incham as periferias dos núcleos urbanos.

Em síntese, contrariando o otimismo expresso em muitos indicadores convencionais de desenvolvimento, há múltiplos sinais de que a qualidade de vida no sistema social paranaense, supostamente beneficiado pelo crescimento econômico que experimentou na última década, sofre um acelerado processo de degradação.

A análise das mudanças tecnológicas operadas no período ajuda o entendimento desse processo. Mais que isso, se tal análise tivesse sido levada a cabo tempestivamente, muitos dos efeitos negativos experimentados pelo sistema social poderiam ter sido evitados ou, no mínimo, mitigados.

Mudança Tecnológica: do Café à Soja

A substituição de uma agricultura essencialmente cafeeira por uma estrutura de produção altamente mecanizada e tecnificada é o fato mais importante da década em termos econômicos. Com efeito, desde os anos trinta, o Paraná consolidara uma grande cafeeira, que, na década de cinquenta atingiu seu ápice. Um aspecto central a ser percebido é que tal cafeeira assumiu contornos extremamente peculiares em termos de tecnologia de produção e de organização social.

A cafeeira no Paraná baseou-se em um sistema de pequenas propriedades agrícolas e no colonato. A viabilidade das pequenas fazendas era garantida pela alta densidade econômica do café, enquanto subsidiariamente se produziam outros bens alimentares de maneira intercalada ou complementar ao café. Algumas características resultaram da estrutura de produção assim organizada como, por

¹ Os dados numéricos mencionados neste tópico e nos seguintes foram extraídos de publicações oficiais, especialmente as publicações da Secretaria de Planejamento do Paraná e da Fundação Tomás Edison Vieira, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.

exemplo, a elevada dispersão geográfica; a cafeicultura era apoiada por uma rede capilar de pequenos núcleos urbanos, prestadores de serviços, os quais se vinculavam, funcionalmente, a poucas cidades de maior porte como Londrina e Maringá. Outra característica da economia era a sua alta capacidade de absorção de trabalho, em virtude da quase nula mecanização das tecnologias produtivas de café. Baixa demandadora de insumos energéticos (pois dependia apenas limitadamente de insumos químicos), a cafeicultura paranaense era relativamente pouco dependente de outras regiões e países em termos de insumos de produção, dependência esta que era, em contrapartida, alta no tocante à comercialização, o que aliás ocorre com qualquer produto agrícola de exportação.

Uma série de fatores estratégicos, cuja análise escapa aos objetivos deste texto, levou à substituição da cafeicultura como elemento dinâmico da economia paranaense, por uma agricultura moderna, altamente mecanizada e capital-intensiva, apoiada na produção de soja, trigo e outros grãos. Esse processo levou à produção em larga escala de alguns produtos como a soja e o trigo, bem como à modernização dos métodos de produção de produtos tradicionais como o milho e mesmo do café remanescente.

Breve Análise das Tecnologias Adotadas

Uma breve análise das tecnologias adotadas no Paraná a partir da década de trinta pode ser levada a cabo com o auxílio dos critérios que se sugere acima. No caso, estar-se-á comparando a cafeicultura, dominante no período de 1930 a 1965, com a agricultura moderna e capital-intensiva que acabou por tomar a supremacia no sistema produtivo. É evidente que o mesmo tipo de análise poderia ser levada a cabo para comparar duas ou mais alternativas tecnológicas para a produção do mesmo bem, na mesma época; poderia ser, por exemplo, o caso da agricultura da soja, em que certas técnicas pouco mecanizadas de produção convivem, lucrativamente, com culturas altamente tecnificadas. Este, no entanto, não é nosso objetivo aqui.

Eficiência Econômica

Uma comparação entre a eficiência econômica do café e da agricultura capital-intensiva é praticamente impossível, em função do enorme volume de distorções impostas aos preços de mercado pelas políticas governamentais. No caso do café, a contínua intervenção governamental no mercado, a partir do início do século, resultou na coexistência de dois preços para o produto, um externo (ditado pelo mercado internacional) e outro interno, ditado pelo contínuo confronto entre os interesses da lavoura cafeeira e as regras de política financeira e econômica do Governo. Já no da soja, bem como no de outros produtos agrícolas “modernos”, a distorção é imposta pela grande massa de subsídios oferecidos, direta ou indiretamente, pela política governamental à modernização da agricultura brasileira e à formação de um poderoso complexo agroindustrial no país.

Apesar do cipoal de distorções, pode-se seguramente afirmar com base nos dados existentes² que tanto a cafeicultura como a agricultura moderna são capazes de sobreviver em um ambiente competitivo, sem necessidade de estímulos artificiais permanentes, o que satisfaz, para ambos, o primeiro critério proposto.

A agricultura moderna, para ser lucrativa, impõe a adoção de escalas muito maiores do que o café. Basta a citação de alguns poucos dados para confirmar essa afirmação: a propriedade rural média paranaense passou de 26,4 hectares em 1970 para 32,9 hectares em 1975; a rede capilar de centenas de “máquinas” de café (onde o produto era beneficiado e preparado para a comercialização final) perdeu dinamismo, ao passo que apenas trinta e seis complexos agroindustriais são atualmente responsáveis pela totalidade de processamento industrial da soja, treze dos quais respondem por 72% da capacidade instalada. As alterações na rede urbana foram, igualmente, significativas: enquanto, em 1960, 39% da população habitavam cidades com menos de 10.000 habitantes, em 1980, esse percentual havia caído para 21,7%.

Portanto, se se considerar que a sobrevivência de pequenas comunidades econômicas e sociais é um atributo desejável nos sistemas sociais, não há dúvida de que a cafeicultura foi uma tecnologia mais apropriada do que a agricultura mecanizada.

Simplicidade

O terceiro critério proposto diz respeito à simplicidade. Nesse aspecto, nem a cafeicultura nem a agricultura mecanizada são excepcionalmente complexas ou sofisticadas. No entanto, em termos comparativos, as culturas mecanizadas exigem capacidade técnica e operacional de maior nível que a produção de café. A falta de pessoal técnico qualificado para a eficiente implantação de lavouras modernas é bem conhecida e contribui, decisivamente, para o desperdício e a má utilização de insumos na agricultura brasileira; estima-se, por exemplo, que sejam utilizados mais 24% em defensivos agrícolas no Brasil do que na agricultura americana.

Densidade de Capital e Trabalho

As comparações entre a quantidade de empregos gerados pelo café e pela agricultura capital-intensiva são fáceis: enquanto o ciclo produtivo do café requer 75,2 homens-dia por hectare (dos quais 71,7 de trabalho não qualificado), a soja requer apenas 2,86 e o trigo, 2,04. E, embora uma grande parte das tarefas produtivas da cafeicultura fossem braçais, o café exigia do colono tarefas múltiplas e habilidades variadas, o que enriquecia qualitativamente o trabalho. Na agricultura capital-intensiva, esse enriquecimento ficou restrito ao pequeno número de operadores e mecânicos de máquinas agrícolas, bem como aos técnicos rurais.

Em suma, em ambos os aspectos, não há a menor dúvida de que a cafeicultura foi uma tecnologia mais apropriada.

AGRESSIVIDADE AMBIENTAL E DEMANDA DE RECURSOS FINITOS

Ambas as tecnologias podem apresentar alto nível de agressividade ambiental. Na cafeicultura, a utilização de

² Especialmente as publicações do Instituto de Economia Agrícola de São Paulo, como o *Prognóstico* que é anualmente publicado.

métodos inadequados de plantio, em terras arenosas do noroeste paranaense, levou a um gravíssimo problema de erosão. No caso da soja e de outras culturas modernas, a agressão aos ecossistemas é mais variada, incluindo desde a erosão até a utilização, em grande escala, de agroquímicos de alta toxicidade. Embora não seja possível minimizar os danos causados pelo plantio incorreto de café em áreas inadequadas, não é possível, igualmente, ignorar que a correção de tais danos é substancialmente mais fácil do que a agrototoxicidade dos insumos químicos: enquanto no primeiro caso já existem técnicas consagradas de manejo de solos para deter a erosão, no segundo, a correção ainda está dependendo de avanços científicos ainda em fase embrionária ou experimental.

Por força dessas e de outras circunstâncias, como a baixa mecanização da cultura cafeeira, por exemplo, pode-se afirmar, com segurança, que a tecnologia cafeeira empregada no Paraná era menos agressiva em termos ambientais do que a agricultura mecanizada e capital-intensiva que a sucedeu.

Da mesma forma, esta última é substancialmente mais demandadora de insumos energéticos e de materiais não renováveis. Não apenas a participação dos fertilizantes e de outros insumos tem maior ponderação na forma do valor da soja e de outros produtos da agricultura moderna como, igualmente, os custos energéticos de manuseio, transporte e comercialização são muito maiores. Basta lembrar que a safra recorde de café no Paraná atingiu 21,4 milhões de sacas (1961-62) ou seja, 1,3 milhões de toneladas. Mesmo considerando o transporte de matéria-prima bruta, a energia gasta na secagem, beneficiamento e transporte de café daquela safra ainda seria inferior à dispendida apenas pela agricultura da soja, um dos vários produtos de alta tonelagem na atual agricultura paranaense.

Esses fatores fazem com que, do ponto de vista de demanda energética, esteja fora de dúvida que a cafeicultura se revelou uma alternativa tecnológica mais apropriada do que a agricultura moderna.

Autoctonia

Por último, devemos aplicar o critério da autoctonia, ou seja, avaliar ambas as tecnologias em termos do grau de independência e auto-sustentação que permitiram ao sistema social paranaense em relação aos demais. De início, é bastante evidente que, no contexto da federação brasileira, altamente centralizadora de decisões e levando-se em conta a dominância de produtos voltados para exportação, essa independência é necessariamente limitada. Tanto o café, que teve suas decisões econômicas, políticas e financeiras tomadas fora do controle do Estado, quanto a soja e outros produtos agrícolas modernos, que são altamente sensíveis às flutuações internacionais de preços de insumos e de produtos, permitiram um grau relativamente pequeno de autoctonia ao sistema social paranaense.

No entanto, as culturas intercalares ou complementares ao café, mediante as quais os colonos produziam

grandes quantidades de bens alimentares juntamente com seu produto principal, aumentavam o nível de auto-sustentação no caso do café. Essa prática é impossível nas monoculturas mecanizadas, resultando na necessidade de suprimento externo de produtos que antes eram abundantes através da oferta suplementar de pequenos produtores.

Outro aspecto relevante é o consumo energético, uma vez que a mecanização e a tecnificação agrícolas levaram a um incremento exponencial da demanda de equipamentos e insumos *importados*, além da já mencionada ampliação do consumo de energia para o transporte, beneficiamento e industrialização da produção.

Portanto, também sob esse critério, os dados demonstram que a tecnologia moderna ampliou a dependência do sistema social paranaense em relação a fatores e decisões exógenas, o que, de acordo com os critérios propostos a faz menos apropriada.

CONCLUSÃO

Analisadas multidimensionalmente as tecnologias que dominaram o sistema produtivo paranaense nos últimos cinquenta anos, a conclusão é clara: as tecnologias de produção e organização social típicas da era cafeeira aproximaram-se muito mais das características de tecnologia apropriada do que as que caracterizam a chamada agricultura moderna. Apesar dos consideráveis avanços registrados em alguns indicadores convencionalmente utilizados para medir "o grau de desenvolvimento", é facilmente constatável que o sistema social, como um todo, não experimentou melhoria correspondente nos níveis de bem-estar individual e coletivo implicitamente prometidos pelo processo de crescimento. Ou seja, sob diversos aspectos, o Estado "desenvolveu-se", mas sua população não se beneficiou disso.

