# UM W MELH WIN

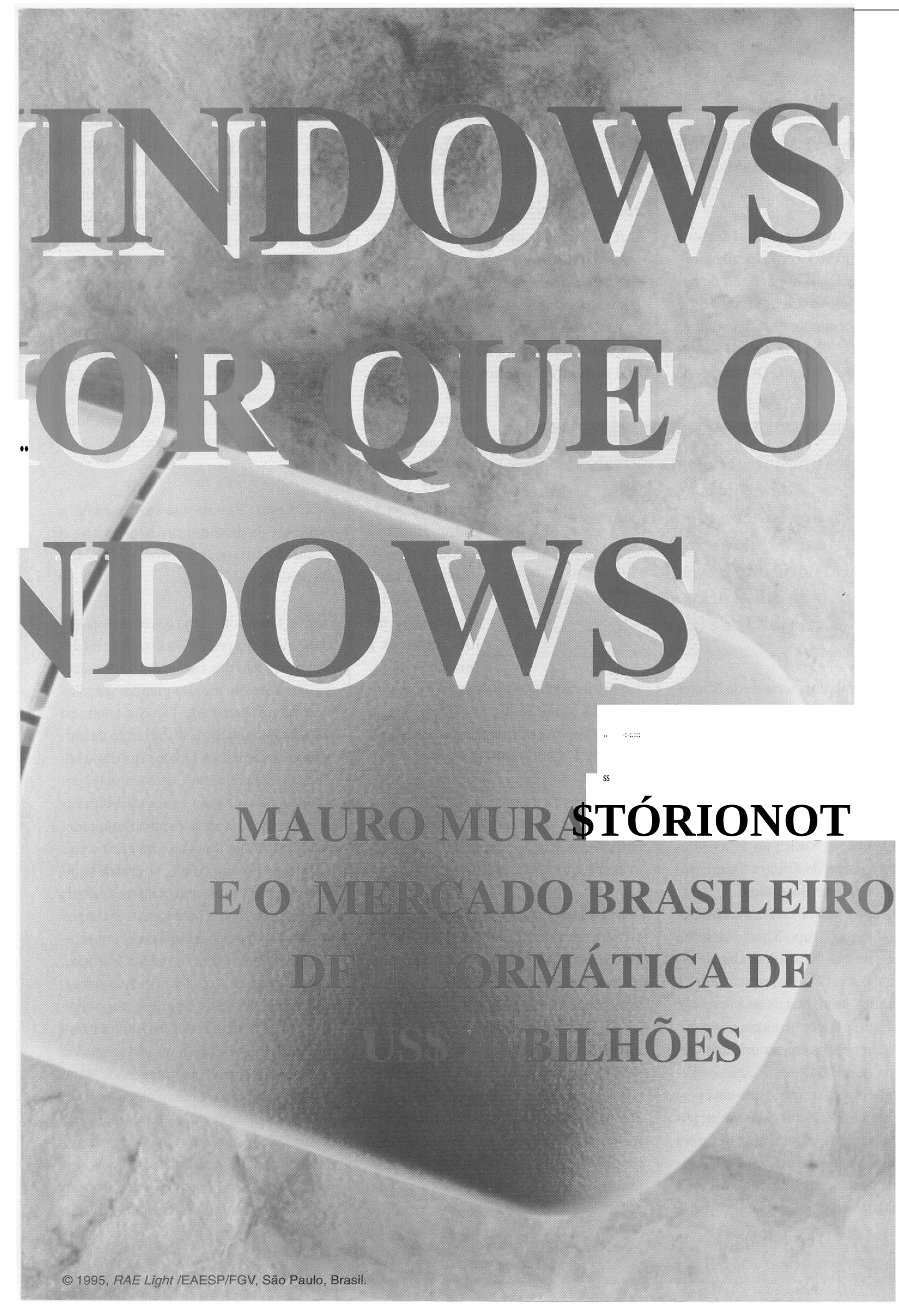
*por Fernando Almeida* e
*Marilson Alves Gonçalves*

**O** Windows 95 chega gerando um impacto em cascata em cima de *softwares* aplicativos e *hardwares* existentes. Já ê um *best. seller* sem precedentes na recente história da informática mundial.

Criador da subsidiária brasileira em 1989, Mauro Muratório Not ocupa hoje a posição de Diretor Geral da Mícrosoít Brasil. Nesta entrevista, ele nos fala sobre o lançamento de um "Windows melhor que o Windows". Implantando a The Microsoft Network no Brasil em 1996, a Microsoft demonstra acreditar que o mercado brasileiro de informática é bem maior do que aquele que tem sido estimado.



*RAE Light*, v.2, n. 4, p. 8-13




© 1995, *RAE Light* /EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

*RAE Light:* Quem é Mauro Muratório Not? Como chegou ao *top* da Microsoft brasileira?

Not: Iniciei minhas atividades na Microsoft Corporation em 1985, como localizador. Era responsável pela supervisão da tradução de produtos para a língua portuguesa. Posteriormente, passei a atuar na área comercial da matriz, como Gerente de Contas para o Brasil. Durante todo esse período, trabalhei na sede da Microsoft, em Redmond, no Estado de Washington (EUA). Em setembro de 1989, retomei ao Brasil para criar a subsidiária da Microsoft, como Diretor Comercial. Em 1992, fui convidado a assumir a Gerência Geral da subsidiária chilena, recém-inaugurada. Voltei ao Brasil em 1993 para o cargo de Diretor Geral, posição que ocupo desde então.

Antes de iniciar minha carreira na Microsoft, trabalhei no Grupo Sharp, onde fui gerente de diversas linhas de produtos. Minhas aspirações estão todas relacionadas a novos desafios profissionais na Microsoft, se possível em posições e locais nos quais possa adquirir novos conhecimentos .. Segundo o próprio Bill Gates, o cargo de Diretor Geral é o melhor cargo que uma pessoa pode ter na Microsoft. Mas, se eu pudesse escolher, optaria por uma carreira em um mercado totalmente diferente do brasileiro, onde pudesse aprender muito, como o Leste Europeu, por exemplo.

> O grande diferencíal de uma rede de serviços *on-line* não está no custo de acesso, e sim no conteúdo que é oferecido aps assinantes. De nada adianta o WindowS 95 possuir um botão de acesso ao Mícrosoft'Nerwork, se ~ o serviço não tiver como diferencial a qnalidade e a diversidade de iJ.lformação.

*RAE Light:* Quais os números do investimento da Microsoft no Brasil?

Not: A subsidiária brasileira da Microsoft foi fundada em setembro de 1989, mas a empresa investe. no país há 11 anos, quando estabeleceu seu primeiro contrato comercial de distribuição de *software.* Hoje, possuímos uma equipe pequena, de apenas 1Q0 funcionários, que respondeu por um faturamento de US$ 112,5 milhões, no ano fiscal encerrado em 30 de junho de 1995. Como acontece com toda empresa que atua no segmento de *software,* nossos investimentos são direcionados à formação de recursos humanos e no desenvolvimento de novos canais de distribuição. Este ano a Microsoft está investindo no Brasil cerca de US$ 40 milhões,

*RAE Light:* A matriz investiu na fábrica de Vinhedo e no suporte.ao lançamento do produto no Brasil?

Not: Uma das chaves do sucesso da Microsoft é a atuação de forma totalmente alavancada. Queremos nes concentrar naquilo que sabemos fazer bem - tlesenvolvimentoe *marketing* de *software* de massa - e, por isso, terceirizamos outras operações como a manufatura e a venda de programas de computador. A Microsoft comercializa seus produtos no país por meio de seis distribuidores, que se responsabilizam em levar os produtos a uma rede de aproximadamente 500 pontos de venda espalhados por todo o país. A fabricação dos produtos Microsoft no país, um fato que nos causa bastante orgulho, é de responsabilidade de nosso parceiro mundial na área de manufatura, a Stream Intemational. A Stream iniciou suas operações no país em maio deste ano e graças a ela podemos contar com gma produção diária de 5 mil pacotes do sistema operacional Windows 95 para abastecer exclusivamente o mercado brasileiro. É importante notar que essa é a primeira vez que um *software* Microsoft chega ao mercado brasileiro simultaneamente ao lançamento mundial. E o melhor de tudo é que o produto está em português.

*ME Light:* Ela mesma vai financiar a expansão da distribuição do produto e o eventual financiamento/crédito aos usuários?

Not: A Microsoft é uma das empresas que mais investe na profissionalização e no desenvolvimento dos canais de distribuição, que representam um dos grandes gargalos da economia brasileira. O país é enorme e não há capilaridade na distribuição de produtos de informática. Quemjáprecisou adquirir qualquer produto, um microcomputador, uma impressora, *runnwdem* ou mesmo umprograma conhece muito bem as deficiências de distribuição existentes no país nessa área. Por outro lado, os grandes grupos econômicos que atuam no mercado de varejo apenas agora começam a ensaiar os primeiros projetos para abastecer o mercado com produtos de informática. Portanto, é nosso papel desenvolver e treinar o mercano de distribuição. Para alavancar o crescimento do mercado, a Microsoft. mantém programas especiais para pagamento de *royalties* em prazos mais longos, de 90 ou 100 dias, pelo menos, com o objetivo deauxiliar o canal de vendas. O financiamento dos usuários finais, no entanto, é unia responsabilidade direta dos distribuidores erevendedores. Infelizmente o crédito é um problema estrutural do Brasil. No dia em

que tivermos as mesmas condições de financiamentos existentes nos países de Primeiro Mundo o Brasil póderá mostrar a verdadeira força do seu mercado consumidor.

***RAE Light.:*** Qual é a estrutura hoje da Microsoft no Brasil?

**Not:** É uma estrutura totalmente horizontalizada, que acaba de evoluir de 5"para 10 gerentes que respondem diretamente à direçãogeral. Nossos funcionários representam um grupo jovem e que possui total autonomia, mas que, ao mesmo tempo, mantém um profundo compromisso com a busca de metas e resultados.

***RAE Light:*** Que transformações sofreu para sustentar o lançamento do Windows95?

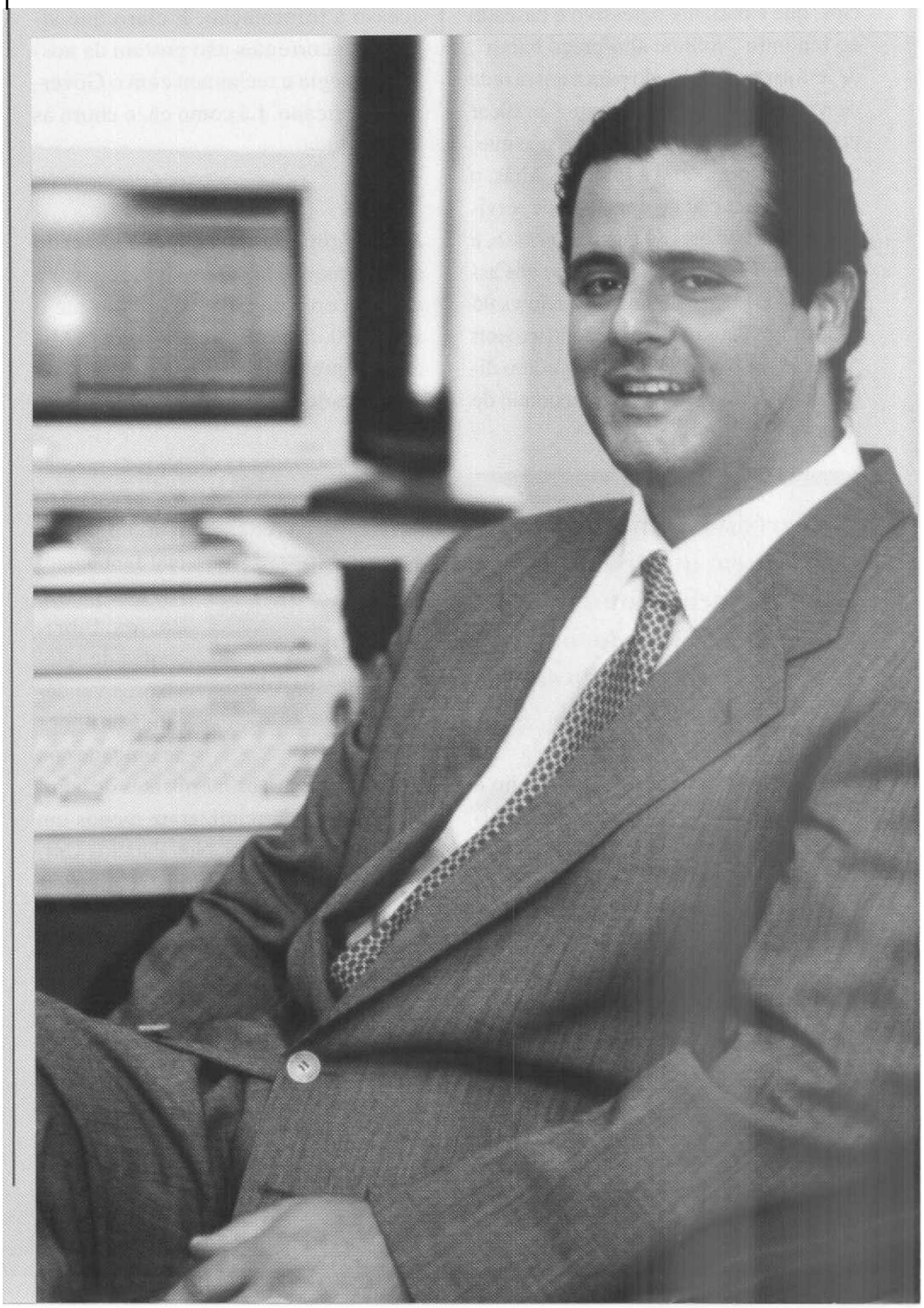
**Not:** O negócio de vender o sistema operacional Windows 95 não é diferente no Brasil, nem nos EU A ou na Europa. Estamos direcionando nossos investimentos de *marketing* na educação dos canais de distribuição e na divulgação das vantagens do Windows 95 e dos principais motivos pelos quais os usuários de todos os tipos devem migrar para o novo sistema operacional. Também não estamos poupando esforços para disponibilizar o produto para os fabricantes que comercializam o Windows 95 em regime de OM. Outro investimento importante está relacionado ao treinamento das empresas que fornecem serviços na área de *software,* os chamados Solution Providers, que atuam no treinamento! na consultoria, na integração e no desenvolvimento de soluções específicas na plataforma Windows 95.

***RAE Light:*** E em relação ao MERCOSUL, o que se espera da Microsoft brasileira?

**Not:** I':tossaS preocugaçõés estão, totalmente voltadas ao mercado brasileiro. Já temog muito trabalho formulaudo estratégias de crescimento para o mercado local. Por este motivo, não estamos, diretamente preocupados cem o MERCOSUL Além disso, a Microsoft já possui uma subsidiária na Argentina, qu~ coordena as atividades comerciais no Paraguai e no Uruguai.

***RAE Li.ghh*** Qual à visão de futuro da Microsoft em um mundo interligado via redes e como a Microsoft pretende participar.deste novo cenário? Como a Microsoft se vê enquanto promotora de serviços através de redes como a Internet?

Not: A formação de grandes redes de computadores, semelhantes à Internet, representa uma nova 'Onda que, segundo Bill Gates, poderá significar uma revolu-



ção muito maior que o surgimento do IBM PC, no inicio dos anos 80. A Microsoft tem um compromisso profundo com a Internet e.esse compromisso ~stã pre> sente no Windows 95, que pretende transformar-se em um sistema operacional padrãoparaacesso à rede. Além disso, es~ ramos investindo nanossa própria rede de, serviços *on-line,* The Microsoft Nerwork, que estará disponível na Brasil no início do próximo ano. Nosso modelo de negócios, que é bastante agressivo e baseado no binômio "volume alto/preço baixo", deverá ser transplantado para a nossa rede de serviços *on-line.* Deveremospraticar preços bastante acessíveis, mas não queremos concorrer com a Internet. Aliás, o grande diferencial de uma rede de serviços *Oh-fine* não está no custo de acesso, e sim no conteúdo que é oferecido aos assinantes. De nada adianta o Windows 95 possuir um botão de acesso ao Microsoft Network, se,o serviço não tiver como diferencial a qualidade e a diversidade de informações.

**O crédito é um problema estrutural do Brasil. No dia em que tivermos as mesmas condições de financiamentos existentes nos países de Primeiro Mundo, o Brasil poderá mostrar a verdadeira força do seu mercado consumidor.**

*RAE Light:* O Governo Amerrcano e de outros países europeus tem manifestado preocupações com o possível monopólio mundial de comupicaçãb que o Windows 95 pode estabelecer. ~ principalmente após Bill Gates construir, através desse produto, uma rede similar à Internet. O Windows 95 se enquadra numa estratégia deste tipo? Há novos lançamentos por trás dessa estratégia? .

Not: Q Windows 95 é um sistema operacional, Ele substitui O MS-DOS, o Windows 3.1 e o Windows para Workg~oup . Sua principal função é totnar ainda mais fá?il o uso do computador para usuários pessoais e corporações de todos os tamanhos O que, por si só, já é um grande desafio. O que n'ão se pçde ignorar é a existência de uma sociedade totalmente interligada, na qual o computador tem um papel muito importante, que. e o dê dernócratizar o acesso à informação. E claro que alguns concorrentes não gostam da ]],08- . S3 estratégia e reclamam com o Gover- 'no Americano. L~ corno cá, o choro às vezes ajuda.

*RAE Light:* Estima-se que o merearío de informática brasileiro pode chegar a atingir cerca de US$ 1(') bilhões até o ano 2.000. Em que áreas e/come a Microsoft pretende abocanhar essa fatia do mercado nacional?

Not: O mercado brasileiro tem um potencial fantástico! No ano passado, os fa hricantes de televisores venderam 6 milhões de unidades no Brasil, enquanto Os fabricantes de computadores comercializaram menos um milhão de.máqüinas. Nos Estados Unidos, há dois anos a indústria de PCs vende mais unidades que a indústria de televisores. Imaginem, portanto, o que poderá acontece no Brasil se ocorre! por aq~i a mesma realidade constatada no mercado americano hoje? A Microsoft acredita que omercado brasileiro de informática poderá representar não apenas US$ 10 bilhões mas US$ 20 bilhões até o ano *2000.*

*RAE Light:* O que significa o Windows 95" em meio aos diferentes ambientes quê existem disponíveis *(OS/2,* Novell, Unix'e outros~ e mesmo no meio dos produtos da própria Microsoft (Windows NT, Windows for Workgroups, por exemplo)? Existem novos conceitos e novas propostas por trás desses novos *softwares?* Ele concorre com o próprio Windows Nf'?

Not: O Windows éo sistemaoperacional com a'maior base instalada do mundo, cerca de 100 milhões de usuários. O Windows é o principal responsável pela popularização do computador. A Microsoft poderia obter resultados faç;tásticos com as versões anteriores do Windows por mais cinco anos, mas aceitou o desafio de produzir um "Windows melhor que o Windows". O Windows 95 torna o uso do computador ainda mais fácil. Ele é um sistema operacional ideal para usuários de todos os tieos.

Nas corporações, o Windows. 95 possibilita uma economia substancial nos serviços de *help desk.* O produto se paga em pouquíssimos meses e possui características que trazem mais produtividade aos usuários. O Windows 95 também é um programa com grandes diferenciais para usuários domésticos, o suporte à multimídia avançada e a arquitetura Plug and Play são diferenciais importantes. Já o Windows NT é um sistema operacional de servidor. Ele é o cano chefe de uma linha de produtos chamada BackOffice, que inclui também um servidor de bancos de dados, o SQL Server; um *software* de comunicação com grande porte IBM, o SNA Server; um sistema para gerenciamento de usuários e aplicações, o Microsoft Systems Management Server; além de um sistema de mensagens muito poderoso, o Microsoft Ex-change, que será lançado até o final do ano.

***RAE Light:*** Quando saem no mercado nacional os outros produtos relacionados ao Windows 95 tais ccrno o novo Office?

Not: O Office 95 e o seus componentes isolados (Word, Excel, Power l'oin] e Aceess), começam a chegar às)ojas em outubro, já em português. A Microsoft está lançando cerca de 20 títulos totalmente compatíveis com o.Windows 95~ Nossos maiores *best sellers* estarão disponíveis no Brasil em versões 32 *bits,* muito ern breve.

***RAE I.ight:*** A Microsoft tem estabelecida no Brasil uma sólida parceria com escolas e universidades, oferecendo condições vantajosas a alunos e professores. Em particular, a Microsoft tem atuado como uma verdadeira parceira da EAESP!FGV no suprimento de *softwares* pata apoio às atividades de docência e pesquisa. Quais os planos da Microsoft neste sentido, empartieular com a *EAESP/FGV1*

**Not:** A Microsoft tem mantido um programa de parcerias com diversas universidades brasileiras. A Fundáção Getüliô Vargas „foi uma das primeiras escolas a pprtiçipar dó 11,OSSO pro~Famà de incentivo às irniversidades.brasileiras: A FQV possui um papel estratégico na fotmaçãc de quadros para a atuação na Vida empresarial do país. Pretendemos aprofundar cada vez mais a nossa parceri a *cmp* a,FG V por sua impcrtânci;a.no cenãrio educacional ~brasileiro.

***RAE Light:*** O WindowS 9S chega gelando t1JTI impacto em cascata em cima de *softwares* aplicativos e *hardwares* existentes. Que relações a Microsoft estabeleceu COm fâbricanté~ de, equipamentos e firmas consultoras no sentido de miniriiizar estes impactos?

**Not:** O WiJluOWS 95 é Q programa mais t~tado da histófia da informática, com milhões de horas de teste e mais de .:j00 mil usuários beta em todo o mundo. A Microsoft investiu uma quantia considerável nos programas de teste do novo sistema operacional, pois sabe da importância da compatibilidade com *hardwate* e *software* existentes no mercado.

**É a primeira vez que um *software* Microsoft chega ao mercado brasileiro simultaneamente ao lançamento mundial. E o melhor de tudo é que o produto está em português.**

A empresa está trabalhando com 0s principais fabricantes de computadores no Brasil e do exterior para garantir a compatibilidade e o lançamento de novos equipamentos que já incorporam e se utilizam das melhorias trazidas pelo Windows 95. A empresa fez testes ext6D$OS para garantir uma compatibilidade com a grande maioria dos programas já existentes para DOS e Windows.

***RAE Light:*** Como está estruturado o sistema de apoio aos usuários para .eventuais problemas de engenharia de produto, apesar do grande investimento feito pela Microsoft na minimização de falhas do Windows 95?

**Not:** A Microsoft Brasil duplicou a sua equipe de suporte para atender à demanda de consultas relacionadas com o Windows 95. Também estendemos o horário de atendimento do nosso suporte que já está funcionando no período das. 8h30 às 22~, sem interrupções. de segunda à sexta-feira. No entanto, gostaria de destacar que as solicitações de suporte. em relação ao Windows 95 estão acóntecendo em uma proporção muito pequena em relação às vendas do produto, pois o Windows 95 possui uma série de assistentes que minimizam as dúvidas do usuário. •




Confiança e coop
© 1994 THE IMAGE BANK, INC.
o lucro gerado por um excelente luga

# operação:



# r para se trabalhar

por *Robert Levering*

Quando Robert McDermott assumiu a presidência da USAA, herdou uma seguradora de automóveis de baixo desempenho, que não satisfazia nenhuma das partes interessadas – clientes, proprietários e funcionários. O serviço era freqüentemente péssimo e a rotatividade do pessoal administrativo, predominantemente feminino, próxima a 50 % ao ano. "Mac D", como era conhecido o brigadeiro reformado da Força Aérea Americana no escritório central, em San Antonio, Texas, resolveu iniciar uma batalha para transformar a USAA.

Embora não tenha empregado o termo, o objetivo de McDermott era criar uma empresa de alto desempenho (*high performance business*) – empresa que tem uma ótima prestação de serviços e um notável retorno para os acionistas, ao mesmo tempo que é um lugar excelente para se trabalhar (veja *Prism,* 1º trimestre de 1992). Seu sucesso foi superior a todas as expectativas. Atualmente, a rotatividade do pessoal está na faixa dos 6%. A publicação *Consumer Reports* classifica a USAA entre as melhores seguradoras de automóveis, o *Financial World* classifica-a entre as primeiras seguradoras em termos de solidez financeira, e nós colocamos a empresa entre as dez primeiras, numa recente edição do livro *The 100 best companies to work for in America* (*As 100 melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos*).

McDermott tinha uma estratégia de batalha de duas frentes chamada *"high-tech, high-touch"* (alta tecnologia, alto contato). Investiu pesadamente em informática e telecomunicações para melhorar a eficiência e os serviços da empresa. Mas também percebeu, desde o início, que tais investimentos sem treinamento nem motivação adequada das pessoas seriam inúteis.

Assim como muitos outros líderes de empresas de alto desempenho, McDermott entendeu que poderia despejar milhões de dólares em tecnologia e reengenharia de processos, mas que se não mudasse o ambiente de trabalho estaria fadado ao fracasso. Precisava criar um local de trabalho radicalmente diferente. Um local aonde as pessoas genuinamente quisessem chegar todos os dias e onde todos estivessem ansiosos por ajudar a empresa a ter sucesso, ou seja, um grande excelente lugar para se trabalhar.

### *A definição de um excelente lugar para* se *trabalhar*

Com base em nossas pesquisas para o livro *The 100best companies to work for in America,* definimos um excelente lugar para se trabalhar como uma organização onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham. Notem que essa definição não se refere a organizações com políticas ou práticas específicas ou com um bom conjunto de benefícios como creches no local de trabalho ou o que estiver na moda. Essa definição implica que a essência de um excelente lugar para se trabalhar está na qualidade de seus relacionamentos.

Para nós o ambiente de trabalho é composto por três tipos de relacionamento interconectados: entre os funcionários e a direção da empresa, entre os funcionários e seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários (ver figura 1). Cada um desses tipos de relacionamento repousa em um ou mais elementos essenciais (ver figura 2).

