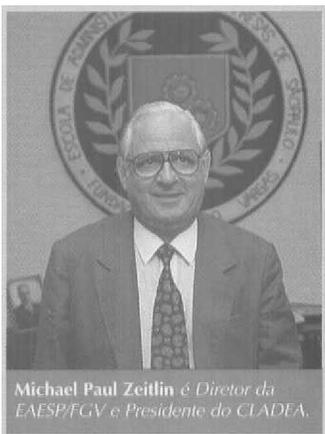


# FUND RAISING

## A EXPERIÊNCIA DA EAESP/FGV

Entrevista com **Michael Paul Zeitlin**  
por **Iorena Teixeira Bittar**



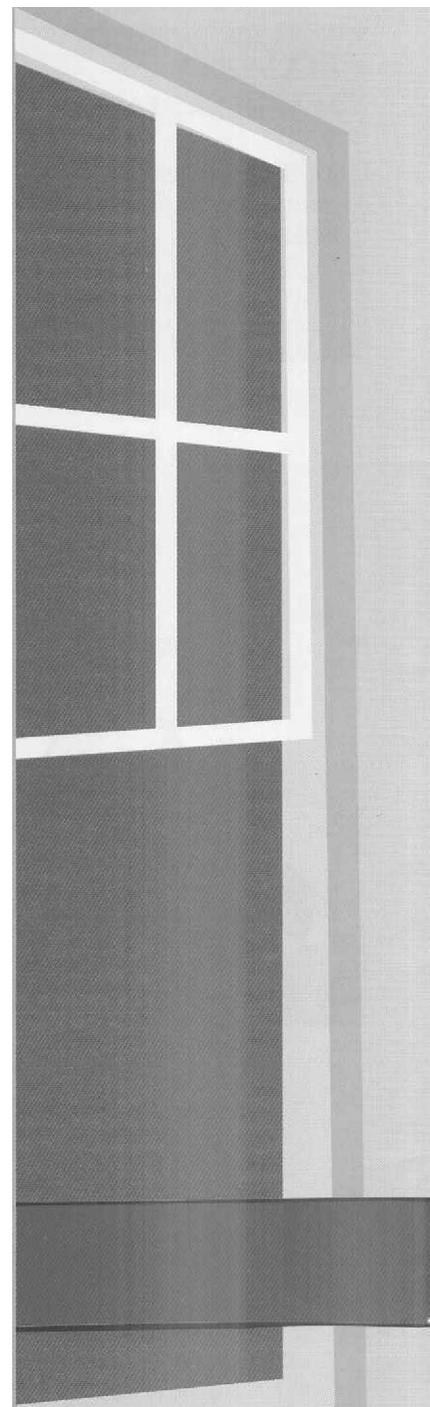
Michael Paul Zeitlin é Diretor da EAESP/FGV e Presidente do CLADEA.

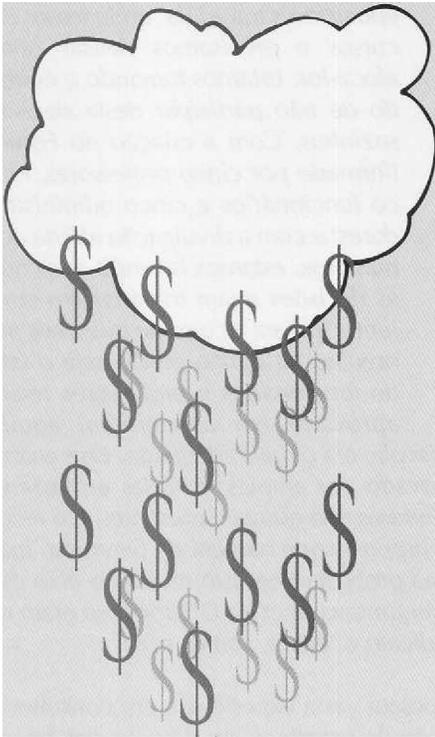
**M**ichael Paul Zeitlin assumiu a Direção da EAESP em junho de 1991. Desde então, sua gestão adquiriu notoriedade ao reverter uma situação de crise financeira aparentemente incontornável.

Empreendedor, carismático e dono de um estilo polêmico (segundo ele mesmo, um estilo visto por alguns como estilo

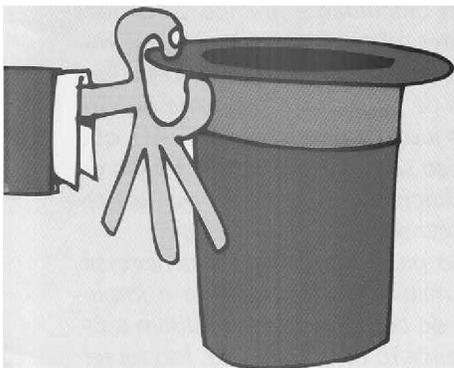
"trator"), é impossível não se impressionar com os resultados adquiridos nestestrês anos e com os novos rumos que ele imprimiu ao destino da Escola. Mais do que isto, conversando com ele, é muito fácil acreditar que tudo é possível. Afinal, ele está tornando as coisas realmente possíveis.

Nesta entrevista, ele fala um pouco sobre sua gestão, enfocando especificamente a questão do equilíbrio financeiro, além de definir e explicar o programa de *fund raising*.





\$



**RAE Light** O senhor assumiu a Direção da EAESP com a firme disposição de acabar com o lema "em casa de ferreiro, espeto de pau". Passados três anos, o que acha que conseguiu a este respeito?

**Zeitlin:** Acho que quem conseguiu não fui eu. O lema quem propôs foi um colega de Diretoria e acho que todos nós em conjunto é que conseguimos em parte acabar com este provérbio. O número de conquistas é grande e eu vou enumerar algumas delas que considero marcos importantes.

A primeira grande conquista foi o entendimento de que a Escola para continuar sendo forte, para ter autonomia administrativa, deve ter um equilíbrio financeiro e agora isto está arraigado em todos. Como corolário desta verdade, existe o entendimento que passou à execução prática de que nós temos dois grupos de clientes: os alunos e as empresas. São dois públicos que se beneficiam da existência da Escola. Ora, os públicos que se beneficiam com a existência da Escola é que deveriam arcar com a sua manutenção. Em termos crus, o orçamento corrente é sustentado pela mensalidade dos alunos e o orçamento de capital deve ser sustentado pelas empresas que se beneficiam da EAESP. Obviamente, as empresas não têm contrato conosco - isto deve ser feito numa base voluntária. Apesar da recessão, apesar da crise, apesar de todos estarem enfrentando dificuldades financeiras, a Escola teve um sucesso bastante grande em se aproximar do setor privado e buscar as doações que nos permitiram começar uma revitalização da nossa infra-estrutura.

A segunda grande conquista foram os acordos com funcionários, professores e alunos, entendendo que o equilíbrio financeiro da Escola é responsabilidade coletiva de todos nós. E para isto a Escola adotou alguns procedimentos que são importantes.

Isto não foi conseguido da noite para o dia ou com a velocidade da minha resposta. A EAESP divulga os seus balanços entre todas as pessoas interessadas. A prática é absolutamente transparente, porque acreditamos que se queremos o comprometimento dos outros, isto não pode ser uma caixa preta. No instante em que fecham-se estas informações, gera-se suspeita e gera-se a possibilidade das pessoas dizerem "eu não concordo com o jeito que está sendo feita a alocação". Pelo contrário, a prática sendo pública e discutida, depois de algum tempo as pessoas sabem que, quando elas quiserem, a informação estará disponível.

Toda administração moderna está ensinando que os administradores devem quebrar, nas suas organizações, o conceito **eu** versus **vocês**, **capital** versus **trabalho**, isto tudo é idéia do passado. Devemos todos pensar como nós. Todos os círculos de qualidade, toda administração participativa, todas estas correntes que envolvem quebras de níveis hierárquicos pregam que a organização só se desenvolve e obtém êxito se as pessoas trabalham em equipe. Não há melhor lugar no mundo para praticar isto do que numa escola, que realmente não tem dono. Ou, se quiserem, em que os donos somos todos nós.

Do lado administrativo, teremos informatizado a Escola até o final de 1994. Estamos revendo e simplificando nossos pro-

cessas. *O lado acadêmico, criamos o MBA em padrões internacionais e vamos iniciar a segunda turma. Reformulamos o currículo do CEAG e estamos completando a reformulação do currículo do CC. O CVPEC lançou uma série de cursos voltados exclusivamente para diretores de empresas para o primeiro escalão. Aumentamos em 100% nosso intercâmbio internacional de alunos, cresceu o número de parceiros internacionais e a profundidade de nossas ligações.*

**RAE Light:** Mas isto ainda é vanguarda nas instituições de ensino ...

**Zeitlin:** *É vanguarda. Não acontece usualmente, mas acho que este é o*

*papel do diretor. Ele na verdade é um líder, uma pessoa que anda junto com os outros, só que foi encarregado de expressar o que todo mundo quer. Sou o intérprete disto. No instante em que a congregação achar que estou fazendo tudo errado, afastam-me e colocam outro.*

**RAE Light:** E o senhor se considera um bom intérprete da realidade?

**Zeitlin:** *Tenho a impressão, depois de três anos, que a coletividade em geral gosta da direção que a Escola está tomando e que em geral aprova a gestão da Diretoria. Sei que há queixas de estilo. Há pessoas que acham que sou o estilo "treitor". Por outro lado, há pessoas que acham bom o estilo "faz agora e depois viabiliza o consenso".*

*Sou um operador, sou um prático. Acredito que uma das virtudes que eu tenho é galvanizar as pessoas, mesmo tendo este estilo abrutalhado. Sou o chefe da torcida organizada, que diz: "Vai que dá, vamos lá!" Então, você me pergunta se eu sou um bom intérprete, eu respondo: "Você acha que hoje existe um clima positivo na Escola, você acha que as pessoas estão galvanizadas?" Acredito que sim. Se você quiser trabalhar, aqui é possível, as pessoas deixam, reconhecem, ajudam... Há um clima de que é possível trabalhar.*

*As pessoas podem me criticar por ser abrupto, mas ninguém na Escola pode se queixar "o diretor mentiu para mim". Quando se tomou a decisão de demitir funcionários, fiz isto pessoalmente. Eu me reuni com cada gerente, escolhi o lugar onde seriam feitos os cortes e assumi pessoalmente a responsabilidade, porque era uma coisa muito dura de fazer...*

*Seria muito difícil exercer o cargo sem uma marca pessoal, mas é muito cedo para fazer o julgamento. Depois que deixamos a Diretoria, e passar algum tempo, é que vamos saber.*

**RAE Light:** Esta é uma das maiores críticas à sua gestão, a maneira como o processo de demissão foi implementado. Como o senhor vê este tipo de reação?

**Zeitlin:** *A própria Teoria Administrativa afirma que, naquele tipo de circunstância, quando, em curto prazo de tempo, é necessário tomar decisões desagradáveis para que a organi-*

***"Temos dois grupos de clientes:  
os alunos e as empresas.  
São dois grupos que se beneficiam da existência da Escola.  
Ora, os públicos que se beneficiam com a existência da Escola é que deveriam arcar com a sua manutenção. "***

*zação possa sobreviver, é preciso ter alguém que assuma o comando e faça.*

*Quando, agora, estamos numa época mais tranqüila, onde temos recursos e precisamos pensar onde alocá-los, estamos tomando o cuidado de não participar desta decisão sozinhos. Com a criação do Fórum (formado por cinco professores, cinco funcionários e cinco administradores) e com a divulgação aberta dos números, estamos fazendo com que as decisões sejam tomadas em conjunto. Talvez a coisa de que mais me orgulho na minha gestão seja o fato de funcionários e professores terem aprovado em assembléia, aquilo*

*que, na realidade da Escola, era o mais adequado. Esse entendimento coletivo aprovado por amplas maiorias em assembléias, nas quais os diretores não estavam presentes, é o reconhecimento de que a proposta que não era da Diretoria, mas sim do Fórum, era uma proposta boa. Isto mudou o eixo das discussões. Antes se perguntava se era a Diretoria, se eram os funcionários ou o Sindicato e, agora, somos nós.*

**RAE Light:** O senhor possui vasta experiência em consultoria de gestão e recuperação de empresas em dificuldades financeiras. A recuperação financeira da EAESP apresenta dificuldades diferentes a serem vencidas? Por quê?