A natureza das tecnologias empregadas no sistema produtivo é um elemento crucial para explicar essa discrepância. Mas é esta uma conclusão meramente nostálgica? É para chegar a esse tipo de conclusões que serve a análise das tecnologias?

Acredita-se que, se tal análise tivesse sido levada a cabo pelos formuladores e executores de políticas e decisões alocativas que impactaram o sistema social paranaense nos últimos vinte anos, muitos dos efeitos perigosos ou negativos associados às estratégias adotadas poderiam ter sido evitados. Em nosso exemplo, a análise foi conduzida *ex-post-facto* e tem, por essa razão, valor meramente explicativo. Tivesse sido exercitada *antes* da implantação das decisões, seu valor preditivo seria plenamente utilizado e diferentes combinações tecnológicas que levassem a um equilíbrio aceitável entre os diversos critérios que apontamos poderiam ter sido postas em prática.

Quando este procedimento se tornar rotineiro, ao lado de outros instrumentos metodológicos, muitos erros e tragédias sociais poderão ser previstos e evitados. E o conceito de desenvolvimento passará a ter algum significado.

BIBLIOGRAFIA

- AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE. Boston, Houghton Mifflin, 1976; New York, Dell, 1976. p. 227.
- CLARKE, R. The Pressing need for alternative technology. *Impact of Science on Society*, 23, 1978. p. 268.
- DICKSON, D. *The politics of alternativa technology*. New York, Universe Books, 1975. passim.
- HOWES, M. Appropriate technology: a critical evaluation of the concept and the movement. *Development and Change*, 10 (1), janeiro 1979. p. 119.
- JEQUIER, N. Policies for appropriate technology. *Appropriate technology: problems and promises*. Paris, OECD, 1976. p. 96.
- LOVINS, A. Energy strategy: the road not taken. *Foreign Affairs*, 55, 1976. p. 94.
- OPHULS, W. *Ecology and the politics of scarcity*. San Francisco, Freeman, 1977. p. 43.
- RAMOS, A.G. *The new science of organizations*. Toronto, Toronto University Press, 1981. p. 137.
- RATINER, H. Développement et emploi: la viabilité d'une technologie intermédiaire. *Tiers Monde*, t. XVI, 1975. p. 295-309.
- SCHUMACHER, E.F. Alternatives in technology. *Alternatives* 1, 1975. p. 20.
- WINNER L. The political philosophy of alternative technology: historical roots and present prospects. *Technology in Society* 1, 1979. p. 77.



INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO IA – USP

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

TREINAMENTO
PESQUISA
CONSULTORIA

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

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

PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA EM EMPRESAS MULTINACIONAIS

Jaime E. Fensterseifer*

SÍNTESE

O estudo discute os principais fatores que afetam as decisões de preços de transferência em empresas multinacionais. Uma análise detalhada da influência dos fatores impostos e tarifas na determinação de políticas de preços de transferência é apresentada, bem como suas implicações para os países hospedeiros.

INTRODUÇÃO

A teoria do comércio internacional supõe que as transações internacionais são empreendidas entre compradores e vendedores independentes, a preços determinados pelo mercado. A realidade, no entanto, é bastante distinta. Com base em dados que cobrem o período 1962-69, Lall (1973) estimou que um quarto a um terço de todo o comércio internacional de produtos manufaturados é conduzido entre firmas pertencentes à mesma corporação, a preços (de transferência) que podem diferir significativamente dos preços do mercado mundial. E como essas transações intrafirma tendem a aumentar à medida que as empresas multinacionais (EMNs) crescem e expandem suas atividades, pode-se afirmar que atualmente a participação do comércio intrafirma nas transações internacionais é ainda mais significativa.

As EMNs tendem a ser verticalmente integradas, produzindo a maioria dos produtos intermediários necessários a seus processos produtivos, bem como uma vasta gama de produtos finais. Esses produtos intermediários podem ser produzidos por uma subsidiária em determinado país, remetidos a uma subsidiária localizada em outro país onde sofrerão processos adicionais de transformação, enquanto a montagem final pode ocorrer ainda em outro país. À medida que esses produtos intermediários se movimentam através do processo de produção de subsidiária a subsidiária, tornam-se parte do comércio internacional, e seus preços (de transferência) serão fixados de acordo com considerações diferentes daquelas que determinam preços competitivos de mercado.

Como os lucros das subsidiárias de uma EMN são altamente sensíveis a preços de transferência, existem fortes incentivos para a manipulação desses preços, objetivando a transferência de lucros entre as subsidiárias ou das subsidiárias para a matriz, ou seja, a alocação dos lucros onde for considerado mais conveniente. A situação aproxima-se da de um jogo de soma zero, no sentido de que qualquer aumento nos lucros de uma subsidiária deve ocorrer a expensas de outra. A manipulação de preços de transferência constitui, segundo Leme (1980), um dos mais fortes argumentos contra as EMNs.

As EMNs, no entanto, não têm liberdade total para determinar preços de transferência arbitrariamente¹. Fatores ambientais como atitude dos governos, legislação *anti-dumping* e fatores políticos e culturais restringem suas ações. Existem, entretanto, limites bastante amplos de preços de transferência que satisfazem essas restrições², o que oferece à EMN um veículo extremamente importante para alocar seus lucros nos países considerados mais favoráveis, permitindo contornar uma série de restrições impostas pelos países hospedeiros, como remessa de dividendos, *royalties* e *management/technical fees*. Por meio do uso de baixo ou alto preço de transferência (isto é, de subfaturamento ou de sobrefaturamento), dentro dos limites viáveis, a EMN pode transferir fundos de um país a outro na busca de um ou mais objetivos como maximização dos lucros da corporação como um todo, minimização do pagamento de impostos e tarifas de importação, transferência de fundos entre as subsidiárias ou minimização de riscos, entre outros.

O objetivo deste estudo consiste em analisar a temática de preços de transferência em EMNs a fim de obter um referencial a partir do qual estudos posteriores possam ser desenvolvidos. Trata-se, portanto, da primeira etapa de um trabalho mais amplo sobre um tema ainda pouco difundido no Brasil. Nesta fase inicial do trabalho não existe a preocupação de colocar a temática dentro de um contexto brasileiro, em termos de implicações específicas das práticas das EMNs. A preocupação é tão-somente analisar o tema de forma que possa servir de ponto de partida para pesquisas posteriores sobre as políticas de preços de transferência das EMNs que operam no Brasil e de suas conseqüências.

Este estudo está organizado da seguinte maneira. A seguir apresenta-se uma análise dos principais fatores que afetam a determinação de preços de transferência pelas EMNs. Uma análise mais aprofundada dos fatores impostos e tarifas é desenvolvida na seção seguinte. Depois são descritas algumas evidências dos usos e manipulações de

¹ Algumas investigações têm revelado total arbitrariedade na fixação desses preços. Ver o caso da Colômbia na seção "Evidências de Usos de Preços de Transferências."

² Para uma discussão desses limites, ver Arpan (1972), Nieckels (1976) ou Lall (1973).

* Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

preços de transferência a partir de levantamentos e investigações realizados. Na última seção são tecidas algumas considerações finais sobre o tema.

FATORES QUE INDUZEM AO USO DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA

Nesta seção são descritos os principais fatores que influenciam as decisões de preços de transferência na obtenção de diversos objetivos da empresa. Objetivos esses que podem ser alcançados através da determinação de preços apropriados dentro dos limites viáveis.

Impostos Sobre os Lucros

Preços de transferência podem ser usados para minimizar o total de impostos sobre o lucro da EMN como um todo. Se os impostos no país A forem mais baixos do que no país B, existirá um incentivo para transferir lucros de B para A. Essa alocação de lucros pode ser alcançada via baixo preço de transferência dos bens que são transferidos da subsidiária do país onde os impostos são mais altos (B) para o de impostos mais baixos (A).

A existência de taxas diferentes de impostos em diferentes países tem levado algumas EMNs a estabelecerem subsidiárias em países com baixos impostos (*tax havens*) com o objetivo de acumular o lucro nesses países, reduzindo, assim, a conta de impostos da corporação como um todo. A Pittsburgh Plate Glass Company (PPG), para citar apenas um exemplo (extraído de Mason et alii, 1975), estabeleceu uma subsidiária na Suíça (onde o imposto sobre o lucro é mais baixo), para a qual vendia lâminas de vidro. Esse vidro era, então, revendido para duas subsidiárias da PPG no Canadá, as quais o transformavam numa série de produtos. O vidro, naturalmente, era remetido diretamente ao Canadá, passando pela subsidiária suíça apenas no papel. Através de um baixo preço de transferência para a subsidiária suíça, esta registrava lucros substanciais que, do contrário, seriam obtidos pelas subsidiárias canadenses ou pela matriz americana, minimizando assim o total de impostos pagos pela corporação como um todo.

Tarifas

Assim como baixos impostos em determinados países proporcionam um incentivo para transferir produtos para subsidiárias localizadas nesses países a baixos preços, também as tarifas impostas pelos governos desses países sobre importações proporcionam esse incentivo, uma vez que as tarifas são geralmente proporcionais ao valor das mercadorias importadas, isto é, *ad valorem*.

O total das tarifas pagas pela corporação pode ser minimizado por meio do uso do preço de transferência mais baixo possível. Mas se por um lado um baixo preço de transferência minimiza o montante de tarifas, por outro aumenta os lucros da subsidiária importadora e, conseqüentemente, os impostos sobre o lucro. Se os impostos forem altos no país hospedeiro da subsidiária, existirá um efeito neutralizador entre impostos e tarifas. Essa interdependência entre estrutura tarifária e de impostos e suas conseqüências para a determinação de uma política ótima de preços de transferência é analisada detalhadamente na seção seguinte, bem como suas implicações para os países hospedeiros.

Restrições nas Remessas de Lucros

Uma situação muito comum em países em desenvolvimento, com preocupações em controlar seus déficits de balanço de pagamentos e em aumentar o benefício dos investimentos estrangeiros, é a imposição de restrições nas remessas de lucros ao exterior. As EMNs operando nesses países podem contornar facilmente essa situação via preço de transferência³. Basta, para tanto, instruir as subsidiárias que transferem produtos a esses países a fazê-lo a altos preços, o que equivale a transferir fundos para fora desses países. Essa prática pode, no entanto, conflitar com os objetivos de minimizar impostos e tarifas. Um preço de transferência mais alto implica maiores despesas com tarifas; e se os impostos forem mais elevados nos países das subsidiárias exportadoras do que no da importadora, então os lucros estarão sendo acumulados em países de altos impostos. Esse segundo problema pode ser contornado, no entanto, através do uso de uma subsidiária de vendas localizada num país de baixos impostos. Nesse caso os lucros seriam não apenas extraídos do país com restrições, mas também transferidos para um país onde o imposto sobre os lucros é menor. A exemplo do caso da PPG, citado acima, os produtos seriam despachados diretamente das subsidiárias exportadoras às importadoras e apenas o *paperwork* passaria pela subsidiária de vendas, onde ficaria registrado o lucro. Essa tática de usar altos preços de transferência pode ser também aplicada a uma subsidiária altamente lucrativa na qual a EMN não deseja reinvestir os lucros. Nesse caso os lucros seriam remetidos via preço de transferência para as subsidiárias supridoras desta.