### *Confiança*

O mais importante desses três tipos de relacionamentos é entre os funcionários e a direção da empresa. Para esse tipo de relacionamento ter sucesso, o ingrediente essencial é a confiança. A confiança, principalmente no ambiente de trabalho, pode parecer à primeira vista etérea ou indefinível. Mas na realidade consiste em três fatores principais.

Em primeiro lugar, a direção da empresa deve ter credibilidade junto aos funcionários. Seus executivos devem ser percebidos como pessoas competentes, com uma visão clara do estágio para aonde a organização está indo e sabendo como chegar lá. Nada é mais desmoralizante do que trabalhar para pessoas que não têm firmeza na condução dos negócios. A direção da empresa deve ser capaz de lidar com assuntos delicados, como conflitos entre as regras explícitas e as não-escritas da organização.

Ao mesmo tempo, as pessoas gostam de trabalhar para pessoas firmes - executivos que dizem a verdade, mesmo em momentos difíceis. Roger Hale é o presidente da Tennant Company, o maior fabricante mundial de equipamentos de manutenção e pisos. Ele costuma dizer que, quando sua companhia enfrentou tempos difíceis, aumentou o número de reuniões com os empregados. Acha que a direção da empresa tem a responsabilidade de estar ainda acessível em tais períodos, pois é quando aumenta a tendência a se espalharem rumores.

> ***A essência de um grande lugar para se trabalhar está na qualidade de seus relacionamentos.***

Para ganhar a confiança das pessoas, os executivos devem estar dispostos a ouvir duras verdades e não crucificar aqueles que falam. Várias empresas institucionalizaram fóruns onde seus executivos têm que se submeter regularmente a difíceis questionamentos dos funcionários. A Pitney Bowes, por exemplo, promove encontros anuais de funcionários, semelhantes aos de acionistas. Nessas ocasiões, seus principais executivos se vêem face a face com grupos de funcionários de toda a companhia. Em cada encontro, tanto o funcionário que fizer a melhor pergunta escrita quanto o que fizer a melhor pergunta oral ganham US$ 50 em bônus (um grupo de funcionários determina os vencedores). Tais encontros ajudam a estabelecer um ambiente onde os diretores podem demonstrar que estão desejosos de ouvir as preocupações dos empregados e não de se esconder sob camadas de burocracia.

No entanto, o desejo de ouvir não é suficiente para se estabelecer a credibilidade. Os executivos devem adquirir a reputação de que cumprem o que prometem e

Figura 1

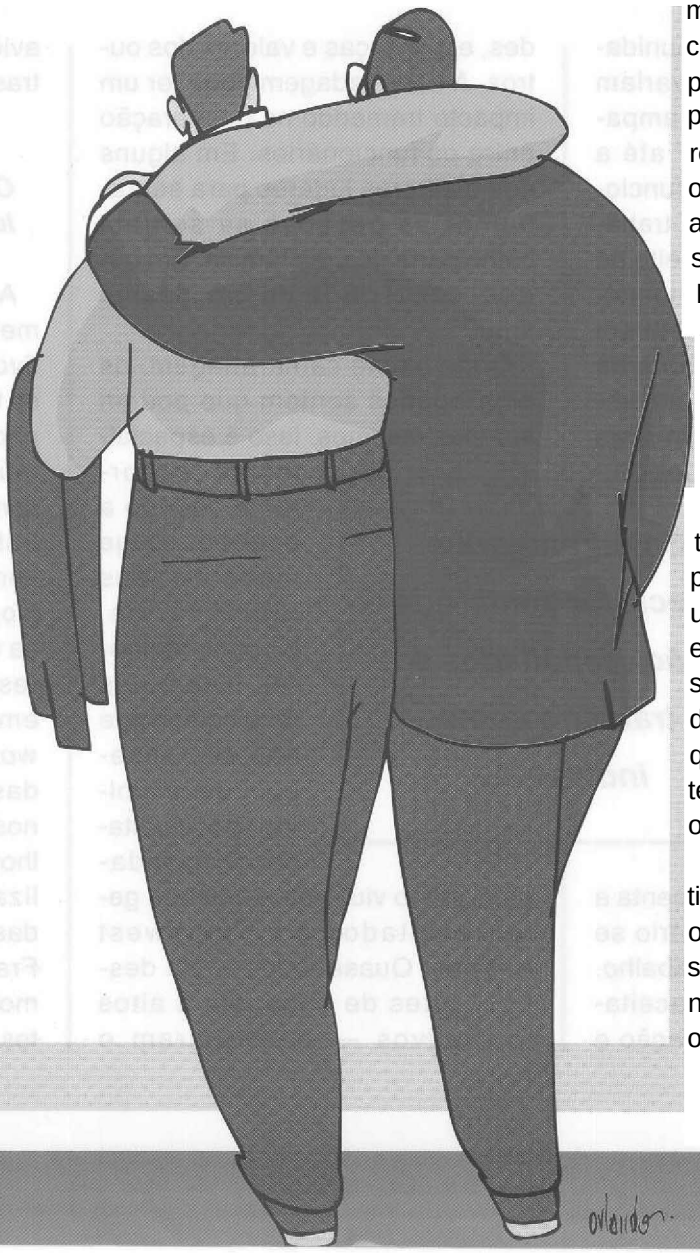
**Três principais tipos de relacionamento no trabalho**

| Relacionamento | | | Elemento-chave |
|---|---|---|---|
| Empregados | -+ | Direção da empresa | Contiança |
| Empregados | -+ | Trabalho | Orgulho |
| Empregados | -t | Outros empregados | Camaradagem |

demonstrar coerência em seu comportamento. Precisam provar a teoria na prática. Na Pitney Bowes, acompanha-se cada questão efetuada nos encontros de funcionários e garante-se que o empregado que formulou a pergunta receba um relatório sobre o andamento da solução de suas preocupações, e, quando apropriado, que grupos maiores recebam relatórios também.

O segundo elemento é o "jogo limpo". Os empregados precisam sentir que o campo do jogo está nivelado. Devem perceber que as promoções e as remunerações são baseadas em mérito e contribuição e não em manobras políticas. Os cortes, quando necessários, devem ser feitos de forma justa e objetiva. Se alguém se sentir tratado injustamente, precisa crer que existem meios aos quais recorrer. A IBM há muito tempo mantém um *ombudsman* no gabinete do presidente para investigar casos de injustiça, trazidos à sua atenção por empregados dos baixos escalões. Isso ajudou a criar uma atmosfera em que os supervisores entendem que não podem e não devem tratar de forma injusta seus funcionários.

Finalmente, a confiança envolve respeito. Os empregados precisam sentir que são respeitados e tratados como indivíduos. Parte disso advém da atribuição de maiores responsabilidades a eles e do seu envolvimento em decisões que afetem seu trabalho. Por meio de treinamento, os empregados devem ter a oportunidade de desenvolver suas habilidades. Os diretores também demonstram respeito quando encorajam e aceitam idéias e sugestõesdos funcionários. Muitas empresas fizeram enormes progressos nessa área em função do movimento da qualidade total. Em muitas companhias, pequenos grupos de funcionários encontram-se regularmente para gerar idéias e descobrir como colocá-las em prática. Centenas de funcionários gue entrevistamos nos últimos anos contaram-nos que se sentiam mais respeitados em função de tais esforços.



***Orgulho***

Embora o patrocínio da confiança na relação empregado-direção seja o elemento mais importante na criação' de um grande lugar para se trabalhar, deve-se prestar atenção também na relação do empregado com o próprio trabalho. A chave aqui é o orgulho. As pessoas desenvolvem o orgulho quando sentem que seu trabalho tem um significado especial - que o que têm não é "simplesmente um emprego". Para se sentirem assim, os empregados precisam acreditar que fazem a diferença, pessoalmente. Devem ter um senso de propriedade em relação ao produto ou serviço que realizam. Além disso, precisam perceber que o produto ou serviço tem algum siginificado para outros.

Os executivos podem cultivar essa atitude ajudando os empregados a ver como suas tarefas se encaixam no contexto maior ou como os clientes usam os produ-

tos. A alta administração da Moog, uma indústria aeroespacial, projetou uma fábrica de forma a garantir que os funcionários da produção vissem como seu trabalho se encaixava no produto final. O estacionamento circunda o edifício e, assim, os funcionários passam por várias áreas da fábrica antes de chegar a seus postos de trabalho.

Os empregados também querem se sentir orgulhosos do papel de sua organização na comunidade. As fontes de orgulho variam desde a participação em campanhas do tipo United Way[1] até a concessão de licença aos funcionários para se dedicarem a trabalhos comunitários (como é feito na IBM, Xerox e Tandem Computers). O fato de as pessoas se sentirem orgulhosas de seu trabalho e de sua empresa proporciona um importante retorno: elas ficam mais dispostas a dar um extra para terminar um trabalho.

### *Camaradagem*

O último fator que afeta a qualidade do ambiente de trabalho, a camaradagem, representa a forma como cada funcionário se relaciona com o outro no trabalho. As pessoas precisam de aceitação, compreensão, apreciação e diversão em suas interações pessoais com os colegas. Querem também acesso às crenças, atitudes, esperanças e valores dos outros. A camaradagem pode ter um impacto tremendo na cooperação entre os funcionários. Em alguns dos melhores lugares para se trabalhar as pessoas se sentem como parte de uma família. Em outros, como parte de um mesmo time.

Figura,2 **Motivadores-chave de um excelente lugar para se trabalhar**

Confiança - composta por t(,ês dimensões: ,

- credibilidade - qualidade que a dire·ç.ãQa empresa tem Juntoaos smpreqados, que passam a acreditar nela, e a contar com el~
- "jogo limpo" - regras justas nas relações com: os empregados
- respeito - as atitudes básicas que os empregados vêem expressas nas ações da empresa com relação a eles

Orgulho - sefltimentos que. o~ empregados têm em relação ao seu trabalho e a empresa

Càmaradagem -'qualidade das interações no ambiente de trabalho

Onde existe camaradagem, os empregados sentem que podem ser eles mesmos. Isso é especialmente importante quando a empresa exige mu ito de seus funcionários. Um dos melhores exemplos de empresa que não só conseguiu desenvolver uma inusitada camaradagem, como viu essa atmosfera gerar resu Itados é a Southwest Airlines. Quase todos - de despachantes de bagagem a altos executivos - demonstram o quanto o lugar é divertido para se trabalhar, e o amor que sentem uns pelos outros e pelos clientes (uma palavra sempre usada com letra maiúscula). A Southwest tem sido também a única empresa consistentemente lucrativa nos últimos anos, e seus empregados são sempre classificados como os mais produtivos do setor (um exemplo: os funcionários da Southwest regularmente carregam e descarregam seus aviões na metade do tempo de outras companhias).

**Os *empregados precisam sentir que são respeitados* e *tratados como indivíduos.***

### Os *benefícios* de *um excelente lugar para* se *trabalhar*

A Southwest Airlines é um dos melhores exemplos do efeito positivo que um excelente lugar para se trabalhar tem sobre o desempenho. Mas não é o único", De fato, inúmeros estudos mostram que companhias com bom ambiente de trabalho tendem a ter melhor desempenho financeiro. Por exemplo, a Barra, um serviço de pesquisa de investimentos, comparou os resultados das empresas citadas em *The 100 best companies to work for in America* com o indíce das ações na Bolsa. Resultado: nos últimos oito anos as "100 melhores" obtiveram um retorno anualizado 62% melhor que o índice das ações. Estudos relizados pela Franklin Research e Dean Witter mostraram resultados semelhantes. Outras pesquisas encontraram

uma alta correlação entre resultados financeiros positivos e práticas progressistas no ambiente de trabalho (ver figura 3).

Entretanto, alguns vão se perguntar se as companhias apresentam bom desempenho porque são bons lugares para trabalhar ou se se tornaram bons lugares para trabalhar porque as empresas de sucesso podem ser mais generosas com seus funcionários. Essa é uma questão clássica, do tipo "ovo ou galinha": o que veio primeiro, boas práticas de emprego ou bom desempenho financeiro? Pode-se responder a isso com razoável certeza baseada na pesquisa feita para *The 100 best companies to work for in America.* Sem exceção, as boas práticas de emprego eram metas explícitas dessas companhias antes de elas se tornarem sucesso. De fato, a maioria dos executivos dessas firmas creditam seu sucesso à qualidade de seu ambiente de trabalho. Hal Rosenbluth, que viu crescer fabulosamente seu pequeno negócio familiar de viagens até tornar-se a quarta maior agência de turismo dos Estados Unidos, coloca a questão da seguinte forma: *"Não há nada* em *que acreditemos mais fortemente do que na importância da felicidade no trabalho. É* a *chave absoluta para se prestar* um *serviço superior. É claro que nossos clientes são* a *razão de nossa existência como empresa, mas, para servi-los melhor, temos que colocar nosso pessoal em primeiro lugar."*

> *A felicidade no trabalho* é a *chave absoluta para* se *prestar* um *serviço superior.*

A Rosenbluth Travei não é o único caso. É um dito corrente em muitas empresas de serviço de alto desempenho que os funcionários tratam os clientes com o mesmo grau de respeito e envolvimento com que são tratados. A Federal Express, por exemplo, tem o *slogan* "Pessoas-Serviço-Lucro", querendo dizer que, se a direção da empresa tratar as pessoas corretamente, elas oferecerão um serviço ótimo, que resultará em maiores lucros. Do mesmo modo, os executivos esclarecidos sabem que seus funcionários dedicam sua total criatividade, inteligência e energia para o trabalho somente quando existe um ambiente de trabalho de alto desempenho. Finalmente, as empresas com reputação de excelentes empregadoras atraem e retêm os melhores funcionários.

A criação de um ambiente de trabalho com alto nível de confiança irá se refletir nas regras não-escritas que sustentam o alto desempenho. Se um negócio necessita de mudança, a confiança existente no trabalho será a moeda com a qual a mudança será paga. Em outras palavras, se os funcionários confiam na direção da empresa, é provável que apóiem iniciativas de mudanças. Da mesma forma, se não existe confiança, os esforços de mudança são impedidos pelas regras não-escritas do jogo, que refletem cinismo e descrença.

Poderíamos resumir este tema dizendo que a existência de confiança no trabalho melhora o nível de cooperação. E, nos negócios de hoje, complicados e mutantes, a cooperação é essencial. O fato de se ter uma força de trabalho com pessoas que cooperam integralmente umas com as outras é uma

FigrJra 3 Bons locais de trabalho e desempênho

A empresa Barra comparou o desempenho de um grupo homogêneo de firmás citadas nas edições de 19&5 e 1993 do guia *The 100 best companies to work for in Americacom* um grupo igwalmente homogdned, segundo o índIce Frank R~ssel 3000, de dezembro de 1984 a abril de 1993.

| | Retomo anualízadQ", 12/84 a 04/93 *j* | Va10r em 19\3 de um, jnvestimento. de US$ 100,000 feito em dezembro de 1984 |
|---|---|---|
| Frank FwsSSlB000 | 12.05% | 260,000 |
| 85 "100 Best" , | 15.14% | 330,000 |
| 93 "100 Best" | f~.47% | 450,000 |

Os resultados dessa pesquisa e outros estudos mostram a relação entre b~as práticas no ambiente de trabalho e maior rentabilidade e produtividade, e foram publicados em *High performance work practlces and firm performance,* Departamento de Trabalho dos EUA, julho de 1-993.

vantagem competitiva para qualquer empresa. O *Wall Street Journal* relatou em julho de 1993 uma pesquisa com 533 empresas globais de manufatura que prova este ponto definitivamente. De acordo com a pesquisa, *"as empresas de manufatura mundialmente mais bem-sucedidas triunfaram controlando sua política interna* e *tomando medidas similares para estimular* a *cooperação entre seus funcionários'.* As ferramentas específicas de gestão, como TOM (Total Ouality Management), CAD (Computer Aided Design) ou formação de equipes, não foram o fator decisivo no desempenho das empresas. A pesquisa mostrou que "a *diferença não está no treinamento ou nas ferramentas empregadas; está na cooperação das pessoas* ao *trabalharem juntas, na maneira de tomar decisões e de praticar* a *liderança".*

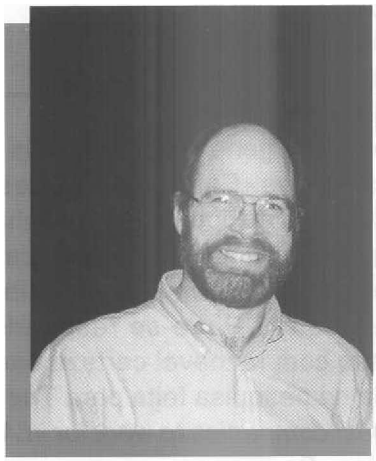
**As companhias com bom ambiente de trabalho tendem a *ter melhor* desempenho financeiro.**

*A mudança*

Como uma empresa aumenta os níveis de confiança, orgulho e camaradagem dentro da organização? É possível identificar passos específicos que uma companhia deve dar para mudar suas relações com seus empregados de forma fundamental.

O primeiro passo é analisar os relacionamentos existentes em sua organização. Para isso uma ferramenta é a comparação de sua organização com os melhores empregadores dos Estados Unidos. The Great Place to Work Survey", pesquisa sobre os melhores lugares para se trabalhar, foi desenvolvida para servir de parâmetro ao se comparar qualquer empresa com aquelas listadas no guia *The 100best companies to work for in America.* Classifica as respostas em relação aos motivadores-chave de um excelente lugar para se trabalhar - confiança (credibilidade, "jogo limpo" e respeito), orgulho e camaradagem. Tem-se mostrado como uma ferramenta muito útil para descobrir áreas-problemas e sugerir ações com as quais a alta administração possa implementar melhorias imediatas.

The Great Place to Work Survey pode ser uma pesquisa particularmente poderosa quando usada em conjunto com a análise das regras não-escritas do jogo, que considera os cinco elementos principais de um excelente lugar para se trabalhar como "motivadores". Ao se detectar as falhas existentes nesses motivadores-chave e associar as alavancas de mudança (medidas de desempenho) e visão (gatilhos) a estruturas organizacionais e sistemas de informação (facilitadores), a empresa pode caminhar confiante na direção do que se chama uma empresa de alto desempenho .•



*Robert Levering* é iornalista de negócios e autor de vários livros, inclusive do *best selle r, The 100 best companies to work for in America* e *de A great place to work.*

Notas

1 - United Way é a maior organização filantrópica dos EUA.

2 - Coincidentemente temos no Brasil um exemplo semelhante na TAM.

3 - Estudos disponfveis no escritório de São Paulo da Arthur D. Little.

Esse artigo foi originalmente publicado em *Prism,* revista da Arthur D. Little, no 40. trimestre de 1993.

Tradução de José Tolovi Júnior, Diretor Associado da Arthur D. Little e Professor do GVPEC da EAESP/FGV.

# Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva

**"As empresas que querem prosperar devem alinhar seus sistemas de remuneração com suas estratégias."**

*por João Lins Pereira Filho e Thomaz Wood Jr.*

### *Surfando nas ondas da mudança*

Nos últimos anos, diante das pressões cada vez maiores da competição, os executivos têm procurado modernizar suas empresas. Administrar passou a ser semelhante a surfar: aproveitar ao máximo cada onda de inovação gerencial para atingir patamares superiores de desempenho. Assim foi, ou tem sido, com o planejamento estratégico, com o movimento da qualidade e com a reengenharia.

Muitos vêem com restrições essa sucessão de novidades. É como se a moda dos livros de auto-ajuda também tivesse conquistado o mundo empresarial.

A verdade é que o momento de profunda transformação que as empresas estão vivendo exige dos administradores soluções rápidas e criativas, e, se em muitos casos o remédio pode provocar amargos efeitos, não há como negar que, de um jeito ou de outro, as empresas têm evoluído rumo a modelos mais modernos de gestão.

Basta olhar ao' redor para ver que as pesadas estruturas hierárquicas - herdeiras dos conceitos implantados por Alfred Sloan na General Motors do início do século - estão desaparecendo. No seu lugar, surgem estruturas mais enxutas e flexíveis, em que cresce a autonomia dos grupos e dos indivíduos. Nos novos modelos, o envolvimento e a motivação são fatores críticos de sucesso.

Nesse contexto de mudança, um componente fundamental - a remuneração - parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, entre as quais as mais inovadoras, continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções. Tais sistemas, além de anacrônicos, acabam gerando entraves às mudanças, constituindo barreiras à consolidação e ao avanço da transformação da organização do trabalho (ver quadro 1).



***Quadro* 1: *Os* pecados capitais dos sistemas de remuneração tradicionais**

- **Inflexibilidade:** trata coisas diferentes de forma igual. Não respeita peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos.
- **Falsa objetividade:** a aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão simplista da realidade organ izacional.
- **Metodologia desatualizada:** em sua maioria são sistemas trabalhosos, pouco ágeis e inflexíveis.
- **Conservadorismo:** reforça a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.
- **Anacronismo:** em empresas de estrutura mais moderna, acaba constituindo entraves à evolução do processo de mudança.
- **Divergência:** não considera os objetivos, a visão de futuro e a orientação estratégica da organização.

S13Jv..

### *Remuneração: um novo fator estratégico*

Para o consultor e professor norte-americano Edward E. Lawler 111, que há mais de duas décadas estuda o assunto, o problema central é que os sistemas de remuneração em uso foram criados para um tipo de empresa que está em extinção.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho - como celularização, poucos níveis hierárquicos, multifuncionalidade etc. -, não tem sentido recompensar a contribuição individuai ou coletiva apenas com base em descrições de responsabilidades e atividades.

Então, a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão



© 1995, *RAE Light* IEAESPfFGV. São Pélulo. Brasil.

da remuneração como componente fundamental para o aperfeiçoamento da organização, como um impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

### O *que é remuneração estratégica?*

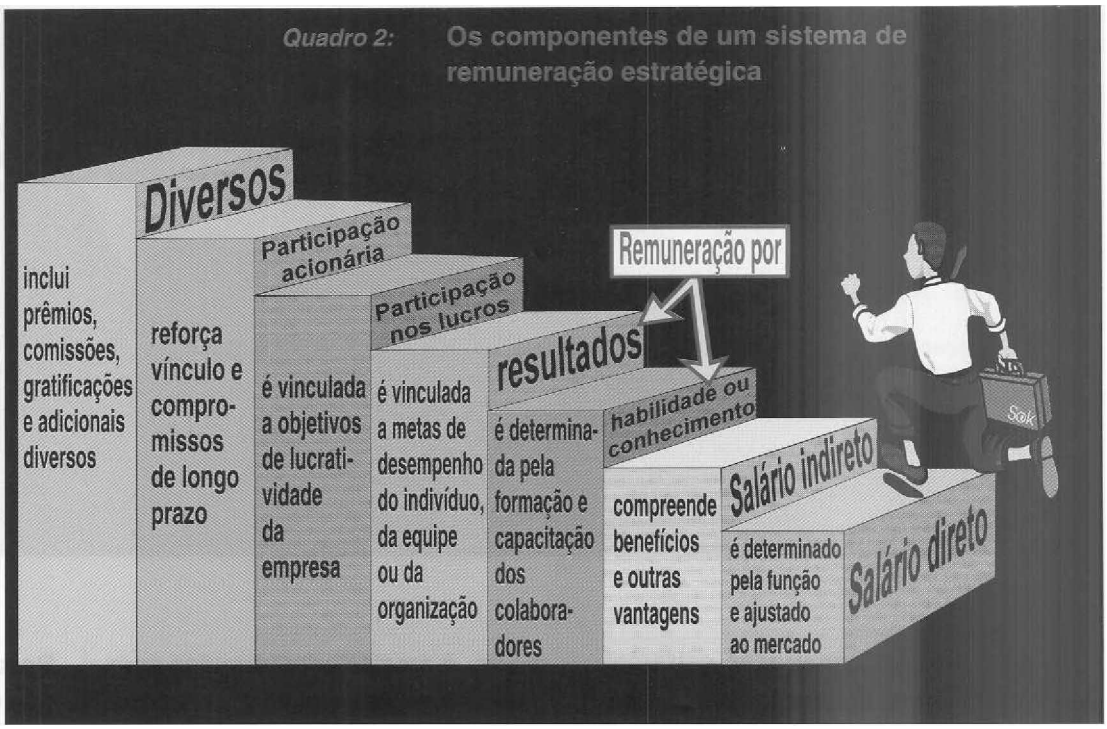
Antes de mais nada, a remuneração estratégica é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. E esse vínculo se dá de duas maneiras:

.' primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional, ou seja, de levar em conta os "3 Es" que definem a empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. A concepção de um sistema de remuneração estratégica deve partir do que a empresa é hoje e do que ela deseja ser amanhã - sua visão de futuro;

.0 segundo, no sentido de que os indivíduos passam a ser remunerados de forma a refletir todo o conjunto de fatores que afetam sua contribuição para o sucesso do negócio: suas características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. Assim, além das atribuições e responsabilidades, outros aspectos devem ser considerados ao se projetar um sistema de remuneração: conhecimentos, habilidades, desempenho, resultados, evolução da carreira etc.

A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da organização, constitui um componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de valores partilhados e ajudando a gerar visões comuns.