**Zeitlin:** *Certamente. A EAESP não é uma empresa comercial e sim uma comunidade acadêmica. Ela apresenta uma história de equilíbrio financeiro de 10 anos, marcada por uma importante decisão na gestão do professor Carmona, que foi a implementação do Plano Alternativo. O que aconteceu no início da nossa gestão foram dificuldades financeiras criadas por uma conjugação de fatores adversos: acordo sindical irreal, que concedeu 9% de aumento real para professores e funcionários, atrasos contínuos de pagamento por parte do Governo do Estado e uma ação judicial de alunos do CEAC, que passaram a depositar em juízo suas mensalidades. A ação do CEAC nos trouxe grandes dificuldades, uma vez que ele representa uma importante fonte de receitas da Escola.*

*O que se fez foi tomar as providências jurídicas necessárias, enxugar um pouco a máquina administrativa e implementar medidas financeiras de controle que permitiram a Escola voltar ao equilíbrio financeiro que já possuía. Isto foi feito. E o que difere de uma empresa do mercado é que foi feito com uma participação muito grande da comunidade da EAESP, tanto que o último elemento desta recuperação foi o acordo salarial com professores e funcionários, aprovado em assembléias.*

**RAE Light:** O senhor afirma que não basta boa vontade para um processo de recuperação financeira, é necessário domínio das técnicas adequadas. Que técnicas são estas? Elas advêm da sua experiência profissional?

Zeitlin: As técnicas comumente empregadas: implantação de orçamentos, implantação de fluxo de caixa, o acompanhamento mensal do desempenho financeiro, a comparação entre o realizado e o orçado, a divisão da Escola em centros de custos, ou seja, tudo aquilo que os nossos professores de Finanças ensinam aqui na Escola. Nada de novo. É claro que trabalhamos com um enfoque diferente. Como disse, uma Escola não é uma organização que busque maximizar resultados financeiros, mas sim, maximizar desempenho acadêmico, sujeito à restrição de equilíbrio financeiro. Estou dando uma importância a este tema porque, se não há equilíbrio nas contas, há uma série de outros problemas que daí advêm e causam uma confusão geral, aparecem brigas em outros lugares, que aparentemente são devidas à diferença política ou a outro problema e, na verdade, a origem é a falta de um equilíbrio financeiro e um equilíbrio claro, onde todo mundo entende o processo.

Temos obrigações comuns a todas as empresas. Um pedaço da nossa vida é empresarial, que se preocupa com a manutenção da Escola a curtíssimo prazo. Esta preocupação é expressa através do orçamento corrente. Já o orçamento de capital tem a preocupação de realizar investimentos para que a Escola possa crescer, possa melhorar a qualidade. Hoje estamos vivendo um período de revolução na área de ensino, fruto de técnicas modernas de comunicação e informatização. Se a EAESP não estiver preparada com um programa de fund raising, buscando no setor privado os recursos necessários para a realização destes investimentos, ela necessariamente ficará atrasada em relação às outras organizações, mesmo que seu orçamento corrente seja equilibrado. Temos também que ter uma preocupação estratégica.

RAE *light*: Em relação ao orçamento corrente, hoje há equilíbrio?

Zeitlin: Em 1994, o orçamento está não só equilibrado, como estamos tendo um pequeno superávit até o final de abril e tudo indica que já atingimos um nível que nos permite continuar um plano de modernização da nossa administração cotidiana.

Nosso objetivo é que os recursos gerados por esta folga se revertam em melhoria para a Escola. Por exemplo, aprovamos no Fórum o fechamento do restaurante no 2º andar a partir de 30/06/94, depois de termos feito enquetes junto a todos os funcionários. A partir de julho distribuiremos vales-refeição, num valor superior ao que custa a refeição aqui no restaurante. Esta medida vai onerar a Escola num total adicional de US\$ 120.000 no ano, o que só é possível devido à folga do orçamento corrente. O compromisso com a comunidade é não entesourar a folga, mas revertê-la em benefícios para todos.



Em 27 de abril/93, foi inaugurada a sala Philips, que conta com recursos como televisores e videocassete.

RAE *light*: O fechamento do restaurante representa uma despesa adicional no orçamento corrente, mas apresenta uma grande vantagem que é liberar espaço, quando este é um dos maiores problemas da Escola.

Zeitlin: Exatamente. O fechamento do restaurante e a entrega de tickets corresponde a um plano estratégico de gerar mais espaço, para fazer mais salas de aula e poder criar um "pulmão" para continuar o programa de investimentos. É o momento em que o orçamento corrente do dia-a-dia se junta com o de longo prazo.

RAE *light*: Como está a situação do orçamento de capital?

Zeitlin: Realizamos a reforma do 5º e 8º andares, que com o mobiliário representa um investimento de US\$ 680.000, parte de US\$ 7.500.000 previstos no Plano Estratégico. Anteriormente, já havíamos reformado o 6º andar. Os alunos se encarregaram de reformar o 1º. O compromisso da Diretoria com o Conselho de Administração é não iniciar novos investimentos enquanto não cobrirmos os antigos; acreditamos que até o final de julho estes investimentos já estejam cobertos. Daí partiremos para a reforma do 2º e 9º andares. Neste último, teremos novas salas para professores. Não reformaremos completamente o edifício. Executaremos de 70 a 75% do projeto. Mas o processo já terá velocidade e sistemática própria para que a futura gestão possa dar continuidade e tomar outras iniciativas.

RAE *light*: Como é operacionalizado este déficit de capital?

Zeitlin: A FCV fez uma doação do seu Fundo Patrimonial de US\$ 240.000 para "escorvar a bomba", para começar o processo, constituiu-se um fundo de obras. Usamos este dinheiro e, enquanto não conseguirmos repô-lo, levamos o déficit para este fundo de obras. Quando a obra é "vendida", repomos o dinheiro. Assim, temos fôlego para mostrar déficit de até US\$ 240.000 sem onerar nosso orçamento corrente.

**RAE Light** O senhor recentemente concedeu uma entrevista à *Gazeta Mercantil*, onde afirmou que o patrocínio de uma sala na EAESP é o marketing institucional mais barato do país. O que o levou a adotar esta política?

**Zeitlin:** Este é um ponto interessante. Quando nós iniciamos o patrocínio das salas de aula, a maioria das pessoas afirmava que isto não funcionaria no Brasil, que os latinos não tinham tradição de filantropia ... Fomos obrigados a fazer alguma coisa que atraísse os empresários, que fosse bom para nós e para eles. Além disto nos comprometemos a não fazer do patrocínio das salas de aula fonte de receitas para a Escola. Temos uma posição absolutamente transparente com as empresas. Elas pagam aquilo que realmente custou a sala de aula.

O que realmente eu quis dizer com mais barato é que colocar o nome da empresa em um local de circulação pública de executivos ou futuros executivos durante 15 anos por US\$ 60.000 é um preço muito atraente. Os patrocinadores que vierem depois encontrarão um programa de sucesso e a negociação naturalmente deverá ser diferente. É preciso entender que a Escola objetiva não apenas a reforma da sala, como também estabelecer um vínculo permanente com o patrocinador. Além disso, eu estava falando em um jornal para empresários e aproveitei para fazer um marketing da campanha.

**RAE Light** Uma marca de sua gestão é a captação de recursos. Como se deu o início do processo de fund raising?

**Zeitlin:** Quando cogitei ser diretor da Escola, ficou claro para mim que a comunidade queria alguém com o perfil mais empresarial. O papel do diretor esperado pela comunidade correspondia ao papel que um diretor desempenha numa escola de business nos Estados Unidos, isto é, mais voltado para a porta da Escola para a comunidade e menos para o público interno.

*Eu acho que a gestão da Escola tem três mundos: qualidade de ensino, gestão administrativa e o relacionamento com a sociedade. O que imaginamos, então, é que o diretor da Escola poderia estar voltado para o futuro e para o relacionamento com a comunidade. Os vice-diretores acadêmico e administrativo ficariam mais voltados para o dia-a-dia e o público interno. Diria que, a grosso modo, nós temos nos comportado desta maneira. Obviamente, nosso trabalho está permanentemente interligado.*

**RAE Light** Antes de ir buscar patrocínio no mercado, uma etapa importante foi a elaboração do Plano Estratégico da EAESP. Como ele foi elaborado e qual a sua avaliação no que se refere à concretização dos objetivos propostos no orçamento de capital?

**Zeitlin:** Investimos algum tempo para elaborar o Plano Estratégico. Discutimos muito se nós deveríamos colocar metas quantitativas ou não. Optamos por colocá-las. Eram estimativas aproximadas e hoje, se formos avaliar a diferença entre o que conseguimos - estimo que, até o final desta gestão, tenhamos arrecadado mais de US\$ 3 milhões - e o que orçamos, US\$ 8.350.000, pode parecer que fizemos pouco, mas isto não é verdadeiro. De teto, a execução de um item favoreceu o outro, o que nos proporcionou grandes "economias". Por exemplo, o item "Prédio da Prof. Piceroilo" que tinha por objetivo ampliar as instalações da EAESP e resolver problemas de espaço, foi temporariamente adiado uma vez que a reforma do nosso atual prédio foi feita de forma planejada, através de consultoria especializada em replanejar escritórios, o que criou espaço adicional.

Outro exemplo, é o "Plano Diretor de Informática" e a "Reforma das atuais Instalações", cujo custo foi aproximadamente o previsto e absorveriam o custo do quarto item "Reequipamento das salas de aula".

**RAE Light:** O senhor quer dizer que houve uma "economia" de US\$ 1 milhão?

**Zeitlin:** Aproximadamente. Isto quer dizer que gastamos menos nestes itens do que o previsto. Agora, o aumento do Fundo de Bolsas, por exemplo, irá custar mais. O Conselho Administrativo quer assumir a tarefa de aumentar o Fundo de Bolsas a médio prazo. O objetivo é que a Escola possa anunciar no vestibular que todo aluno que não puder pagar as mensalidades terá financiamento.

Nossa estimativa é de que até o final da nossa gestão concretizaremos 80% das metas propostas. A curto prazo, posso afirmar que o novo sistema informatizado de gestão escolar e o sistema integrado de administração e finanças estarão implantados até o fim de 1994. A central telefônica com discagem direta ao ramal (DOR) será implantada nos próximos 90 dias.



O laboratório Acer foi uma das primeiras conquistas, com doações da Acer, da Giroflex e da Microsoft.

RAE Light: Mas como o dinheiro chegou?  
Zeitlin: *Saindo na rua e pedindo. Eleito, mas ainda não empossado, marquei uma reunião com o Oro José Mindlin, então presidente do Conselho de Administração.*

*Falei também com o Oro Eugênio Staub, nosso ex-aluno. Coloquei minhas idéias e eles sugeriram que eu as apresentasse ao Conselho, ambos me incentivaram. Feito isto, o Conselho disse que, se eu acreditava que tinha condições, que fosseem frente. Depois de elaborado o Plano Estratégico, visitei algumas empresas que conhecia e onde tinha maior facilidade de acesso. Algumas empresas começaram a vir aqui. Conte com o elemento sorte também.*

RAE Light: Quais foram as dificuldades?  
Houve "portas fechadas"?

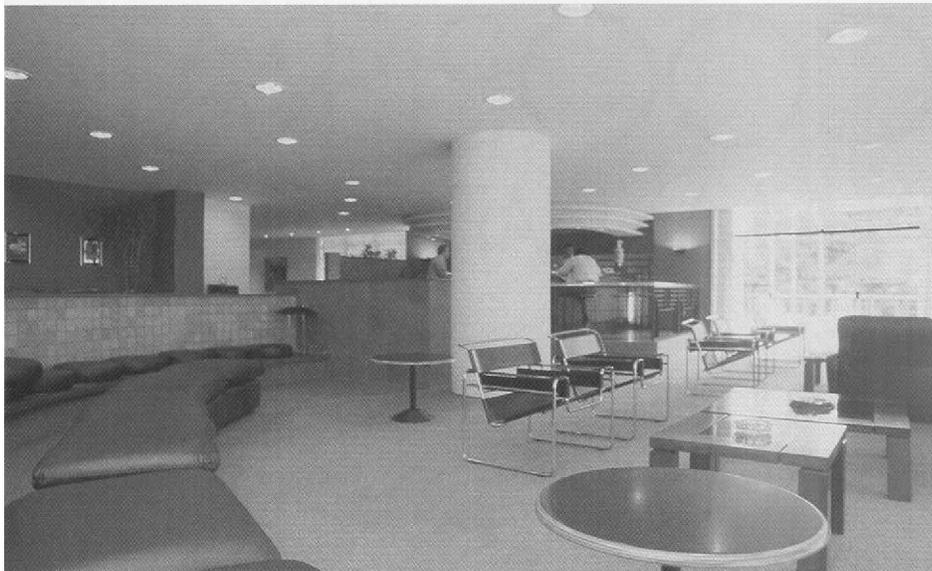
Zeitlin: *Não diria que recebi alguns "não". mas alguns "agora não é hora, volta mais tarde" de empresas que estavam em dificuldades. Era e é uma época de crise brutal no país, de enxugamento e de demissões. Estas reações são normais e é importante saber enfrentá-las bem e, principalmente, manter as portas abertas. Não me importo que as doações não ocorram no meu mandato. O importante é que a empresa se sinta satisfeita e mesmo que mude a direção, ela possa vir aqui e ter livre acesso à Escola.*

RAE Light: E em nível interno, houve dificuldades?