Estratégia Competitiva

Preços de transferência podem servir como instrumento de estratégia competitiva de uma EMN. Baixos preços de transferência a uma subsidiária podem ser usados com o objetivo de torná-la mais competitiva e de desencorajar a entrada de empresas locais no mercado, ou mesmo outras EMNs. Empresas verticalmente integradas, por seu turno, tendem a concentrar os lucros no estágio de produção onde existe menor concorrência. Dessa maneira, competidores nos estágios finais de produção podem ser desencorajados de permanecer nesse mercado, e potenciais competidores desencorajados de entrar, devido aos baixos lucros que podem ser obtidos em decorrência de altos preços de transferência e de mercado (vendas externas da EMN) nos estágios iniciais de produção⁴.

Existência de Acionistas Locais

A existência de acionistas locais em uma subsidiária pode induzir a EMN a usar altos preços de transferência para as importações desta subsidiária. Existem três fortes razões que podem fazer com que isso ocorra: primeiro, para aumentar sua parcela do lucro total às custas dos acionistas locais; segundo, para inflar o valor inicial de equipamento fornecido como participação no capital; e, terceiro, para agir em conluio com os parceiros locais e

³ O preço de transferência torna-se um instrumento ainda mais importante quando também os pagamentos de royalties e management fees são controlados pelos governos hospedeiros.

⁴ A indústria do petróleo oferece um exemplo dessa prática. Ver Mason et alii (1975).

acumular fundos no estrangeiro (Lall, 1973). Lall considera que a tentação para esse tipo de conluio é particularmente forte em países onde o Governo impõe exigências estritas no sentido de haver participação de capital local nos empreendimentos das EMNs, que por sua vez satisfazem essa exigência através da venda de ações a investidores locais pertencentes à classe influente, como *traders*, grandes proprietários de terra e mesmo oficiais de governo, e não propriamente a empresários locais.

A existência de acionistas locais cria um problema especial em relação a preços de transferência, pois a maximização dos lucros locais pode não atender aos objetivos globais da EMN, isto é, pode ser subótimo do ponto de vista da corporação como um todo. Em muitas situações esse conflito de interesses é irreconciliável. A Ford Motor Company, por exemplo, quando decidiu racionalizar sua produção numa escala mundial, com cada divisão se especializando em determinados produtos e componentes, viu-se forçada a abandonar sua política de *joint-ventures*, em parte devido ao problema de preços de transferência. Pelas mesmas razões a General Motors praticamente nunca operou através de *joint-ventures* (Eiteman & Stonehill, 1979).

Risco e Incerteza

A EMN está sujeita a várias pressões nos diferentes países em que opera, que podem pôr em risco sua lucratividade a longo prazo, ou mesmo sua existência. Alguns países podem ser considerados de alto risco pela ameaça de restrições nas remessas de lucros, nacionalização ou expropriação, desvalorizações periódicas e uma série de pressões políticas e sociais. Nessas situações a EMN pode adotar uma estratégia a longo prazo de remeter lucros para fora desses países através do uso judicioso de preços de transferência.

ESTRUTURA DE IMPOSTOS E TARIFAS E PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA

Nesta seção deriva-se uma simples fórmula para a determinação de preços de transferência, levando em conta apenas dois fatores: impostos e tarifas. Trata-se de uma análise simplista, uma vez que os preços de transferência são influenciados por vários outros fatores (conforme discutido na seção anterior), mas que serve para ilustrar o efeito conjunto desses dois importantes fatores na determinação de uma política ótima de preços de transferência, bem como suas implicações para os países hospedeiros das EMNs.

Sem perda de generalidade, considera-se uma EMN com uma subsidiária no país 1 e outra no país 2, com a subsidiária 1 exportando para a subsidiária 2 q_{12} unidades de determinado produto⁵. Seja:

- c_1 = custo unitário do produto para a subsidiária 1;
- P_{2m} = preço de venda do produto pela subsidiária 2 no mercado;
- τ_i = imposto sobre o lucro no país $i, i = 1, 2$;
- t_2 = tarifa de importação para o produto transferido, no país 2;
- x_{12} = preço de transferência do produto da subsidiária 1 à subsidiária 2.

⁵ A análise desenvolvida nessa seção é válida para qualquer número de subsidiárias e países e para qualquer configuração de fluxo de bens entre as subsidiárias.

O objetivo é determinar o preço de transferência (x_{12}) de modo a maximizar o lucro (Π) da EMN como um todo, sujeito à restrição de que x_{12} esteja entre o mínimo e o máximo preço de transferência admissível, p_{12} e P_{12} respectivamente. A suposição é de que os preços de transferência são estabelecidos centralizadamente pela EMN⁶. Pode-se formular, então, o problema da seguinte forma:

$$\text{Maximizar } \Pi = q_{12} \{ (x_{12} - c_1) (1 - \tau_1) + [P_{2m} - x_{12} (1 + t_2)] (1 - \tau_2) \} \text{ sujeito à } p_{12} \leq x_{12} \leq P_{12} \quad (1)$$

O primeiro termo na expressão de Π representa o lucro da subsidiária 1 e o segundo, o lucro da subsidiária 2.

Após algumas manipulações algébricas e a eliminação de termos constantes, obtém-se a seguinte formulação equivalente a (1):

$$\text{Maximizar } \Pi = q_{12} [\tau_2 - \tau_1 - t_2 (1 - \tau_2)] x_{12} \text{ sujeito à } p_{12} \leq x_{12} \leq P_{12}$$

Para encontrar o valor ótimo de x_{12} basta examinar o sinal de seu coeficiente na função-objetivo.

Define-se

$$r_{12} = \tau_2 - \tau_1 - t_2 (1 - \tau_2). \quad (2)$$

Assim, se r_{12} for positivo, a EMN maximizará seu lucro (ou, equivalentemente, minimizará os impostos e tarifas) utilizando o preço de transferência mais alto possível, isto é, $x_{12} = P_{12}$. Se r_{12} for negativo, o objetivo será atingido através do menor preço de transferência, isto é, $x_{12} = p_{12}$. Se r_{12} for zero, o preço do produto transferido da subsidiária 1 para a subsidiária 2 não terá nenhum efeito sobre os lucros da corporação como um todo. Essa regra para determinação do preço de transferência é independente do volume do fluxo de produto de 1 para 2. Isto é, se for vantajoso para a subsidiária 1 suprir a subsidiária 2, então o lucro depois dos impostos será maximizado se a regra acima for utilizada, *ceteris paribus*. Essa regra pode ser formalizada da seguinte maneira:

$$\text{Se } r_{12} \begin{cases} < 0, x_{12} = p_{12}; \\ > 0, x_{12} = P_{12}; \\ = 0, x_{12} = \text{qualquer valor entre } p_{12} \text{ e } P_{12}. \end{cases}$$

A expressão (2) pode ser escrita genericamente, e a regra acima aplicada a cada produto transferido (k) entre as subsidiárias (i e j):

$$r_{ij}^k = \tau_j - \tau_i - t_j^k (1 - \tau_j)$$

Se os preços de transferência forem negociados entre as subsidiárias, esses preços deverão desviar o mínimo possível daqueles obtidos pela regra acima, para o benefício da empresa como um todo. Em outras palavras, na acomodação de outros fatores que influenciam os preços de transferência, o desvio deve ser o menor possível em relação aos preços estabelecidos pela regra do r_{ij}^k .

Implicações da Regra

Se $\tau_i \geq \tau_j$ e se a subsidiária i exporta para a subsidiária j , ela o fará ao menor preço possível (P_{ij}), independentemente da tarifa de importação do produto no país j .

Se $\tau_i < \tau_j$, então o preço de transferência da subsidiária

⁶ A evidência mostra que essa é a situação mais comum. Ver a seção "Evidências de Usos de Preços de Transferência".

ria i para a subsidiária j depende da tarifa imposta pelo país j sobre o produto importado. O preço será o menor possível se

$$\tau_j - \tau_i < t_j^k (1 - \tau_j); \text{ será o maior possível se } \\ \tau_j - \tau_i > t_j^k (1 - \tau_j).$$

Assumindo que as EMNs se comportam da maneira descrita acima, qual deveria ser a política dos países hospedeiros em relação a elas?

A centralização das decisões de preços de transferência obviamente gera conflitos entre EMNs e os países que as hospedam, pois frequentemente esses preços não são do melhor interesse dos últimos⁷. Os países hospedeiros de subsidiárias importadoras tenderão a reagir às manipulações de preços de transferência objetivando a reduções de tarifas. Mas se um baixo preço de transferência reduz a arrecadação de tarifas, aumenta o lucro da subsidiária local e, conseqüentemente, os impostos coletados. Os ganhos com impostos podem ou não eliminar as perdas de tarifas. Existem, portanto, situações em que a política de preços de transferência da empresa multinacional é também do melhor interesse do país hospedeiro da subsidiária importadora.

Considere a situação em que a subsidiária i (no país i) exporta o produto k para a subsidiária j (no país j). Então, se

$$\tau_j - \tau_i - t_j^k (1 - \tau_j) < 0 \text{ e } \tau_j \geq t_j^k, \quad (3)$$

ou

$$\tau_j - \tau_i - t_j^k (1 - \tau_j) > 0 \text{ e } \tau_j \leq t_j^k, \quad (4)$$

os interesses tanto da EMN como do país hospedeiro da subsidiária importadora estarão servidos. Quando as condições acima não forem satisfeitas (e elas são bastante restritivas), o país hospedeiro perde. Não raro ocorre que a mesma subsidiária importa e exporta dentro de uma mesma corporação multinacional (isto é, ambas as transações são intrafirma). Isso ocorre tipicamente com EMNs verticalmente integradas, onde os produtos transferidos podem inclusive ser os mesmos, apenas adicionados de um estágio de produção. Mesmo que a condição (3) ou (4) seja satisfeita para as importações da subsidiária, o país hospedeiro pode ainda perder (em termos de impostos coletados), se as exportações dessa subsidiária forem efetuadas a baixo preço de transferência.

Apesar de a análise considerar apenas os impostos e tarifas, incentivos à exportação, limite nas remessas de dividendos e grau de controle acionário das subsidiárias pela EMN podem ser facilmente incorporados. Fowler (1978) apresenta uma análise, embora do ponto de vista da EMN apenas, que inclui os dois últimos fatores.

EVIDÊNCIAS DE USOS DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA

A decisão de preços de transferência é altamente centralizada nas EMNs, sendo a participação das subsidiárias praticamente inexistente. Frequentemente os gerentes das subsidiárias não têm nem mesmo liberdade de rejeitar os preços fixados ou comprar de outros fornecedores, sendo o grau de controle exercido pelas EMNs sobre as operações das subsidiárias maiores nos países em desenvolvimento (Arpan, 1972).

⁷ Considera-se o interesse do país apenas no que concerne a impostos e tarifas.

A dificuldade na obtenção de evidência empírica sobre manipulações de preços de transferência é óbvia. A não ser nos casos em que efetivamente houve investigação por parte das autoridades fiscais, essa evidência deve ser fornecida pelas próprias EMNs, e certamente não é do interesse das mesmas divulgar os usos que fazem de preços de transferência.

Schulman (1975), por exemplo, através de entrevistas confidenciais junto a oito EMNs, obteve os seguintes resultados: apenas três das oito EMNs variavam preços de transferência de acordo com o ambiente internacional; com apenas uma exceção os preços eram determinados centralizadamente com base no custo incremental mais, ou um dado percentual, lucro "nominal", ou uma alocação "justa" de lucro entre as subsidiárias; apenas duas têm usado os diferenciais de impostos como fator determinante de preços de transferência; duas preocupavam-se com a inflação nos países hospedeiros (sendo que uma usava alto preço de transferência e a outra baixo); a única que manipulava preços de transferência devido à instabilidade do Governo no país hospedeiro (Argentina) encontrava sérias limitações a essa prática devido à exigência por parte do país hospedeiro de lucratividade mínima para a subsidiária; duas manipulavam preços de transferência fazendo a subsidiária arcar com custos de marketing e financiamentos incorridos pela matriz, à revelia do país hospedeiro; a maioria das empresas permitia compras externas à EMN, com maior frequência a *joint-ventures* do que a empresa totalmente incorporada pela EMN; e, ainda, todas as oito EMNs entrevistadas sentiam um compromisso moral de deixar um lucro razoável a cada subsidiária.