*Quadro 2:* **Os componentes de um sistema de remuneração estratégica**




### *Como construir um sistema de remuneração estratégica*

Para executivos e consultores, o desafio que se coloca não é pequeno. Além de quebrar o paradigma vigente, fator essencial para a introdução do novo sistema, a tarefa de construção de um sistema de remuneração estratégico não é simples. De forma genérica, pode-se definir quatro etapas principais neste processo:

.:. é necessário realizar um diagnóstico da organização, levando-se em conta suas características internas e suas interações com o meio ambiente;

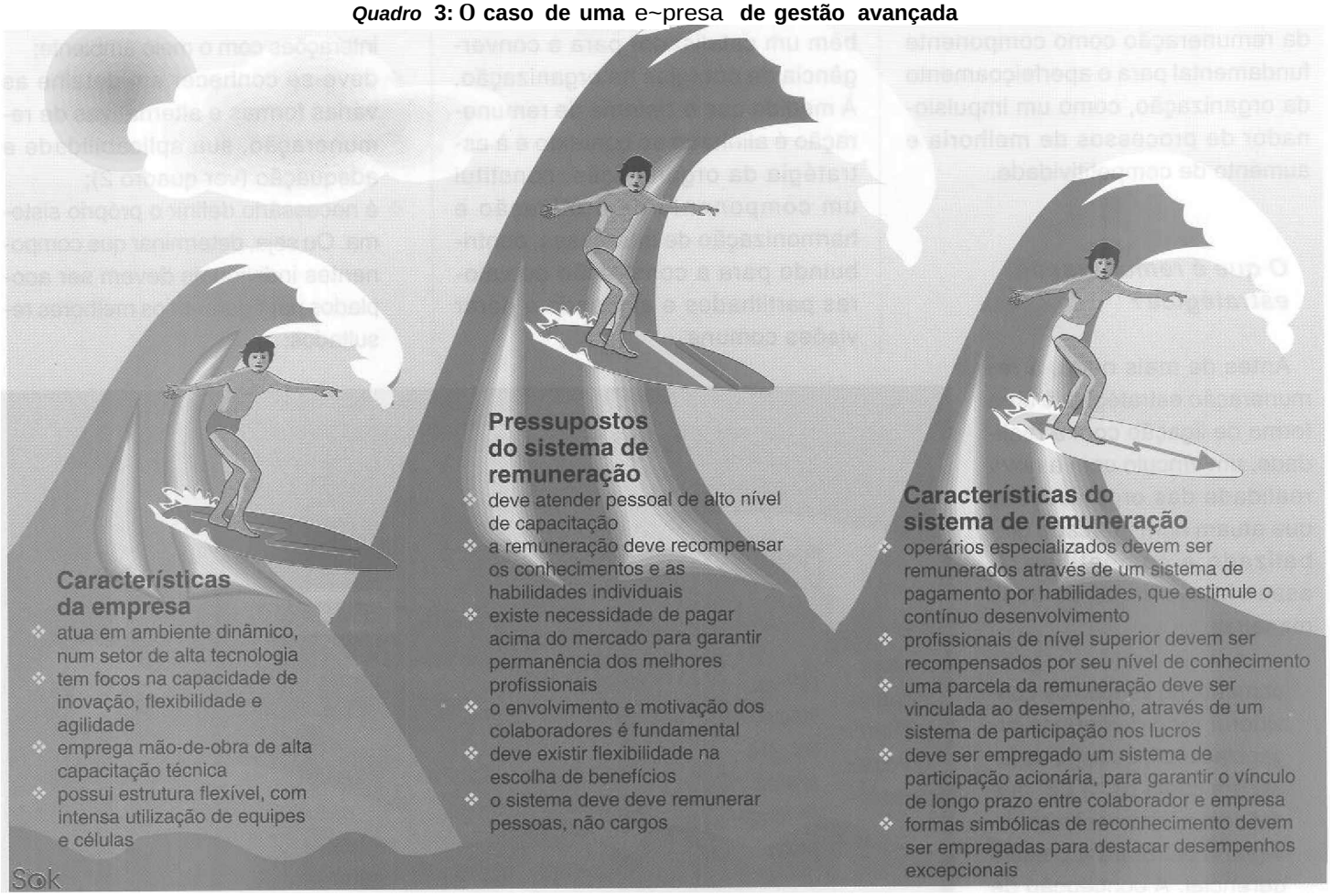
.:. deve-se conhecer em detalhe as várias formas e alternativas de remuneração, sua aplicabilidade e adequação (ver quadro 2);

.:. é necessário definir o próprio sistema. Ou seja, determinar que componentes individuais devem ser acoplados para garantir os melhores resultados;

.:. deve-se garantir que o sistema a ser implantado seja funcional e transparente, para assegurar sua aceitação e fácil operacionalização na empresa.

Com tudo isso; nota-se claramente que a aplicação de uma abordagem estratégica leva ao desenvolvimento de sistemas especializados. Diferentes empresas irão remunerar seus respectivos colaboradores de formas diferentes. Uma empresa não poderá copiar o sistema de outra, por mais que existam semelhanças entre elas (ver exemplos nos quadros 3 e 4).

***Quadro* 3: O caso de uma e~presa de gestão avançada**




De fato, a remuneração estratégica derruba o mito do sistema universal de gerenciamento de salários. O sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva.

Por outro lado, não se pode ignorar o vínculo com o mercado. Assim, embora as comparações salariais percam parte de sua importância neste novo contexto, o sistema também deve atender a essa necessidade. Diante do aumento da complexidade e da diferenciação dos sistemas de remuneração, os mais céticos argumentam que a perda da comparabilidade seria uma forte desvantagem da remuneração estratégica. Obviamente, é preciso criar fórmulas para viabilizar comparações e evitar que cada empresa se transforme numa ilha de remuneração.

Mas também é oportuno lembrar a posição da professora e consultora Rosabeth Moss Kanter, da Harvard, que considera a questão da comparação apenas a "ponta do *iceberg".* Ou seja, a noção de valor comparativo depende de uma definição anterior do que seja valor. Ocorre que o

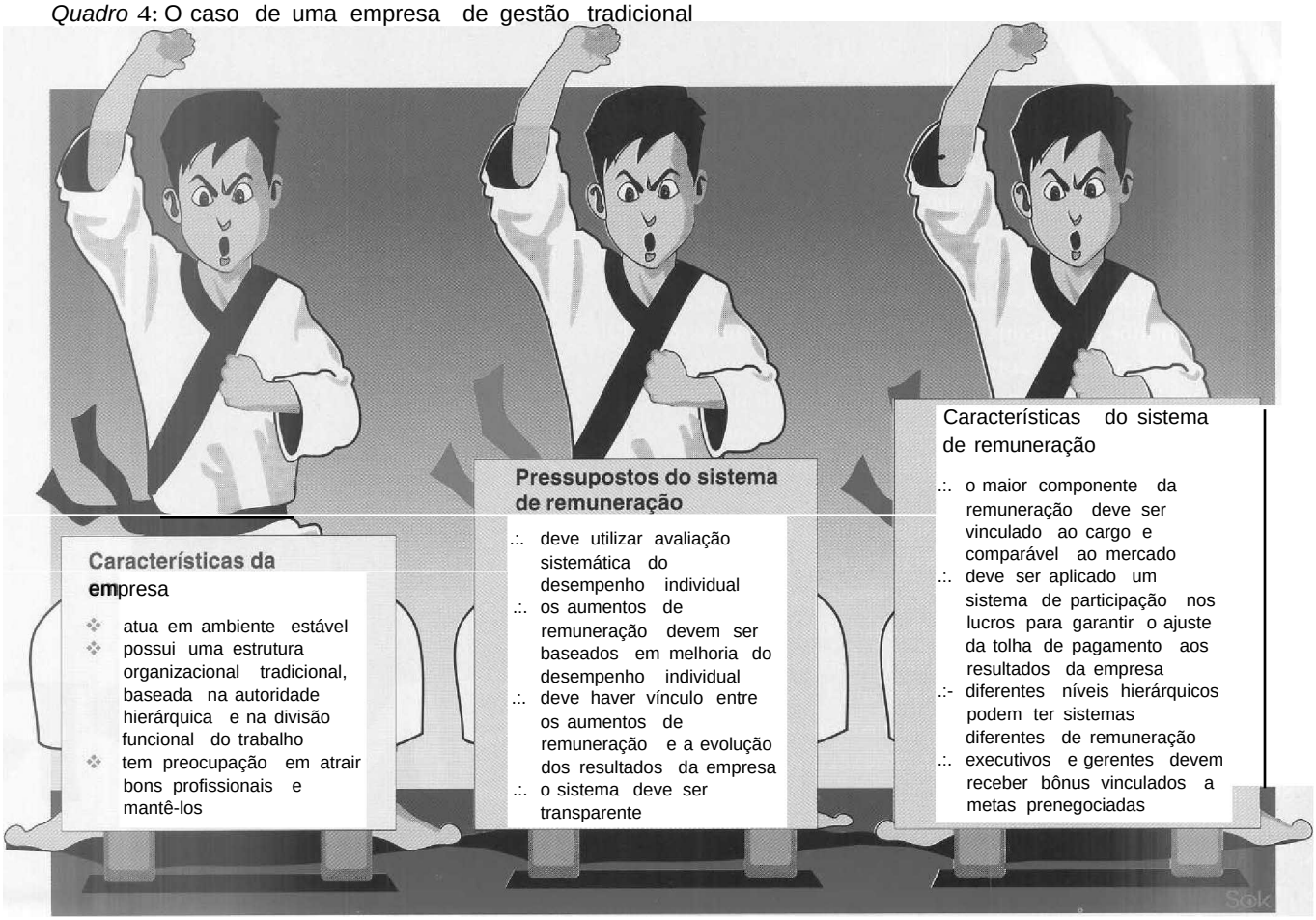
Para aprofundar o tema:

LAWLER 111Edward E. *Strategíc pay.* aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

BERLET, K. Richard, CRAVENS, D. M. *Performance pay* as a *competitive weapon:* a *compensation polícy mode! for the 1990's.* New Vork: John Wiley & Sons, 1991.

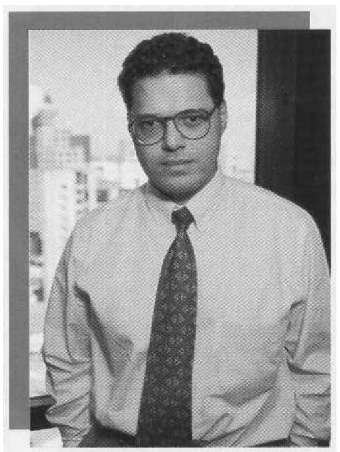
WILSON, Thomas B. *!nnovative reward systems for the changíng workplace.* New Vork: McGraw-Hill.

*Quadro* 4: O caso de uma empresa de gestão tradicional



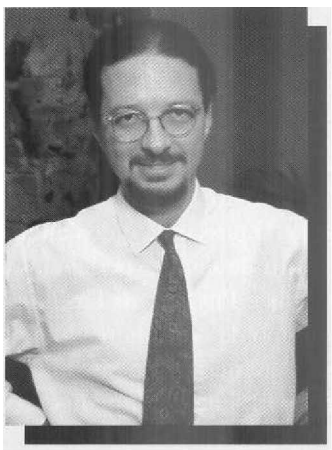

contexto atual de mudanças caracteriza-se justamente pela busca de novos significados e definições de valores, mais focados ou sintonizados com os interesses dos clientes, dos colaboradores e do próprio negócio. Ao operarem essa transformação, as organizações naturalmente tenderão a mudar a base conceitual da remuneração da posição para a *performance* e do *status* para a contribuição.

Concluindo, é importante frisar que a remuneração estratégica configura-se não somente como desejável, mas tende a tornar-se um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar.«



*João Lins Pereira FilhO é Mestrando na EAESPIFGV e Consultor da Coopers & Lybrand.*

*Thomaz Wood Jr. é Doutorando na EAESPIFGV.*



*por* ***Ana Maria Brescancini***

Moda, bebidas e perfumes: itens obrigatórios da indústria do refinamento. Segundo Alain Perrin, presidente da Cartier, uma das mais tradicionais joalherias e relojoarias européias, esse setor não conhece crises. Pode eventualmente enfrentar problemas de má gestão, turbulências globais, como a Guerra do Golfo, que fez diminuir por alguns meses o comércio do luxo no mundo, ou ainda crises locais, como a que inibiu os investimentos da própria Cartier no Brasil. Entretanto, bastou a economia dar sinais de vitalidade e os planos da marca foram tirados da gaveta: até o próximo ano será inaugurada a primeira butique Cartier brasileira, com investimentos de US$ 2,5 milhões.

Se os anos 80 foram marcados pelo consumo e pela frivolidade exibicionista dos *yuppies*, a década de 90 tinha tudo para ser o seu contraponto: despojamento e desprezo pelo luxo. Entretanto, o Comitê Colbert, grupo francês que comercializa Dior, Hermès, Lalique e Christofle, anunciou que as vendas dessas tradicionais marcas saltaram de US$ 4 bilhões em 1988 para US$ 6 bilhões em 1994. Os preços parecem não intimidar o consumidor: um lenço de seda Hermès pode custar R$ 225; uma pasta executiva Louis Vuitton, R$ 1.280; um perfume Cartier, R$ 245.

Mas esse comprador dos anos 90 tem alguns requintes de sutileza. Não se trata simplesmente do ávido consumidor de símbolos de *status*, mas de alguém que deseja ser um *connaisseur* das boas coisas. Valoriza as marcas que o fazem por merecer.

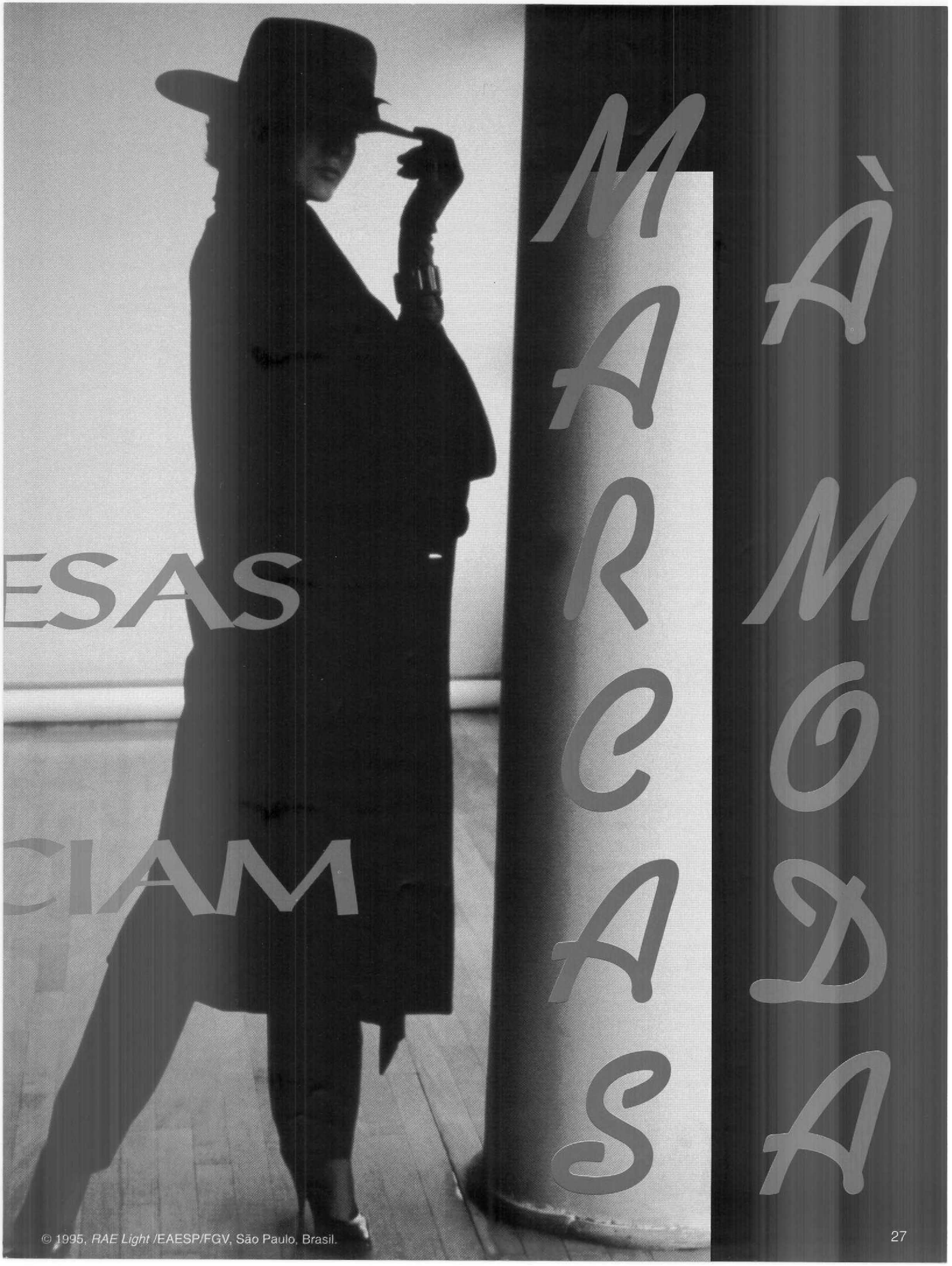
Por essa razão, operadores do universo do luxo possuem um traço comum: investem muito em imagem porque seus produtos vivem das associações positivas que despertam junto aos consumidores. Não é raro lançarem mão de outros produtos, idéias, pessoas e eventos, para ganharem a atenção do mercado e promoverem suas marcas. O que vale nesse caso é a adequação, isto é, as estratégias de associação só valem se relacionarmos conceitos afins. O prazo também é importante: ações esporádicas não fixam imagem. É preciso haver continuidade, pelo menos a médio prazo.

A associação da cultura às artes é comum. A própria Cartier investe US$ 6 milhões por ano em causas nobres, como a Fundação Cartier, para a promoção de exposições de artistas contemporâneos. Todavia, o interesse desta *Cross Section* é explorar outro tipo de associação, que também lida com a sensibilidade do consumidor dos segmentos A/B do mercado brasileiro e tenta desenvolver no país o culto à moda de passarela e dos ateliês de criação.

A partir de duas experiências comparadas – Smirnoff Fashion Awards e Phytoervas Fashion –, o objetivo é entender um pouco mais esse tipo de ação mercadológica e suas estratégias de origem, e, mais, até que ponto tais iniciativas contribuem efetivamente para o desenvolvimento da indústria da moda no país.




© 1995 THE IMAGE BANK, INC.




© 1995, *RAE Light* /EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

## Moda & indústria

Vai longe o tempo em que roupa importadu e tecidos como o tropical inglês eram artigos para os passageiros freqüentes de vôos internacionais. Hoje. de grifes estrangeiras ao *prêt-à-portei;* tudo está à disposição do consumidor brasileiro. Esse fato. por um lado. traz a concorrência, que vem incomodando a indústria têxtil e ele confecção brasileira. Por outro. aguça o espírito crítico do consumidor brasileiro, mais atento e exigente, tirando-o da condição ele presa fácil das cópias. Na ponta da criação, pode incentivar cada vez mais a busca de uma identidade nacional para a moda,

Embora o Brasil seja um cios mercados mais promissores para a virada do século. o consumo *per capita* de fibras têxteis ainda está muito abaixo da média mundial, que é de 12 quilos *per* capila/ano. Em 1993, registramos 7.2 quilos *per capita.* Com o Plano Real. esse dado melhorou porque houve aumento de consumo de roupas na base da pirâmide, o que abre boas perspectivas para o segmento industrial da moda. notadamente a indústria têxtil - que incorpora os segmentos de fios. tecidos, tinturaria e estamparia - e a de confecção.

Esse é um passo importantc para vencer a falta de uma cultura de moda no país, observação típica dos profissionais do setor. Muitas dessas empresas mantêm estilistas profissionais em seus quadros, e muitos dos jovens estilistas em busca de UIII lugar na mídia começam suas carreiras nas tecelagens e confecções.

*"O estilista brasileiro é extremamente criativo, (/1'01110 de melhorar li moda que adapta ao país".* afirma Aíssa Heu Basile, gerente de produto da Skaf Indústria Têxtil. de São Paulo. Para ela. feiras como a FENIT (Feira Internacional da Indústria Têxtil) e a FENATEC (Feira Internacional de Tecelagem) funcionam corno vitrines. com o poder de estimular os profissionais de estilo do país.

A moda cumpre um ciclo. No Brasi I. ele começa em março, com a realização da fENATEC, quando a indústria de confecções toma contato com as novidades que estão sendo lançadas em tecidos. sua matéria-prima. Em julho acontece a FENIT. na qual os confeccionistas mostram suas roupas. Pelas características do mercado e pela instabilidade econômica dos últimos anos. o ciclo da moda se encurtou. As tendências de uma estação passaram a ser definidas com seis ou sete meses de antecedência, quando, na Europa, o ciclo demora pelo menos um ano para se completar.

## Cultura & formação

"Pelo menos 90% do que se faz no Brasil é copiado do exterior". comenta Regina Guerreiro. diretora de *Elle,* revista de moda.

Essa parece ser uma questão central do estilisrno no Brasil. As polêmicas discussões sobre a originalidade das criações nacionais sempre passam por duas faltas: cultura de criação e desenvolvimento de moda. e cursos para formar profissionais especial izados,

A cultura é um processo de longo prazo. e há quem atribua essa deficiência ao pouco incentivo do próprio mercado às criações nacionais. O mundo da moda está sempre em busca de formadores de opinião e personalidades que dêem notoriedade aos estil istas e suas criações. A *popstar* Madonna promoveu Gaultier na turnê mundial de 11}93. A princesa Diana promove a moda de seu país. A única primeira-dama que endossou e promoveu a moda brasileira foi Maria Teresa Goulart, fiel cliente de Denner, talvez a mais longa carreira de estilismo no Brasil: 30 anos, interrompidos por sua morte prematura, em 1978.

O espaço ocupado na mídia e nos guarda-roupas da classe média alta por ele e outros estilistas, COI110 Clodovil Hernandez e Markito. na década de 70 e início dos anos 80, vem sendo disputado por vários segmentos produtores. concentrados na cidade de São Paulo e rotulados pela imprensa especializada como "jovens estilistas". "velha-guarda" e "negociantes de estilo".

O que está em jogo é um mercado que em 1994 movimentou US$ 21,7 bilhões, considerando toda a cadeia produtiva que está por trás das marcas, seus estilistas e *designers.* A existência de mercado é um dos caminhos para o desenvolvimento da cultura de criação e desenvolvimento de moda no Brasil.

Todavia, estilo e bom gosto ainda são marca registrada dos franceses, que têm a moda COIIIO um setor de excelência do país. Os desfiles de lançamento de coleções movimentam muito dinheiro, mas são a ponta do *iceberg* de um negócio que vai além de roupas exclusi vas e mobiliza a atenção da mídia especializada do

✂ "**jovens estilistas**": parecem basear sua carreira na exposição, aparecem e desaparecem periodicamente das colunas sociais. Em geral, suas criações vestem cantoras, atrizes e pessoas do mundo artístico. Um dos mais conhecidos atualmente é o jovem Alexandre Hercovitch. Em 1993, quando lançou sua primeira coleção, causou impacto com estampas de demônios e modelos de chifrinhos. Possui um ateliê-loja na região do Jardins, em São Paulo, onde produz, em média, 100 peças por mês, vendidas para cerca de dez lojas espalhadas pelo país. Hercovitch atua no circuito industrial: firmou um contrato com a confecção Ellus, para quem está desenhando sua terceira coleção;

"**velha-guarda**": marcas já tradicionais no mercado, baseadas no conceito da exclusividade, criam modelos únicos e cobram muito por eles. O casal Glória Coelho e Reinaldo Lourenço, por exemplo, cobra de US$ 2 a US$ 5 mil por um vestido de noite. Não cultivam a imagem da badalação, como os "jovens estilistas";

"**negociantes de estilo**": líderes do mercado de roupas para jovens, como Fórum, Zoomp e M.Officer. A Zoomp é das mais antigas. Está há 25 anos no mercado e deverá produzir cerca de 2 milhões de peças em 1995.

mundo todo.

A fama e a tradição de Paris como centro difusor mundial de tendências já foram ameaçadas algumas vezes pela qualidade dos tecidos italianos, como a malharia de Milão, por exemplo, ou a praticidade do *sportwear* norte-americano e o arrojo dos estilistas japoneses. Em termos de formação, o sonho da maioria dos jovens estilistas continua sendo estudar moda em Paris, que possui centros especializados. Issey Miyake, o mais japonês da safra de estilistas japoneses que encantou o mundo, completou sua formação na escola da Chambre Syndicale de la Couture Parisienne, trabalhando como assistente de Guy Laroche e Givenchy. Quando voltou para Tóquio, em 1970, fundou o Issey Miyake Design Studio.

O Brasil vem montando uma estrutura para formação especializada em moda, mas muitos estilistas saem de áreas afins, como arquitetura e desenho industrial. Segundo o estilista Caio da Rocha, formado em Desenho Industrial pelo Mackenzie, existem atualmente em São Paulo duas escolas que oferecem formação especializada para o mercado de moda: a Faculdade Anhembi-Morumbi e a Faculdade Santa Marcelina. A primeira enfatiza o lado técnico, preparando o aluno para atuar junto à indústria. A Santa Marcelina desenvolve mais a parte de criação. Ele mesmo complementou sua formação com uma série de cursos paralelos, nas áreas de desenvolvimento de produto e *design* de moda.

Marie Toscano, a jovem estilista brasileira que aos 25 anos já trabalhou com Donna Karan, musa do estilo norte-americano, e tem um de seus modelos em exposição no Metropolitan Museum de New York, diz que optou pelo curso de Arquitetura da Universidade de São Paulo porque achou que *"se aprendesse a projetar uma casa conseguiria extrapolar esse conhecimento para a confecção de um vestido"*. Complementou sua formação com o curso de Administração de Empresas da EAESP/FGV. Graças à mentalidade empresarial aliada à criatividade, Marie está despachando para duas lojas de New York cerca de 80 modelos, com preços que variam entre US$ 3 e 5 mil cada um. Diz ela que não quer ser uma estilista de passarela, como Ocimar Versolato, talvez o estilista brasileiro de maior sucesso no exterior atualmente. Seu objetivo é *"vender, vender e vender"*.