Zeitlin: *Citaria em primeiro lugar, a descrença inicial aqui e na FGV, excetuando o Presidente e a Diretoria Geral que sempre me apoiaram. Em segundo lugar, a minha própria inexperiência, que eu procurei superar indo atrás de informações. Fui a Washington fazer um curso na AACSB, American Assembly of Collegiate Schools of Business, sobre como conduzir campanhas de fund raising. Em terceiro lugar, é preciso ter muito cuidado, porque quando o programa começa a dar certo, várias pessoas se lançam à procura de patrocínios para resolver seu problema localizado, perdendo de vista a estratégia maior da Escola. É preciso criar um arcabouço e uma estrutura, para que isto não se transforme num conjunto de iniciativas individuais.*

RAE Light: O que o senhor aprendeu neste curso em Washington?

Zeitlin: *Basicamente o curso diz o seguinte: campanhas de fundos de escolas de business devem se apoiar em duas colunas: os seus ex-alunos e as empresas às quais a escola serve. Afém disto, você deve agradecer em todas as ocasiões e preparar bem as reuniões com os empresários quando for pedir. Precisa fazer a sua fição de casa, para que quando você for apresentar o projeto para o potencial doador, ele tenha interesse, para que aquilo faça parte da estratégia da empresa. Não se pode ter medo que a empresa lucre alguma coisa. No meio acadêmico há um ranço de que lucro é pecado e nós, puristas e acadêmicos, de testamos o lucro. Isto é uma coisa que deve ser superada.*



Inaugurado em 03 de março/94, o Clube Antártica de Professores é um importante espaço cultural e um ponto de encontro.

RAE Light: O que falta para o crescimento e diversificação do fund raising?

Zeitlin: *Falta institucionalizá-lo e consolidar a criação da Assessoria de Desenvolvimento, que está embrionária.*

RAE Light: Hammer & Champy no livro *Reengenaria* afirmam que a maioria dos gerentes sabem apenas pensar dedutivamente, ou seja, primeiro definem os problemas e depois buscam soluções para eles e que é preciso buscar o pensamento indutivo: reconhecer a solução eficaz e depois procurar os problemas. Num exercício de pensamento indutivo, qual seria a solução eficaz para a EAESP?

Zeitlin: *Não sei se é a solução eficaz, mas tenho alguns sonhos. Gostaria de ver os cursos regufares fora do centro de São Paulo, num campus arborizado, num ambiente agradável com possibilidade de praças de esportes e residência para professores visitantes. Seria um local muito motivador. Gostaria de ver a EAESP com estabelecimentos fora de São Paulo, com unidades em outras cidades. Também gostaria de receber mais alunos de outras cidades do Brasil, de fazer o vestibular em outras capitais. Gostaria de receber mais alunos de mestrado e doutorado da América Latina. Quero concluir junto com os outros diretores convênios com escolas do exterior, com atividades regulares, eventualmente, com concessão de diplomas reconhecidos mutuamente. São desejos que tenho como marcos futuros. Acho que nunca chegará uma hora em que o trabalho tenha terminado. Sempre teremos sonhos.*

RAE Light: O senhor gostaria de falar sobre algo que não foi perguntado?

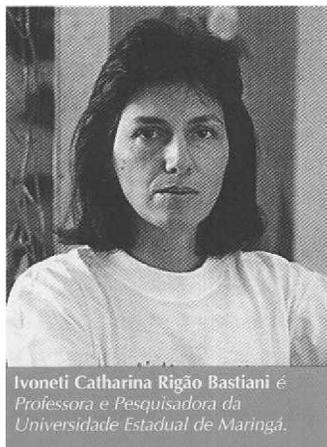
Zeitlin: *Sim, gostaria de dar os parabéns para toda a equipe da RAE, liderada pelo professor Marilson Alves Gonçalves, pela criação do RAE Light, que, acredito, será um veículo extremamente importante no relacionamento com o mundo empresarial. •*

# COOPERATIVISMO A MAXIMIZAÇÃO DA RIQUEZA

Tradicionalmente, os cursos de administração financeira têm dirigido seu objeto de estudo às organizações do tipo industrial, mais complexas pela sua própria natureza, e, também, ao estudo do mercado de capitais.

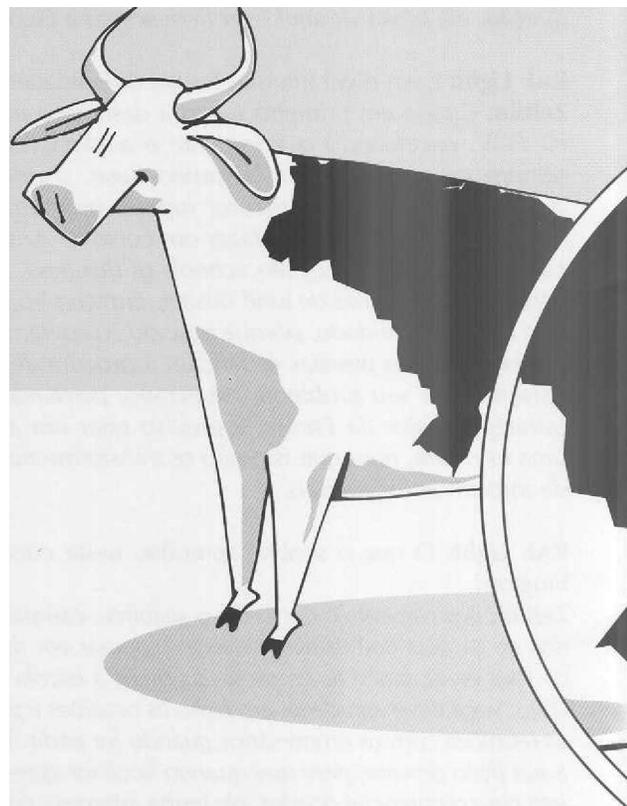
Este direcionamento não se constitui em nenhum aspecto desmerecedor de todo o esforço científico/acadêmico até então desenvolvido. Na realidade, isto é um reflexo natural do próprio processo de desenvolvimento econômico que prioriza tais setores e também do fácil e pronto acesso às informações por parte dos pesquisadores, no caso do mercado de capitais. Apesar do escopo da teoria de finanças ter assim se concentrado, não exclui o estudo das demais entidades econômicas, tais como: as sociedades cooperativas, notadamente aquelas voltadas ao setor produtivo; unidades de produção agrícola; empresas estatais etc. É conveniente salientar que muitos dos princípios, normas e práticas financeiras, preconizadas para as organizações do tipo industrial, também se aplicam a essas entidades econômicas.

Estas idéias prefaciam o trabalho de tese da profa. dra. Ivoneti Bastiani apresentada, e aprovada com a nota máxima, na EAESP/FGV em outubro de 1992. A professora Ivoneti, hoje exercendo suas atividades de ensino e pesquisa junto à Universidade Estadual de Maringá é a entrevistada desta edição do RAE *Light*.



Ivoneti Catharina Rigão Bastiani é Professora e Pesquisadora da Universidade Estadual de Maringá.

Entrevista com  
Ivoneti Catharina Rigão Bastiani  
por Cilmar Masiero



# COLETIVA

**RAE Ught:** Quais foram as principais motivações e objetivos de sua pesquisa sobre risco e taxa de retorno: agroindústria cooperativa versus pequena empresa rural?

**Ivoneti:** A pesquisa e sua apresentação junto ao programa de doutoramento da EAESP/FGV teve como objetivo apresentar informações relevantes ao entendimento do papel que estas instituições econômicas desempenham no contexto do desenvolvimento regional e global da economia agrícola, seus problemas gerais, bem como o inter-relacionamento entre ambas. O plano geral do trabalho foi o de analisar as entidades supracitadas sob a ótica dos parâmetros risco/retorno, empregando para tal o modelo proposto por Markowitz. O ponto central gira em torno da estabilização (ou não) dos retornos obtidos pela pequena propriedade rural, decorrentes da estratégia de industrialização dos produtos recebidos pela cooperativa.

**RAE Ught:** Quais são as principais questões de seu trabalho da tese apresentada à EAESP/FGV em 1992?

**Ivoneti:** O trabalho apresentado em 1992 procurou enfatizar as questões de: risco e rentabilidade obtidos pelos dois grupos de entidades econômicas estudadas - agroindústria cooperativa e pequena propriedade rural, bem como das principais culturas; benefícios econômicos à pequena propriedade rural, decorrentes da estratégia de diversificação horizontal/vertical adotada pelas respectivas entidades cooperativas; decisão quanto à especialização ou diversificação da produção agrícola em pequenas propriedades; e aplicabilidade de modelos de diversificação de risco, oriundos da teoria financeira de carteiras, na produção agrícola realizada em pequenas propriedades, notadamente o modelo original de Markowitz comparando-o ao modelo linear alternativo de Hazell.

**RAE Ught:** Você poderia explicar aos leitores do RAE Light, em poucas palavras, os modelos de Markowitz e o de Hazell?

**Ivoneti:** Os modelos de Markowitz e Hazell são modelos de diversificação de risco. Podem ser definidos como uma combinação de ativos cujos retornos são menos que perfeita e positivamente correlacionados, com vistas a reduzir o risco do portfólio sem sacrificar os retornos. Quanto menor a correlação entre os retornos dos ativos, maior a possibilidade de redução do risco. As variáveis fundamentais de análise são os retornos líquidos obtidos por um determinado ativo e a respectiva variância dos retornos. Cabe salientar dois aspectos importantes relacionados aos modelos citados. O primeiro é destacar que Markowitz é considerado o "pai" da teoria financeira de carteiras. O segundo, está relacionado ao tratamento matemático adotado em cada modelo. O modelo preconizado por Markowitz é quadrático enquanto o de Hazell é linear, tendo como diferença, quanto às variáveis, apenas o aspecto do emprego do desvio absoluto médio dos retornos, em vez de variância dos respectivos retornos, como medida de risco.

**RAE Light:** Qual a validade de tais modelos no setor rural e agroindustrial?

**Ivoneti:** Quanto à validade do emprego de tais modelos no setor rural e agroindustrial, podemos dizer que são extremamente úteis, principalmente como uma ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão. Entretanto, no âmbito da propriedade rural e, em razão de serem as entradas de caixa de natureza errática enquanto as saídas ocorrem de forma constante ao longo do ano agrícola, o emprego destes modelos e de outro de diversificação de risco deveriam ser acompanhados, também, da análise do padrão de fluxo de caixa desejado pelo produtor rural.

**RAE Light:** Dos modelos apresentados, quais você recomendaria aos empresários rurais interessados?

**Ivoneti:** Os estudos por mim realizados, até o presente momento, não apontam uma supremacia de um modelo em relação ao outro quanto aos resultados obtidos (Markowitz x Hazell). Ressalvo que o uso de tais modelos, no Brasil, é muito restrito, enquanto nos Estados Unidos fazem parte do "die-e-die" no processo decisório das empresas rurais. Pela facilidade de cálculo e disponibilidade de softwares, recomenda-se o uso do modelo proposto por Hazell.

**RAE Light:** Como você organizou seu relatório final de pesquisa e quais capítulos são de interesse a sempre apressados executivos ou aos alunos em geral não especialistas em finanças ou cooperativismo?

**Ivoneti:** O relatório final de pesquisa foi organizado dentro de normas de apresentação de qualquer relatório científico. O mesmo é composto de oito capítulos: I - Introdução; II - Delimitação do Problema; III - Revisão da Literatura; IV - Metodologia da Pesquisa; V - A Agroindústria Cooperativa; VI - As Pequenas Propriedades Rurais; VII - Principais Culturas; VIII - Aplicabilidade de Modelos de Diversificação de Risco em Pequenas Unidades de Produção Agrícola e finalmente a Conclusão. Os capítulos cinco, seis, sete e principalmente o capítulo oito são os mais recomendáveis ao público em geral.