Faz-se necessário, no mínimo, certa cautela na interpretação dos resultados dessas entrevistas sobre um tema tão sensível e sigiloso. Além de não ser possível saber pela leitura do trabalho se a amostra de empresas não foi tendenciosa, as empresas que manipulam preços de transferência certamente estariam menos propensas a declarar suas práticas numa entrevista, mesmo que confidencial. Se os preços de transferência estão sendo usados para atingir determinado fim, os executivos dessas corporações dificilmente anunciarão esse fato.

De acordo com um estudo realizado por Greene & Duerr (1970), a maioria das EMNs sediadas nos Estados Unidos usa o método chamado *arm's length*, considerado como o apropriado pelas autoridades fiscais e tarifárias⁸. Mesmo esse método, no entanto, deixa algum espaço para manipulação, pois o que é considerado *arm's length* pode variar consideravelmente entre empresas e países.

Segundo esse estudo, quando o produto transferido pode ser adquirido de um fornecedor externo à EMN, esse preço normalmente é usado como preço de transferência ou então como ponto de referência para negociação de preço entre as empresas filiadas. Algumas EMNs utilizam como preço de transferência o preço de venda a empresas não relacionadas. Quando não existe equivalente aos produtos transferidos, como no caso de certos componentes, produtos intermediários ou produtos patenteados, então o preço de transferência é tipicamente fixado com base nos custos incrementais mais um percentual (*cost-plus*).

É nessa segunda situação que existe uma amplitude

⁸ Preço *arm's length* é definido como aquele preço a que se chegaria através da negociação entre empresas independentes, isto é, não filiadas a uma mesma corporação.

considerável de preços que podem ser considerados *cost-plus*, pois existe uma diversidade muito grande na sua interpretação, principalmente no que concerne à alocação de custos indiretos, como despesas de vendas, *overhead* administrativo e pesquisa e desenvolvimento incorridos na sede da EMN, entre outros.

Arpan (1972) estudou as políticas de preços de transferência de 60 empresas multinacionais de vários países e concluiu que os preços eram quase sempre determinados pelos executivos do alto escalão nas sedes das EMNs, independentemente do país e do grau de descentralização existente para outros tipos de decisões. Os fatores considerados mais importantes na determinação dos preços de transferência, no entanto, apresentaram diferenças de país para país. Empresas sediadas no Canadá, França, Itália e Estados Unidos, por exemplo, consideraram o efeito sobre impostos como o mais importante na determinação de preços de transferência. As empresas britânicas consideraram a situação financeira das subsidiárias como o fator mais importante. As empresas alemãs foram as que pareceram menos preocupadas com preços de transferência.

Sem dúvida a evidência mais importante do uso de preços de transferência é a proporcionada pelo Governo colombiano através de investigações conduzidas por duas de suas agências, Planeación e INCOMEX. A primeira foi efetuada em 1968 e a segunda cobriu o período 1967-70⁹. O principal setor estudado foi o de produtos farmacêuticos, indústria que conta com o maior número de EMN atuando no país. As indústrias da borracha, química e de componentes elétricos também foram investigadas, embora não com o alcance da investigação da indústria farmacêutica.

Planeación e INCOMEX compararam os preços pagos pelas importações das subsidiárias com preços pagos por produtos comparáveis por firmas de propriedade local, por outros países latino-americanos, e preços do mercado mundial. Para chegar a um preço de mercado mundial os investigadores usaram a média das cotações de preços obtidos, incorporaram custos de transporte e mais 20% como margem de erro. Planeación descobriu que o preço médio ponderado para uma vasta gama de produtos farmacêuticos importados era 155% acima do preço de mercado estimado.

Na investigação da INCOMEX esse percentual foi de 87 – a diferença nesses resultados deve-se ao fato dessa última investigação abranger um período mais longo e um número maior de produtos. Para alguns itens individuais o preço de transferência chegou a 3.000% acima do preço do mercado mundial.

Para a indústria de borracha foi estimado que para alguns produtos importados os preços de transferência foram superavaliados pelas EMNs em 44%, para alguns produtos químicos em 25% e para componentes elétricos em 54%¹⁰. Um estudo realizado pela UNCTAD (1971) sobre preços de transferência para países do Pacto Andino revelou abusos de preços comparáveis, especialmente para o Chile.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quase a totalidade da literatura sobre preços de transferência trata o assunto do ponto de vista da EMN, buscando determinar políticas de preços de transferência de maneira a obter uma alocação ótima dos lucros globais da empresa. Esquemas são propostos para contornar os possíveis conflitos, tanto entre a sede da EMN e suas subsidiárias como entre a EMN e os países hospedeiros, resultantes da determinação centralizada de preços para as transferências intrafirma de bens. Esses preços de transferência raramente são do melhor interesse dos países hospedeiros, sendo os países em desenvolvimentos os mais vulneráveis a práticas abusivas.

A evidência disponível mostra que os preços de transferência têm servido de veículo para deliberadamente transferir lucros dos países menos desejáveis para os mais desejáveis e que os mecanismos de controle existentes não têm sido eficazes. A conclusão é de que pouco ou quase nada resolve controlar remessas de lucros e *royalties* ao exterior quando o canal do comércio intrafirma é deixado ao livre e irrestrito uso das EMNs.

⁹ Ver Lall (1973), Vaitos (1970) ou Dane (1971).

¹⁰ A descrição dos resultados dessas duas investigações é baseada em Lall (1973). Descrições mais detalhadas encontram-se em Vaitos (1970) e Dane (1971).

BIBLIOGRAFIA

- ARPAN, J. *International intracorporate pricing – non-american systems and views*. New York, Praeger, 1972.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). Survey of Foreign Investment in Colombia (em espanhol). *Boletín Mensual de Estadística*, nº 239, Bogotá, junho de 1971.
- EITEMAN, D.K. & STONEHILL, A.I. *Multinational business finance*. 2ª ed. Londres, Addison-Wesley, 1979.
- FOWLER, D.J. Transfer prices and profit maximization in multinational enterprise operations. *Journal of International Business Studies*, winter, 1978.
- GREENE, J. & DUERR, M. *Intercompany transactions in the multinational firm*. Report nº 6. New York, National Industrial Conference Board, 1970.
- LALL, S. Transfer-pricing by multinational manufacturing firms. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 173-195, agosto 1973.
- LEME, R.A. da Silva. Empresas multinacionais e o interesse do Brasil. *Revista de Administração*, USP, 15(4), out./nov. 1980.
- MASON, H.R.; MILLER, R.R. & WEIGEL, D.R. *The economics of international business*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1975.
- NIECKÉLS, L. *Transfer pricing in multinational firms*. New York, Halsted Press, 1976.
- ROBBINS, S. M. & STOBAUGH, B. *Money in the multinational enterprise*. New York, Basic Books, 1973.
- SCHULMAN, J.S. *Transfer pricing in the international business*. Brighton, Mass., Soldiers Field Press, 1975.
- UNCTAD. *Policies Relating to Technology in the Countries of the Andean Pact: Their Foundations*, TD/107, Santiago, 1971.
- VAITSOS, C.V. *Transfer of resources and preservation of monopoly rents*. (Mimeo). Harvard Development Advisory Service, 1970.

MARKETING SOCIAL: UMA AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE TROCA

Sílvio Augusto Minciotti*

SÍNTESE

O presente trabalho tem por objetivo explicar, através de uma breve análise da evolução do conceito de marketing, que tipo de ambiente reinava quando se cogitou da aplicação do marketing às causas e programas sociais. Particularmente, o artigo evidencia a importância da ampliação do conceito de trocas nesta aplicação do marketing. Uma importante comparação entre as atividades e o ambiente de marketing tradicional e de marketing social encerra o artigo, como se fosse um convite a futuros estudos.

UM POUCO DE HISTÓRIA

Ao se observar o passado, percebe-se a evolução que tem atingido o processo de trocas, analisado do ponto de vista econômico. Muitos autores dividem esse comportamento evolutivo em diversas etapas. Trata-se, porém, quase sempre, de subdivisões — cuja importância é duvidosa — de três etapas efetivamente marcantes (Schewe, 1982): 1) a era de produção, que compreendeu o período entre o início da década de 1800, estendendo-se até 1930; 2) nessa época os Estados Unidos passaram de uma economia de produção para uma atividade intensa, voltada para a venda; 3) a partir de 1950, aproximadamente, iniciou-se a era do marketing, caracterizada pela transformação do consumidor no centro de todas as atenções do processo de comercialização.

A oferta superior à demanda: o aumento do número de consumidores; a percepção de que os consumidores não eram todos iguais e, portanto, não se comportavam todos da mesma maneira; a necessidade de diversificar os produtos, enfim, toda a premência, quase vital, de incrementar o processo de troca, para que a produção dos diferentes produtos fosse escoada, fez com que os empresários da época desenvolvessem um “sistema total de atividades empresariais inteiramente destinadas a planejar, apreçar, promover e distribuir bens e serviços que satisfizesse a desejos dos consumidores presentes e potenciais”. Isto é marketing (Stanton, 1980).

O progresso no desenvolvimento das técnicas de marketing foi muito rápido e extremamente eficaz. Começaram a surgir brilhantes soluções que permitiam o sucesso de vários produtos no mercado. Na área da promoção, rapidamente subdividida em promoção pessoal e impessoal, criaram-se excelentes técnicas de propaganda (*advertising*) e, na publicidade (*publicity*), percebeu-se um meio muito apropriado de levar uma mensagem ao consumidor, revestida de grande credibilidade.

Enfim, o administrador de marketing percebeu que o consumidor deveria ser o centro de todas as suas atenções e já Laurence Abbott posicionava, com muita propriedade, o que, ainda recentemente, vem sendo aceito pela maioria dos autores, ao afirmar: “o que as pessoas realmente desejam não são os produtos, mas as experiências que

causam satisfação e essas experiências são conseguidas através de atividades; para que estas sejam executadas, em geral, há necessidade de objetos físicos ou serviços de seres humanos. Aqui está o elo de ligação entre o mundo interior do Homem e o mundo exterior da atividade econômica. As pessoas desejam os produtos porque querem os serviços portadores de experiência que esperam obter dos produtos” (Abbott, 1955).

Esta afirmativa, lida nos dias de hoje, reflete com rara felicidade a realidade do processo de troca, maximizado em seus efeitos pelas técnicas de marketing. Entretanto, se se deslocar 27 anos para trás, quando aquele economista fez a síntese desse pensamento, ter-se-á uma real avaliação da volúpia com que se tentava, na época, entender melhor o comportamento do consumidor.

O tempo passava e, cada vez mais, o marketing consolidava-se como um conjunto de atividades empresariais que dirigia o fluxo de bens e serviços, do produtor ao consumidor, ou usuário (*American Marketing Association, 1960*). A *performance* dessa atividade correspondia plenamente às expectativas dos empresários, principalmente norte-americanos, da época, e o consumidor continuava sendo o alvo de todas as atenções, em relação a quem se voltavam as preocupações dos principais estudiosos do comportamento humano.