## Smirnoff International Fashion Awards

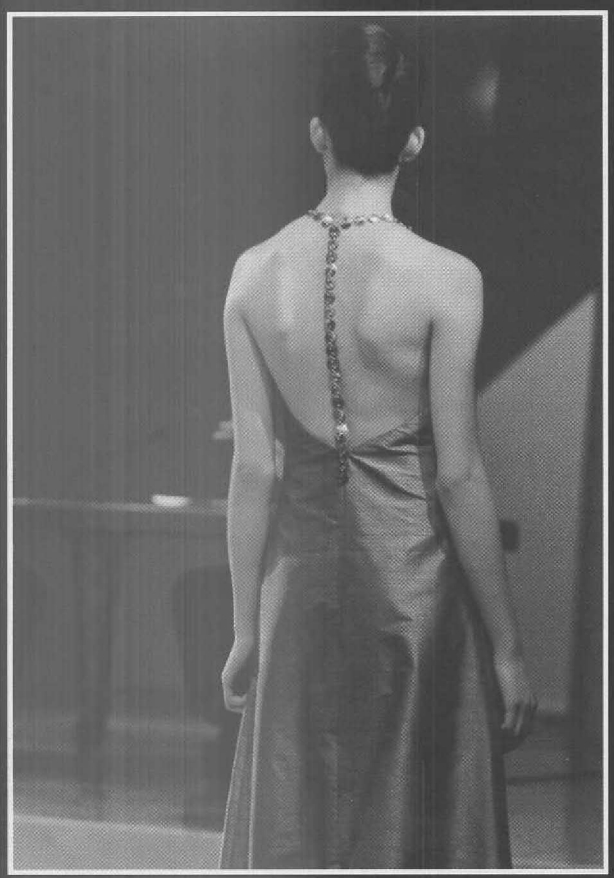
O que levaria uma companhia do porte da The Pierre Smirnoff Company, fabricante da mundialmente conhecida vodca Smirnoff – representada aqui pela Heublein do Brasil – a criar um evento de moda?

Além do cuidado com sua imagem institucional, a associação imediata de seu nome com o belo. Essa foi uma das razões para que, em 1984, The Pierre Smirnoff Company criasse o UK Smirnoff Fashion Awards. A princípio, um evento restrito ao mundo londrino da moda, em 1991 internacionalizou-se, com a participação de 22 países na final, realizada em Amsterdam. Desde então, o Smirnoff International Fashion Awards (SIFA) transformou-se num acontecimento do mundo da moda.

Atualmente o evento é realizado em mais de 35 países, dos cinco continentes, sob a coordenação da Rowland Company, uma agência de relações públicas londrina.

## Abrir as portas do universo *fashion* ao jovem estilista

A partir de eventos locais, cada país escolhe, entre participantes pré-selecionados, aquele que será o finalista da etapa internacional, que acontece em meio a um grande *show*, reunindo a imprensa especializada dos cinco continentes e um júri formado por importantes *designers* e jornalistas de moda. Criando em cima de um tema, cada participante deve apresentar um único desenho, que, uma vez escolhido, será confeccionado com a ajuda de The Pierre Smirnoff Company e submetido à apreciação de um júri local. O vencedor de cada país terá a oportunidade de concorrer com estilistas de diferentes países por uma bolsa de estudos equivalente a US$ 10 mil em qualquer escola de *design* da Europa.



**Desfile de Caio da Rocha, vencedor do Smirnoff Fashion em 1994.**

Segundo o estilista inglês John Galliano, que presidiu o júri da etapa internacional de 1993, *"o mais importante é que os desenhos dos jovens estilistas são julgados por reconhecidos* designers *de moda internacionais, o que será importante na construção e desenvolvimento de suas futuras carreiras"*.

Já para Caio da Rocha, vencedor da etapa brasileira em 1992, o grande retorno para o estilista é a exposição na mídia. Ele, por exemplo, passou a ser identificado como ganhador do Smirnoff Fashion, e isso abriu espaço para o desenvolvimento de sua carreira solo, paralelamente à atividade de criação, que já desempenhava junto à indústria têxtil. O vencedor de 1994 está colhendo os retornos em Londres, onde trabalha com a *designer* inglesa Vivienne Westwood.

## SIFA no Brasil

A Heublein do Brasil desenvolveu o projeto inicial do evento baseada na sua versão internacional, com algumas adaptações para o mercado brasileiro de moda. Hoje, já na quarta edição, seu envolvimento se dá apenas em nível estratégico.

A execução está terceirizada através da contratação de uma agência de comunicação e de uma consultoria técnica na área de produção de moda. Cada edição do SIFA Brasil consome cerca de R$ 200 mil em material promocional (cartazes, regulamentos etc.), cadastros, assessoria de imprensa, assessoria técnica, postagem, patrocínio dos trajes, contratação de empresas que executam o evento, desfile, festa final, passagens aéreas, hospedagem e outras despesas, lançadas como *strategic promotion*.

As principais ações de apoio são assessoria de imprensa, largamente utilizada, e exposições dos trajes finalistas em várias cidades. Este ano, por exemplo, já estão agendadas exposições nos *shoppings* de Belo Horizonte, cidade que sediará a final da etapa brasileira, Morumbi *Shopping*, em São Paulo, e Barra *Shopping*, no Rio de Janeiro. Além disso, são realizadas promoções no rádio com a distribuição de convites para a final, entre ouvintes que ligarem para as emissoras após ouvirem *spots* sobre o SIFA.

## Vodca e moda

Smirnoff é a vodca mais vendida do mundo. Produzida em mais de 40 países, a marca vem

mantendo há vários anos o primeiro lugar na categoria e o segundo como bebida alcoólica mais vendida. O Brasil é o terceiro mercado de Smirnoff, consumindo cerca de 4,2 milhões dos 130 milhões de litros produzidos anualmente. Trata-se de um mercado em expansão, que já ultrapassou a categoria do uísque, bebida de consumo mais tradicional no mercado-alvo de Smirnoff no país.

A imagem da marca Smirnoff sempre esteve associada à sofisticação e ao estilo. As campanhas de propaganda e as promoções têm o cuidado de reproduzir esse espírito.

Daí o fato de o grande elo de ligação entre Smirnoff e o mundo *fashion* ser o perfil psicográfico de seus consumidores: contemporâneos, urbanos e formadores de opinião. Além disso, o alvo do segmento de vodcas *premium* são os jovens entre 20 e 35 anos, de ambos os sexos, pertencentes às classes A/B. Ao promover um evento associado à vanguarda e à criatividade, a marca está valorizando atributos com os quais se identifica. O objetivo dessa associação é aproximar o jovem da marca a médio prazo. Os resultados vêm sendo acompanhados pela centimetragem e tempo de exposição em mídia falada e televisada, embora a empresa afirme não possuir dados numéricos sobre tais indicadores.

O sucesso do evento em si pode ser medido pelo crescente interesse despertado entre os profissionais de moda. Na última edição brasileira, em 1994, participaram 370 estilistas. Neste ano estão inscritos 450.

## Phytoervas

A Phytoervas é uma empresa nacional de cosméticos fundada em 1986 pela dentista Cristiana Arcangeli, com um investimento inicial de US$ 13 mil.

Atualmente sua linha é composta de 75 produtos, todos à base de extratos naturais. A empresa tem 550 funcionários e espera faturar em 1995, pelo menos, US$ 30 milhões, a partir de seus 6 mil pontos-de-venda espalhados pelo Brasil.

## Phytoervas *Fashion*

O Phytoervas Fashion propõe-se a ser uma amostra dos trabalhos de jovens estilistas brasileiros. O primeiro foi realizado em fevereiro de 1994, com três estilistas convidados, e atraiu 2.500 pessoas. O segundo, em julho, selecionou dez estilistas entre 30 inscritos e contou com a presença de 4 mil pessoas. Em fevereiro deste ano (1995), a terceira edição do evento recebeu 80 inscritos e 4.500 convidados, entre estilistas, donos de tecelagens, colunáveis, formadores de opinião, jornalistas da área, fotógrafos, produtores, artistas, modelos e "penetras". O último aconteceu nos dias 16, 17 e 18 de julho – Phytoervas Fashion Verão 96 –, com a participação de nove estilistas. Custou à Phytoervas R$150 mil e levou três meses para ser organizado. A comissão julgadora recebeu centenas de projetos, analisados segundo três critérios: consistência, seriedade e criatividade.




**Lucélia Santos desfila para Yanê Reis.**

O Phytoervas animou o mundo da moda em São Paulo, que, por imitação ou concorrência, passou a realizar mais e mais desfiles, resgatando um movimento que a Zoomp inaugurou em 1993. Em 1994 foram cerca de 80, para este ano a estimativa é de 100 desfiles.

Muito do sucesso do evento está na lista de convidados e na geografia da platéia, atividades que merecem especial atenção dos organizadores. Os convites são distribuídos entre clientes, profissionais da área e pessoas com potencial de gerar notas em colunas sociais. Os melhores lugares da platéia ficam reservados aos editores de moda.

A partir deste ano, os desfiles do Phytoervas ganharam um espaço: Phabrica São Paulo. Numa área de 2.600 m² no bairro de Pinheiros, em São Paulo, o arquiteto Ângelo Bueno projetou um espaço modular para abrigar eventos de 100 a 1.400 pessoas. Os sócios – a própria Cristiana Arcangeli, da Phytoervas, o produtor de moda Paulo Borges e os cabeleireiros Duda Molinos e Mauro Freire – investiram

US$ 1 milhão no empreendimento, a ser usado para palestras, exposições, *workshops*, lançamentos, festas e eventos de moda em geral.

## Perfume e moda

A abertura das importações marcou o início do relacionamento da Phytoervas com a moda. Cristiana começou a representar no Brasil marcas como Givenchy, Escada, Chanel, Jean-Paul Gaultier e Issey Miyake. Em 1992, inaugurou sua primeira loja multimarcas de cosméticos, a Phytá, que hoje possui uma rede de franquias que inclui Curitiba, Recife, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Brasília. Daí veio a idéia do Phytoervas *Fashion*: os desfiles dão fama aos estilistas. Profissionais ligados à área de moda consideram os desfiles um grande negócio para o desenvolvimento das grifes nacionais. Os estilistas se transformam em grifes, cuja menção sugere a idéia de que o produto existente por trás delas é sofisticado, estiloso, moderno, melhor que os outros. *"Daqui a quatro ou cinco anos talvez possamos lançar uma linha de cosméticos com o nome deles"*, afirma Cristiana.

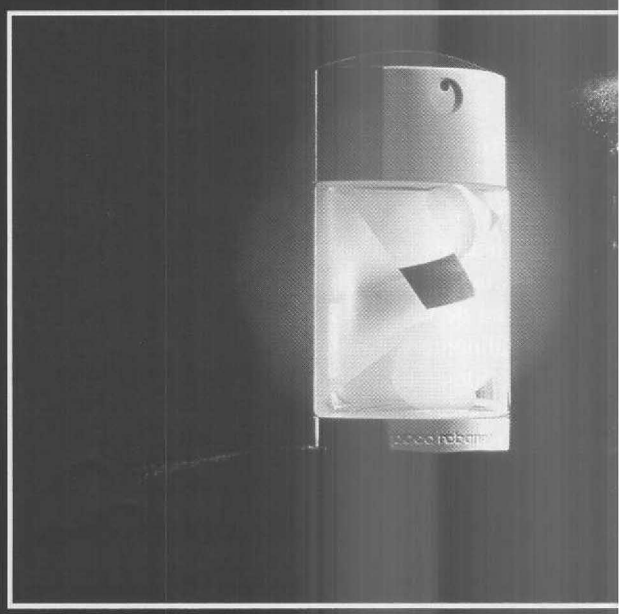
**Cristiana Arcangeli, presidente da Phytoervas.**



Estúdio Mc&Marco Aurélio

A julgar pela trajetória das grandes marcas, que a própria Cristiana representa, seu raciocínio está correto. Mlle Coco Chanel, por exemplo, começou como fabricante de chapéus no início do século, em 1908. Na década de 60, surpreendeu o mundo da moda ao lançar um perfume inovador, no nome e no conceito despojado: Chanel nº 5. Uma das campanhas norte-americanas do produto trazia a beleza ingênua e voluptosa de Marilyn Monroe, declarando que *"dormia usando apenas Chanel nº 5"*. Os pudicos Estados Unidos viram-se desconcertados. Mesmo após a morte da estilista, em 1971, a Maison Chanel continuou a crescer e a fazer dinheiro: em 1981 começou a desenvolver a linha de acessórios. Hoje, etiquetas como Chanel e Yves Saint-Laurent, por exemplo, tiram cerca de 80% de seu faturamento do licenciamento de marcas em produtos diversos, sobretudo perfumes e cosméticos.

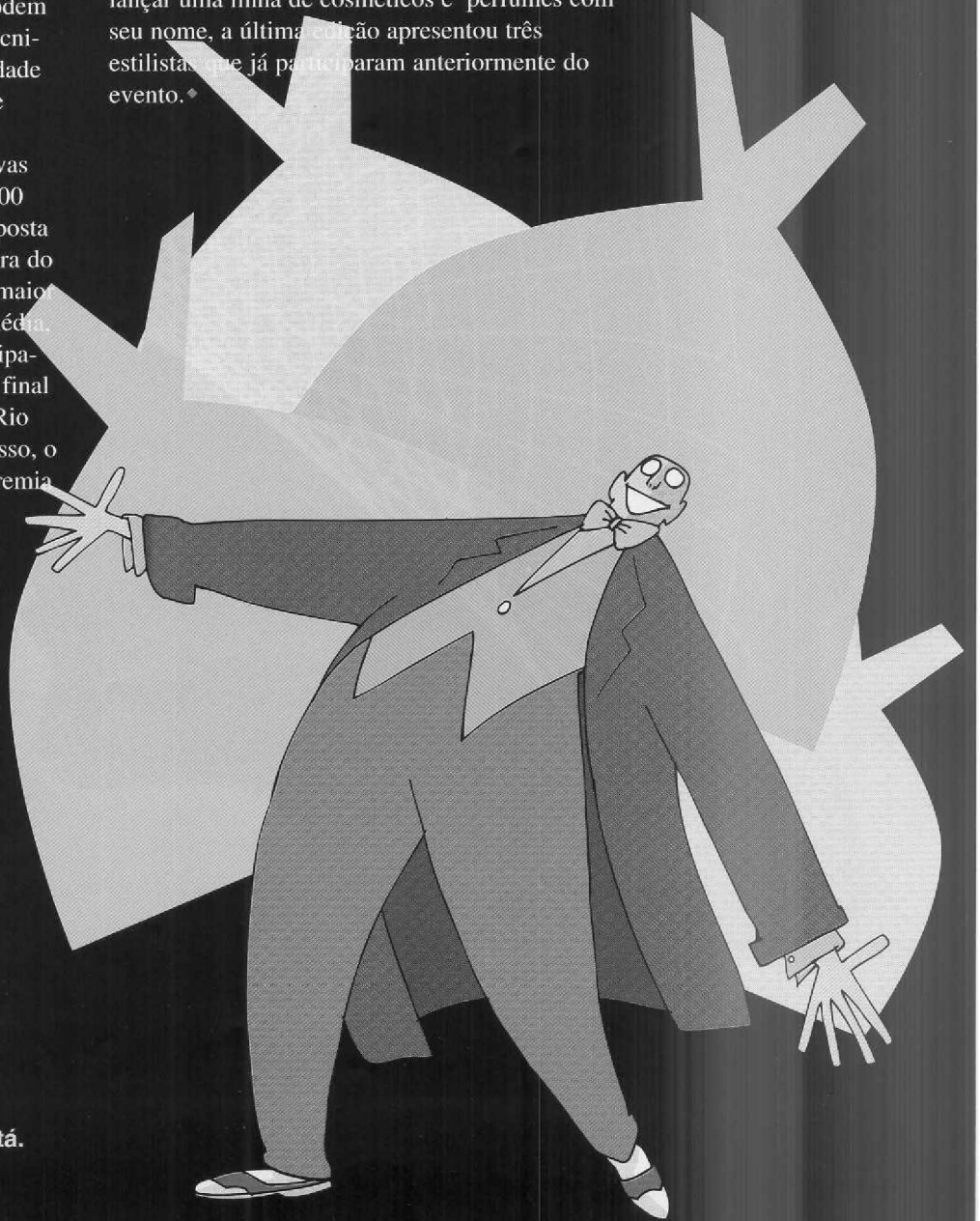
No universo da moda, o perfume é uma passagem obrigatória. Uma análise mais detida dos empreendimentos de grandes nomes da moda e seus rentáveis negócios sinaliza que o sucesso de grife acaba chegando, mas exige tempo, mesmo num país com uma indústria tão desenvolvida como a França, plataforma de lançamento dos nomes internacionais. Cinco ou seis anos talvez seja muito pouco tempo para desenvolver uma grife de estilo no mercado brasileiro, que viabilize uma escala mínima de produção. Contudo, a julgar pelos estilistas, o Phytoervas *Fashion* é um impulso importante para a moda nacional. Permite ao profissional apresentar sua coleção a um público com interesse e conhecimento do assunto; abre espaço na mídia, o que é considerado fundamental pelos que vêm participando do evento.



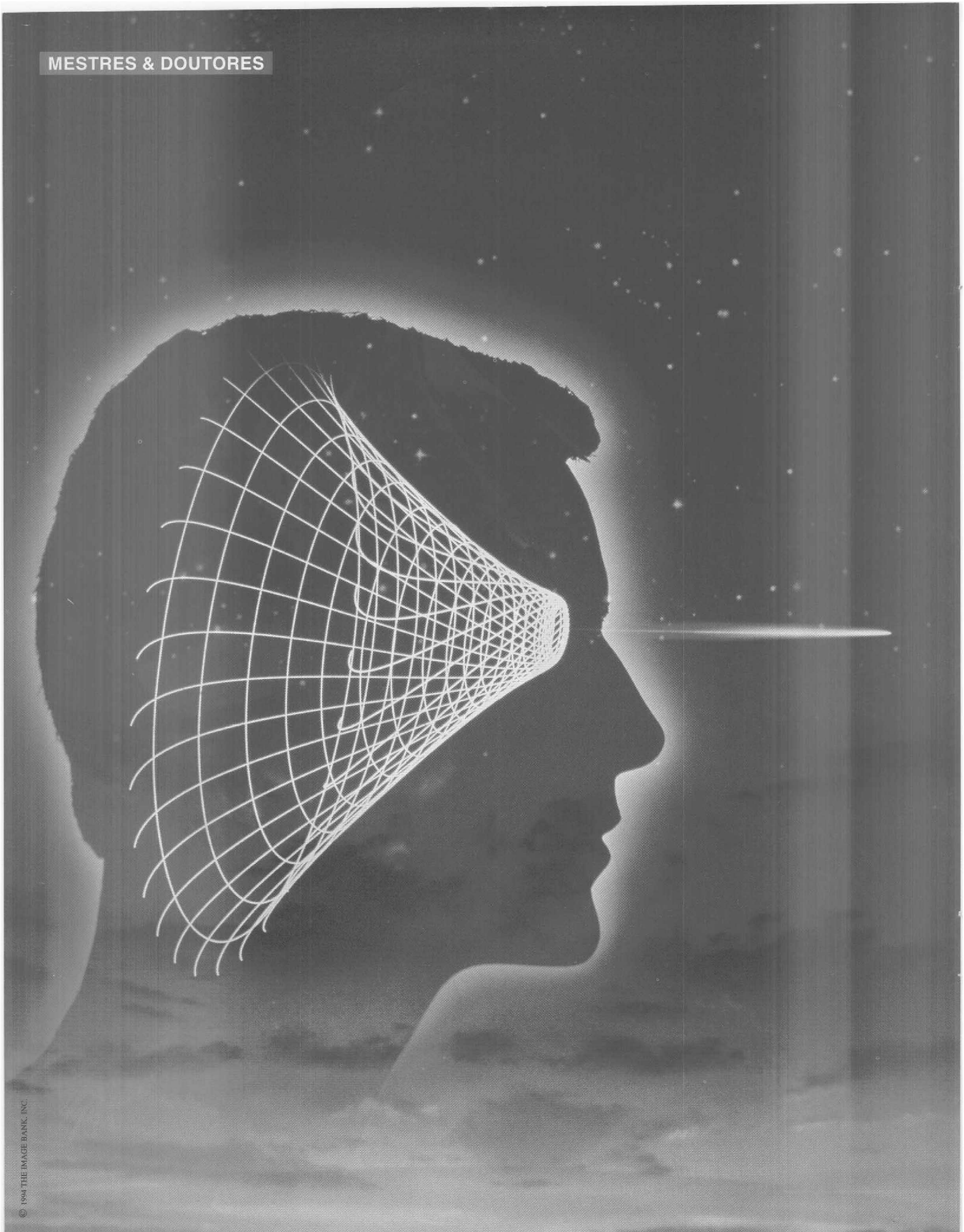
## Propostas diferentes e retornos iguais?

O que fica como retorno a médio prazo desse tipo de associação é o reforço da imagem das marcas a partir da atmosfera sugerida pelos eventos e iniciativas. Nesse retorno permanece a grande incógnita: nenhuma empresa revela dados numéricos. A Heublein afirma utilizar-se de dados de centimetragem e tempo em mídia falada e televisada para avaliar retornos do SIFA, mas não dispõe de dados numéricos ou avaliações comparativas entre uma edição e outra do evento. O silêncio pode ser uma evidência de que tais retornos são tão promissores que tornam-se informação estratégica. Por outro lado, este tipo de associação é recente no Brasil. Empresas e suas agências ou assessorias de imprensa podem estar às voltas com o desenvolvimento de técnicas para analisar em maior detalhe a viabilidade e o sucesso de suas ações promocionais e de comunicação.

Em termos de valores investidos, as iniciativas estão próximas de algo entre R$ 150 e R$ 200 mil por edição, embora a abrangência e proposta dos eventos sejam diversas. A etapa brasileira do Smirnoff *Fashion* é um evento nacional. A maior parte dos participantes, cerca de 50%, em média, é de São Paulo, mas vem crescendo a participação de Minas Gerais, que este ano sediará a final da etapa brasileira. Os estados do Paraná e Rio Grande do Sul também participam. Além disso, o SIFA tem um caráter de formação porque premia com uma bolsa de estudos, permite a interação de vencedores de diversos países com profissionais e imprensa internacional, abrindo espaço até mesmo a pessoas não-iniciadas na carreira. O Phytoervas *Fashion* é uma iniciativa com foco comercial. Restringe a participação a estilistas que já estão no mercado. Busca fazer de sua aparição no evento uma alavanca à comercialização de suas criações. Reflete muito mais a produção de São Paulo: os desfiles são realizados na cidade e os estilistas, em sua maioria, são paulistas. Com isso, a Phytoervas pode deixar de capitalizar em termos de imagem junto a outros mercados nos quais está presente. Porém, fiel à proposta de criar imagem de grife, investindo na exposição dos profissionais para lançar uma linha de cosméticos e perfumes com seu nome, a última edição apresentou três estilistas que já participaram anteriormente do evento.



**Xs Pour Elle de Paco Rabanne: o mais novo lançamento da Phytá.**



© 1994 THE IMAGE BANK, INC.

# OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO:

## análise e algumas práticas em empresas brasileiras




**HEITOR JOSÉ PEREIRA** é Doutor em Administração pela EAESP/FGV e Consultor.

*por Luciana Iacques Faria*

Empresários, executivos, professores e alunos de Administração têm tido ao seu alcance uma literatura cada vez mais vasta a respeito de práticas gerenciais inovadoras, algo que, se está longe de ser uma desvantagem, ao menos impõe novas dificuldades. Se a Era do *Conhecimento*, por um lado, permitiu essa profusão de informações, a Era da Globalização, por outro, mostra que os modelos de gestão empresarial estão cada vez mais personalizados. São desenhados de acordo com a estrutura da empresa e com seu mercado de atuação, em um mundo cada vez mais competitivo. Fica para a empresa, entre outros, o desafio de encontrar profissionais capazes de uma visão holística e, para as Escolas de Administração, o de formá-los.

Esses são apenas alguns dos tópicos comentados por Heitor José Pereira em sua tese Os *novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras*, realizada sob a orientação do Professor Carlos Osmar Bertero, e defendida na EAESP/FGV Oito anos de pesquisa teórica e prática - em três empresas nacionais (Localiza, Método e Inepar) - resultaram em um extenso trabalho. Ao longo das quase trezentas páginas de sua tese, trabalhando o conceito de "modelo de gestão", o autor oferece a possibilidade de se ver a Administração através de eras, comenta as escolas tradicionais, sistematiza as práticas de gestão dos anos 80 e aponta para o futuro de uma economia globalizada fazendo uma importante observação: para sobreviver na Era da Competitividade as empresas devem adotar algumas das práticas gerenciais propostas pelos novos modelos de gestão. Na entrevista a seguir, Heitor Pereira apresenta algumas de suas idéias.

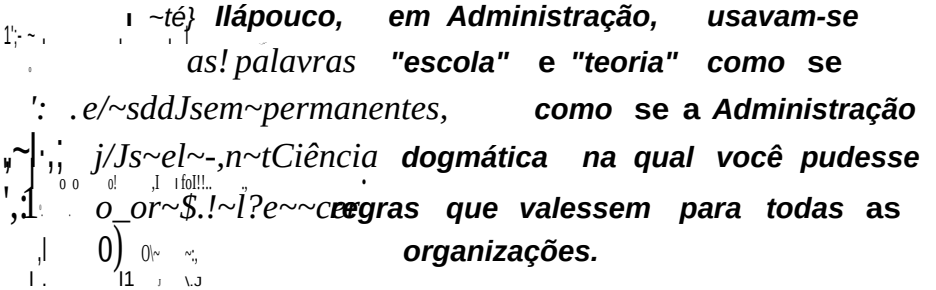
© 1995, *RAE Light* lEAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

*Rae Light: Qual sua formação acadêmica e profissional?*

Pereira: Minha formação acadêmica está toda concentrada na área de Administração - minha graduação se deu na Universidade Federal do Paraná, o mestrado na Universidade Federal de Minas Gerais e o doutorado na EAESPIFGV Quanto à minha formação profissional, tenho atuado tanto na área pública quanto privada, tendo trabalhado na gerência nos dois setores. Nos últimos oito, dez anos, tenho me concentrado nas atividades de consultoria e treinamento e na área docente, tanto em cursos regulares quanto em seminários nacionais e internacionais.