**RAE Light:** Quais os mais significativos resultados de sua pesquisa?

**Ivoneti:** Os resultados revelam que houve uma elevação expressiva no patamar dos retornos das duas entidades cooperativas em função, principalmente, da industrialização dos produtos agrícolas recebidos. E o poder de geração de retornos é significativamente maior nestas entidades do que na pequena empresa rural. Os níveis de risco também são diferenciados. No que se refere à diversificação da produção agrícola, esta não resultou em redução na variabilidade dos retornos. A causa mais provável disto está ligada à compo-

ção das respectivas carteiras de produção. Em relação ao emprego dos modelos de Markowitz e Hazell para a escolha do conjunto ótimo de produção agrícola, estes se mostraram válidos embora apresentem uma série de dificuldades operacionais, e por si só não assegurem a solução dos problemas de gestão do risco agrícola. Na realidade, tais modelos constituem-se em mais uma ferramenta que o agricultor pode utilizar no processo de gestão do risco agrícola.

**RAE Light:** Pesquisar no Brasil, com todas as conhecidas restrições, vale a pena? Você obteve algum tipo de ajuda logística e/ou monetária para o desenvolvimento de seu trabalho?

**Ivoneti:** Certamente vale a pena à medida que nós, pesquisadores, estamos imbuídos de um forte ideal, quase um sacerdócio, em termos do comprometimento em dar respostas à comunidade acerca dos problemas que a aflige. Para a realização da minha tese não contei com qualquer ajuda logística ou monetária. Foi um trabalho que requereu dedicação e persistência enormes à medida que precisei criar, num primeiro momento, um banco de dados significativo para, a partir daí, poder iniciar o trabalho da tese. Na realidade, minha tese compreende dois levantamentos de dados.

**RAE Light:** Como se deu o surgimento do ideário cooperativista?

**Ivoneti:** O surgimento do pensamento cooperativo teve sua origem no liberalismo econômico ocorrido na Europa no final do século XVIII e no século XIX. Este proclamava a harmonia entre o interesse do indivíduo e o interesse da sociedade, sendo defendido pelos economistas

fisiocratas e clássicos. Entretanto, a realidade social da época era bem diversa. Esta fase da história econômica da humanidade era caracterizada, de um lado, pelo enriquecimento de uma minoria de empreendedores e, de outro lado, pela miséria da classe operária. Em resposta a este quadro, surgiram inúmeras reações por parte da intelectualidade e da própria classe operária no sentido de melhoria das precárias condições de vida que esta última usufruía. Os principais estudiosos foram Robett Owen (Inglaterra), François Marie Charles Fourier, Philippe Joseph Benjamin Buchez, Louis Blanc e Charles Cidi (França).

**RAE Light:** O que diferencia uma sociedade cooperativa de outras empresas capitalistas?

**Ivoneti:** O que diferencia a sociedade cooperativa de outras empresas capitalistas pode ser agrupado em três grandes aspectos: o da propriedade, o da gestão e o da distribuição dos resultados líquidos. Nas sociedades cooperativas, o capital assume o caráter de um mero fator de produção e não de controle da sociedade. O controle das decisões nessas sociedades ocorre através do processo democrático: um homem é

*Atualmente, há no Brasil o que se poderia denominar hegemonia das cooperativas de produção agrícola no nosso contexto do cooperativismo.*

*Assim, o cooperativismo agrário tem assumido uma maior expressão nos estados onde a agricultura ainda representa uma forte participação na economia.*

*um voto enquanto que a distribuição dos resultados líquidos, comumente denominados sobras, ocorre de acordo com a participação de cada associado nas atividades da cooperativa em determinado período.*

**RAE Light:** Quais as mais importantes cooperativas brasileiras e as de seu estado, o Paraná?

**Ivoneti:** *Atualmente, há no Brasil o que se poderia denominar hegemonia das cooperativas de produção agrícola no nosso contexto do cooperativismo. Assim, o cooperativismo agrário tem assumido uma maior expressão nos estados onde a agricultura ainda representa uma forte participação na economia, como é o caso do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Goiás. Nesses estados, podemos citar algumas cooperativas representativas do poder econômico-social, como é o caso da COAMO, COCAMAR e BATAVO no Paraná; FECOTRIGO e COTRIJUI no Rio Grande do Sul.*

**RAE Light:** A cooperativa Cotia é formada e administrada por descendentes de japoneses. O que diferencia este grupo étnico dos demais grupos na atividade cooperativista?

**Ivoneti:** *A cooperativa Cotia e mais recentemente a Sul Brasil, esta em processo de autodissolução, tiveram sua administração calcada em padrões rígidos, de acordo com a cultura japonesa trazida pelos imigrantes, mas cuja filosofia de trabalho não acompanhou a inovação ocorrida na área de gestão de empresas no Japão, nem foram suficientemente flexíveis para se adaptar à nova ordem econômica decorrente do processo de abertura do mercado, pelo qual passam as empresas brasileiras, e da convivência num contexto empresarial sem crédito barato e subsidiado.*

**RAE Light:** A administração japonesa parece ser o paradigma dominante neste final de século. Existem diferenças significativas entre a administração financeira japonesa e a americana?

**Ivoneti:** *Com base na literatura, não podemos afirmar que existam diferenças significativas na área da gestão financeira das empresas mesmo porque todo o arcabouço teórico, hoje utilizado, tem sua origem nas Universidades Americanas, notadamente, Harvard e Stanford. O que fica saliente são diferenças de ordem filosófica no que se refere aos investimentos dentro da empresa, tanto em termos da racionalidade da aplicação de recursos escassos quanto do horizonte de planejamento a longo prazo.*

**RAE Light:** Qual a legislação e os principais livros escritos em português sobre o cooperativismo e a pequena propriedade rural que você recomenda aos não iniciados no assunto?

**Ivoneti:** *A legislação básica sobre cooperativismo no Brasil está contida na lei 5764 de 16/77/77. Desde a promulgação da Constituição em 1988, existe, em nível do Poder Legislativo, uma nova proposta de legislação cooperativista, a qual ainda não foi votada em todos os seus níveis e, acredito, que será merecedora de alguma nova emenda a partir do que for*

*aprovado agora por ocasião da revisão constitucional. Aos não iniciados no assunto, recomendo as obras da professora Diva Benevides Pinho, principalmente Economia e Cooperativismo e os quatro volumes da obra: O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro, Filosofia cooperativista, Bases operacionais do cooperativismo e Administração de cooperativas.*

**RAE Light:** Quais as tendências de desenvolvimento do setor agropecuário brasileiro?

**Ivoneti:** *Suas principais tendências estão contidas em três grandes aspectos: o que vai acontecer com o Mercosul?, o desenvolvimento auto-sustentado da agricultura e a agroindustrialização. Todos esses aspectos passam a ser vistos, não mais de natureza individual, mas principalmente no contexto da cadeia global, ou seja, de todos os negócios que giram em torno do agrobusiness. No caso do Paraná, a agroindustrialização deve se acentuar ainda mais, levando em consideração a formação de joint-ventures, com vistas ao atendimento de mercados terceiros que não o Mercosul.*

**RAE Light:** É possível desenvolver a atividade cooperativa no Brasil sem uma política agrícola consistente, estável e de longo prazo?

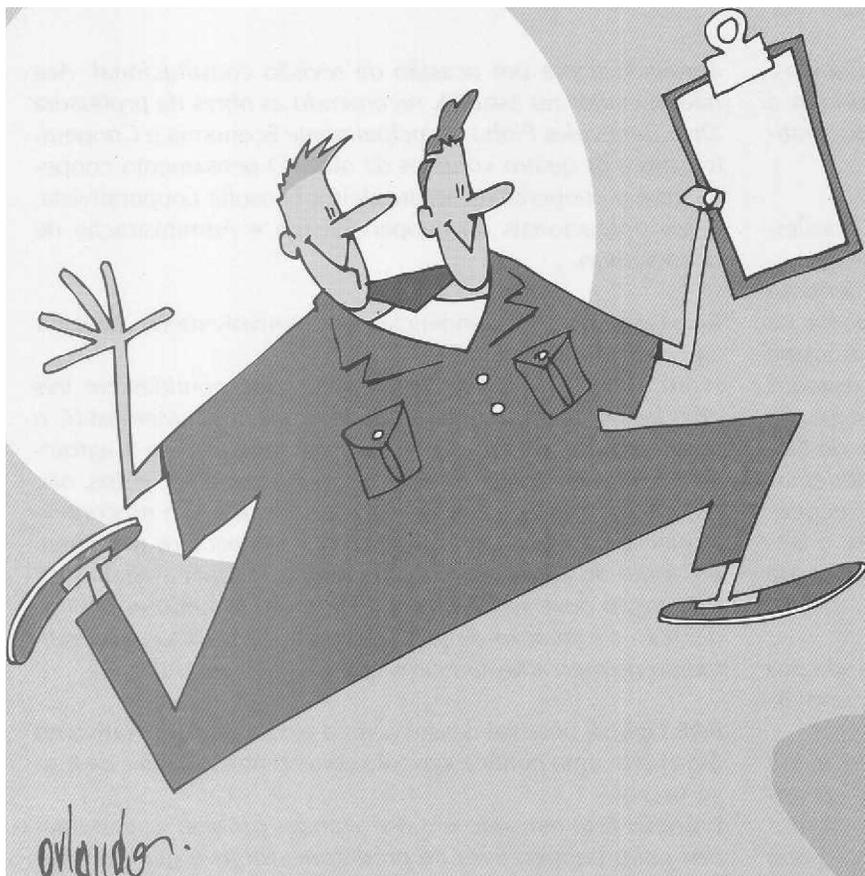
**Ivoneti:** *Este tem sido um dos grandes problemas enfrentados pelas cooperativas de produtores rurais e que tem afetado, basicamente, o planejamento estratégico. No meu ponto de vista, acho que o setor deveria: estabelecer a sua própria política e, ter maior representatividade política em nível dos poderes legislativos estadual e, principalmente, federal.*

**RAE Light:** Quais os centros de pesquisa e apoio à atividade cooperativa existentes no Brasil?

**Ivoneti:** *Sem dúvida alguma, o maior centro de pesquisa e apoio à atividade cooperativa, está localizado na UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em São Leopoldo, RS. Lá, além de um grande acervo de estudos/obras sobre o assunto, existe um intercâmbio muito grande com as entidades cooperativas da América Latina e da Europa. Há, inclusive, estudos para a criação de um programa de mestrado e, também, de doutorado em cooperativismo. Não se pode deixar de destacar o papel que a USP tem representado na área, principalmente, aquele desenvolvido pela professora Diva Pinho e sua equipe.*

**RAE Light:** A Universidade Estadual de Maringá pode ser considerada um centro de excelência em assuntos relacionados ao desenvolvimento da pequena propriedade rural e cooperativismo no Brasil?

**Ivoneti:** *Infelizmente ainda não, mas caminhamos para tal. Possuímos um programa especial de estudos nesta área que é o PREPARA - Programa de Estudos e Pesquisas em Assuntos Rurais e Agroindustriais - Agrobusiness do Paraná. Este Programa é recente e, atualmente, está desenvolvendo trabalhos nas áreas de cooperativismo, marketing rural e estudos no setor de mandioca e de seus derivados .•*



Por Thomaz Wood Jr.

## Para melhorar a *performance* dos seus processos, as empresas deveriam incentivar a formação de parcerias no local de trabalho

**J**obim e Vi-Ícios, João Bosco e Aldir Blanc, Milton Nascimento e Fernando Brant, Arnóbio e Borgo, Ricardo e Almir. As três primeiras duplas você conhece. Seus CompOf'entes juntaram-se para produzir Z!!!;3tJndos IT) e-lhores momentos da MPB. Mas as duas últimas você dificilmente ouviu falar, São operários de uma indústria farmacêutica. Eles não são famosos fora do seu local de trabalho, nem produziram obras-primas musicais, mas, como as outras duplas, trabalharam juntos gerando resultados que isoladamente não conseguiriam. São representativos de um fenômeno quase espontâneo nas empresas, pouco estudado e explorado e às vezes até desestimulado: as parcerias.

Num momento de transformações profundas na organização do trabalho,

por quê será que o assunto ainda não mereceu maior atenção?

Nunca, como nos últimos dez anos, tanto foi produzido sobre mudança organizacional. Os modismos sucedem-se e atropelam-se: Gerenciamento da Qualidade Total, Mudança de Cultura, Reengenharia e muitos outros. No meio disso tudo, uma forte tendência é a superação dos modelos hierarquizados de organização - com sua rigidez, compartimentagem e tarefas centradas no indivíduo - e o aparecimento de sistemas mais flexíveis - onde imperam a participação e os processos decisórios consensuais grupais. Sai de cena o controle coercivo, autoritário; entra o controle através da cultura organizacional.