A evolução crescente dessa atividade — o marketing — teve um momento de relativa importância, quando o administrador de marketing percebeu que o consumidor era uma criatura vulnerável. A natureza não o havia dotado de atributos mentais e físicos suficientes para ser um comprador sensível e discriminador, naquele tipo de sociedade. Numa complexa situação comercial, os sentidos do consumidor freqüentemente o traíam, a força da racionalidade abandonava-o, e ele entrava em confusão (Meyers, 1972).

A partir dessa constatação, o profissional de marketing foi crescendo em eficiência comercial e diminuindo em responsabilidade. A ética perdeu terreno para a euforia dos resultados de vendas. Os fins passaram a justificar os meios, e nem se cogitava da hipótese de que o consumidor pudesse acordar daquela propensão irracional a consumir. A propaganda agigantou-se e passou a ser usada independentemente de planos de marketing e, num flagrante retrocesso, passou-se a aceitar a idéia de que qualquer produto que possuísse uma embalagem atraente e uma boa campanha de propaganda iria vender muito, o que não deixava de ser um

* Consultor de Marketing junto a empresas, Professor de Marketing e Diretor Geral do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, Mestrando em Administração na FEA/USP

retorno à prática do conceito de marketing, cuja ênfase era dada às vendas.

E convém lembrar que “... a diferença entre Marketing e vendas é mais do que semântica. O foco das vendas é o vendedor; o foco de Marketing são as necessidades do consumidor. As vendas se ocupam com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o Marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e pelo conglomerado de coisas associadas à sua criação, entrega-o à consumação final” (Levitt, 1960).

A AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

A grande maioria dos consumidores ainda está muito interessada e motivada para continuar adquirindo, e cada vez mais, bens e serviços. Porém, deve ser percebido e considerado o “... crescente segmento da sociedade que questiona e até mesmo rejeita os valores materialistas e a pressuposição subjacente de que quanto mais melhor; e uma das dimensões-chave desse novo movimento de consumidores seria o reconhecimento, pelo consumidor, de que seu consumo possui implicações sociais” (Webster Jr., 1978).

Consumerismo foi o nome que se deu ao movimento percebido em fins dos anos 60, nos Estados Unidos, quando uma parcela significativa de consumidores reagiu, de forma decisiva, contra os abusos praticados por certas empresas que utilizaram algumas técnicas de marketing para satisfazer suas necessidades, rotuladas como “necessidades dos consumidores” Essas empresas, mesmo não praticando o conceito de marketing – segundo o qual as necessidades imediatas do consumidor devem ser efetivamente satisfeitas – conseguiram carrear para o marketing a responsabilidade social sobre efeitos dos quais talvez o próprio marketing não fosse a causa.

Mais importante do que essa discussão sobre causa e efeito é a constatação inequívoca de que o ambiente-tarefa de marketing mudou. A sociedade está mudando. Novos padrões comportamentais estão sendo assumidos pelos consumidores. Problemas como ecologia, consumo de matérias-primas não-renováveis, custos supérfluos, responsabilidade do indivíduo na sociedade e tantos outros estão bombardeando a mente das pessoas, alterando seu comportamento como consumidores e até mesmo suas expectativas de benefício em relação a produtos e serviços.

Por tudo isso o conceito tradicional de marketing, que coloca a satisfação das necessidades imediatas do consumidor – juntamente com o lucro, crescimento e perpetuidade da empresa – como seu alvo-padrão, indiscutivelmente está sendo revisto e deverá receber alguns reparos ou até mesmo profundas modificações.

Talvez Webster tenha radicalizado demais quando disse “o velho conceito de marketing está morto” (Webster Jr., 1978); entretanto, é inegável que os valores dos consumidores estão mudando, e essa mudança propõe novos graus de responsabilidade social para o marketing. “Os estrategistas de marketing estão procurando às apalpadelas soluções para o conflito existente entre o conceito de marketing – satisfazer as necessidades do consumidor – e as outras responsabilidades sociais da empresa. Durante esse processo o planejamento de marketing exige que consideremos tanto as necessidades do povo como consumidores, quanto suas necessidades como cidadãos” (Bennett, 1975).

Vive-se em um mundo diferente daquele da década de 1950 que serviu de ambiente para a criação do conceito

tradicional de marketing. Um consumidor mais responsável socialmente exigirá, cada vez mais, um profissional de marketing socialmente responsável. A maneira que será encontrada para incorporar uma visão social ao estilo tradicional de marketing ainda não está muito evidente, mas provavelmente estará entre uma das seguintes alternativas:

- manter o conceito vigente e deixar a comunidade encontrar suas soluções no terreno político, o que implicará uma parafernália de leis que fatalmente castrarão a atividade de marketing, através de severos controles;
- aceitar o desafio de praticar um conceito de marketing revisto e ampliado, conforme padrões éticos definidos, que coloque o bem-estar da comunidade acima do bem-estar individual do consumidor.

Existem alguns sintomas que permitem supor que a segunda hipótese seja a adotada. A adoção de marketing em organizações sem fins lucrativos, o marketing societal e o marketing social são esses sintomas. De todas essas derivações – ou aplicações – de marketing, decorrentes da ampliação de seu conceito, volta-se a atenção neste artigo, para a análise da viabilidade operacional do marketing social.

MARKETING SOCIAL: DISCIPLINA OU APLICAÇÃO?

Ironicamente, uma das mais antigas definições de marketing talvez seja a melhor, embora sintética, definição de marketing social. Em 1947, portanto, há 35 anos atrás, Paulo Mazur disse que “*Marketing é a entrega de um padrão de vida à sociedade*”, e o termo-padrão de vida relaciona-se à qualidade de vida (Schewe, 1982).

Chega a ser fascinante imaginar que, num tempo tão distante, num ambiente diferente, numa sociedade tão menos amadurecida e, o que é importante, com meios de comunicação tão precários, alguém pudesse aceitar a idéia de que o padrão de vida de uma sociedade pudesse ser alterado por um projeto de marketing. Essa definição, apesar de compacta, é possuidora de grande precisão e muita amplitude. De um só golpe, ela situa com propriedade a aplicação do marketing aos produtos de consumo, industriais e serviços, ao mesmo tempo em que sugere a extensão do uso do marketing a outras atividades, independentemente do lucro ou da tangibilidade do produto.

Depois de 22 anos, em 1969, Kotler & Levy defendem a idéia da aplicação do marketing para organizações sem fins lucrativos, pessoas, idéias, causas sociais e outras. Apesar da sugestão contida na definição de Mazur, não podemos deixar de considerar o pioneirismo desse trabalho, uma vez que, graças a ele, toda uma série de trabalhos, alguns a favor e outros contra, permitiu que o estudo do marketing fosse realmente ampliado. Entre os trabalhos realizados sobre marketing social destacar-se-á os de Luck (1969), Kotler & Zaltman (1971), Kotler (1972), Lazer & Kelley (1973), Mickels (1974), Luck (1974), Dyer & Shimp (1977), Bloom & Novelli (1979), Laczniak, Lusch & Murphy (1979), Laczniak e Michie (1979), Fox e Kotler (1980).

Pouco mais de uma década após a consolidação do marketing social ainda resiste a descrição de Kotler & Zaltman (1971) que apresentava o marketing social como sendo “o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia

ou a prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca a fim de maximizar a reação do grupo-alvo”

Convém ainda observar que o conceito de marketing social — entendido como marketing de idéias, causas e programas sociais — deve ser distinguido do conceito de marketing “societal” — tido como sendo as implicações sobre a sociedade, a longo prazo, das práticas de marketing — e deve ser também diferenciado do conceito de marketing para organizações sem fins lucrativos, dado que essa característica, por si só, não garante que seus programas sejam, ampla e reconhecidamente, de natureza social (Mazzon, 1981).

Na realidade, um dos grandes problemas, senão o principal, com que se defrontam os estudiosos e praticantes de marketing social reside na questão relativa ao que seja, efetivamente, causa social. Enquanto pairar esse desentendimento, muitos programas de marketing social serão desenvolvidos e implementados, sem que sejam, entretanto, considerados como tal.

DISTINÇÕES ENTRE TIPOS DE CAUSAS SOCIAIS

Embora se tenha, como já foi visto, muita dificuldade em conceituar o que seja, precisamente, *causa social*, Kotler (1978) foi extremamente feliz ao estabelecer os tipos de mudança que são, sempre, o objetivo das causas sociais.

Essas mudanças sociais, segundo Kotler, podem ser classificadas em quatro tipos, com diferentes graus de dificuldade para sua consolidação. Vale ainda observar que não existe uma relação unívoca entre uma causa social e um dos tipos de mudança propostos por Kotler, isto é, uma causa social pode objetivar mais do que um tipo de mudança, ou até mesmo todos.

Resumidamente, os quatro tipos de mudança social são apresentados a seguir, obedecendo a uma seqüência provável de grau de dificuldade.

— Mudança Cognitiva

Há muitas causas sociais cujo escopo maior é informar a opinião pública, alterando, assim, seu nível de conhecimento a respeito de determinado assunto. Exs.: campanha para explicar o valor nutritivo de diferentes alimentos; campanha para chamar a atenção sobre o problema da velhice; campanha para explicar o trabalho do Governo ou de um de seus órgãos.

— Mudança de Ação

Outro tipo de causa social é aquele que objetiva alterar a atitude das pessoas, tentando, freqüentemente, induzir um número máximo dessas pessoas a realizar uma ação específica, durante dado período. Exs.: campanha de vacinação em massa; campanha para atrair doadores de sangue; campanha para a prevenção do câncer etc.

— Mudança no Comportamento

Algumas causas sociais têm por objetivo ajudar as pessoas a modificar algum aspecto de seu comportamento. Alguns exemplos são: programas para desencorajar o vício do fumo; campanhas contra entorpecentes etc.

— Mudanças de Valor

Por fim, Kotler fala das causas que procuram alterar crenças ou valores. Exs.: programa para alterar a idéia que as pessoas têm sobre o divórcio; programa contra a segregação racial etc.

Provavelmente dada a imprecisão de seu conceito, aceita-se como causa ou programa social todas as ações do Governo que impliquem, de uma forma ou de outra, a adesão ou consentimento da população a uma determinada idéia ou programa. No Brasil, muito particularmente, a postura governamental não é propícia a entender que, na realidade, seu relacionamento com os cidadãos que pagam seus impostos está muito próximo do modelo de interação entre uma empresa e seus consumidores.

Sem muito esforço, pode-se imaginar as incríveis dificuldades que teria a empresa que resolvesse agir, com seus clientes, da mesma forma que o Governo age com seus contribuintes; dificilmente ela sobreviveria. Com relação ao Governo, entretanto, este ainda não percebeu o quanto seria facilitada sua tarefa de governar se tratasse seus contribuintes como consumidores. Melhor do que impôr, seria motivar e conquistar a adesão da população.

Muito melhor teria sido o resultado se, em vez de proibir a venda de combustível nos fins de semana, o Governo tivesse desenvolvido um programa de marketing social, objetivando alterar o padrão comportamental da população em face da crise energética, educando-a e motivando-a. Podemos estender esse raciocínio a outras causas, como: a) redução de acidentes de trânsito; b) redução da mortalidade infantil; c) controle da natalidade em determinados segmentos da população; d) habitação para todos; e) aumento da produtividade; f) fixação do homem à terra; g) ocupação da Amazônia; h) combate à corrupção e sonegação de impostos; i) combate à cárie; j) velocidade-limite nas estradas e uso do cinto de segurança; k) programas de interação comunitária, e, enfim, tantos outros.