*RAE Light: Quando e como surgiu seu interesse pelo tema?*

Pereira: Quando tive a oportunidade de trabalhar em nível de gerência em empresas públicas e privadas, tinha algumas idéias que pretendia implementar nessas organizações, mas algumas dessas iniciativas eram barradas. Nas organizações em que conseguia ser mais bem-sucedido e produzir algumas inovações, percebi características que as diferenciavam das outras. Notei que estava nascendo uma nova configuração do estilo de gestão que rompia com os anteriores. Havendo, assim, a possibilidade de analisar dois estilos de gestão: aquele que chamei de "tradicional" e o que denominei "novo estilo de administração de empresas". Quando resolvi me tornar consultor e ingressei no doutorado, pensei em trazer essas idéias e explorá-las ao longo do curso, pesquisando na literatura e em nível prático, nas empresas, o que estava acontecendo de novo na Administração, dentro de um contexto de modernização gerencial.



**Há pouco, em Administração, usavam-se as palavras "escola" e "teoria" como se elas fossem permanentes, como se a Administração fosse uma ciência dogmática na qual você pudesse estabelecer regras que valessem para todas as organizações.**

*RAE Light: Para situar o lei/OI; vamos então a uma definição mais precisa do que seja um "modelo de gestão".*

Pereira: Eu entendo modelo de gestão enquanto um conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do "foco do negócio da organização", o qual determina sua missão, seus valores, sua filosofia. A partir dessa visão orientada para o mercado, para o ambiente em que ela se situa, ela vai delinear o conjunto de políticas e diretrizes e sua estrutura organizacional, visando a definir como irá sobrevi ver em um ambiente competitivo de negócios. Até há pouco, em Administração, usavam-se as palavras "escola" e "teoria" como se elas fossem permanentes, como se a Administração fosse uma ciência dogmática na qual você pudesse estabelecer regras que valessem para todas as organizações. Dos anos 80 para cá surgiram esses modelos, quando as escolas clássicas e seus preceitos se mostravam esgotados diante de um mundo que evoluia cada vez mais rápido, impondo mudanças às organizações e às pessoas, ou seja, consumidores cada vez mais exigentes e empregados que não estavam mais dispostos a simplesmente trocar seu tempo de trabalho por um salário no final do mês.

*RAE Light: O que acontece, exatamente, na virada dos anos 70 para os 80, que acaba por impor esta mudança?*

Pereira: Para responder a essa pergunta, é preciso dividir a evolução em períodos, ou "eras". A Era Empresarial corresponde às duas ou três primeiras décadas deste século, após a Segunda Revolução Industrial, quando as grandes invenções chegam ao processo produtivo, ao mercado de massa. É quando o processo de trabalho começa a ser mais organizado e ocorrem as importantes contribuições de Taylor, Fayol e Ford, que são as primeiras abordagens teóricas e práticas do que é uma organização. Ela se estende até os anos 50, aproximadamente, e é caracterizada por uma relação empresa/cliente muito precária. Os produtos são padronizados e o trabalhador é apenas uma extensão da máquina, como bem retrata Chaplin no filme *Tempos modernos.* As práticas administrativas são as tradicionais: divisão de tarefas, especialização do trabalho, controle rígido de produção, salário baseado na produção por peças etc.

*RAE Light: O que ocorre após os anos 50?*

Pereira: Dos anos 50 até o início dos 70, temos a segunda era, a Era da Eficiência. Nesse periodo, as empresas, sobretudo as americanas, internacionalizam-se, o que provoca a necessidade de aprimorar as técnicas internas de controle. Nesse momento, as empresas voltam-se para dentro de si, dão as costas para a clientela e enfatizam o controle de sua produção interna. Surge, então, a necessidade de criar *staffs* internos especializados nas diversas áreas, finanças, produção, recursos humanos, entre outras, havendo multiplicação dos níveis hierárquicos. As empresas se burocratizam e os funcionários de colarinho branco superam em número os de colarinho azul.

*RAE Light: Mas é uma situação que parece se alterar após os anos 70?*

Pereira: Os anos 70 assistem à emergência de uma nova era - a

da Qualidade - a partir da pressão do crescimento da empresa japonesa no mercado ocidental, resultado de todo o esforço de recuperação do pós-guerra. É preciso, aqui, fazer duas observações importantes: primeiro, a cultura milenar do Japão, que determinou o conjunto de novas práticas diferenciadas de tudo o que se conhecia até então em Administração. Segundo, essa cultura milenar japonesa se encaixou muito bem a uma filosofia americana que não era praticada, era o conjunto de idéias de Edward Deming sobre a Qualidade Total nas empresas, algo sobre o que ele já falava desde os anos 30, mas que os americanos, preocupados com a era da produção em massa e depois com a da eficiência, não entenderam ou não praticaram. Os japoneses entenderam que, para recuperar o Japão e sua economia, para diferenciar a empresa japonesa, precisavam introduzir o conceito de Qualidade Total. visando à satisfação do cliente e desenvolvendo um estilo de gestão altamente participativo. Assim sendo. os anos 70 se caracterizam pelo rompimento, por assim dizer, com os modelos tradicionais de gestão.

*RAE Light: Nesse contexto. onde se encaixa o paradigma da sociedade de informação?*

**Pereira:** Quando dividi a evolução em eras empresariais, percebi que elas respondiam às mudanças macroambientais da sociedade. A partir daí, pesquisei Alvin Toffler e seu livro *A terceira onda,* no qual o autor divide a história da civilização em três grandes "ondas de transformação": a revolução agrícola corresponde à primeira onda e se estende dos primórdios da humanidade até a segunda onda - Primeira Revolução Industrial. Período em que os novos paradigmas são determinados pelos processos produtivos que se massificam a partir de novas tecnologias, implicando, entre outras coisas, a urbanização e a formação de uma sociedade industrial. Essa sociedade vem sofrendo um processo de esgotamento e de substituição pela sociedade do conhecimento, ou pós-industrial, ou da informação, que corresponderia, segundo Toffler, à terceira onda.

*RAE Light: Quais os impactos disso para a organização?*

**Pereira:** O paradigma dessa sociedade do conhecimento rompe com o da sociedade industrial, e é possível observar que ele vai introduzir na organização novas formas de gestão. Por exemplo, o valor agregado na sociedade industrial era muito mais decorrente da matéria-prima empregada ou dos fatores físicos e financeiros utilizados do que da mão-de-obra e do conhecimento. Na "sociedade do conhecimento", o valor agregado a um produto é basicamente decorrente do fator humano, do desenvolvimento de pesquisa, do conhecimento e da tecnologia. As empresas que partiram para a sobrevivência no contexto de produtos demandados por essa sociedade precisaram romper com as técnicas de gestão do passado.

*RAE Light: Nesse momento, então. emergem os modelos de gestão japonês, participativo e empreendedor?*

**Pereira:** Exatamente. Esses modelos são passíveis de identificação a partir da literatura, mas até então não havia a preocupação de se sistematizarem essas práticas. Falava-se em Qualidade Total, depois em parceria. Surgem então os *intrapreneurs* e as "células de produção". Mais recentemente fala-se em técnicas como *downsizing;* reengenharia, *just-in-time, kanban* etc. Todas essas técnicas foram surgindo isoladas, como respostas às situações que as empresas vinham enfrentando. Assim, comecei a sistematizar toda essa literatura lendo livros, artigos, estudando as fontes, por que surgiam essas propostas, até que percebi que havia uma ligação entre elas: a partir do momento em que as empresas adotavam essas práticas havia uma justificativa dentro da evolução gerencial para a adoção naquele momento. Percebi a necessidade de sistematizar' isso enquanto modelos de gestão, algo que não existia, com exceção do modelo japonês.

*RAE Light: Já seta/avo em modelo japonês?*

**Pereira:** Ele já existia desde os anos 50, com a criação de círculos de controle de qualidade, com a adoção de técnicas *comojust-in-time* e *kanban,* a filosofia do *kaizen,* que sustenta a gestão da Qualidade Total. Isso tudo permitia, já nos anos 70, que se falasse em um conjunto de técnicas de gestão japonesa, as quais poderiam ser agrupadas em um "modelo de gestão".

*RAE Light: E quanto aos modelos empreendedor e participativo?*

**Pereira:** Chamei de modelo de gestão empreendedor um conjunto de práticas que surgiram nas empresas americanas a partir dos anos 80, em resposta à gestão japonesa. Elas têm corno principal aspecto a idéia de que a empresa deve ser dividida não mais em uma estrutura burocrático-funcional, mas deve se orientar para o mercado através da divisão em unidades independentes de negócio. É como se uma grande empresa fosse uma federação de pequenas empresas, cada uma delas tendo uma equipe, um gerente com postura empreendedora (de onde surge o *intrapreneur)* e autonomia operacional e mercadológica para atender seu nicho de mercado, sobretudo com orientação para resultados. Algumas empresas que adotaram essa gestão descobriram que uma série de atividades que realizavam decorrentes da verticalização característica dos modelos tradicionais não constituíam seu foco essencial de negócios. Daí surgiram a terceirização e a busca de parceria com outras empresas, ambas enquanto processos de desverticaJização.

*RAE Light: Sua tese aponta que sua caracterização das técnicas participativas enquanto um "modelo" foi, até certo ponto, didática. Por que elas não constituem um "modelo" de fato?*

**Pereira:** Aqui é preciso entender o seguinte: os modelos japonês e empreendedor, assim como aqueles do futuro, o holístico e a empresa virtual, têm duas características em comum: primeiro, passam a se orientar para o mercado, Em segundo lugar, decorrente da característica anterior, as empresas passam a ter que con-

tar com os funcionários como os principais parceiros na elaboração dos produtos e serviços que vão ser orientados para o mercado. Assim, todos esses modelos enfocam o modelo participativo de gestão; este atua consolidando internamente nas empresas a nova técnica gerencial adotada, como no caso de algumas técnicas japonesas que demandam alto comprometimento dos funcionários com relação à missão da empresa. A gestão participativa não é aplicada com exclusividade, mas sim em conjunto com outras; eis por que não constitui um "modelo" de fato.

*RAE Liglit: Sua tese já havia chamado a atenção para o caráter participativo das técnicas de gestão japonesas. É possível considerar tal aspecto um fator cultural?*

Pereira: Muitas análises das técnicas japonesas se concentram nas ferramentas e não no processo cultural que está por detrás delas, algo que é essencial, já que a cultura japonesa é altamente participativa. O modelo japonês se origina de valores como as noções de pátria, povo, família, e sua ligação com a empresa, e isso porque a empresa e o trabalho possibilitarão o sustento econômico da família. Nos anos de reconstrução econômica, o trabalhador japonês tinha consciência da alta responsabilidade, do papel que ele tinha na recuperação da empresa. Assumindo esse papel, estaria sustentando a família e contribuindo para a pátria.

*RAE Ligltt: Já que estamos falando de cultura, como lidar com esses modelos de gestão a partir da perspectiva de que eles surgem em contextos culturais muito diversos do nosso?*

Pereira: As empresas brasileiras que obtiveram os melhores resultados na prática desses modelos de gestão foram aquelas que fizeram a adequação cultural dos mesmos. Esses modelos de gestão precisam ser depurados de seus aspectos culturais e adaptados à nossa realidade. Em termos de práticas e ferramentas, eles não se diferenciam, o que os diferencia é a maneira de implantar esses modelos nas empresas. Por exemplo, em algumas empresas que não obtiveram sucesso na implantação dos modelos participativos, observamos que não houve, por parte dos dirigentes, uma postura de liderança no processo de mudança, algo fundamental, já que é preciso ir delegando autoridade para as equipes tomarem as decisões até chegar ao chão de fábrica, em um processo educativo, de mudança cultural, para que todos assumam novas responsabilidades. Pode-se chegar ao ponto de autogerenciamento, próximo à visão holística da empresa. Assim, esses modelos precisam ter seu lado cultural trabalhado.

*RAE Light: Em que esses modelos do futuro diferem dos atuais?*

Pereira: As empresas que adotaram os modelos atuais rompem com os tradicionais e assumem formas mistas, com níveis superiores hierarquizados, e, da gerência intermediária para baixo, o processo em equipes, onde entra o modeloparticipatívo na empresa. Na Era da Competitividade, para serem competitivas em um mercado globalizado, as empresas começaram a desverticalizar seus processos, sobretudo através da busca de parcerias com outras empresas fora da corporação, e com algumas que já adotavam essas práticas novas. Quando você observa a configuração da estrutura organizacional delas, percebe que não tem mais nada a ver nem com os modelos tradicionais, burocratizados, hierarquizados, nem com os modelos japonês e empreendedor. Essas empresas passam a formar círculos de relacionamento com empresas externas, em um processo que podemos chamar de "satelização", ou então passam a formar o que chamam de "rede de empresas", ou seja, em vez de estarem ligadas por dentro, através de níveis burocráticos, passam a ter relações de parceria. Surgem *ofranchising,* a terceirização do processo de distribuição e, às vezes, industrial, redes de fornecedores integradas através de tecnologia de informação do tipo EDI *(Electronic Data Interchange)* e Internet. Enfim, surgem as corporações virtuais,

*RAE Light: O senhor pode dar um exemplo de corporação virtual?*

Pereira: A Benetton é um exemplo. É uma indústria de moda e de confecção que não tem nenhuma fábrica. Por um lado, subcontrata todo o seu processo produtivo junto a pequenas e médias empresas e, por outro, franqueia todo o seu processo de distribuição através de lojas espalhadas pelo mundo. Ela se concentra em um *staff* com pequeno número de pessoas, divididas em equipes voltadas para processos focados no negócio essencial da empresa, moda. Assim, há uma equipe que cuida do *design* e criação, desfile de moda; outra cuida do *marketing* e *merchandising* da empresa, por exemplo contratando a Fórmula **I**; outra cuida dos contratos com as indústrias responsáveis pelo produto; outra, da rede mundial *defranchising* etc. Ou seja, com uma estrutura muito leve e altamente flexível, ela sobrevive no setor de moda e torna-se altamente competitiva em uma economia globalizada.

*RAE Light: E quanto à empresa holtstica?*

Pereira: O modelo da empresa holística é semelhante ao da virtual, só que as equipes são autogerenciadas, isto é, são células autônomas, de produção ou serviço, em que cada equipe está focada em um mercado específico. As pessoas da equipe têm essa visão do todo da empresa e do mercado. Nessas organizações desaparecem os conceitos de tarefas ou de cargos especializados, portanto, elas prescindem de planos de cargos e salários. Há um alto grau de comunicação interna entre as pessoas, os controles gerenciais são implícitos, desenvolvidos pela equipe, existindo áreas de apoio. Nessas células, chega-se a um modelo altamente participativo que, poderíamos dizer, é o que as empresas chamam de *empowennent.* São equipes formadas por pessoas auto motivadas para a cooperação, pessoas que vêem no trabalho a satisfação, a sua realização pessoal, profissional, a motivação para a atuação orientada para o cliente. Essa visão holística representa uma revolução nos processos gerenciais e produ tivos das empresas. Assim, a corporação virtual e a empresa holística serão o resultado a médio prazo, talvez duas décadas, das empresas que hoje estão em processo de evolução através dos modelos de gestão japonês, empreendedor e participativo.

*RAE Light: Vamosfalar do Brasil. Qual é o quadro que se encontra na empresa brasileira quando se entra na Era da Competitividade?*

**Pereira:** Vamos retroceder um pouco historicamente. O Brasil só ingressa na Era da Produção em Massa nos anos 50, com tinta, quarenta anos de defasagem em relação aos países mais desenvolvidos. Logicamente, o Brasil leva pelo menos duas ou três décadas para consolidar essa Era. Quando o Brasil ainda está na Era da Produção em Massa, o mundo já entra na Era da Qualidade, nos anos 70. E quando, nos anos 90, o mundo entra na Era da Competitividade, só então o Brasil desperta para a Era da Qualidade. Nesse sentido, talvez esteja aí o único mérito histórico que se pode atribuir ao governo Collor: uma necessária "chacoalhada" que o setor empresariallevou para modernizar e abrir a economia para o mundo.

*RAE Light:* O *que acontece então?*

**Pereira:** A partir dos anos 90 algumas empresas, principalmente dos setores afetados pela globalização, despertam e começam um processo acelerado de inovações. Hoje fala-se com orgulho que o Brasil é o país que está obtendo com mais velocidade novas indicações para a ISO 9000. Mas, na verdade, isso significa a recuperação de vinte anos de atraso. O grande desafio para a empresa brasileira nos anos 90 é que, ao mesmo tempo que abrimos nossa economia para o mundo globalizado, ela não teve os vinte, trinta anos que as empresas japonesas, americanas, européias tiveram para se preparar para essa competiti vidade. Nós temos que recuperar em poucos anos todos aqueles processos iniciais da Era da Qualidade, já incorporando o conceito de competitividade, para que as empresas possam sobreviver em um mercado globalizado.

**O *grande desafio para* a *empresa brasileira nos anos 90* é *recuperar em poucos anos todos aqueles processos iniciais da Era da Qualidade, já incorporando* o *conceito de competitivídade para que* as *empresas possam sobreviver em um mercado globalizado.***

*RAE Light: Algum setor já está inserido nessa Era da Competiuvidade?*

**Pereira:** Alguns setores já estão entrando na Era da Cornpetitividade, como a indústria de autopeças. Há empresas que já vinham desde os anos 80 se preparando para isso, por que eram empresas que exportavam seus produtos e perceberam que, à medida que o "produto" automóvel se globalizava, se elas não acompanhassem a tendência do setor, dificilmente conseguiriam sobreviver no mercado. A Freios Varga, por exemplo, uma empresa que analisei, apesar de não ter sido incluída na tese, se não tivesse feito parcerias internacionais para buscar tecnologias novas na área de frenagem, se não tivesse passado para o freio ABS, hoje o conceito mundial de frenagem, ainda estaria fora do mercado, fabricando seus freios tradicionais.

*RAE Light: Mas há outros setores em que o mesmo não parece ter ocorrido.*

**Pereira:** Na área de informática, o Brasil jogou a toalha no ringue: depois de fechar o mercado, percebeu que foi um equívoco. Com a abertura do mercado em 1992, as empresas que tentaram desenvolver o que se chama de "informática tupiniquim" perceberam que, para sobreviver no mercado globalizado, a única saída seria fazer parcerias com empresas já estabelecidas no mercado mundial. Quem não fez essas parcerias, ou não sobreviveu ou virou mero importador de engenhocas eletrônicas.

*RAE Light: A "preparação" para enfrentar todas essas mudanças inclui um determinado modelo de gestão? Foi esse o caso das empresas estudadas na sua tese?*

**Pereira:** Quando falamos em "preparação," não significa que as empresas, em um certo momento, de uma forma racional, ou dois ou três executivos, em um momento de alta inspiração, decidam: *"vamos adotar este ou aquele modelo".* O que percebemos é que a decisão de adotar práticas gerenciais inovadoras, em alguns momentos, é muito espontânea. À medida que essas empresas observam que estão perdendo mercado, ou que empresas concorrentes lançaram novos produtos ou serviços, ou que os clientes apresentam novos comportamentos, percebem a necessidade de ajustes internos; seja na estrutura hierárquica, seja nas práticas de decisão, seja no formato do produto, na forma como ele chega ao cliente, ou no processo produtivo. Enfim, há uma revisão e renovação das práticas. Esse desenvolvimento ao longo do tempo é que vai consolidar nas empresas um novo conjunto de práticas. Assim, as que adotaram práticas participativas demoraram cinco, seis, oito anos para consolidar o modelo de gestão desde os dirigentes até o chão de fábrica, mesmo porque a adoção dessas práticas exige um certo tempo de maturação, de mudanças culturais. Então, não existe uma decisão racional que você possa pontuar em determinado momento para levar a empresa a adotar o modelo empreendedor. participativo ou japonês. Você só percebe que as empresas caminharam para um ou para outro depois de um certo tempo de avaliação que delineia o modelo. Além disso, esses modelos não são exclusivos, são combinados.

*RAE Light: Depois de estudar as três empresas, é possível afirmar que existe uma relação entre o modelo de gestão e a produtividade?*

**Pereira:** Não há dúvida. Durante minhas pesquisas, um empresário me disse mais ou menos as seguintes palavras: *"Tenho certeza de que todas as empresas que chegaram à competitividade ultrapas-*

*sarão o ano 2000, mas não tenho a mesma certeza em relação às empresas que não o fizeram".* O que ele quis dizer, em outras palavras, é que o modelo de gestão que a empresa adota é uma espécie de passaporte para o ano 2000, quando o mundo estará plenamente globalizado em termos de economia, de mercado, e, as empresas, para competirem, telão que se adequar à competitividade. É necessário observar que, apesar de a economia estar cada vez mais globalizada, os mercados estão cada vez mais individualizados em termos de nichos, fazendo com que a empresa tenha uma produção, um modelo de gestão, altamente flexíveis, para desenvolver não apenas internamente trabalhos com equipes autônomas, mas também em colaboração com empresas externas, através de relações de parcerias maduras. Disso tudo, percebemos que as empresas vão caminhar ou para o modelo holístico, em termos de equipes autônomas internas, ou para o modelo virtual, em termos de relações com empresas externas. Não vejo como uma empresa possa se sustentar em um mercado cada vez mais competitivo se não passar a praticar essas novas idéias e novos modelos de gestão.

*RAE Lígia: Para encerrarmos nossa entrevista, que recomendações importantes poderiam ser dadas às escolas de Administração diante desse ambiente de rápidas mudanças e novos desafios?*

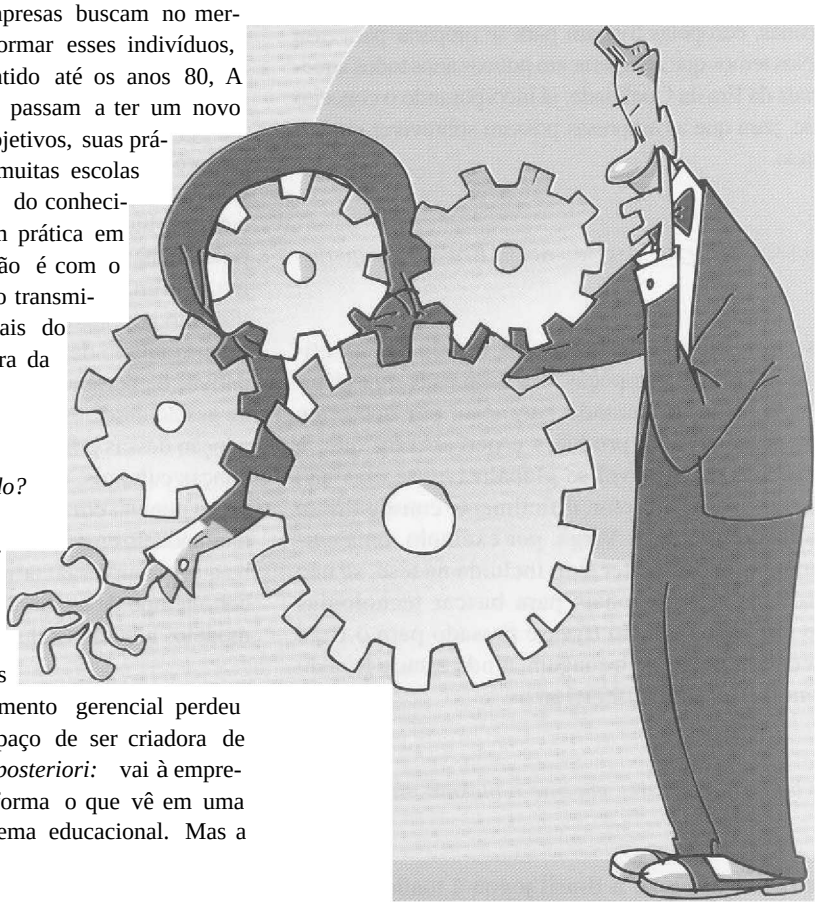
Pereira: A própria escola de Administração também é uma organização, ou seja, tem sua clientela, sua missão, seus valores, e, ao surgir e se consolidar, por volta dos anos 50, nos Estados Unidos e Europa, na Era da Eficiência, em que as empresas buscam no mercado novos profissionais, passa de fato a formar esses indivíduos, cumprindo um importante papel nesse sentido até os anos 80, A partir dos anos 90, observei que as escolas passam a ter um novo desafio e devem repensar sua missão, seus objetivos, suas práticas gerenciais. Observa-se, inclusive, que muitas escolas são eficientes na sala de aula, na transmissão do conhecimento, mas não conseguem colocar isso em prática em sua estrutura interna. Contudo, a preocupação é com o que acontece na sala de aula, o que está sendo transmitido a esses alunos, que serão os profissionais do final da década de 90 e do ano 2000, da Era da Globalização, do Capital Humano.

*RAE Light: O que se observa nesse sentido?*

**Pereira:** Tenho visto que a reação das escolas tem sido muito lenta, primeiro porque alguns dos docentes geralmente são profissionais que atuam em empresas que nem sempre estão adotando técnicas gerenciais inovadoras. Segundo, a geração do conhecimento gerencial perdeu espaço na escola, a escola perdeu esse espaço de ser criadora de conhecimentos gerenciais. A escola vem *a posteriori:* vai à empresa, vê o que a empresa está fazendo, transforma o que vê em uma teoria e transmite essa teoria através do sistema educacional. Mas a velocidade das mudanças é tão rápida que, hoje, a escola não está conseguindo sequer transmitir tudo o que acontece nas empresas. Se se analisar o currículo de uma escola de Administração, provavelmente grande parte dessas novas técnicas gerenciais não estão sendo repassadas para os alunos, que serão os novos profissionais.