*Empowered teams, task-forces*, grupos semi-autônomos ou variantes destes têm sido implantados em larga es-



\* Thomaz Wood Jr. é Doutorando na EAESP/FGV.

cala nas organizações. Normalmente centrados na solução de problemas e processos de tomada de decisão, grupos também têm sido usados na geração de estratégias e em outras questões centrais para as empresas.

Mas a formação dos grupos e o atingimento de patamares adequados de eficácia não é tarefa fácil. Embora o trabalho em grupo seja, sem dúvida, um avanço na organização do trabalho, ele nem sempre funciona adequadamente e pode gerar algumas patologias. Algumas delas são muito comuns como o participadonismo, a inclusão forçada e constrangida de membros, o aparecimento de conflitos de poder e o surgimento do populismo organizacional. Estas doenças têm vitimado muitas organizações, dificultando, em vez de ajudar, os processos decisórios e gerando conflitos e frustrações.

Stafford Beer, um nome importante da cibernética, tem estudado a viabilização de grupos na ausência de hierarquia. Ele aponta cinco características essenciais para funcionamento dos grupos: participação voluntária, autonomia, igualdade, cooperação, diversidade e autocrítica.

Vejam agora as parcerias. Por suas características, elas talvez tenham algumas vantagens dos grupos sem muitas de suas desvantagens. Convenientemente usadas, podem compor com o trabalho individual e grupal um leque apropriado de soluções para as questões relacionadas à organização do trabalho.

As empresas já descobriram as parcerias em diferentes níveis. As alianças estratégicas, por exemplo, são associações onde os parceiros somam forças para executar uma tarefa que sozinhos talvez fossem capazes. Embora às vezes vítimas de conflitos de poder e de choques de estilo gerencial, as alianças continuam uma forte tendência para os anos 90. A crescente aproximação entre empresas e universidades é outro exemplo de parceria.

Mas é importante anotar uma diferença: neste nível, estas parcerias acabam tornando-se quase interações entre grupos, ainda que polarizados. Abordemos então mais diretamente a questão das parcerias entre indivíduos.

## Algumas dicas para aprofundar o tema

- O livro *Chega de Saudades*, de Ruy Castro (Editora Schwarcs, São Paulo, 1992) conta a história da Bossanova através da trajetória de seus músicos e suas grandes parcerias.
- Zélia Temin, na monografia *O cadinho encontro coterapêutico momento em que se apuramos sentimentos* (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1993) estuda a utilização de parcerias de analistas em terapia de famílias, mostrando a riqueza e também as dificuldades do processo.
- Em *A associação contra a burocracia*, Fernando C. P. Motta e Gustavo L. Campos Netto (*Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 20-B, 1994) tratam do conceito de alteridade, essencial para se entender as parcerias.
- *O mal-estar na modernidade*, de Paulo S. Rouane (IDE, São Paulo, v. 23, p. 40-53, 1993) traz um importante alerta contra a psicologia de massas (leia-se grupos) e o risco de desaparecimento da individualidade.
- O artigo *Origins of team integrity*, de Stafford Beer (publicado no livro *Organizational fitness: corporate effectiveness through management cybernetics*, de Raul Spejoe Markus Schwaninger Campus Frankfurt, 1993) traz as análises do autor sobre a dinâmica de funcionamento de grupos sob a ótica da cibernética.

Muitas das relações mais fortes que vivemos poderiam ser chamadas de parcerias: esposa-marido, mãe-filho ou até analista-analisado. Nilo são relações fáceis, sua complexidade envolve descobertas e redescobertas, altos e baixos, mas são de uma riqueza inigualável.

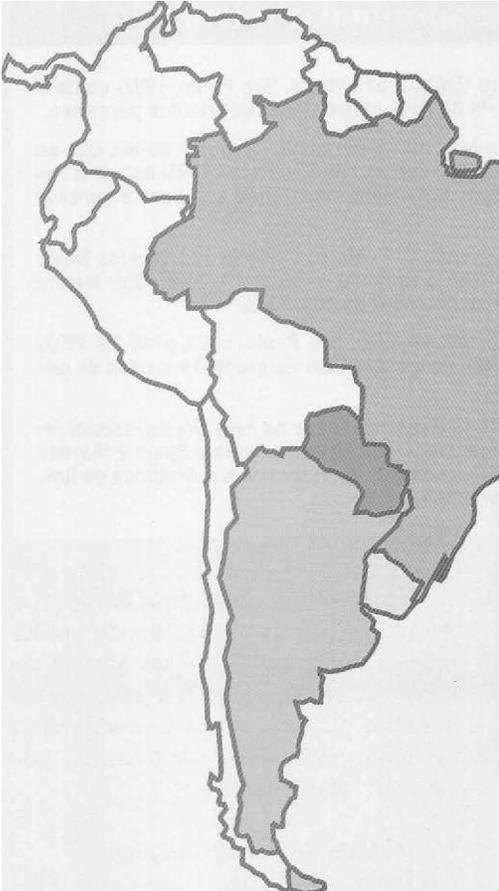
Retomemos então Jobim e Vinícius no momento do surgimento da Bossanova. Na conjugação dos dois talentos o acaso uniu, num ambiente apropriado, provavelmente pela empatia, idéias e utopias comuns, gerando quase como mágica uma marcante obra musical, capaz de alterar a sensibilidade de uma geração. A união e interação entre os dois ampliaram os limites individuais e geraram algo que não é um nem outro, nem mesmo sua soma, mas *1+1 > 2*. Mais que isto. E, fora a genialidade dos dois citados, não seria possível reproduzir, dentro das organizações, condições para a gestação e desenvolvimento de parcerias? Nossas duplas de operários, citadas no início do texto, demonstram: que sim, linda que suas parcerias não tenham sido fruto de planejamento de uma intenção declarada.

Aliás; não me parece que o caminho seja mesmo o de planejar rigidamente parcerias, até porque este procedimento demonstra-se limitado com os grupos. O mais correto talvez seja criar no ambiente condições para o seu surgimento e incentivá-las. O acaso e a interação social cuidarão do resto.

Examinemos agora mais de perto o fenômeno da parceria. Existe muita mágica e aleatoriedade na aproximação dos parceiros e no seu processo de trabalho. Cada parceria é única. Mesmo assim, algumas características podem ser relacionadas:

- afinidade de personalidades;
- respeito mútuo pelas diferenças e individualidade;
- confiança e receptividade;
- intimidade e segurança;
- flexibilidade e disponibilidade;
- saber reconhecer e admitir visões diferentes;
- capacidade de trabalhar estas diferenças;
- complementaridade;
- prazer na relação.

A parceria pode multiplicar a amplitude cognitiva e o potencial criativo. Reduz a ansiedade e o medo, favorecendo a liberdade de pensamento. Soma as subjetividades e as objetividades dos parceiros. Além disso, a parceria profissional não exige exclusividade ou monogamia, permitindo recombinações em função do momento e necessidade. O uso de parcerias nas organizações vem ao encontro da necessidade de gerenciar a complexidade com criatividade e flexibilidade, podendo constituir-se num excelente instrumento de melhoria da performance. E que sejam eternas enquanto durarem.



# O QUE ELES PENSA SOBRE O MERCOSUL



O MERCOSUL às  
vésperas de sua  
institucionalização

Luiz Olavo Baptista

Luiz Olavo Baptista é  
Advogado e Professor  
Titular de Direito do  
Comércio Internacional  
na FADUSP.

Às vésperas de sua institucionalização, quando deveria estar passando para uma fase decisória de sua vida, o MERCOSUL enfrenta uma das maiores crises do seu percurso.

A causa fundamental dessa crise é a diferença substancial que existe entre os projetos nacionais, brasileiro e dos demais países.

Pelas suas dimensões, o projeto nacional do Paraguai e Uruguai diverge daquele do Brasil. O da Argentina, por razões econômicas e políticas, também é diferente. Parece claro, a esta altura do tempo, que a opção do Governo Menem não é a da industrialização nem a da integração do país no plano da industrialização avançada, mas sim situá-lo como um produtor agroindustrial, tentando repetir, numa escala maior, o projeto chileno. Assim, de um lado dos Andes, teríamos o Chile exportando frutas, madeiras e outros produtos agrícolas mais ou menos elaborados e industrializados, e de outro lado, aproveitando as vantagens do Pampa úmido, da Bacia do Prata, e das planícies extensas do

Sul, teríamos uma forte exportação de produtos agropecuários da Argentina (a cartada da indústria de base parece ter sido abandonada pela Argentina).

Entretanto, o Brasil ainda aposta na sua capacidade de ter um lugar na economia mundial como produtor industrial de peso. Há campos em que, inegavelmente, o Brasil tem vantagens comparativas que lhe permitirá competir internacionalmente.

Ademais, o tamanho de seu mercado e sua dimensão continental dão ao Brasil uma escala diferente daquela de seus parceiros, e implicam uma outra reflexão, diversa ou divergente daquela de seus vizinhos do sul.

Se, por um absurdo, o Brasil devesse enveredar pela autarquia, teria mais condições de sobrevivência que a Argentina, o Paraguai ou o Uruguai. Isto é demonstrado pela pequena ponta da inserção internacional no nosso produto nacional bruto.

Assim, cada uma dessas políticas inspira a adoção de uma tarifa externa. A consequência é inevitável: na melhor das hipóteses, uma união tarifária com tarifas diferenciadas para certos produtos; na pior das hipóteses, a paralisação do MERCOSUL como Zona de Livre Comércio.

No que tange à sua institucionalização, uma outra crise se desenha no horizonte.

A própria diferença das políticas de cada um dos países nos leva a refletir sobre a possibilidade de que venham ter de aceitar a criação de um organismo internacional que dirija as políticas.

Do ponto de vista brasileiro, parece-me impossível e inaceitável que se condicione as políticas brasileiras à vontade, externa e inarredável, à qual não poderíamos nos opor, dos demais países do MERCOSUL.

Podemos, sim, ser sócios, mas devemos ser respeitados e tratados como o sócio que tem dado e que pode, ainda, dar mais para o conjunto. Isto nos leva à indagação sobre os mecanismos possíveis para uma proporcionalidade do voto.

De outro lado, também vejo problemas graves na institucionalização, se quisermos seguir o modelo europeu. Como se sabe, na Europa criam-se órgãos de Governo comunitário, compostos quase todos por funcionários designados pelo Executivo, que se tornam, então, a própria Comissão e que passam a decidir em nome dos países. Com isto, temos a certeza de que são estes funcionários, na verdade, que passaram a legislar e regular a vida dos que integram a Comunidade.

Se assim é, e se assim for, no MERCOSUL, a dificuldade que vamos encontrar vai ser a de que teremos, então, alienado o Poder Legislativo, numa escala muito ampla, a pessoas que não foram eleitas e não estão sujeitas a nenhuma espécie de controle e teremos rompido para com o princípio da separação e divisão dos poderes. Teremos nova ditadura tecnoburocrática.

Qualquer abordagem dentro do MERCOSUL então só pode e deve enveredar por uma institucionalização nos moldes daquela que foi feita pelo Benelux, através da negociação de acordos setoriais, abrangendo aspectos específicos, que serão amplamente discutidos pelos setores interessados da sociedade e submetidos ao crivo dos parlamentos de cada país membro, tal como vem se fazendo até hoje.

A única instituição que, a meu ver, ao longo do tempo precisará crescer e se estruturar mais rigidamente é o mecanismo de solução de disputas. Este pode evoluir da arbitragem *ad hoc*, hoje consagrada, para aquela institucional de uma corte permanente de arbitragem, que, no futuro, se o movimento justificar, poderá confluir num Tribunal de Justiça do MERCOSUL. No mais, a manutenção das instituições e dos organismos atuais parece adequada à marcha e à dimensão que, no horizonte imediato, está se desenhando para o MERCOSUL.

É a hora de sermos realistas no pensar do futuro. •



Jean Jacques Salim é Vice-Coordenador do GVPEC - Programa de Educação Continuada da EAESP/FGV e Diretor do Eurocetur Brasil.

## O Brasil e o MERCOSUL

Jean Jacques Salim

**H**á muitos ângulos pelos quais se pode avaliar a importância, o progresso alcançado até então e as perspectivas do acordo firmado há pouco mais de três anos entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, no sentido da formação de um Mercado Comum do Sul - o MERCOSUL.

Na essência, os quatro países signatários do Tratado de Assunção estabeleceram em 26/03/91 o compromisso de formar uma zona de livre comércio com início previsto para janeiro de 1995.