Fixam-se na análise do comportamento governamental por ser ele o principal usuário do marketing social e que, em vez disso, vem realizando apenas campanhas de comunicação social (propaganda) em relação à qual o marketing social adiciona, pelo menos, quatro elementos que não são considerados nas campanhas de comunicação (Fox & Kotler, 1980): 1) pesquisas de marketing para aprender acerca do mercado e da eficácia de programas alternativos de marketing; 2) desenvolvimento do melhor produto — entendido como programa social a ser desenvolvido para satisfazer as necessidades do mercado — visto como grupo-alvo identificado pela pesquisa; 3) os comunicadores sociais utilizam mensagens dramatizando benefícios ou malefícios de certos comportamentos. Marketing social vai além, estabelecendo incentivos para aumentar o nível de motivação, especialmente na área de promoção de venda de causas sociais; 4) o quarto elemento é a facilitação, onde tempo e esforço são investidos na consideração de alternativas para tornar mais fácil a adoção de um novo comportamento.

Essa abordagem desenvolvida por Mazzon (1981), a partir da idéia central de Fox & Kotler (1980), dá uma real dimensão do quanto é míope confundir-se comunicação social (propaganda) com marketing social propriamente dito.

Marketing Social Comparado a Marketing Tradicional

O marketing social está longe de ser “um outro tipo de marketing”, como alguns propõem, mas é, sem dúvida,

uma consagrada aplicação do marketing em uma área com características específicas e peculiaridades relevantes — as causas e programas sociais.

Conceitos de produto, preço, promoção, distribuição, segmentação, perfil de público-alvo e outros, tão familiares no marketing tradicional, estão também presentes na aplicação do marketing social.

Já está consagrado que a função principal do marketing é a facilitação e/ou criação do processo de troca. E na vida cada escolha que se faz implica sempre uma renúncia a outras opções, e, essencialmente, essa atitude nada mais é do que uma troca.

Que ninguém conclua precipitadamente que se pretende incorporar todas as escolhas e opções assumidas pelo homem, na rotina do seu dia-a-dia, a um processo de marketing. Não. Apenas se pretende evidenciar que quando alguém opta por cuidar de sua saúde e, para tanto, renuncia ao fumo ou à bebida em excesso, ou escolhe participar de um programa comunitário de amparo à velhice, recusando, muitas vezes, o convívio da família e o conforto do lar, ou ainda quando alguém escolhe dirigir adequadamente, renunciando, assim, a um consumo excessivo de combustível, na realidade, está efetuando uma troca e, como tal, pode indubitavelmente ser tratada mercadologicamente, desde que seja uma causa suficientemente forte para ser considerada de interesse de toda a comunidade ou, ao menos, de um público-alvo significativo.

Na realidade, mais do que uma ampliação do conceito de marketing, no caso de sua aplicação às causas sociais, houve uma ampliação do conceito de troca. Das trocas tratadas pela economia, marketing tradicionalmente se preocupava com aquelas que envolvessem, direta ou indiretamente, uma recompensa monetária. Assim, entendia-se que um processo de troca, para poder ser tratado mercadologicamente deveria envolver lucro ou, no mínimo, vantagens claras e definidas para alguém, normalmente caracterizadas pela conquista de poder ou destaque perante a comunidade.

O marketing social, entretanto, encerra a aceitação da idéia de que qualquer processo de troca pode ser tratado mercadologicamente. Como já foi dito, mudanças de valor, comportamento, cognição e de ação implicam complexos problemas de troca, em relação aos quais o marketing é de grande utilidade.

Por tudo isso, entende-se que a ampliação do conceito de troca foi um dos postulados básicos que habilitaram o surgimento de aplicações específicas de marketing, como é o caso do marketing social. Enfim, há muito a se estudar na aplicação do marketing às causas sociais, particularmente no Brasil. Parece conveniente que se utilize a experiência já consagrada de marketing tradicional para aplicação ao marketing social. Faz-se, a seguir, algumas comparações entre o marketing tradicional e o marketing social.

QUADRO COMPARATIVO ENTRE O MARKETING SOCIAL E O TRADICIONAL

MARKETING TRADICIONAL

- Tem por objetivo satisfazer necessidades conscientes, visando propiciar lucro e/ou prazer individual.
- Não leva em conta a comunidade, mas, apenas, o indivíduo integrante de seu segmento.
- Comercializa produtos ou serviços geralmente muito agradáveis ao consumidor.
- A identificação da motivação de um consumidor em relação a um produto é facilmente obtida.
- O mercado pode ser dividido em tantos segmentos quantos convenham à empresa. E para cada segmento será desenvolvido um composto de marketing específico.
- As bases para segmentação estão bem-identificadas e existe metodologia conhecida e eficiente para a obtenção dos dados necessários à segmentação.

MARKETING SOCIAL

- Objetiva desenvolver programas para satisfação de necessidades nem sempre percebidas pela comunidade (causas ou idéias sociais). Essas idéias são quase sempre desarranjos sociais, gerados pela satisfação exclusiva das necessidades individuais.
- Tenta adequar os indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão comportamental que melhor satisfaça as necessidades identificadas como causas ou idéias sociais.
- Promove idéias ou programas que combatem, muitas vezes, atitudes ou comportamentos considerados agradáveis pelo público-alvo, embora inconvenientes, se analisados mais amplamente: programa de combate ao fumo.
- Os assuntos-objeto das pesquisas são freqüentemente complexos e de abordagem subjetiva. É muito difícil, por exemplo, saber que fatores e em que grau de intensidade motivariam um fumante a deixar de fumar.
- Convencionou-se que as causas ou idéias sociais devem ser acessíveis igualmente a todos os cidadãos. Isso dificulta a utilização do processo de segmentação.
- Dada a complexidade dos objetivos dos programas de marketing social e também pela sua enorme carga de subjetividade e inconsciência dos indivíduos em relação aos mesmos, é muito difícil obter dados que permitam segmentar eficientemente.

MARKETING TRADICIONAL

- O processo de segmentação consiste em identificar grupo(s) de indivíduos que, efetiva ou potencialmente, *querem* o produto/serviço.
- O produto apresenta geralmente uma concepção simples, fácil e claramente identificável por seus consumidores.
- Os produtos são escolhidos entre várias opções de estratégia de produtos.
- O objetivo da estratégia de preço é maximizar a lucratividade da organização.
- Existe controle sobre quase todos os custos parciais que incidem no custo total de um produto em relação ao qual se esteja estabelecendo o preço.
- Existem abundantes meios para colocação do produto no mercado (canais de distribuição) em relação aos quais também há condições favoráveis de controle e acesso.
- No desenvolvimento da estratégia de comunicação há poucas restrições quanto aos apelos utilizados.
- O custo de comunicação envolvido em um projeto é todo absorvido no custo do produto.
- A comunicação persuasiva de um produto, mesmo que atinja segmentos de não consumidores, não acarreta problemas significativos, além do desperdício financeiro.
- A comunicação persuasiva é feita através de mensagens curtas e eficientes.
Ex.: Beba Coca-Cola; Seguro Como a Mão do Papai; etc.
- As organizações lucrativas são bem-estruturadas e levam em conta o marketing na elaboração de seu desenho organizacional.
- Nas organizações lucrativas o marketing é planejado e executado.
- As organizações lucrativas possuem profissionais com formação favorável à prática de marketing.
- Os projetos são acompanhados e seus resultados avaliados. Isso passa a integrar o *know-how* da organização.

MARKETING SOCIAL

- Segmentar consiste em identificar grupo(s) de indivíduos que *precisam* do “produto” (idéia, novo hábito, comportamento etc) seja porque *não o querem*, seja porque não o conhecem, não sabem utilizá-lo ou simplesmente por rejeitarem a idéia de seu uso.
- A concepção do “produto” é complexa e de difícil percepção por parte dos indivíduos-alvo.
- Existem poucas opções para formar a estratégia de produto.
- O objetivo da estratégia de preço é minimizar os custos e eliminar barreiras, facilitando, assim, a adesão de indivíduos à idéia ou causa social.
- Não há controle sobre os custos parciais que um indivíduo deva assumir até o atingimento do objetivo final proposto.
- Dada a característica abstrata dos “produtos” é complexa a adoção dos canais de distribuição, e normalmente não há boas condições de acesso e muito menos de controle.
- Existem muitas restrições quanto ao tipo de mensagem a utilizar no processo de comunicação.
- O alto custo de veiculação nas mídias horizontais e verticais torna freqüentemente proibitivo seu uso pelo não profissional de marketing social.
- Quando determinada idéia ou proposta de ação é percebida por pessoas contrárias à sua concepção ou prática, desencadeia-se uma campanha contrária, o que dificulta sobremaneira a eficiência da comunicação.
Ex.: aborto, feminismo, controle da natalidade etc.
- Porque normalmente o objetivo implica uma alteração de hábito ou comportamento, as mensagens são muito longas e explicativas, o que as torna incompatíveis com os veículos de comunicação de massa. Para adaptar-se, quase sempre ficam pouco persuasivas.
- As entidades que promovem causas sociais raramente são organizadas e em sua frágil estrutura quase nunca o marketing é considerado.
- Nas entidades não lucrativas o marketing é um acaso.
- Nas entidades que tentam implantar programas sociais, seus dirigentes freqüentemente não têm formação favorável ao entendimento do que seja administração gerencial e muito menos de marketing.
- Os recursos destinados a marketing são tão pequenos que já é difícil implementar um programa de marketing, quanto mais controlar e avaliar seus resultados; tarefa essa que sairia tão onerosa quanto a implantação do programa em si.

Por diferenças como as acima apresentadas e tantas outras é que Bloom & Novelli situaram as relações entre o marketing tradicional e o marketing social como muito semelhantes ao *football* (estilo americano) e o *rugby*, pois ambos têm muito em comum, requerem o mesmo tipo de

treinamento, são praticados em campos muito parecidos, mas cada um tem suas próprias regras, características, perfil de torcedores etc. Uma pessoa que jogue bem um jogo pode não jogar necessariamente bem o outro, embora teoricamente saiba jogá-lo (Bloom & Novelli, 1981).

BIBLIOGRAFIA

- ABOTT, L. *Quality and Competition*. New York, Columbia University. Press, 1955.
- BENNETT, P. D. & KASSARJIAN, H. H. *O comportamento do consumidor*. São Paulo, Atlas, 1975.
- BLOOM, P. N. & NOVELLI, W. D. Problems and challenges in social marketing. *Journal of Marketing*, vol. 45, 1979.
- DYER, R. F. & SHIMP, T. A. Enhancing the role of marketing research in public policy decision making. *Journal of Marketing*, vol. 41, 1977.
- EL-ANSARY, A. I. & KAMER Jr., O. E. Social marketing: the family planning experience. *Journal of Marketing*, vol. 73, 1973.
- ENIS, Ben M. Deepening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 37, 1973.
- FOX, K. F. A. & KOTLER, P. The marketing of social causes: the first 10 years. *Journal of Marketing*, v. 44, 1980.
- KOTLER, P. Strategies for introducing marketing into non profit organizations. *Journal of Marketing*, v. 43, 1979.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 36, 1972.
- KOTLER, P. *Marketing para organizações que não visam lucro*, São Paulo, Atlas, 1978.
- KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo, Atlas, 1980.
- KOTLER, P. & LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, v. 33, 1969.
- KOTLER, P. & LEVY, S.J. A new form of marketing myopia: rejoinder to professor Luck. *Journal of Marketing*, v. 33, 1969.
- KOTLER, P. & ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, v. 35, 1971.
- LACZNIAK, G. R.; LUSCH, R. F. & MURPHY, P. E. Social marketing: its ethical dimensions. *Journal of Marketing*, v. 43, 1979.
- LACZNIAK, G. R. & MICHIE, D. A. The social disorder of the broadened concept of marketing. *Journal of Academy Marketing Science*, v. 7, 1979.
- LAZER, W. & KELLEY, E. J. *Social marketing: perspectives and view points*. Homewood, Richard D. Irwin, 1973.
- LEVITT, T. Miopia em marketing. *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1960.
- LEVY, S. J. & KOTLER, P. Toward a broader concept of marketing role in social disorder. *Journal of Academy Marketing Science*, v. 7, 1979.
- LUCK, D. J. Broadening the concept of marketing: too far. *Journal of Marketing*, v. 33, 1969.
- LUCK, D. J. Social marketing: confusion compounded. *Journal of Marketing*, v. 38, 1974.
- MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador. Sob o conceito de marketing social – USP/1981.
- MEYERS, J. H. & REYNOLDS, W. H. *Gerência de marketing e comportamento do consumidor*. Petrópolis, Vozes, 1972.
- SCHEWE, C. D. & SMITH, R. M. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. McGraw-Hill, 1982.
- STANTON, W. J. *Fundamentos de marketing*. São Paulo, Pioneira, 1980.
- TUCKER, W. T. Future directions in marketing theory. *Journal of Marketing*, v. 38, 1974.
- WEBSTER, Jr., F. E. *Aspectos sociais de marketing*. São Paulo, Atlas, 1978.
- WILKIE, W. L. & GARDNER, D. M. The role of marketing research in the public policy decision making. *Journal of Marketing*, v. 38, 1974.