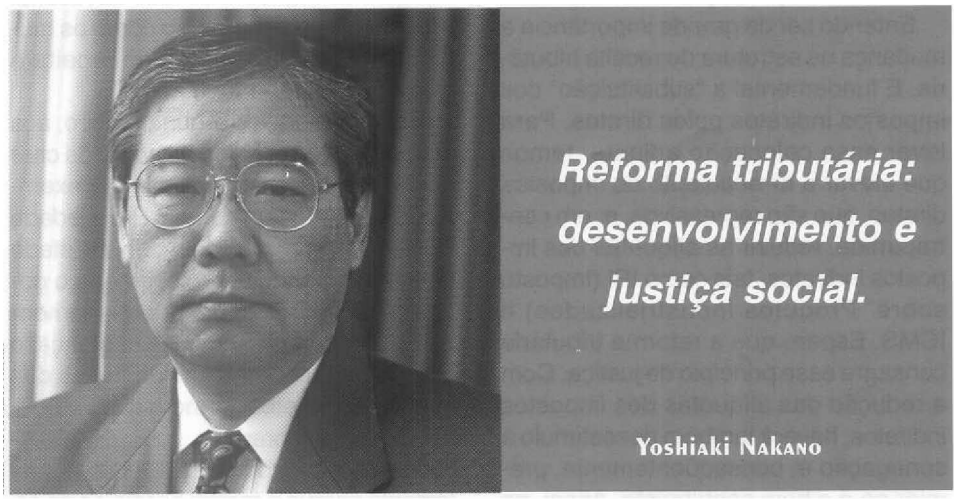
*RAE Light: Como as empresas reagem a esse/ato?*

**Pereira:** As empresas inovadoras, nos últimos anos, foram obrigadas a criar o cargo de *trainee,* uma função típica de reciclagem de aprendizado. As empresas observaram que os alunos recrutados nas escolas de Administração não estão prontos para ingressar no processo produtivo, gerencial. E é importante notar que os novos modelos gerenciais mudam o perfil cios dirigentes da empresa, que não é mais o do especialista dos anos 70. Hoje a empresa quer um profissional que tenha uma postura, uma visão holística, multifuncionaJ, generalista, ou seja, uma visão do todo da empresa a partir de determinada área de competência. São demandados menos gerentes e mais líderes, ou, como são chamados, *coachs.* É preciso integrar mais a escola e a empresa de forma a facilitar a formação desses administradores do futuro. Dessa forma, acho que é hora de se repensar um pouco o papel da escola de Administração, sua missão e sua própria estrutura, já que enquanto organização ela está sofrendo todo esse processo de mudanças. Há um grande desafio nesse sentido. •



# QUE ELE PENSAM SOBRE Reforma Tributária

## É possível compatibilizar justiça social e tributação? Especialistas de diversas áreas apresentam suas opiniões.




**Y05HiAki NAkANO**
é *Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo* e *Professor Adjunto do Departamento de Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração da EAESPIFGV.*

A sociedade brasileira assiste, neste momento, a uma discussão que poderá mudar os rumos do país, na direção do desenvolvimento e da ruptura com as injustiças social e tributária. Trata-se da tão esperada reforma tributária que, acredito, deverá dar à economia brasileira condições de competir com a dos países mais desenvolvidos. Isso deve ocorrer, entretanto, se a reforma consagrar princípios que julgo fundamentais para alavancar a nossa economia e corrigir graves distorções no sistema vigente.

Entre esses princípios citarei alguns tais como: adequar o sistema tributário à economia aberta - justamente para garantir a competitividade no mercado internacional - promover mudanças na es-

trutura de receita, reduzindo os impostos indiretos e substituindo-os por outros, diretos, e permitir maior autonomia tributária aos estados, dentro do princípio federativo.

No que diz respeito à adequação do modelo tributário à economia aberta, acho importante a eliminação de aberrações como, por exemplo, o COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), o PIS (Programa de Integração Social) e o IOF (Imposto sobre Operações Financeiras), que, somadas a outros fatores, contribuem para tornar a economia brasileira inviável do ponto de vista da competitividade internacional.

Esses tributos acabam onerando ainda mais o produto nacional e contrariam o princípio internacional tributário segundo o qual não se deve "exportar impostos". Por isso mesmo, o bom senso e a inteligência recomendam a desoneração das exportações, inclusive com uma reformulação do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços).

A adequação a que me referi trataria de eliminar a oneração de produtos exportados, especialmente os primários e os semi-elaborados, livrando-os principalmente do ICMS. Outro ponto relevante dentro desse espectro é a desoneração também dos investimentos para a produção. No momento em que tributamos uma máquina, estamos aumentando o custo da produção dela originada.

Entendo ser de grande importância a mudança na estrutura de receita tributária. É fundamental a "substituição" dos impostos indiretos pelos diretos. Para levar essa colocação adiante, temos que elevar a arrecadação de impostos diretos, que são regressivos, e, em contrapartida, reduzir as alíquotas dos impostos indiretos, tais como IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e ICMS. Espero que a reforma tributária consagre esse princípio de justiça. Com a redução das alíquotas dos impostos indiretos, haverá também desestímulo à sonegação e, conseqüentemente, premiar-se-á o bom contribuinte. Afinal, no Brasil, a carga tributária elevada é a de impostos indiretos. O imposto indireto não leva em consideração a capacidade contributiva do cidadão; desse modo, os contribuintes pagam indistintamente os impostos pelo que compram. Ou seja, o mesmo valor, a título de imposto, é cobrado do cidadão que ganha um salário mínimo e daquele com elevado poder aquisitivo. Trata-se portanto, de grave distorção que precisa ser corrigida. No meu modo de ver a questão tributária, o imposto direto, aquele que tributa a pessoa física de acordo com a capacidade de pagamento, é o mais justo.

Nesse sentido, o Brasil ainda está na contramão dos países desenvolvidos. Enquanto, no sistema tributário brasileiro, os impostos indiretos representam em torno de dois terços da arrecadação, nos países do chamado Primeiro Mundo ocorre o inverso: a arrecadação com impostos indiretos representa cerca de um terço do total arrecadado por meio da tributação.

Uma outra questão importante a ser abordada neste espaço é a que diz respeito ao nosso sistema tributário federativo. Com uma alteração constitucional, seria possível romper a rigidez tributária dos estados, que hoje praticamente só contam com dois tributos: o ICMS, cujas alíquotas são extremamente elevadas, variando, na maioria dos produtos, de 18 a 25%, e o IPVA (Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores). No Estado de São Paulo, o ICMS representa cerca de 95% de toda a receita tributária e encontra-se completamente sem margem de manobra do lado da receita. Atualmente, tanto a União como os municípios têm mais fontes de receita e maior flexibilidade tributária.

Por essa linha de argumentação, aos estados seria concedido o poder de criar novos tributos diretos, como, por exemplo, o ITR (Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural). Desse modo, o Estado estaria ocupando um espaço que o governo federal não o faz adequadamente. Em conseqüência dessa mudança, o Estado poderá reduzir as alíquotas dos impostos indiretos, como o ICMS.

Convém lembrar que, no Brasil, as alíquotas são, de modo geral, elevadas, justamente porque a receita baseia-se na arrecadação de impostos indiretos. Com a redução dessas alíquotas na outra ponta, com certeza seria reduzida a sonegação fiscal, também igualmente elevada no país.



© *RAE Light* IEAESP/FGV. São Paulo,Brasil




MARiA HEIENA ZOCkUN
*é Economista, Pesquisadora da FIPE* e *Consultora da FIESP/CIESP.*

Uma proposta inteligente de reforma do sistema tributário deve analisar essas questões com profundidade, para que realmente ocorram mudanças substanciais, com o objetivo de levar o país ao Primeiro Mundo e, paralelamente, reduzir a carga tributária dos contribuintes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas, aplicando, com isso, a justiça fiscal. O

Todos querem a reforma tributária, mas por diferentes razões. Áreas do governo federal a querem para diminuir as vinculações da receita e conquistar mais liberdade na elaboração do orçamento federal. Alguns estados a defendem para que se acabe com a guerra fiscal; outros, ao contrário, para garantir que' sua autonomia na criação de benefícios fiscais não seja diminuída.

A burocracia fiscal concederia algumas modificações desde que sua atividade não fosse perturbada com alterações mais ousadas: afinal, por que enfrentar o risco de um novo sistema, se os Tesouros estão arrecadando quase 30% do PIB (Produto Interno Bruto) com os tributos atuais?

Os assalariados não querem continuar sendo os maiores contribuintes, e defendem propostas que aumentem a abrangência e progressividade da tributação.

Os empresários, fustigados pela concorrência externa, defendem um sistema que não os alije da competição. Outros, mais sensíveis à concorrência desleal do mercado informal, defendem um sistema em que a sonegação seja facilmente evitada.

Um sistema que atenda plenamente qualquer um desses objetivos suscita a oposição de todos os demais atores, ao colocar em plano secundário os objetivos que estes perseguem. E assim, paralisada pelo excesso de propostas, a reforma tributária não acontece.

Se buscássemos o interesse coletivo, superando os interesses e as visões mais restritas, talvez a solução fosse encontrada.

Dadas as condições de um país onde a desigualdade social é extrema, o potencial econômico é insuficientemente explorado e a responsabilidade social é pouco estimulada, a maioria da população seria movida para uma situação econômica melhor se a reforma tributária favorecesse a distribuição de renda, o crescimento da produção e do emprego e a responsabilidade fiscal das unidades político-administrativas e dos cidadãos.

Desse ponto de vista, destacam-se dois aspectos nas propostas mais ousadas de reforma. O primeiro refere-se ao aumento da participação do IR (Imposto de Renda) na carga tributária nacional, o que é desejável porque este é o instrumento redistributivo por excelência. Atualmente o IR arrecada o equivalente a 4% do PIB, mas se fosse mais abrangente poderia, com alíquotas modestas, alcançar 10%.

O potencial de arrecadação do IR pode ser avaliado pelo seguinte raciocínio: 10% da PEA (População Economicamente Ativa) - 6,8 milhões de chefes de família - auferem 51,3% do PIB, ou R$264 bilhões/ano (média anual de R$ 39 mil por família); se tributados com alíquota de 20%, levariam aos cofres públicos R$52,8 bilhões/ano de IR, equivalente a mais de 10% do PIB.

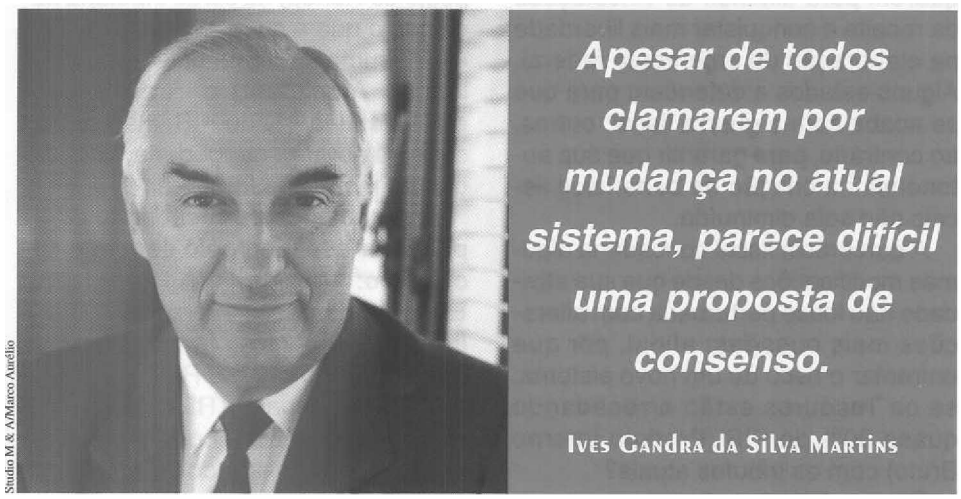
O segundo aspecto nas propostas mais ousadas diz respeito aos impostos indiretos: ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços),

IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), ISS (Imposto sobre Serviços), COFINS(Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), PIS (Programa de Integração Social), IPMF (Imposto Provisório sobre *Movi*mentação Financeira) etc. Há consenso de que esses impostos *devem* ser não-cumulativos e incidir, com alíquotas reduzidas, apenas sobre o consumo interno, desonerando os investimentos e as exportações. Essa mudança *visaria* à redução de custos dos produtos nacionais para ampliar o mercado interno, tornando a produção acessível às amplas camadas da população ainda excluídas do mercado de consumo e favorecer a competitividade do produto nacional frente aos concorrentes estrangeiros nos mercados interno e externo, criando, desse modo, *novas* oportunidades de investimentos no país.

A questão nevrálgica é a forma de cobrança. Recaindo o IVA (Imposto sobre o Valor Adicionado), facilita-se o trabalho das máquinas de arrecadação que, fiscalizando apenas os maiores contribuintes, garantem bom nível de coleta. Essa vantagem, no entanto, tem dois grandes custos: primeiro, exige perda de autonomia tributária dos estados, para que a indesejada guerra fiscal seja contida; segundo, deixa a concorrência desleal dos sonegadores menores ir minando o lado mais organizado do setor produtivo.

O ideal é cobrar o imposto de consumo em regime monofásico, fazendo-o recair apenas na etapa da venda no varejo -IVV (Imposto sobre Venda no Varejo). Neste caso, a autonomia dos estados para mudar alíquotas é total, mas requer, da administração fazendária e do poder judiciário, disposição e preparo para declarar e enfrentar a guerra contra a sonegação. a *virtude* desta alternativa é estimular, junto aos estados e aos cidadãos, maior responsabilidade fiscal, conduzindo a sociedade à importante mudança cultural na direção da cidadania.

É preciso pensar grande e estabelecer objetivos elevados para o país, fixando metas que orientem o caminho das mudanças, mesmo sabendo que, para alcançá-las, muitos anos ainda serão necessários. Propostas mais ousadas não *deveriam* ser sumariamente descartadas por dificuldades de implantação a curto prazo. O




IVES GANdRA dA SilVA MARTiNS
*é Professor Emérito das Universidades Mackenzie, Paulista e da Escola de Comando e Estado Maior do Exército, e Presidente do Conselho de Estudos Jurídicos da Federação do Comércio do Estado de São Paulo.*

Convenço-me, à medida que as diversas sugestões governamentais de políticos e professores *vão* sendo apresentadas, que uma reforma tributária real está cada *vez* mais distante.

Apesar de todos clamarem por uma alteração do caótico sistema atual, as perspectivas dos *variados* segmentos de interesse são conflitantes, razão pela qual torna-se difícil uma proposta de consenso.

Desejam, os governos das 5.000 entidades federativas do Brasil, uma reforma que lhes aumente a receita, já que têm demonstrado fantástica capacidade de aumento de despesas, principalmente aquelas desnecessárias.

Desejam, os contribuintes, uma redução da carga tributária, que, nas leis das 5.000 entidades federativas, atin-

ge 50% do PIB (Produto Interno Bruto), muito embora a arrecadação esteja, hoje, em torno de 29 a 30%.

Desejam, os especialistas, uma simplificação do sistema, que, por ter surgido das pressões de prefeitos e governadores, mais do que dos constituintes, é uma admirável colcha de retalhos, com superposições de incidências e inacreditável cumulatividade de imposições.

Por fim, o Ministro Jatene, tendo declarado, no passado, à época em que era ministro do Presidente Collor, que, com o COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), o problema da Saúde estaria solucionado, já percebeu que o COFINS tem "outros destinos" e pede uma contribuição própria, idêntica ao IPMF (Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira). A sugestão do Ministro vem ao encontro àquela que tenho sustentado, porém com uma diferença substancial: em minha proposta de reforma, a contribuição social nos moldes do antigo IPMF viria substituir todas as demais, passando, o sistema tributário, a comportar apenas uma contribuição. Já o Ministro Jatene pretende a criação dessa contribuição em adição às outras já existentes.

O Governo, por sua vez, aceita a proposta do Ministro, porém desde que a nova contribuição sirva também para tapar os buracos de seus incontroláveis déficits de caixa - que provam que Adolfo Wagner, quando assegurava que há uma tendência irreversível de crescimento dos gastos públicos, diagnosticou a mais triste realidade da Administração Pública. Por esta razão, não conheço nenhuma homenagem pública à sua visão política, por parte de qualquer governo no mundo.

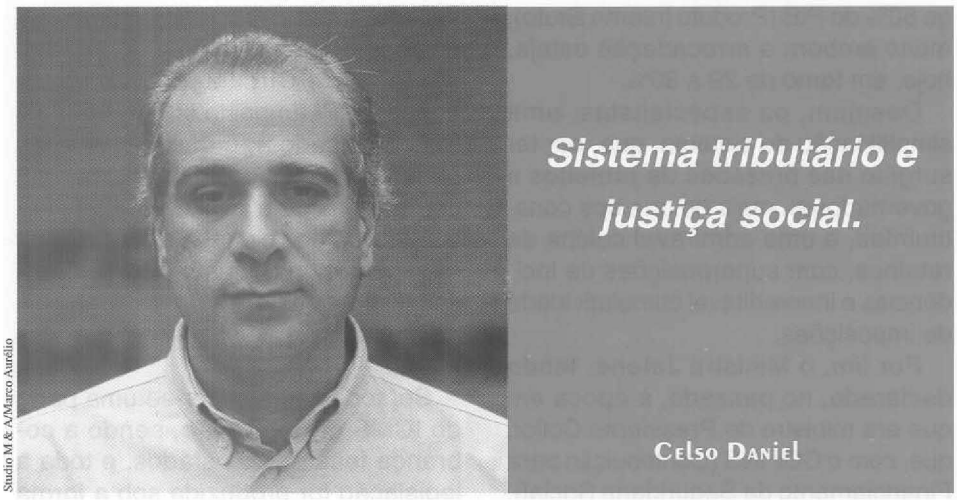
Neste quadro, à evidência, o mais provável é que o lado fraco da relação fisco-contribuinte termine, mais uma vez, por pagar a conta da inquestionável e permanente capacidade dispenditiva dos políticos brasileiros, cuja tradição matemática está na proporção inversa entre serviços prestados e tributos arrecadados. No Brasil, quanto mais se arrecada, menos se faz.

No meio dessas conflitantes correntes, apresenta, o Governo, algumas sugestões. Pretende unificar ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) e IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), o que é bom, mas pretende manter, na unificação das alíquotas, uma para a União e outra para o Estado, o que é mau. Se for para unir os impostos, mas manter duas cobranças distintas estar-se-á trocando seis por meia dúzia e não vale a pena a reforma.

Se, todavia, destinar-se uma parte do ICMS para a União, sendo a cobrança feita pelos estados, e toda a legislação for produzida sob a forma de lei complementar, eliminando-se o CONFAZ, estou certo de que se terá dado um passo relevante para a simplificação dos impostos, que têm o mesmo fato gerador.

Uma evidência é que não há, na proposta governamental de reforma tributária, sugestões quanto ao imposto de renda. Pretende, o Governo, apenas alterar as leis ordinárias, como o faz, rigorosamente, todos os anos, obrigando o pobre contribuinte a adaptar-se, a cada 365 dias, a um regime novo. A "desinteria" legislativa, em matéria de Imposto de Renda, é algo tão tradicional que os especialistas governamentais na correção intestina da Administração já perderam a esperança de que um dia tal sintoma de desidratação normativa possa ser estancado. De qualquer forma, a redução de alíquotas, com a eliminação de inúmeras deduções, é forma inteligente, a meu ver, de melhor controlar a inadimplência fiscal.

Mas o que definitivamente repugna na proposta governamental é a criação de uma contribuição "sobre o movimento financeiro" que sirva para tapar buracos de caixa e, supletivamente, à Saúde. Trata-se de mais uma demonstração de que a capacidade dispenditiva do Governo não tem limites. Os cidadãos brasileiros devem invejar os escravos da gleba da Idade Média, visto que são tratados de maneira mais drástica pelos novos senhores feudais do século XX, ou seja, os políticos brasileiros. O




Studio M & A/Marco Aurélio

CElso DANiEl
é *Deputado Federal pelo PT e Professor do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESPIFGV.*

Uma proposta de reforma tributária sintonizada com os grandes problemas brasileiros deve se iniciar, antes de tudo, pela incorporação do tema da justiça social no que se refere à arrecadação de tributos. O Brasil ostenta, infelizmente, o título de campeão mundial em concentração de renda. Esse quadro é agravado pelo. fato de, em nosso país, pagarem mais impostos os que detêm menos renda e riqueza, e menos, os que possuem mais. Ou seja, o nosso sistema tributário é regressivo e, portanto, socialmente injusto. Isso se deve, sobretudo, à grande importância dada aos impostos indiretos em relação ao reduzido papel dos diretos. Por isso, quem ganha pouco, ao consumir a parte mais importante de sua renda, paga muito imposto; o contrário ocorre com os mais ricos.

Assim, enquanto as alíquotas efetivas do conjunto dos tributos sobre consumo nos sete maiores países industrializados correspondem a 12,7%, no Brasil essa alíquota equivale a 16,8%. Os impostos sobre a propriedade imobiliária (urbana e rural) atingem 2,1% do PIB (Produto Interno Bruto) nos países desenvolvidos, e apenas 0,3% do PIB no Brasil. De mais a mais, os próprios impostos diretos incidem, aqui, muito mais pesadamente sobre o trabalho (alíquotas efetivas de 19,3%) do que sobre o capital (8,2%), ao contrário do que ocorre nos países mais ricos (32,8% sobre o trabalho e 38,4% sobre o capital).

Por isso, é fundamental, de um lado, reduzir a taxação dos impostos indiretos -IPI (Imposto sobre produtos Industrializados) e ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) -e, de outro, tornar o Imposto de Renda dos indivíduos e empresas mais justo. Neste caso, é necessário alterar a legislação no sentido de que se reduzam alíquotas do Imposto de Renda para os que recebem menos, aumentando-as para os que possuem rendimentos mais elevados. Hoje, a menor alíquota, que atinge os que ganham entre 7,5 e 14,8 salários mínimos, é de 15%, muito elevada, enquanto a maior alíquota, para os que percebem mais de 136 salários mínimos, é de 35%, bastante inferior à de países como Estados Unidos, Alemanha, Japão e outros. Além disso, como já citado, os que ganham muito pouco são os que pagam mais impostos, em função do mencionado peso dos tributos indiretos. Por esta razão, faz-se necessário compensá-las, instituindo-se um imposto de renda negativo para os indivíduos que recebem até dois salários mínimos (na forma do projeto de lei que institui o programa de renda mínima, do Senador Eduardo Suplicy, ou como estão fazendo o Governo do Distrito Federal e a Prefeitura de Campinas).

Quanto ao Imposto de Renda das empresas (IRPJ-Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas), deve-se limitar de maneira radical às deduções hoje permitidas, pois, apesar das elevadas alíquotas nominais, existem brechas para que determinadas empresas paguem muito pouco. Com isso, seria possível inclusive reduzir as alíquotas nominais hoje existentes, mantendo-se o mesmo nível de arrecadação ou conseguindo-se até mesmo elevá-lo. De outra parte, o IGF (Imposto sobre Grandes Fortunas), criado pela Constituição, precisa ser regulamentado. Se o fosse, passaria a se constituir no primeiro imposto, no Brasil, a não onerar as classes mé-

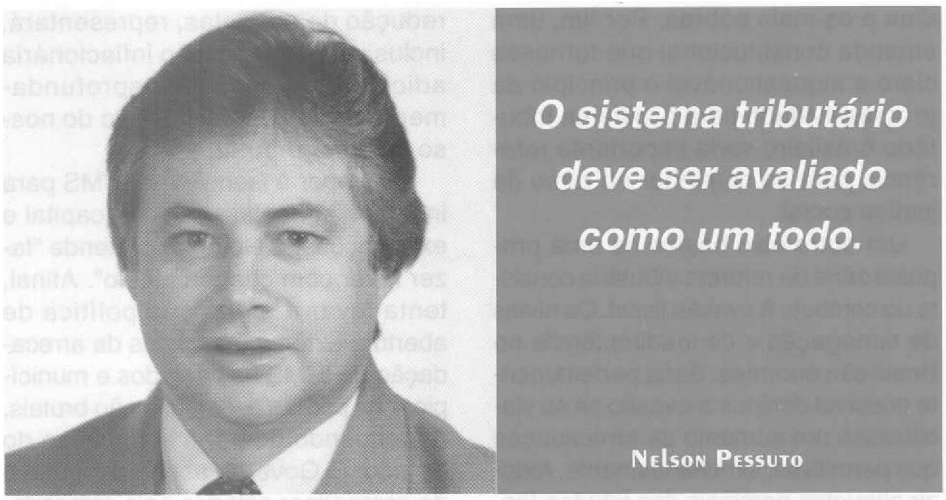
dias e os mais pobres. Por fim, uma emenda constitucional que tornasse claro e inquestionável o princípio da progressividade para o sistema tributário brasileiro seria importante referência para se caminhar no rumo da justiça social.

Um outro eixo básico de uma proposta séria de reforma tributária consiste do combate à evasão fiscal. Os níveis de sonegação e de inadimplência no Brasil são enormes. Seria perfeitamente possível diminuir a evasão se se viabilizasse um aumento de arrecadação que permitisse, simultaneamente, reduzir alíquotas nominais dos tributos (sobretudo os indiretos) e elevar gastos sociais e aqueles vinculados ao desenvolvimento econômico (infra-estrutura e ciência da tecnologia). Para tanto, importa alterar os dispositivos que regulam o sigilo bancário, de modo a permitir, aos agentes do fisco, acesso às informações necessárias, mas, ao mesmo tempo, proibindo-os de tornar públicas tais informações (hoje esses dados só são obtidos mediante autorização judicial, o que inviabiliza, na prática, o acesso a eles). É preciso, ademais, aparelhar tecnicamente os órgãos de arrecadação (Receita Federal e INSS, por exemplo), por meio da informatização, de uma política de recursos humanos etc.