Não considero este local suficiente ou adequado nem me proponho a uma análise aprofundada das razões e implicações envolvidas neste tema. Há, contudo, um aspecto particular que me intriga nessa questão da integração e que julgo oportuno mencionar aqui. Trata-se da dimensão econômica da união em curso entre países tão díspares entre si e ao mesmo tempo compartilhando o desafio comum de alcançar a estabilidade e perseguir o crescimento econômico.

As estatísticas disponíveis revelam que cada uma das partes comparece ao "casamento" com quinhões absolutamente desiguais quanto à extensão geográfica, densidade populacional, tamanho do PIB, renda *per capita*, volume e perfil de comércio exterior e estruturas políticas, jurídicas e sociais de modo geral, que mal dá para imaginar a possibilidade de conciliação mínima que não seja a longo prazo.

Os subgrupos que se encarregam de elaborar e desenvolver os temas es-

peciais como assuntos comerciais, aduaneiros, normas técnicas, políticas fiscal e monetária, transportes, políticas industrial, tecnológica, agrícola e energética, relações trabalhistas, emprego e seguridade social têm a responsabilidade final de buscar a desejada harmonização (?).

Façamos uma comparação trivial dos dados para ver que a Argentina corresponde a 3/4 da economia de São Paulo, o Uruguai possui um PIB equivalente ao de Pernambuco e o do Paraguai fica próximo ao do Mato Grosso do Sul. Do espaço territorial do MERCOSUL, 70% cabem ao Brasil, assim como algo em torno de 75% do PIB conjunto e 79% da população total.

O perfil das exportações brasileiras é bastante diversificado: 26% para a União Européia, 23% para a ALADI, 20% para os EUA e 16% para a Ásia. Em termos de composição da pauta, 61% corresponde a manufaturados e 14% a bens semimanufaturados. Nenhum produto supera 6% do total exportado.

O comércio brasileiro com os países sul-americanos caracteriza-se por venda de produtos industrializados contra a importação de produtos básicos. As exportações para os três parceiros do MERCOSUL saíram de -1,2% do total geral em 1990 para 13,9% em 1993. As importações, ao contrário, mantiveram-se mais ou menos na faixa dos 11% no mesmo período.

Como pontos em comum, os quatro países somam uma dívida externa de quase US\$ 200 bilhões, consumindo 34% das exportações para servi-la. A inflação média anual do bloco é de 304%, sendo o Brasil de muito longe o maior contribuinte dessa cifra.

A economia mais fechada do grupo também é a do Brasil, a maior dívida externa e renda *per capita* só superior à do Paraguai.

Parece-me claro que, primeiro, a meta de um mercado comum não é realista para o prazo previsto, a julgar pelo sem-número de assimetrias a conciliar; segundo, não é pela via econômica que o Brasil irá lucrar com a união; terceiro, os benefícios advindos do fluxo de comércio podem estar se esgotando ou não oferecem grandes perspectivas.

O MERCOSUL, de um ponto de vista pragmático para o Brasil, necessita ser avaliado segundo outras motivações. As nossas necessidades fundamentais, como acesso ao mercado de capitais e de tecnologia encontram-se junto a outros países.

Se o processo evolutivo da economia mundial aponta na direção da globalização dos mercados, resta ao Brasil - tanto quanto a seus parceiros - um aprendizado no sentido de alçar vôos mais arrojados para uma futura inserção em nível internacional .•

das, através de políticas comerciais e de industrialização.

Na década de 80, transformamo-nos em um exemplo de *recession-led exports*, ou seja, de exportações induzidas pela recessão decorrente de esquemas de renegociação da dívida externa, baseados na contração da demanda interna e das importações como meio de gerar saldos para pagamento do serviço da dívida, esquema que constitui a efetiva causa do aumento do grau de fechamento da economia brasileira.

O aumento da inserção do Brasil na economia mundial é necessário, mas não pode se restringir à abertura de nossos portos, à custa do emprego e da industrialização. Faz-se necessário incluir a reabertura dos portos de nossos principais parceiros ou, pelo menos, uma pausa na tendência ao protecionismo, no quadro precário da "trégua" firmada com a conclusão da Rodada Uruguai. A inserção internacional do Brasil não pode, de resto, ser apenas comercial. Deve abranger, como elementos centrais, o acesso sem condicionamento ao mercado de empréstimos para projetos e, sobretudo, o acesso, sem restrições, à tecnologia.

O Brasil é um *global trader*, com interesses geograficamente muito diversificados e natural inclinação por um sistema de comércio multilateral. A integração regional com países vizinhos, pela pequena dimensão dos respectivos mercados e por ser inevitavelmente limitada ao comércio de mercadorias, não pode ser central no comércio exterior do Brasil.

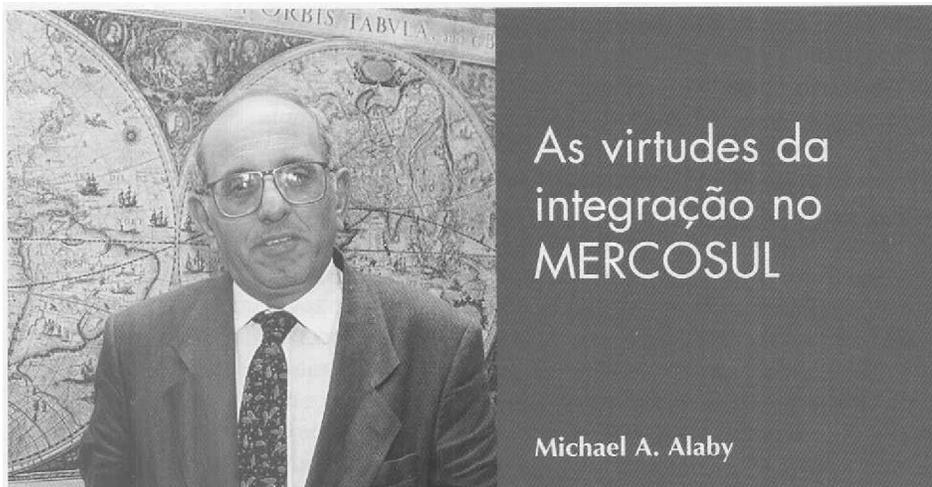
No plano regional, não podemos, pois, limitarmo-nos ao MERCOSUL nem admitir que sua conversão a União Aduaneira venha a restringir a autonomia de ação necessária a uma política industrial nacional e de integração com outros países da região; ou que o MERCOSUL se transforme num mecanismo de aprofundamento da abertura unilateral do mercado brasileiro ao mundo. O MERCOSUL deve ser complementado com a ALCSA - a proposta brasileira de uma Área de Livre Comércio Sul-Americana - numa estratégia diversificada de integração de toda a região, ainda que em velocidades distintas e com geometria variável .•



Paulo Nogueira Batista é Diplomata e Representante do Brasil na ALAOI - Associação Latino Americana de Desenvolvimento.

O Brasil não pode ter o seu desenvolvimento comandado pelas exportações, o modelo de *export-led growth* seguido no Sudeste da Ásia com boa parcela de intervenção governamental. Menos ainda, pode seguir o que se está fazendo na América Latina por recomendação dos organismos financeiros internacionais, uma abertura unilateral dos mercados nacionais, da qual decorrem déficits comerciais crescentes financiados por novo e perigoso ciclo de endividamento externo.

Pelas dimensões e estrutura, o Brasil é mais um caso de *growth-led exports*, ou seja, modelo em que as exportações são puxadas pela expansão do mercado interno, a verdadeira plataforma para nossa inserção internacional, em cuja construção não se pode dispensar significativa presença governamental em apoio às empresas priva-



**Michael A. Alaby** é  
Vice-Presidente  
Executivo da AOEBIM  
- Associação de  
Empresas Brasileiras  
para Integração no  
MERCOSUL e  
Membro do Conselho  
de Exportação e  
Importação da FCEsP.

Muita se tem discutido sobre as vantagens da integração do Brasil no MERCOSUL. As críticas ao processo têm sido contundentes, tanto por parte do setor privado quanto do setor público.

Diversos especialistas condenam a inserção brasileira, entendendo que o país nada tem a ganhar, por ser a maior potência latino-americana do ponto de vista industrial e econômico, devendo procurar alçar vôos mais altos, como a integração com o NAFTA.

Contrariando tal assertiva, gostaria de mencionar a tese do economista inglês David Richard, que há 200 anos afirmou ser plenamente viável a idéia de união regional ou sub-regional de países de maior desenvolvimento econômico com países de menor desenvolvimento, reiterando que *os aumentos dos fluxos líquidos não decorrem do tamanho dos países. Os ganhos obtidos pela integração são consideráveis, mesmo para o país de maior desenvolvimento; desde que existam diversidade de recursos econômicos e de especialização entre os países que comerciam*.

De acordo com o Fundo Monetário Internacional, há formados 79 Blocos Comerciais; formais ou informais. A tendência de integração é algo irreversível. Seus objetivos pressupõem desde a proteção do bloco contra terceiros países e a produção de bens e serviços com eficiência e

eficácia visando a atender o mercado consumidor interno e externo, que será o grande beneficiário do intra-regionalismo em uma primeira etapa, para alcançar etapas subseqüentes como a integração junto ao NAFTA.

Do ponto de vista da integração, será necessário esclarecer qual deve ter sido o objetivo teórico dos países individualmente dentro deste processo.

No caso brasileiro, acredita-se que o principal objetivo centrou-se no aumento de suas exportações, enquanto para a Argentina, Uruguai e Paraguai fica demonstrado que a captação externa de investimentos deve ter sido a tônica, senão vejamos que de 1991 a 1993, segundo estatísticas oficiais do governo argentino, entraram aproximadamente US\$ 30 bilhões de investimentos diretos na economia argentina. Entende-se que estes investimentos visam justamente a aumentar a capacidade produtiva do país para atender o próprio mercado interno argentino, dependente de importações, e o mercado brasileiro, como o maior mercado da América Latina.

Do lado brasileiro, pode-se constatar que o objetivo teórico foi plenamente atingido. Se tomarmos comparativamente o período anual de janeiro a dezembro de 1991, ano da assinatura do Tratado de Assunção, com o período de janeiro a dezembro de 1993, as exportações brasileiras para o MERCOSUL cresceram 133%, atingindo US\$ 5.397 bilhões no ano de 1993, contra US\$ 2.309 bilhões conseguidos no mesmo período de 1991.

Com a aprovação do NAFTA e a conclusão final da Rodada Uruguai, fica demonstrado que o processo de integração deve permanecer nos países do MERCOSUL e se alastrar por toda a América Latina, pois já se colocou em pauta a formação da SAFTA (*South America Free Trade Area*). A responsabilidade do Brasil e da Argentina perante o MERCOSUL será ainda muito maior, se almejamos realmente nos tornarmos competitivos e inseridos no comércio mundial. •



## É preciso humanizar o processo de integração

Suzana Sochaczewski

Suzana Sochaczewski é Socióloga, Técnica do DIEESE, Doutoranda da USP e Membro da Comissão 4 de Formação Profissional do SGI I do MERCOSUL.

O Tratado de Assunção, assinado em março de 1991 pelos presidentes da Argentina, Brasil, Uruguai e Paraguai para a futura constituição do Mercado Comum do Sul-MERCOSUL, estabelece em seus considerandos, como um dos objetivos da integração, acelerar os processos de desenvolvimento com justiça social. Quase três anos depois, e já bem próximo do estabelecimento de uma Zona de Livre Comércio no início de 1995, essa meta parece ainda muito distante.

O que se vê hoje é que a dinâmica do MERCOSUL, seja nos acordos firmados, nos negócios já realizados ou

sários, a priorização dos aspectos comerciais do Tratado, tendo a competitividade das empresas como eixo condutor do processo. A reestruturação produtiva, levada a cabo simplesmente para aumentar a produtividade, traz como resultado para a sociedade o aumento do desemprego, a deterioração de salários e condições de trabalho e a conseqüente marginalização de uma parte da população.

Não é de se admirar, portanto, que trabalhadores argentinos, brasileiros, paraguaios e uruguaios estejam preocupados com os rumos do MERCOSUL. O processo regional deveria significar a integração não só econômica mas também social e cultural dos países envolvidos. A conformação de um mercado comum só tem sentido, para os trabalhadores, como instrumento que promova

a elevação da qualidade de vida dos povos da região, o acesso à cidadania e o desenvolvimento de uma consciência comunitária.