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 Per- tence	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:

— Pérsio 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 Pérsio 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.

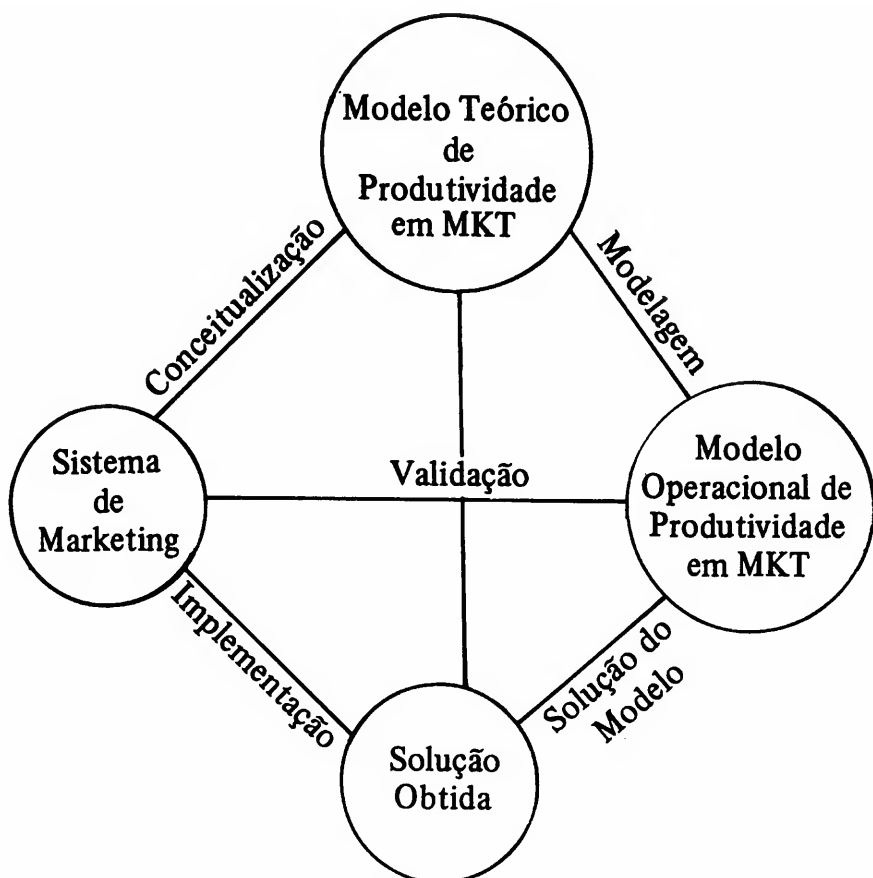


Figura 1 – Modelo Conceitual de Avaliação e Comparação de Modelos

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 BEFIEX, 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

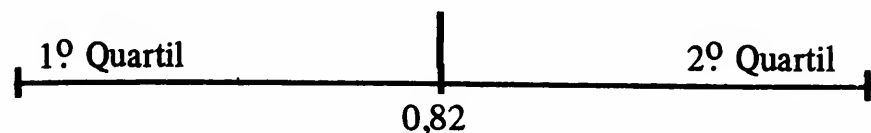
A seguir, encontram-se os *quartis* e a *mediana* desta série de Liquidez Corrente.

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 Equip.	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.

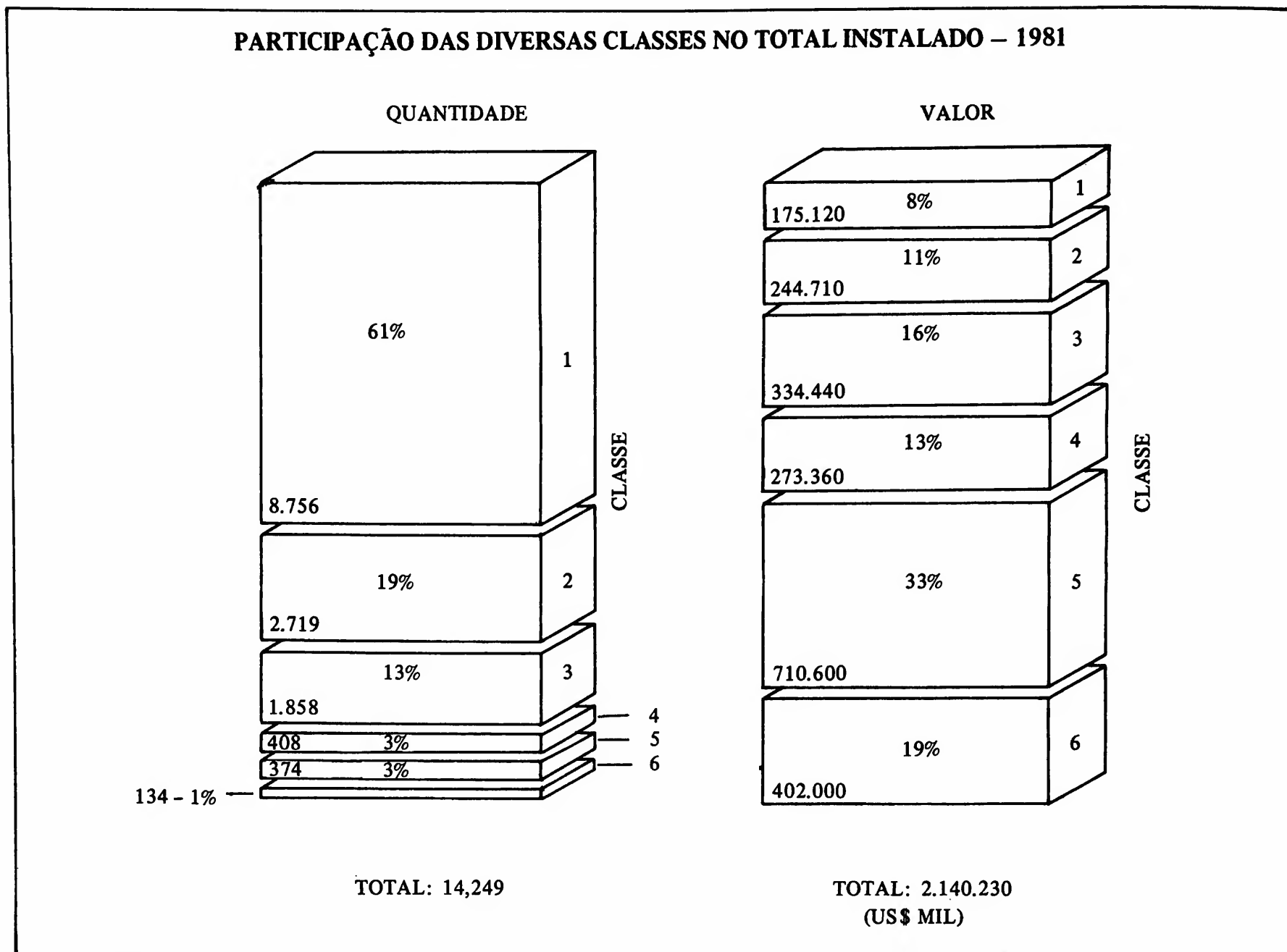
O Quadro 3, na página seguinte, mostra a quantidade de equipamentos e o valor instalado, através do qual se pode verificar uma tendência do parque brasileiro a ter cerca de 1% dos equipamentos na classe 6, dos super-grandes, que corresponde a computadores com preço médio de US\$ 3.000.000, enquanto que 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.

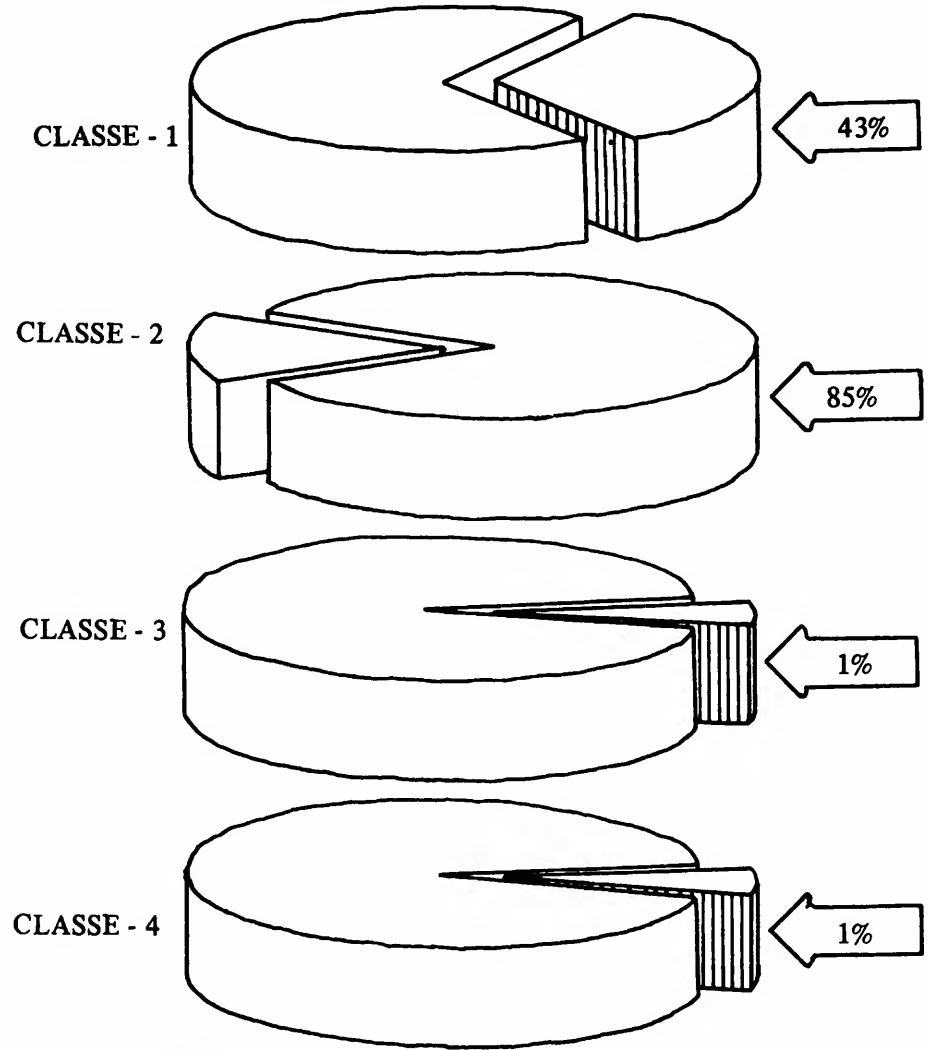
Em 1980, com 1.520 equipamentos instalados, ocupava 16,9% do parque. Em 1981, atingiu 42,6% com 6.105 equipamentos.