A reforma tributária que vem sendo defendida pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, bastante tímida em função da dificuldade de conciliar os interesses contraditórios de sua ampla base de sustentação política, está muito longe de atender aos reclamos pela' redução dos impostos, por parte do empresariado, das classes médias e do povo. Ao contrário, a pretendida transformação do **IPI** (Imposto sobre Produtos Industrializados) -que é imposto pela União -em ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) federal parece visar, sobretudo, ao aumento da arrecadação do governo federal, pois tal tributo passaria a incidir sobre produtos e serviços que hoje não pagam IPI (a exemplo de energia, combustíveis etc.). Se tal medida não for acompanhada por uma redução de alíquotas, representará, inclusive, uma pressão inflacionária adicional, além de um aprofundamento do caráter regressivo do nosso sistema tributário.

Ao propor a isenção de ICMS para insumos agrícolas, bens de capital e exportações, o Governo pretende "fazer favor com chapéu alheio". Afinal, tenta levar a efeito sua política de abertura externa, às custas da arrecadação de ICMS dos estados e municípios. As perdas estimadas são brutais, dependendo do perfil econômico do Estado. O Governo acena a hipótese de compensar estados pela arrecadação perdida. Melhor faria se mantivesse a arrecadação estadual e compensasse os exportadores com seus próprios recursos, por meio de um crédito fiscal. Há, porém, algo mais relevante: a idéia de desonerar exportações representa uma maneira de torná-las mais baratas, num cenário de câmbio fixo bastante valorizado. O mais fundamental, portanto, é corrigir o câmbio valorizado, o que pressupõe a reformulação de toda a política de estabilização.

Contudo, o mais preocupante é a total ausência, nas propostas ventiladas pelo Governo FHC, de quaisquer medidas de caráter social, num assunto tão propício a iniciativas de justiça social como o da reforma tributária. É, pois, importante registrar que os eixos centrais da proposta petista - progressividade e combate à sonegação - afastam-se bastante da tímida proposta colocada em discussão pelo Governo, que não só não permite vislumbrar a obtenção de um sólido equilíbrio com investimentos sociais e em infra-estrutura - essenciais para manter a estabilidade econômica com desenvolvimento - como deixa inteiramente de lado o tema da justiça tributária. O




NEISON PE55UTO
*é Presidente da UNA FISCO Sindical (Sindicato Nacional dos Auditores-Fiscais da Receita Federal).*

Cagitar reforma tributária é considerar as expectativas dos participantes do processo econômico-social do país.

O Governo espera, no mínimo, manter o nível de arrecadação tributária, mas também explorar as possibilidades de aumentá-lo, definindo tanto os parâmetros para tal como os tributos existentes, ou outros cuja criação seja aventada. Construir uma estrutura tributária simplificada - e implementá-la com o mínimo de conflito - é outro dado que deve compor as preocupações do Governo, que dotará a administração tributária dos meios necessários à operação do sistema.

Subjacente a tais formulações está o aspecto das dimensões do aparelho estatal, que dependem da definição das funções que o Estado deve desempenhar. Tendo-se a definição, ter-se-á a noção precisa dos recursos necessários ao Estado.

Em nosso país, os aspectos até aqui referidos multiplicam-se por três. A organização política assume a forma de república federativa, constituída pelo elo indissolúvel dos estados e municípios e Distrito Federal, como estabelece a Constituição, em seu artigo 1Q. Ainda, o artigo 18 diz que União, estados e municípios são autônomos. Assim, é necessária a análise daqueles aspectos em cada um desses níveis - da União, dos estados e dos municípios -, buscando-se harmonizar soluções e alcançar um somatório que atenda ao conjunto.

Sabendo-se que a nenhum nível de governo interessa a diminuição do montante de recursos garantidos pela estrutura existente, ter-se-á, já, idéia da magnitude do problema.

Introduzindo-se no estudo a questão da repartição de encargos, mais difícil será a obtenção de resultados satisfatórios para todos. Repartir encargos significa precisar quais funções de Estado deverão ser desempenhadas pelos entes federados, individualmente. Nossa Constituição trata do tema com imprecisão, o que faz originar a necessidade da divisão de responsabilidades entre os entes federados. Essa divisão, nas propostas de reforma até hoje esboçadas, não recebeu atenção. Enquanto não resolvida, esta é uma questão que torna qualquer reforma incompleta.

O sistema tributário deve ser avaliado como um todo. Neste processo, além de se verificarem a repartição de competências originárias para tributar e a partilha dos recursos arrecadados, examinam-se os gastos para que se possa saber se o sistema atende ou não às necessidades do país. Se a discriminação de rendas é perfeita - com a adequada alocação dos tributos e do produto da arrecadação - mas o gasto é mal efetuado, deixando desatendidas as camadas sociais mais carentes, o sistema merece reforma.

Cabe perquirir agora as aspirações da sociedade (e não só as dos contribuintes de direito).

Capta-se um difuso anseio pela simplificação, sem que se exprima exatamente em que ela consiste. Cingindo-se os projetos de reforma ao plano constitucional, a simplificação pode ser diminuição de tributos, já que, por exemplo, no campo dos impostos sobre o consumo, coexistem inexplicavelmente quatro impostos: **IPI** (Imposto sobre Produtos Industrializados) federal, ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) estadual, e ISS (Imposto sobre Serviços) e IVV ( Imposto sobre Vendas a Varejo) municipais.

Parece clara a repulsa à pressão tributária do sistema. Questiona-se o elevado nível da tributação, uma quei-

xa que pode levar à evasão e também à concentração e aumento da pressão sobre os poucos que contribuem. A queixa parece resultar mais da percepção de que o gasto público é mal feito do que de uma perversidade intrínseca dos tributos. O desejo é de que se promova uma baixa generalizada de alíquotas. Esta baixa, conjugada ou não com uma diminuição do número de alíquotas, poderia, no entanto, apontar para uma simplificação desse número, o que, por sua vez, levaria para uma aparente simplificação do problema. Na realidade, a injustiça se agravaria.

Entendemos que a reforma não se restringe necessariamente à alteração das normas constitucionais. Há mudanças significativas que podem ser realizadas em nível infra-constitucional. Uma delas, redutora da iniqüidade fiscal, seria a alteração do IRPF (Imposto de Renda sobre Pessoa Física), ampliando-se o número de faixas de incidência - e respectivas aliquotas - e de deduções, com estas limitadas a percentuais do imposto devido, sendo do tanto menores quanto maiores a renda líquida. A progressividade do imposto, um mandamento constitucional, melhoraria .

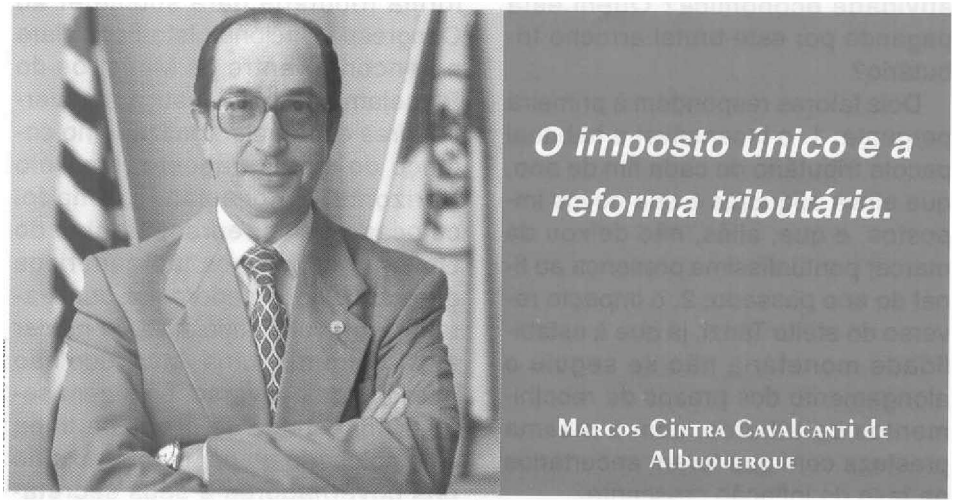
Outras mudanças se refeririam ao imposto sobre grandes fortunas, à eliminação do deferimento chamado lucro inflacionário, no IRPJ (Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica), e à reformulação do ITR, recuperando-se o projeto da lei 8847/94.

No plano constitucional (competência federal), poder-se-ia instituir imposto sobre o patrimônio líquido das empresas, como complemento às leis 8981 c/94 e 9065/95, alcançando assim o imposto de renda mínimo.

Ainda, revisar-se-iam contribuições sociais como as relativas a COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), PIS (Programa de Integração Social),PASEP (Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público) e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro), unificando-as com vistas à simplificação, à redução da cumulatividade e à desoneração das exportações e das empresas intensivas em mão-de-obra.

Espera-se que os projetos visem à tributação equilibrada das rendas do capital e do trabalho, do capital produtivo e do capital especulativo *(hot money)* , e da renda auferida e do gasto, respeitando a cláusula pétrea do artigo 60, parágrafo 4º, I, da Constituição.D

MARCOS CiNTR<l CAVALCANTi dr ALbuQUERQUE
*é Vereador em São Paulo, Presidente Estadual do Partido Liberal* e *Professor Titular do Departamento de Planejamento* e *Análise Econômica Aplicados* à *Administração da EAESPIFGV.*




Em 1995, a receita de tributos deve superar 30% do PIB (Produto Interno Bruto), o nível mais alto da história. Nos primeiros seis meses, a arrecadação federal aumentou cerca de 40% em relação a 1994, que, por sua vez, em relação ao ano anterior, já a havia tido aumentado em 30%. Em outras palavras, em dois anos os impostos federais aumentaram 70%. Cabe lembrar que, ao longo dos últimos 15 anos, a carga tributária total tem-se situado na faixa de 22 a 25% do PIB. Se chegar a 35%, como dizem alguns, o aumento de impostos terá sido de mais de 50%, em apenas dois anos!

Não obstante, o sistema tributário brasileiro está em frangalhos. Para cada real de tributos que entra nos cofres públicos, outros dois deixam de ser arrecadados, devido à sonegação, à ineficiência, à corrupção ou à fuga para a economia informal. Isto porque a Receita Federal é um leão sem garras. De um lado, a metade dos quase cinco mil fiscais está metida em gabinetes ou em cargos comissionados, fora da fiscalização. De outro, os métodos de controle e informatização do sistema são obsoletos e não conseguem acompanhar a parafernália de impostos e obrigações que infernizam a vida do contribuinte honesto e colocam o sonegador nas delícias de um autêntico paraíso fiscal.

A complexidade do sistema tributário pode ser avaliada pelo fato de as revistas especializadas chegarem a publicar 20 páginas diárias de alterações na legislação fiscal. Cerca de 30% das despesas administrativas das empresas provêm das obrigações acessórias tributárias - um dos mais significativos itens do famigerado "custo Brasil".

O que faz com que um sistema tributário destroçado por uma estrutura arcaica e injusta, pela corrupção, pela evasão e fuga para a economia informal seja, ainda, capaz de extrair' parcelas crescentes da renda gerada pelo setor privado, mesmo com claros sinais de contração do nível de atividade econômica? Quem está pagando por este brutal arrocho tributário?

Dois fatores respondem à primeira pergunta: 1. o incansável e habitual pacote tributário de cada fim de ano, que eleva alíquotas e cria novos impostos, e que, aliás, não deixou de marcar pontualíssima presença ao final do ano passado; 2. o impacto reverso do efeito Tanzi, já que à estabilidade monetária não se seguiu o alongamento dos prazos de recolhimentos de tributos, com a mesma presteza com que foram encurtados na fase de inflação crescente.

Quanto à segunda indagação, a resposta é óbvia: o violento aumento tributário é suportado pelos que não podem, ou não desejam, partir para a marginalidade - a evasão e a economia informal. Então, pagam muito mais do que seria razoável supor. Assalariados e empresas do setor formai estão sufocados pela extorsiva carga tributária, embora a candura e o cinismo da burocracia pública afirme que, da ótica macroeconômica, uma carga de 30% do PIB não é nenhuma aberração frente a comparações internacionais. Esquecem-se de que, no Brasil, a maior aberração não é o total da carga, mas o padrão desigual de incidência tributária.

A arrecadação de impostos aumentou tanto que, apesar da ineficiência e das mazelas do atual sistema, atingiu o ponto de desinteressar as autoridades em uma verdadeira reforma tributária. É sintomático porta-vozes do Governo afirmarem que o sistema fiscal não sofrerá mudanças profundas. Dizem, apenas, que ele será aperfeiçoado mediante processos de simplificação, coordenação, atualização e harmonização tributárias, termos tão obscuros quanto sem conteúdo, mas aos quais recorrem para dar a entender à sociedade que, nesta administração, pouca coisa poderá mudar no *front* tributário brasileiro.

O mais provável, contudo, é que o Governo não tenha um projeto de reforma tributária para submeter ao Congresso Nacional. Isto ficou claro no encontro entre os Ministros do Planejamento e da Justiça e governadores estaduais, realizada no começo do mês de agosto, em Belo Horizonte. Na ocasião, o tema foi colocado pelos representantes do Governo em termos tão genéricos que vários governadores se declararam favoráveis à iniciativa de mudar a estrutura tributária. Mas tudo não passava de conversa, pois nem sequer um esboço de proposta tinha sido colocado no papel para exame dos governadores e seus secreta-

rios, de modo a permitir que cada um definisse sua posição e apresentasse suas sugestões. Reforçam essa suspeita os sucessivos adiamentos da remessa do projeto ao Congresso e declarações de porta-vozes do Governo, de dentro e de fora dele, de que mudanças mais profundas só deverão mesmo ocorrer em 1988, último ano de mandato do atual Presidente.

Mais significativo, ainda, foi o alcance da reunião que se seguiu entre o Presidente da República e seus Ministros da Fazenda e da Justiça, com os parlamentares. O Presidente e seus auxiliares não conseguiram detalhar sua proposta, o que levou líderes governistas no Congresso a considerar "tímida" a reforma pretendida pelo Governo - uma maneira delicada de confirmar que o projeto não existe.

Enquanto a proposta não aparece, o Governo e sua burocracia cuidam de exercitar seu vezo de atazanar o contribuinte, com freqüentes alterações normativas dos impostos hoje existentes ou com a criação de impostos adicionais, buscando, sempre, elevar sua própria capacidade de extrair, do contribuinte, mais e mais recursos. Agora, já se fala em modificações no Imposto de Renda para pessoa jurídica e pessoa física e na criação da CMF (Contribuição sobre Movimentação Financeira). Pensando bem, já estamos no segundo semestre, é tempo de preparar o pacote tributário de fim de ano.

*Quadro I*

**RECEITA DO IPMF – ANO 1994** (em R$ milhões)

| | | | | | | | | Total Geral |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Jan.** | 377 | **Abr.** | 352 | **Jul.** | 405 | **Out.** | 516 | |
| **Fev.** | 399 | **Maio** | 484 | **Ago.** | 459 | **Nov.** | 420 | |
| **Mar.** | 376 | **Jun.** | 397 | **Set.** | 410 | **Dez.** | 493 | |
| **Totais** | 1.152 | — | 1.233 | — | 1.274 | — | 1.429 | 5.088 |

Fonte: IESP (Instituto de Economia do Setor Público).

A propósito da criação da CMF, esta proposta deve ser avaliada no quadro das estratégias de políticas públicas adotadas no Brasil nos últimos anos, portanto, em um contexto mais amplo, que ultrapassa o aspecto da possível solução, localizada, para a saúde brasileira.

A CMF busca reproduzir a experiência do IPMF, que distorceu o caráter da proposta do Imposto Único. Quando escrevi sobre essa proposta pela primeira vez, em janeiro de 1990, nunca me ocorreu que o oportunismo da burocracia brasileira fosse capaz de deformá-la tanto. Atraída, tão-somente, pela habitual ganância de maior arrecadação, ignorou-se a simplicidade, a transparência, a incidência mais equânime e o baixo custo, virtudes inerentes ao modelo de unicidade tributária que lhe dera origem. Como odioso estuprador, o Governo encantou-se apenas com o lado exterior da vítima - a facilidade arrecadatória - e coroou sua violência, substituindo o sonho de um só imposto pelo pesadelo de um imposto a mais.

Não há, assim, como deixar de criticar a criação de mais um imposto ou contribuição sobre transações financeiras, independentemente de sua justificativa ou da qualidade moral e profissional de seu defensor. Nem há como deixar de comentar o passo atrás que a vinculação das receitas da CMF representa, diante das modernas práticas administrativas que se diz querer implantar no país. Há ainda o aspecto do reforço que ela dá ao cômodo costume do administrador público brasileiro de, permanentemente, procurar mais recursos para superar desequilíbrios de caixa, em lugar de dedicar-se à contenção e racionalização de gastos, à modernização de sistemas, à qualificação e motivação do servidor público e ao combate à corrupção. Ainda pior é a abertura de grave precedente. Se o saneamento, o transporte ou a educação - áreas também prioritárias e carentes do setor público -

necessitam de recursos, por que não criar novos tributos para supri-los? A força do precedente é tamanha que os titulares das pastas de Educação e dos Transportes já falam em criar, cada um, impostos vinculados para financiar seus respectivos setores.

Entretanto, muitas das críticas à proposta da CMF (a exemplo daquelas feitas à do Imposto Único) são preconceituosas e fruto de total desinformação. Condenam-se impostos sobre transações financeiras como inflacionários, regressivos e cumulativos - seja o IPMF (Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira), a CMF ou o Imposto Único. Ora, a experiência do IPMF provou, exatamente, o contrário.

*Quadro II*

**ESTIMATIVA DE ARRECADAÇÃO DO IMPOSTO ÚNICO** – (US$ bilhões /ano)

| VALOR DE TRANSAÇÃO | KPMG (1) | MCM Consultores Associados | AUTOR | *BENCHMARK* |
|---|---|---|---|---|
| Cheques | 3.000 | 2.472 | 4.320 | 3.800 |
| Moedas | 1.066 | 948 | 1.080 | 1.120 |
| Operações Financeiras | 1.500 | 1.668 | 2.112 | 3.560 |
| Outras | 1.081 | 1.883 | 2.088 | 7.800 |
| Total | 6.647 | 6.972 | 9.600 | 16.280 |
| Arrecadação Estimada | 86 | 68 | — | — |
| Arrecadação Corrigida | 91 | 86 | 111 | 127 |
| Arrecadação Ajustada (2) | 74 | 69 | 89 | 102 |

(1) As transações financeiras não incluem valor das operações de crédito e financiamento bancário;
(2) Com redução de 20% no volume global de transações.
Fonte: ALBUQUERQUE, Marcos Cintra C. de. *Tributação no Brasil e o Imposto Único*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Assim, a receita de cerca de R$ 5,1 bilhões em 1994 evidenciou o seu vigor, o fácil e baixo custo de arrecadação. Com alíquota de 0,25% sobre as movimentações financeiras, sua receita foi a metade da gerada pelo IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), sem as perturbações e a burocracia dos tributos tradicionais.

Está provado que o IPMF é o tipo de imposto absolutamente infenso à sonegação, que alcança todos os contribuintes, logo, mais justo e menos regressivo do que os impostos declaratórios, sem esquecer que o pior, mais injusto e regressivo imposto é o que é sonegado. A afirmação de que a CMF é inflacionária é quase caricatural. Como se todos os tributos, cujo impacto nos preços seja sancionado pelo mercado, ainda que diretos e não-cumulativos, não fossem inflacionários! Dizer, então, que a alíquota de 0,25% representa carga tributária mais alta com inflação baixa do que com inflação alta revela completa ignorância. Pois o imposto incide, estática e instantaneamente, sobre o valor da operação. Portanto, sua carga independe da inflação, que reflete o aumento dinâmico dos preços.

A proposta do Imposto Único, como toda proposição não-convencionai, gerou muita controvérsia porque suas características ferem interesses estabelecidos na burocracia dos três pianos de governo, interesses derivados e de entidades econômicas e outras que, no sistema atual, permanecem isentas de impostos. Além destes, incluem-se aqueles agentes que, mesmo cumprindo suas obrigações tributárias formais, aproveitam-se das brechas do sistema para pagar menos (sonegação legal), e os sonegadores contumazes, refugiados na falsidade ideológica ou na economia informal, nem sempre alcançados pelo caro e ineficiente aparato fiscal do Governo.

O preconceito em relação à proposta do Imposto Único não hesita em usar de argumentos inteiramente falaciosos, sem qualquer fundamentação técnica. Um é o que diz que, com esse imposto, a arrecadação cairia dos quase R$120 bilhões/ano atuais recolhidos pelos três níveis de governo e Previdência, para cerca de R$15 bilhões/ano. Ora, estas são estimativas enviesadas, porque inclui no bolo arrecadado contribuições para o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), Imposto de Importação (de alíquota e valor elevados transitórios) etc., além de assumir que o brutal arrocho tributário apontado no início deste trabalho seja passível de permanente sustentação.

As simulações realizadas acerca da arrecadação do Imposto Único, com base no perfil tributário de 1993, dizem que seu valor ficaria muito próximo ao da receita obtida pelos três níveis de governo e a Previdência, entre US$ 85 bilhões e US$ 90 bilhões/ano, equivalentes a cerca de 25% do PIB.

As pretensas estimativas de redução da arrecadação, por outro lado, não consideram as diferenças que respondem pelas discrepâncias observadas nas previsões de receita do Imposto Único, diante da realizada pelo **IPMF.** Neste, as imunidades constitucionais são expressivas, não gravando, por isto, representações diplomáticas, sindicatos, entidades filantrópicas e sem fins lucrativos, fundações, papel de imprensa, editoras de livros, associações de classe e muitas outras que, em seu conjunto, representam grande parcela das atividades econômicas. Por exemplo, entidades mantenedoras sem fins lucrativos, como o setor de saúde e de educação e grandes fundações vinculadas a conglomerados econômicos e financeiros de porte, não são alcançados pelo IPMF. Mas o seriam pelo Imposto Único.

Importa acrescentar que, no quadro de uma corajosa e profunda reforma fiscal e do Estado, as necessidades de recursos para suportar um Estado de tamanho reduzido devem ser significativamente menores, o que poderá propiciar a redução da alíquota do próprio Imposto Único.

Em face do impasse em que se encontra a reforma tributária, alimentado pelas divergências existentes no seio da equipe governamental e de seu esquema de sustentação parlamentar - tudo levando a crer que não existe uma proposta concreta, costurada, para apresentação ao Congresso Nacional-, está na hora de o Governo despir-se de seu preconceito e examinar, com isenção e coragem, a proposta do Imposto Único.

Apesar de ser difícil imaginar, na postura dos tributaristas tradicionais - mentores da suposta proposta do governo -, uma mudança que os levem a buscar saídas criativas para a questão, não podem eles ignorar que, no Congresso, dentre as 22 propostas de emenda constitucional versando sobre matéria tributária, cinco das mais importantes contemplam a volta do IPMF para compor, com outros impostos, a nova estrutura do sistema.

Por que não levar em conta essa realidade? Por que não abandonar o conservadorismo e partir para alterações reais? Por que não descartar a imitação grosseira do IPMF e abraçar a proposta original do imposto sobre transações financeiras? É hora do Imposto Único - "insonegável"-, que maximiza o universo de contribuintes, é barato e de fácil administração, tal como o IPMF já demonstrou à exaustão. Se todos pagarem, todos pagarão pouco. Muitos, como os sonegadores e corruptos, pagarão mais do que hoje e passarão a contribuir com sua parcela de recursos no custeio das atividades públicas. É preciso ir além de desonerar a produção e desonerar, também, o setor formal da economia. O Imposto Único faz tudo isso e, de quebra, reduz o "custo Brasll".«




*por* ***José Padílha Gonçalves***

***O futuro do varejo tradicional sofre cada vez mais as ameaças das grandes multinacionais. Unidades autônomas apoiadas por sistemas de suporte à decisão estarão definindo o quanto as empresas conseguirão atender aos desejos e às necessidades de clientes - o desafio da sobrevivência para o mercado de varejo.***

Ao contrário do que pode sugerir o título à primeira vista, não vamos falar do mercado de varejo e seus inúmeros novos formatos, que vão desde os superespecialistas (chamados nos EUA de *category killers)* até as compras via *modem* ou TV interativa, passando pelo recente fenômeno (no Brasil) das vendas pessoa à pessoa, conhecido como *nefwork marketing* ou pirâmide de vendas.

A constatação de que o mercado cria novos formatos a uma velocidade cada vez maior, na busca de ocupar nichos não percebidos, abandonados ou mal atendidos pelo varejo tradicional, tem sido exaustivamente explorada.

Vamos abordar o caminho em direção ao futuro do varejo tradicional, que, como se não bastassem os novos formatos, sofre cada vez mais a ameaça das grandes multi nacionais, que desembarcam em nosso mercado com todas as suas armas de poder de compra, desenvolvimentos tecnológicos e definições estratégicas.

É certo que o ato de **ir** às compras será por muito tempo (para alguns, sempre) uma atividade que o consumidor terá como importante opção de lazer. Para que isso seja verdade no **futuro**, o contato com a mercadoria e o vendedor deverá ser uma experiência

gratificante e uma oportunidade de obter um "serviço customizado" às suas necessidades e desejos.

Nos últimos anos, os diversos movimentos feitos pela indústria e pelo varejo, principalmente nos EUA e no Japão, conhecidos como *Just-in- Time, Quick Response, EDI (Electronic Data Interchange), ECR (Efficient Consumer Response), Data Base Marketing* etc. acabaram por criar uma ligação estreita entre Produção/Distribuição/Cliente Final, unidos pela informação que percorre a cadeia em qualquer sentido ou seqüência. Dessa união, e da informação de que os clientes desejam ser atendidos de acordo com suas necessidades individuais, surgiu na indústria e sobretudo no varejo, por ser o principal ponto de contato com o cliente final, o conceito de organização holística.