Em dezembro de 1992, as Centrais Sindicais do MERCOSUL entregaram um documento aos presidentes de seus respectivos países, contendo uma avaliação crítica dos primeiros anos de vigência do Tratado de Assunção que reafirma a necessidade do MERCOSUL e, ao mesmo tempo, exige o resgate da dimensão social da integração, esquecida ou relegada a um segundo plano pela guerra comercial entre os países.

A Comissão 8 de Princípios do Subgrupo de Relações Trabalhistas, Emprego e Seguridade do MERCOSUL - único subgrupo oficialmente tripartite com representação de trabalhadores e empresários - está discutindo há quase um ano a elaboração de uma Carta dos Direitos Fundamentais do MERCOSUL. Até agora não foi possível chegar a um texto comum, embora os trabalhadores tenham apresentado uma Proposta de Carta para discussão que se inspira nas Recomendações e Convenções da OIT - Organização Internacional do Trabalho - e que incorpora os princípios básicos das Declarações, Pactos e Protocolos que fazem parte do patrimônio jurídico da humanidade.

A proposta dos trabalhadores expressa aquilo que hoje em dia é reconhecido

lação entre a vigência dos direitos econômicos, sociais e culturais e a dos direitos civis e políticos, bem como das diferentes categorias de direitos, constitui um todo indissolúvel que tem por base o reconhecimento da dignidade de uma pessoa humana, pelo qual exige tutela e promoção permanentes com o objetivo de atingir sua plena vigência, jamais se justificando a violação de uns em nome da realização de outros (Protocolo de San Salvador).

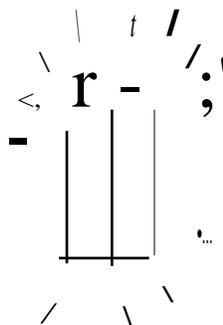
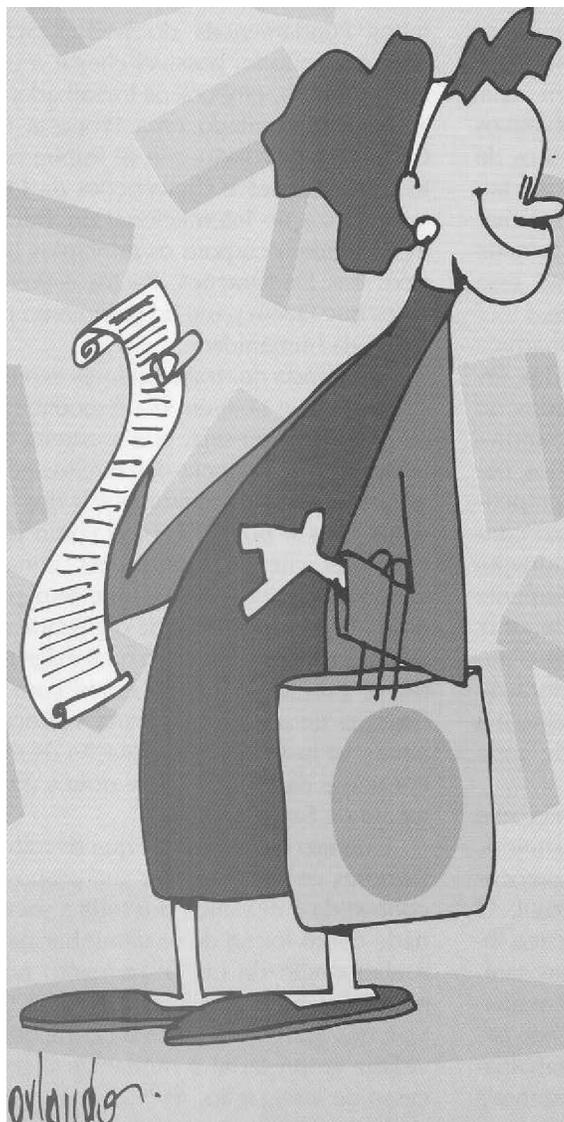
É dentro deste espírito que os trabalhadores gostariam de ter sua proposta conhecida e discutida por toda a sociedade como forma de se caminhar para a elaboração de um instrumento normativo comum que liberte o MERCOSUL dos marcos estreitos da competitividade empresarial e humanize o processo de integração. •

# A GRANDE QUESTÃO:

## Para onde vai o departamento de Marketing?

O departamento de *Marketing* pode perder o seu papel tradicional

Por Luis Tadeu Arraes Lopes e Paulo Ricardo Torres



Quando Moris Tabaksblat expõe seus pontos de vista, homens de *Marketing* procuram permanecer atentos, pois sempre virá alguma informação crucial de marcas famosas como Lux, Omo, Signal, Axe, Dorian, Ponds e outras. *Chairman* da UniLever em nível mundial, Tabaksblat afirmou, em recente entrevista, uma tendência que cada vez mais avança pelo mundo - a ofensiva de marcas próprias sobre as marcas tradicionais de mercado. Por esta razão o grupo Unilever repensa a reestruturação do seu tradicional departamento de *Marketing*, inclusive a atuação de cargos clássicos dentro de seu organograma, principalmente a sua gerência de marcas.

Saber quando se inicia uma tendência e para onde ela se direciona é um esporte sofisticado para inúmeros gurus da administração, independente do fato de estas se concretizarem ou não. Porém o mais importante, e realmente o que conta para quem assume riscos, é a velocidade do desenvolvimento destas, e isto depende do *feeling*, nada mais, nada menos.

Atualmente tenta-se mensurar, via *teeling*, com que velocidade o *Marketing* perdurará, não como área de conhecimento mas como departamento funcional, enquanto sofre suas primeiras indagações sérias desde sua ori-

gem, na década de 50, em indústrias de bens de consumo que estabeleceram seus organogramas em torno das gerências de marcas.

Recentemente causou furor a revista *Business Week*, no artigo *Marketing em Crise nas Empresas*, quando enfocou o real drama dos profissionais do setor frente ao simples desaparecimento do departamento ou à transformação deste em grupos de negócio, enfatizando a pesquisa sobre consumidor e o desenvolvimento de produto.

Os mais puristas defendem ardorosamente que bens de consumo de massa induziriam seus departamentos a sofrer as transformações necessárias frente às ameaças atuais, tais como os consumidores comprarem mercadorias apenas baseadas em preços (e não na marca), e o já conhecido e crescente poder dos varejistas e suas marcas próprias em relação a marcas não-líderes.

Porém, a primeira observação naturalmente colocada é que a diferenciação de um produto frente aos demais, exigiria departamentos de *Marketing* estruturados em torno de gerências de marcas.

No entanto, quando se vai ao mercado, observa-se justamente que as reestruturações do departamento de *Marketing* não respeitam fronteiras no que se refere ao produto fabricado pela empresa e já se tornam algo extremamente generalizado. Segundo o Boston Consulting Group, em recente pesquisa realizada, 90% dos departamentos das empresas sofreram reestruturações profundas.

**Produtos, Parcerias e Desafios** - A paisagem desoladora já se estende por empresas como Unilever, Procter & Gamble, General Mills, e mesmo empresas nacionais como Caloi e Embraer, que têm saboreado a diminuição do tempo no ciclo de lançamento de um produto via reestruturação dos departamentos de *Marketing*.

Em alguns casos, até mesmo parcerias têm ocorridos no sentido de, em parte, terceirizar funções anteriormente relacionadas à estrutura mercadológica da empresa. Foi o caso da parceria Caloi-Akros, que teve resultado encorajador através do desenvolvimento de

uma bicicleta com suspensão nas rodas dianteiras e traseiras como as vendidas pela concorrência estrangeira.

Qual o grande causador de todo este panorama? Para muitos, a simplicidade de uma situação como esta não seria respondida apenas por fatores como a "sexta-feira Marlboro", em que a Philip Morris teve que se curvar a um consumidor infiel que não mais aceitava pagar por algo tão etéreo quanto uma marca. Afinal, não é de hoje que a fidelidade a uma marca é questionada diante de uma recessão prolongada.

O real motivo, subjacente a todo este processo, é velho conhecido dos compêndios de *marketing* e se trata na verdade do conflito entre os canais de distribuição e os fabricantes, e sua etapa mais recente se denomina como "marcas próprias", o que tem levado a uma "evolução" nos padrões de relacionamento.

Longe de um conflito, hoje, o relacionamento varejista e fabricante é caracterizado por uma parceria extremamente forte, onde a aproximação cada vez maior significa o compartilhamento de informações sobre o consumidor em si, cuja principal conseqüência é a minimização de custos, através de pesquisas compartilhadas, ao mesmo tempo em que se procura uma maneira conjunta de aumentar receitas e lucros.

Antes, ocorria apenas uma transposição do produto do fabricante para o varejista 'com o seu rótulo, agora, as marcas próprias estão evoluindo para produtos dimensionados especificamente de acordo com pesquisas de consumidor, levadas a cabo por ambos os parceiros.

Big Mac's, Coca-Colas e Bics - A escolha, portanto, de um novo departamento de *Marketing* mais adequado às novas exigências, cedeu lugar ao simples desaparecimento deste, e as reestruturações levam a resultados muito pouco tradicionais no que concerne às estruturas anteriores.

Tal qual as ameaças, as respostas a esses processos de mudança por parte dos profissionais de *Marketing* são efetuadas em clima de desafio. Por exemplo, como se comportaria um fabrican-

te à mercê das ameaças de transformação no próprio varejista?

São conhecidas as mudanças recentes em grandes varejistas e atacadistas perante à gradual queda em suas receitas. O Makro, por exemplo, recentemente abriu suas portas para um segmento relativo a consumidores pessoas físicas em vez de permanecer fiel ao seu público original composto de pequenos varejistas.

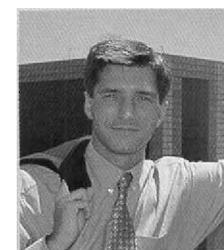
Como se basear estrategicamente frente a uma mudança radical na linha de produtos comercializados em prol de objetivos não comuns entre o fabricante e o varejista? Como tratar concorrentes, líderes talvez, que dividam os mesmos esforços de promoção no ponto de venda do varejista? A lista parece numerosa e as soluções nem tanto.

A verdade, ainda pouco discutida, é que hoje em dia o lançamento de produtos novos é a base de qualquer sucesso futuro onde as vantagens de se descobrir novos Big Mac's, novas Coca-Colas e novas canetas Bics são claras o bastante para incentivar departamentos de *Marketing* mais ágeis e produtivos.

Hoje a 3M, a mais estável empresa da lista das melhores e maiores da revista *Fortune*, baseia-se em uma norma interna de que 25% do faturamento é proveniente do lançamento de novos produtos, e isto depende da importância de um departamento de *Marketing* adequado a este propósito. Mas exceções não são regras e é nisso que os departamentos de *Marketing* não estão apostando. •

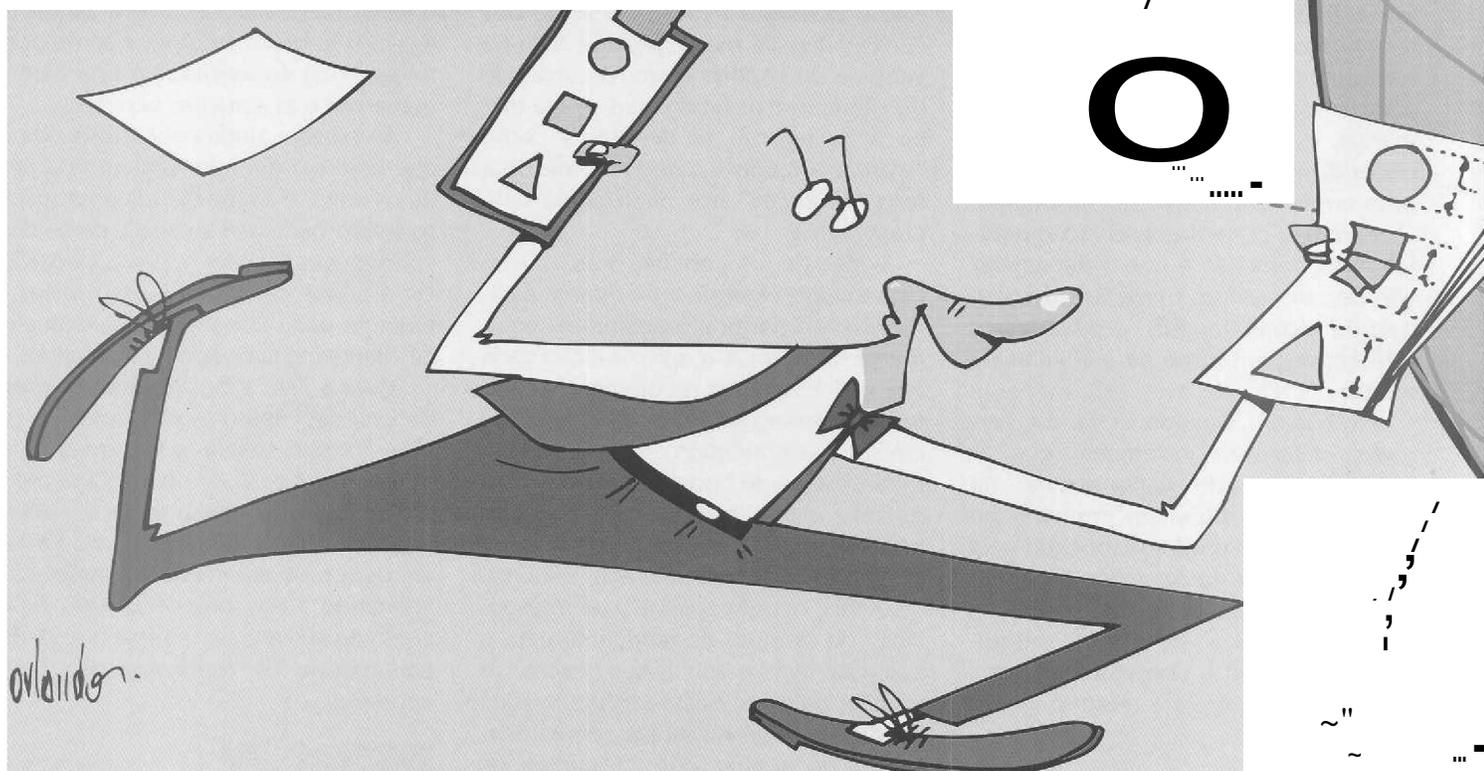


Luis Tadeu Arraes Lopes  
Ex-aluno de graduação,  
Mestre e Doutorando na  
IAESP/FGV.