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

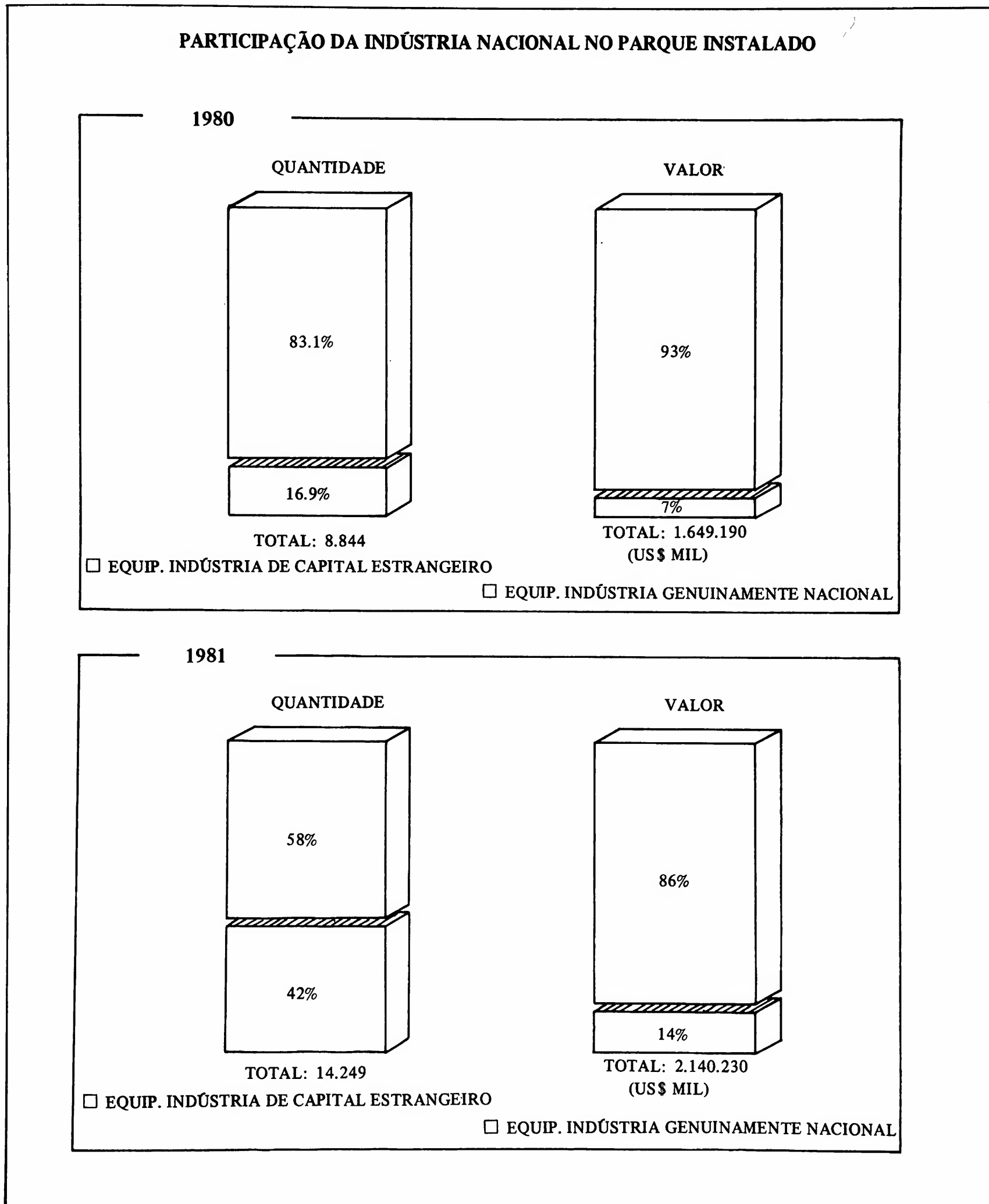


Fonte: SEI/SS/CID

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.

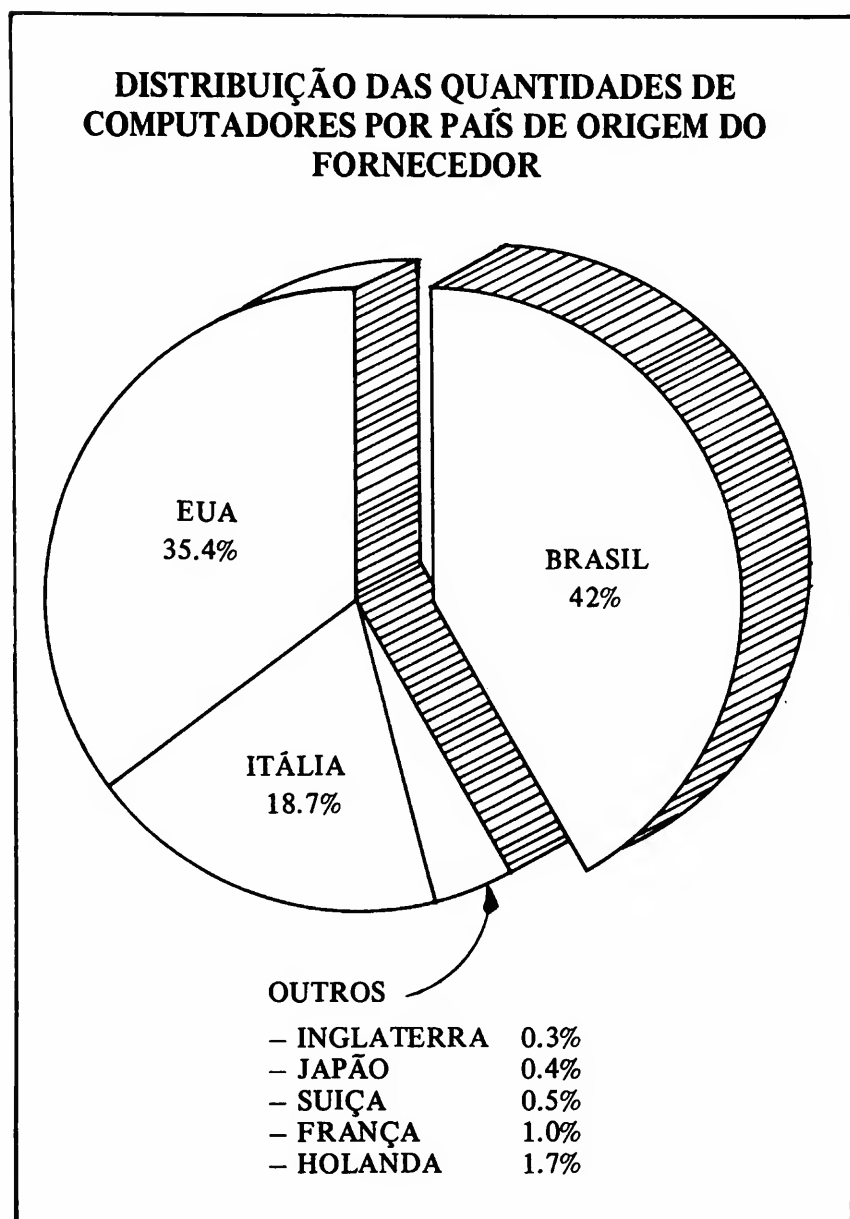
QUADRO 5



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 sequencialmente 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.

EDITORA 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.

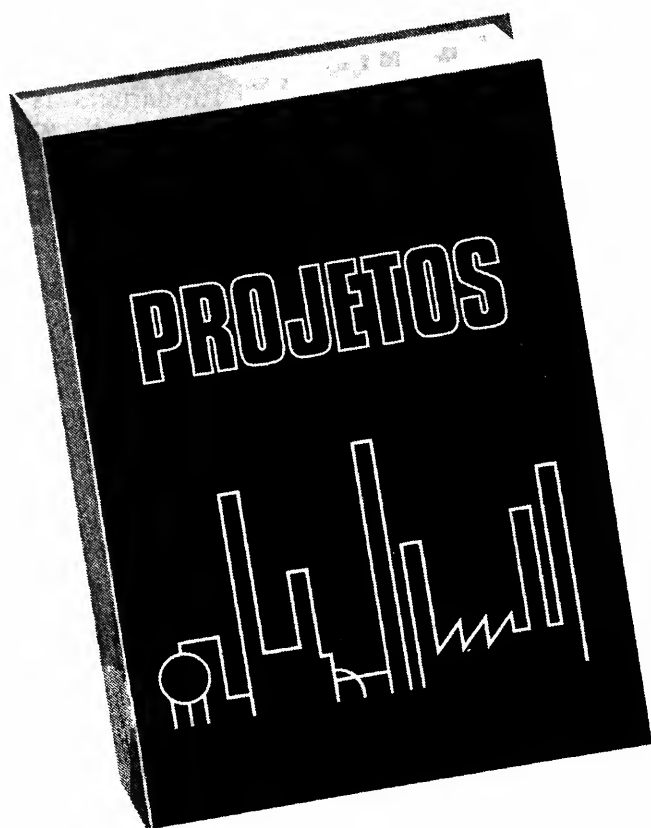
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

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**

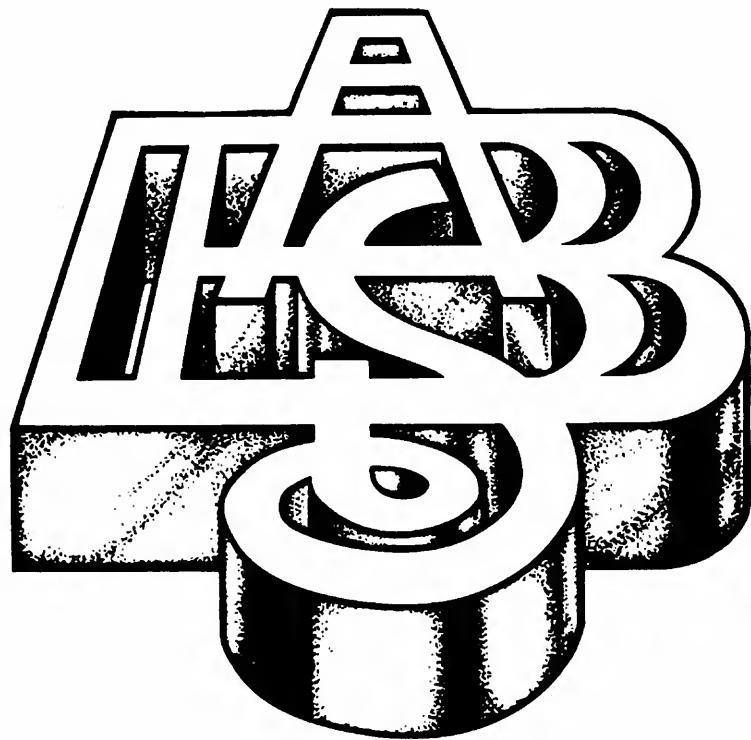
• **COMÉRCIO EXTERIOR**

• **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)



• 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