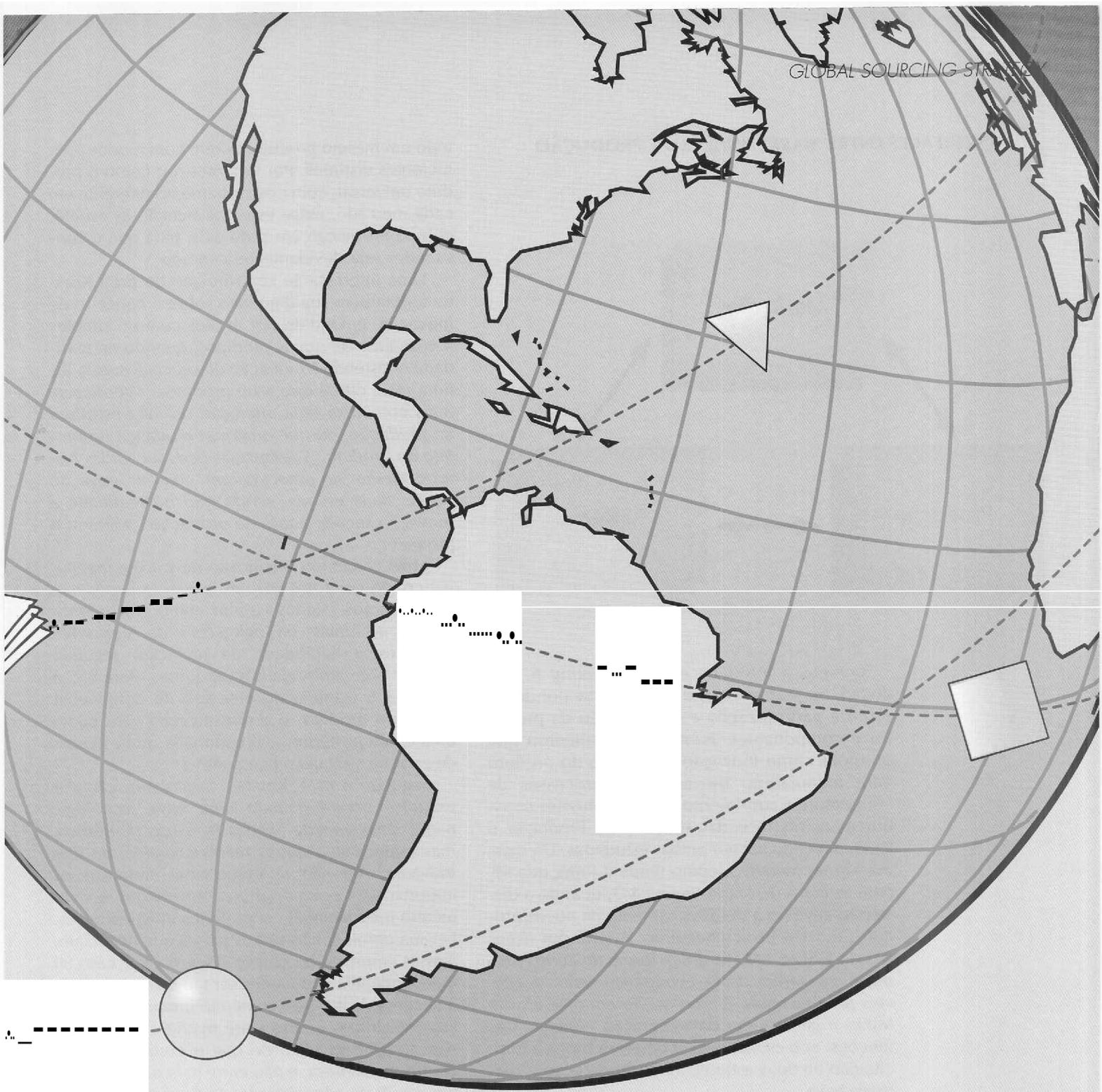
Paulo Ricardo Torres  
Ex-aluno de graduação,  
Mestre e Doutorando na  
EAESP/FGV.

# GLO.SJ1.1 SOURCING STRATEGY



Masaaki Kotabe é Professor de Marketing e International Business na University of Texas.

Como fruto do estreito relacionamento acadêmico existente entre a EAESP/FGV e a University of Texas, esteve em visita à Escola Masaaki Kotabe, Ph.D., professor de *Marketing* e *International Business*. A passagem de Mike - como gosta de ser chamado - pelo Brasil, entre 15 e 21 de maio deste ano, revelou-se importante para a compreensão do ambiente em que se desenvolve a atual competição global.

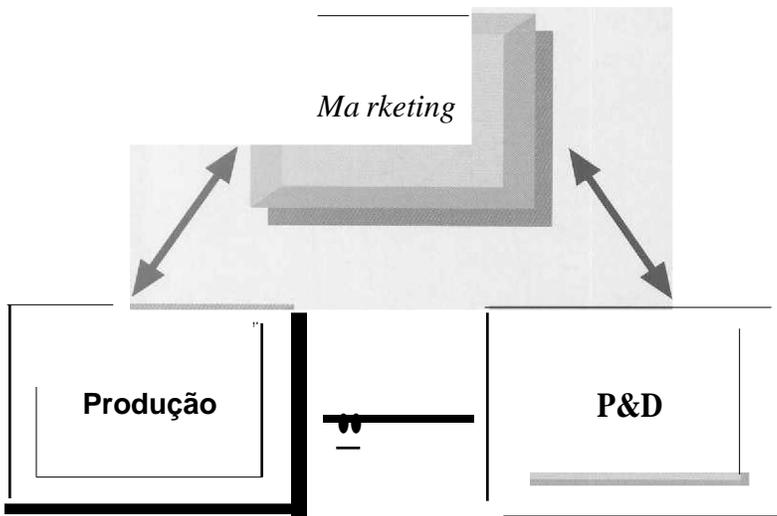


**A**lém de quatro palestras proferidas na EAESP, o prof. Kotabe teve intenso contato com alunos de pós-graduação, professores e empresários. Com muita simpatia, o prof. Kotabe transmitiu seus conhecimentos a um grande número de pessoas e, sem dúvida, deixou muitas idéias para reflexão, dado seu estilo talentoso de abordar temas polêmicos em *marketing* e negócios internacionais.

Ainda jovem, Mike é autor de vários livros e mais de 30 artigos científicos publicados em periódicos de renome. Sua pesquisa mais recente vem tratando da *global sourcing strategy* (estrat-

tégia do suprimento global), segundo a qual as empresas criam produtos universais, adaptando-os às exigências específicas de cada país. Neste sentido, a posição do prof. Kotabe é de que "é possível matar dois coelhos com uma cajadada só: padronizar e atender às necessidades do consumidor".

Em suas colocações, Mike insistiu várias vezes que os profissionais de *Marketing* não podem gerenciar sozinhos esta estratégia, mas que sua relação com as áreas de Produção e Pesquisa & Desenvolvimento se tornam mais e mais imperiosas.

INTERFACES ENTRE *MARKETING*, P&D E PRODUÇÃO

Quanto à interface entre *Marketing* e Produção, ou Manufatura, o prof. Kotabe ponderou sobre a padronização e modificação de produtos e componentes. Nesta linha, salientou que questões como inovação e desenho do produto para manufatura, inovação em processos de manufatura e suprimento de componentes constituem a interface das funções de Produção e P&D, devendo ser por ambas estudadas. Da mesma forma, identifica como tênue a linha que separa as áreas de *Marketing* e P&D, quando a discussão envolve o desenvolvimento de novos produtos e o seu posicionamento. Apesar dos avanços do CAD-CAM, *lia única forma de certos produtos chegarem a ser economicamente aceitáveis pelo mercado é a produção em massa* .. diz Mike, e isto resulta da integração entre as três funções. Sob este prisma, a empresa busca a conciliação de duas estratégias: padronização e customização.

Ao falar de padronização, o prof. Kotabe enfatizou quatro aspectos. Primeiro, viu como importante a padronização dos componentes básicos, cuidando do desenho do produto de forma a manter seu *core*, ou núcleo central, e adaptando algumas características externas à demanda de cada mercado específico. Depois, como outra forma de redução de custos, mencionou a criação das famílias de desenho de produto, o que fortalece a imagem e torna possível a padronização. Em terceiro lugar, explicou como o produto universal, com todos os dispositivos, atende aos diversos tipos de mercado, pois oferece ao mundo

todo um mesmo produto, porém com modos operacionais distintos. Por fim, mostrou como o produto universal, com posicionamento diferente em cada mercado, exige especial atenção às estratégias de promoção em cada país, para que o consumidor seja devidamente atendido.

Uma interessante contribuição do prof. Kotabe foi também sua digressão sobre o conceito de *inovação*, entendido por muitos como o simples lançamento de novos produtos, quando na realidade se estende à inovação de processos, esta última mais difícil que a de produtos. *"verifica-se mais complexa uma alteração da infra-estrutura de produção, do que qualquer mudança no projeto do produto. As empresas bem-sucedidas historicamente se preocuparam com a inovação nessas duas esferas, sendo que na realidade a inovação sucede à fase de produção"*, afirmou o professor.

Mike comentou o conceito de *yankee ingenuity*, criado em 1908 por um jornalista inglês que se referia aos Estados Unidos como *"imitadores, ladrões de idéias"* da Inglaterra e da Alemanha. Esta mesma habilidade de imitação, segundo Mike, é hoje atribuída aos japoneses. Para ele, a imitação é o início do processo de desenvolvimento do produto, e a massificação vem como uma etapa posterior, acompanhada muitas vezes de enorme vantagem competitiva.

Segundo o prof. Kotabe, *lia globalização dos produtos ocorre quando uma nova tecnologia não é desenvolvida apenas para uso doméstico, mas estende-se a outros mercados, além do país inovador*". Ele não vê, como os economistas, os importadores e exportadores envolvidos no comércio internacional como partes independentes. Em sua opinião, não são os países que negociam, mas as empresas ou corporações, e neste caso tal independência não parece ser tão clara. Informou que cerca de 40% do comércio internacional nos Estados Unidos ocorre entre matrizes e subsidiárias. Insistiu na idéia de que o comércio se dá dentro da empresa, e não entre países. Trata-se de um comércio administrado: *"o fluxo de mercadorias e serviços exige um gerenciamento dos componentes, da logística e da produção, num comércio entre unidades industriais de uma mesma empresa, em diferentes partes do mundo"*.

Para sintetizar sua mensagem, o prof. Kotabe lembrou que, embora no passado as empresas tenham inovado no produto, faz-se necessário pensar mais no processo, na manufatura. Ressaltou que, se por um lado isto pode ser conseguido com o esforço de padronização, um aspecto importante não deve ser relegado a um segundo plano: as necessidades do consumidor são diferentes, e é imperativo atendê-las. •