Também chamadas de organizações distribuídas, serão compostas por unidades atuando de maneira bastante autônoma, estas por sua vez se comporão de módulos, que poderão ser únicos e também autônomos. Módulos são tipicamente tarefas ou processos específicos, tais como concessão de crédito, disponibilização de um produto ao cliente, informações ao cliente sobre produtos, serviços de entrega etc.

Durante um atendimento ou venda, eles não interagem nem acontecem necessariamente na mesma seqüência. Para atender aos desejos e às necessidades de cada um deles individualmente, esses módulos podem e devem combinar como e quando interagir.

Na etema tentativa de atender a esses desejos e necessidades, cada unidade obtém informações e se coloca em constante desenvolvimento, buscando novas formas de satisfazer seus clientes.

A organização holística será viabilizada por novas arquiteturas de sistemas de informação, já que a existência de módulos únicos e autônomos, nas diversas unidades, to rnaria caótica uma organização que se utilizasse de grandes sistemas centrais, desenvolvidos com foco nas tarefas internas e com pouca flexibilidade. Nas empresas assim estruturadas, é fundamentai que os sistemas também sejam descentralizados, para que os recursos de computação, os dados e os sistemas de informação estejam disponíveis nas unidades, dentro do moderno conceito de Ambiente de Computação Distribuída (DCE), que assegurará ainda a comunicação entre elas e delas com a central.

*O caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a seus serviços e de tornar fiéis os seus clientes.*

Neste cenário, o caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a seus serviços e de tornar fiéis os seus clientes.

No mercado varejista brasileiro dos últimos anos, sobreviveram aqueles que mais rapidamente se adaptaram às drásticas mudanças, impostas por uma inédita sucessão de intervenções na economia do país, transformado em laboratório de teses macroeconômicas, na maior parte das vezes com implementações desastrosas.

O talento, a rapidez, a visão financeira e o pragmatismo daqueles líderes que conduziram essas organizações sobreviventes ao longo de tantas crises podem não ser suficientes para levá-las ao futuro.

Para tanto, a visão desse futuro deve estar clara nocoração e mente de cada um dos integrantes dessas empresas. Serão eles que, trabalhando nas unidades, com um alto grau de autonomia e apoiados por sistemas de suporte à decisão, estarão, no futuro, definindo o quanto suas empresas conseguirão atender aos desejos e às necessidades de cada cliente. À estrutura central caberá o papel de aperfeiçoar os elos de ligação das unidades, minimizar seus custos, estimular e viabilizar a criação de novas formas de atendimento, criando uma cultura de mudança constante e que valorize funcionários generalistas e criativos, já que quanto maior a diversidade dos módulos, maior o nível de customização que poderá ser oferecido pela empresa.

Mais uma vez, como se a velocidade das mudanças e a volatilidade dos clientes não fossem um desafio suficiente para o mercado no varejo, aportam em nosso país várias empresas que, por atuarem há tempos em mercados abertos, com livre acesso às novas tecnologias, expostas à concorrência internacional, e até por estarem há mais tempo pensando no futuro, já estão passos à frente nesse caminho.

Mas, como dizem os americanos, *"Talking the talk* is *easier than walking the welk'.*

© 1995, *RAE Light/EAESP/FGV,* São Paulo, Brasil.

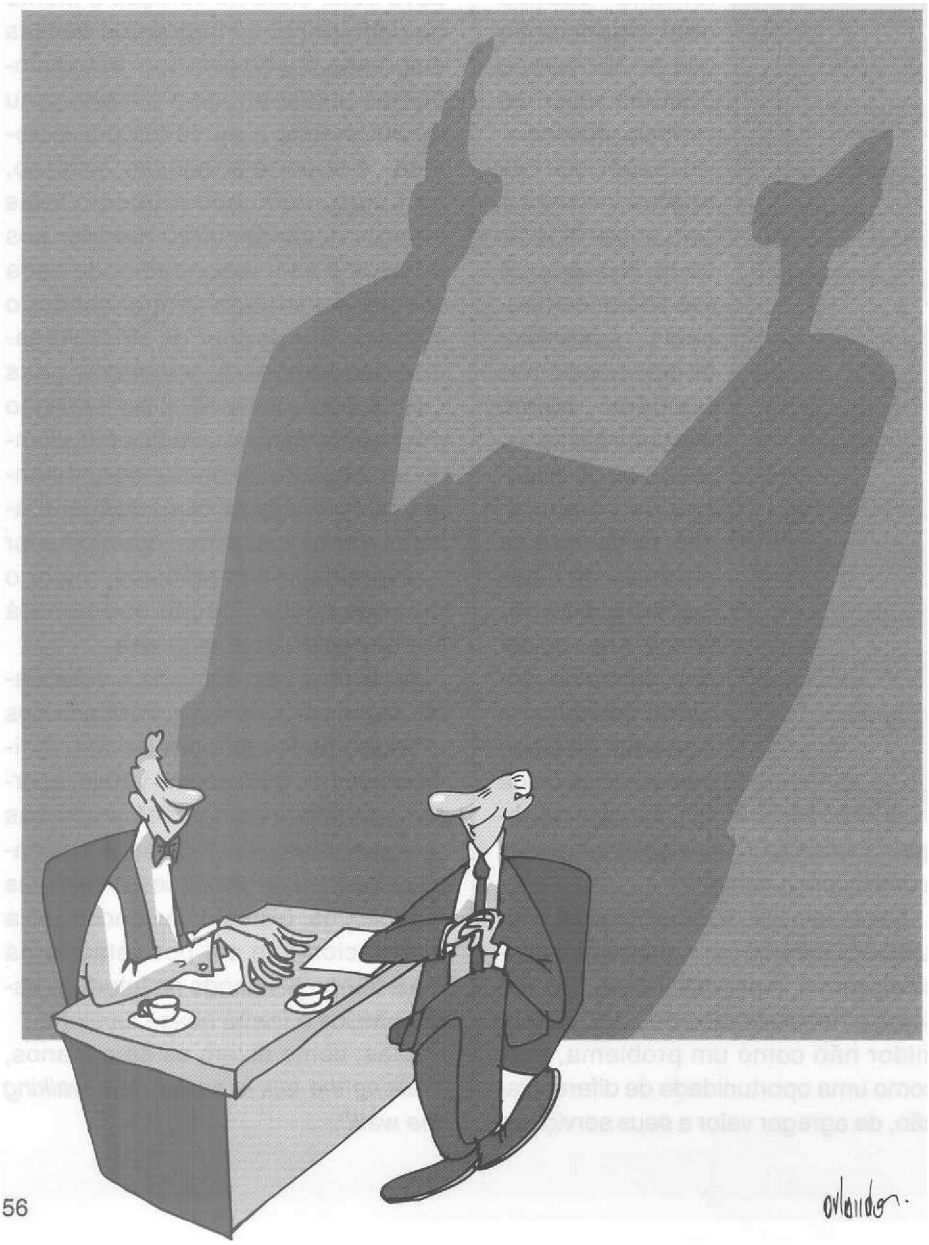
Essas são apenas idéias que, uma vez entendidas e absorvidas, formam a visão de futuro. Neste momento começam as dificuldades, nesta hora são maiores os riscos. Por que caminho e a que velocidade devemos caminhar? Que obstáculos vamos enfrentar? Como vencê-los? Quem não resolver essas e outras dúvidas corre o risco de transformar a visão de futuro em mais um exercício teórico, em mais uma perda de tempo e energia.

Com o fim da reserva de mercado da informática, caiu o maior empecilho externo que as empresas tinham para evoluir nesse caminho, já que o catalisador de todo esse processo evolutivo é a tecnologia de informação. HOje os custos caíram, viabilizando os investimentos necessários, e a tecnologia e o seu domínio estão disponíveis no mercado através dos fornecedores de *hardware,* das consultorias e das lojas de *software.*

Eliminadas as barreiras externas, restam as internas, e estas devem ser cuidadosamente avaliadas, já que são representadas por pessoas nem sempre dispostas a aceitar mudanças, com desculpas clássicas do tipo *"Não se mexe* em *time que está ganhando", "Já passei por isso* e *sei que não vai dar certo", "Não é assim que as coisas acontecem aqui",* e tantas outras, do vasto repertório dos céticos e inseguros, avessos às mudanças.



*José Padilha Gonçalves é Diretor da Unidade de Comércio da Boucinhas & Campos Consultores S/C.*



A maior resistência advém da transferência de poder dos executivos da central para as gerências nas unidades, e da "temerária" perda de controle que inevitavelmente ocorre quando se delegam decisões *(empowerment,* para citar um termo em voga) aos funcionários nas pontas.

Em ambos os casos a superação está sob a responsabilidade dos líderes de cada empresa, que, com seu poder de influência e persuasão, devem:

- definir e disseminar os valores e credos da empresa de forma a torná-los parte da cultura e, portanto, do dia-a-dia da empresa, orientando ações e procedimentos, assegurando a homogeneidade e fazendo com que o ambiente anule distorções de comportamento;
- incutir nas pessoas o sentimento de que as mudanças são fundamentais para a sobrevivência e que caberá a cada um, em posição de chefia, incorporar às suas atribuições o papel de gerenciar mudanças, em um con*texto* em que a única certeza é de que as mudanças deverão acontecer em um ritmo cada vez maior. •



# EMPREGOS AGONIZANTES

**De hoje em diante deverá existir cada vez mais nos contratos de trabalho um elemento novo, o conceito de empregabilidade, que vem substituir o compromisso moral de carreira vitalícia. Em resumo: qualificação e versatilidade são as características cada vez mais procuradas.**

*por* ***Luis Tadeu Arraes Lopes*** e
***Paulo Ricardo Torres***

11tty é o apelido de **um** conhecido onsultor de sistemas do grupo olvay.Com consultoria própria, presta serviços em tempo parcial a mais de meia dúzia de empresas, sempre baseando seus ganhos na quantidade de horas trabalhadas. Ao final do mês emite notas fiscais para seus clientes, e isso resume tudo.

Longe de ser uma exceção, Totty representa a grande transformação ocorrida em relação ao trabalho, desde a Revolução Industrial, em **um** mundo onde o "desemprego" está evoluindo rapidamente. As próprias empresas tentam mudar seus discursos, e a lealdade dá lugar ao novo conceito de que o desenvolvimento profissional possibilitará o exercício da competência, de forma a assegurar a empregabilidade de seus colaboradores.

No Brasil, o cenário ainda é mais arriscado, já que o passado legou a seus cidadãos a crença de que suas carreiras devem ser programadas pelas empresas onde trabalham. Pura ficção, num mundo carregado de ambientes competitivos altamente turbulentos e imprevisfveis, onde a constante segmentação, a diminuição de ciclos de vida de produtos e processos de globalização sequer permitem à empresa prever sua própria sobrevivência.

De qualquer forma, de acordo com a pesquisa mensal de emprego do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) entre 1990 e 1993, o universo de pessoas empregadas e com carteira assinada encolheu de maneira firme e gradativa. Exemplo disso é que, em 1983, o número de funcionários com carteira assinada correspondia a 55,91%, caindo para 49,24% em 1994. Em contrapartida, aumentou o número de pessoas trabalhando nos setores de comércio e serviços, predominando neste segmento a ausência de carteira e o grande número de autônomos.

O impacto maior, porém, é fruto de outras *variáveis,* que redimensionarão o trabalho, e o emprego passará apenas a ser *visto* como um folclórico instrumento utilizado no interregno de quase 90 anos no século XX. Hoje improvisam-se maneiras de ganhar a *vida* que não se ajustam ao modelo anterior. A opção das pessoas se volta para empregos parciais, consultorias autônomas, mão-de-obra terceirizada, pequenas empresas, vinculações a mais de um emprego, além de até empregos compartilhados.

**O emprego tal como o conhecemos permanecerá ainda por muito tempo, só que calcado em outras bases, já que de hoje em diante deverá existir cada vez mais nos contratos de trabalho um elemento novo, o conceito de empregabilidade.**

No entanto, o emprego tal como o conhecemos permanecerá ainda por muito tempo, só que calcado em outras bases, já que de hoje em diante deverá existir cada *vez* mais nos contratos de trabalho um elemento *novo,* o conceito de empregabilidade, que *vem* substituir o compromisso moral de carreira vitalícia. Em resumo: qualificação e versatilidade são as características cada vez mais procuradas.

Para a empresa interessada em colher os melhores executivos, permanece aí o grande desafio, à medida que os *novos* empregos necessariamente de*vem* oferecer maiores valores agregados, ou seja, a capacitação passa a ser a contrapartida pelo término da lealdade. Assim, a competência adquirida garante a empregabilidade futura.

Caso a empresa não defina esse *valor* agregado de início, imediatamente se contraporá uma enorme pressão por um melhor salário - em resumo, essas são as novas moedas de troca.

Mas como entender esses novos parâmetros? Para o profissional, o problema é simples e se resume, nestes *novos* tempos, a apenas uma questão: *"Profissionalmente, qual é o meu valor no mercado?"* E, para que a resposta venha ao encontro dos interesses do funcionário, no contexto da obsolescência que normalmente ocorre com o tempo, a palavra-chave é reciclar.

Nas economias pós-industriais, isso representa um impacto político extremamente forte para os governos, ao passo que é uma fonte de interesse para dirigentes e ativistas políticos e sindicais.

De qualquer forma, tem-se procurado dar a devida importância econômica ao emprego em período parcial, principalmente na geração de oportunidades adicionais para o indivíduo. Observa-se a necessidade de um recuo na estratégia adotada até então pelos *governos,* provocando um aumento no número de empregos oferecidos pelas indústrias ou pela própria administração pública. Ou pode se estabelecer uma linha de atuação que *leve* diretamente à queima das etapas que acessem essa *nova* realidade.

É interessante observar as mudanças ocorridas em determinados setores econômicos, cujas características se alteraram drasticamente. Um exemplo é o setor bancário: uma verdadeira revolução ocorreu na mão-de-obra empregada, alterando antigos parâmetros profissionais. Nesse setor, os impactos da informatização junto aos clientes, os chamados *home banking* - e a própria estabilização da economia - têm afetado e reduzido o número de profissionais diretamente implicados.

A Febraban (Federação Brasileira das Associações de Bancos) divulgou recentemente um levantamento em que se verifica uma diminuição de 200 mil funcionários nos últimos cinco anos, porém ao mesmo tempo as despesas com pessoal cresceram US$ 10 bilhões.

Conclusão: se por um lado os postos de trabalho menos qualificados estão sendo eliminados; em compensação os funcionários remanescentes receberão mais, na medida exata de sua qualificação.

Aquela tradicional visão de pessoas burocraticamente ligadas a atividades simplificadas e rotineiras tem dado lugar à imagem de profissionais extremamente sofisticados, detentores de títulos de mestrado e doutorado em universidades de primeira linha, e direcionados a atividades muito complexas.

Um exemplo disso são os engenheiros financeiros, direcionados a títulos da dívida, derivativos, contratos futuros e mercados de ações; verdadeiros cientistas, muitos deles com Ph.D. em Matemática ou Física, têm profundos conhecimentos de modelos matemáticos altamente complexos. Os desafios são os mais variados, já que qualquer erro proveniente de uma análise malfeita pode simplesmente aniquilar uma instituição, como foi o caso do Banco Barings.

A verdade fundamental é que hoje o desemprego estrutural é ocasionado pela crescente produtividade nas empresas e pelas *inovações* tecnológicas. Com o processo de globalização, o desemprego torna-se uma equação de difícil resolução a curto prazo cuja constatação passa a ser fria e analítica.

Atualmente, para aqueles que trabalham em qualquer organização, o conceito de empregabilidade é fundamental para que sejam criadas novas oportunidades. É necessário ter consciência do momento histórico vivido atualmente nas empresas.

Apesar dos grandes problemas so-

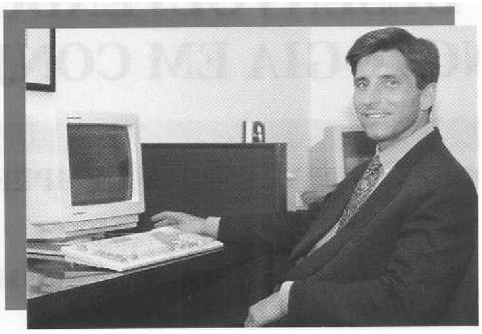


© 1995. *RAE* LightlEAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

ciais e da preocupação que eles geram, a "empregabilidade" é um conceito restrito, mesmo nos meios acadêmicos e empresariais, justamente pelo fato de que no Brasil as taxas de desemprego ainda são muito associadas às inúmeras recessões que ocorreram no país.

Visualizar a empregabilidade, como diz Percy Barnevik (presidente da Asea Brown Boveri), é *"entender que milhões de pessoas estarão desempregadas ou subempregadas, num contexto de contínuo enxugamento de quadros nos próximos* 10 *ou* 15 *anos* e, *simplesmente, não há nada* a *fazer".*

Para os estudiosos do mundo econômico e empresarial, o que importa é o fator estrutural de se conviver com um desemprego crônico. Para os executivos e os funcionários de vários níveis ou categorias, o que importa é como sobreviver. De qualquer forma, as duas posições são retratos de uma dura realidade, que se fará cada vez mais presente>



*Paulo Ricardo Torres, ex-aluno de graduação e Mestrando na EAESP/FGV.*



*Luis Tadeu Arraes Lopes, ex-aluno de graduação, Mestre e Doutorando na EAESPIFGV.*



# EMPRESÁRIOS E UNIVERSIDADE DESENVOLVENDO TECNOLOGIA EM CONJUNTO

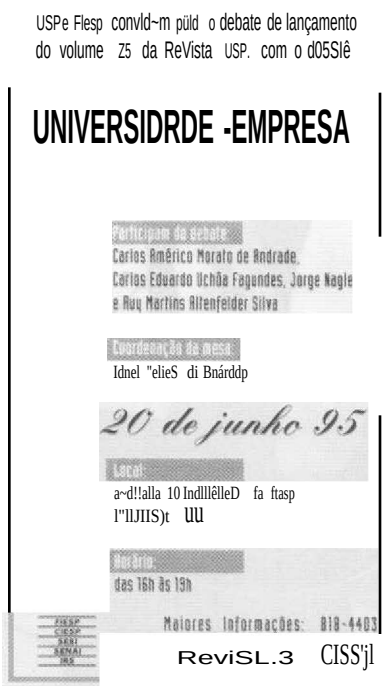
## DEBATE UNIVERSIDADE-EMPRESA

Realização: USP e FIESP
Loca]: Auditório da FIESP - 20-06-1995

A *Revista da US?* reacende a discussão das relações entre empresas e universidade no Brasil com a publicação de um dossiê sobre o tema na sua 25a. edição e a realização de um debate que contou com a participação de acadêmicos e empresários. A FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), como reforçou seu presidente, Dr. Carlos Eduardo Moreira Ferreira, toma para si o compromisso de funcionar como um agente intermediário do fomento destas relações, ainda deficientes para atender aos desafios que a abertura de mercado impõe.

Há dois anos o Brasil era uma economia fechada porque contava com uma proteção tarifária de 70 a 100%, em média, dependendo da categoria de produto. Empresas estrangeiras interessadas em conquistar o mercado brasileiro de maneira competitiva tinham que lançar bases produtivas no paí . Empresas brasileiras interessadas em introduzir novas tecnologias ou produtos tinham que fazê-lo a partir da compra de *know-how*. O Governo Itamar Franco, já em seus últimos meses, propiciou a entrada de produtos a preços competitivos, eliminando a necessidade de investimentos estruturais por parte do empresário estrangeiro e de compra de tecnologia por parte do empresário nacional. Hoje há espaço para U1)1ænálise custo-benefício em termos de produzir ou importar um bem.

Se por um lado houve quem considerasse tais medidas radicais por moti varem a entrada de muitos produtos fora de padrões aceitáveis de qualidade, a preços bastante competitivos, e a quebra de muitas empresas, principalmente de pequeno e médio porte, por outro, houve quem defendesse o incêndio instaurado no país por considerá -lo um catalísador de medidas e decisões que jamais seriam tomadas, a continuar o estado de acomodação em que se encontravam muitos dos setores de produção econômica do país.




Contudo, em pelo menos uma questão houve unanimidade entre os debatedores: o Brasil nunca teve wna política industrial, e mesmo agora com as medidas de salvaguarda anunciadas pelo governo FHC, está longe o esboço de um plano para desenvolver a ciência e tecnologia no país de maneira a garantir um cenário que dê maior segurança, pelo menos a médio prazo, aos investimentos das empresas, crie padrões técnicos e de qualidade ao mercado brasileiro e até mesmo propicie o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre o empresariado e a universidade ou institutos de pesquisa a ela atrelados.

O professor Carlos Américo Morato de Almeida realizou um estudo relacionando a produção técnico-científica ao Produto Interno Bruto (PIB) de 39 países de todo o mundo, ano-base 1992. Concluiu que a produção técnico-científica do Brasil é *muito* baixa, e essa é uma característica da América Latina como um todo. Segundo o professor Morato, o Brasil teria que triplicar seus investimentos em produção técnico-científica para aproximar-se da média de produtividade mundial. O governo investe cerca de 0,6% do PIE em ciência e tecnologia, e esse índice é próximo da média mundial. Os Estados Unidos, que respondem por um terço de toda a produção técnico-científica mundial, investem 4% do PIE.

A conclusão do professor Morato é a de que não se trata de aumentar o percentual do pIE brasileiro destinado à pesquisa e desenvolvimento no país. É necessário promover o crescimento do PIE, e o governo deve exercer um papel motivador à aproximação das empresas aos institutos de pesquisas e universidades, e, acima de tudo, desenvolver uma política industrial que contemple o desenvolvimento de ciência e tecnologia.

Em seu estudo, o professor Américo consultou cinco bancos de dados e identificou o registro de 1,1 milhão de trabalhos de pesquisa e desenvolvimento no período 1990-1994.

Desse total, 62% aparecem como pesquisa acadêmica e 38% como pesquisa empresarial. Nesses 38% figuram empresas de grande porte, como uma IBM, por exemplo, que tem P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) como atividade estratégica. Mas a grande maioria das empresas precisa ter acesso à tecnologia a custos menores. Tomando o caso do estado de São Paulo e da própria USP (Universidade de São Paulo), não é difícil, segundo o professor Américo, concluir a adequação da pesquisa universitária:

- São Paulo investe cerca de 1 bilhão de reais/ano em suas universidades;
- a USP e outras universidades estaduais possuem laboratórios suficientemente bem montados para a condução de trabalhos que atendam às demandas das empresas;
- a universidade reúne mão-de-obra de alta qualificação para a pesquisa.

Além disso, a relação universidade-empresa é um tema mundial para a virada do século, segundo afirmação do reitor da Universidade de São Paulo, professor Flávio de Moraes. A pauta do Simpósio Internacional de Universidades, a realizar-se na África do Sul no ano 2000, contempla quatro temas já definidos: liberdade acadêmica, autonomia da universidade, fonnação de recursos humanos e relações universidade-empresa.

Não que esse relacionamento já não exista. O professor Carlos Américo Morato de Andrade cuidou de trazer para discussão duas experiências que ele teve oportunidade de acompanhar e que comprovam sua tese de que a universidade é uma boa parceira da empresa na condução de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, principalmente das empresas cuja operação não justifica a montagem de uma estrutura própria de P&D.

Durante vinte anos o professor Américo esteve à frente do Laboratório de Microeletrônica da USP, onde acompanhou muitos projetos para empresas como SID Microeletrônica, Aegis, Prológica, Philips e Telebrás, entre outras. Atualmente, dirige o Instituto de Eletrotécnica e Energia, prestando serviços de certificação de produtos, preparação de laudos, perícias e pareceres técnicos, realização de relatórios de ensaios e outras atividades. Conta cerca de 500 empresas entre seus clientes.

Outro exemplo da interação universidade-empresa é o estudo de tributos e tarifas do Brasil, que vem sendo executado pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), atendendo a uma demanda da própria FIESP, e que poderá transformar-se no novo modelo tarifário do país. O Dr. Ruy Martins Altenfelder Silva, diretor do Instituto Roberto Simonsen. também integrante do sistema FIESP, defendeu a continuidade da experiência realizada com sucesso entre a FIESP e a UNICAMP, no formato de *workshops* direcionados a setores específicos de produção industrial, que resultaram em vários projetos para micro e pequenas empresas.

O professor Guilherme Ary Plonski, um dos coordenadores dessa nova fase da cooperação entre universidade e empresa cuidou de apresentar rapidamente o projeto "Disk Tecnologia", que é conduzido em São Paulo pela USP e possui catorze outras versões dispersas pelo Brasil, em Estados como o Rio Grande do Sul, onde é coordenado pela FIERGS (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul). Trata-se de um modelo em fase de adaptação em países como Uruguai, Colômbia e Costa Rica. O "Disk Tecnologia" propõe-se a ser um serviço rápido e acessível para sanar questionamentos básicos dos pequenos e médios empresários, exatamente o segmento com menor acesso ao desenvolvimento técnico-científico. Já atendeu a aproximadamente 7 mil micro e pequenos empresários. Exatamente por voltar-se a esse tipo de público, um dos aspectos mais críticos deste serviço é a comunicação. Atualmente tenta ganhar capilaridade através de ações de comunicação: possui um programa na Rádio USP chamado *Clip Tecnologia;* publica um painel toda quinta-feira no *DCI - Diário do Comércio e Indústria,* apresentando as dúvidas mais comuns ou as soluções mais interessantes desenvol vidas e os resultados obtidos ou esperados; e poderá firmar acordo com o SEBRAE para ter espaço na televisão.

O projeto "Disk Tecnologia" originou outras ações que lhe são sinérgicas, como, por exemplo, o desenvolvimento de cursos de formação para novos empreendedores, que em três anos já originou 25 novas empresas.

Se existe uma conjuntura que favoreça a aproximação da empresa à universidade, se a uni versidade tem condições de atender a essa demanda, por que essas experiências narradas não se reproduzem de modo a atender a toda a demanda de 92% da produção industrial do estado de São Paulo, que está em mãos de pequenas e médias empresas?

Pelo menos quatro aspectos dos debates foram unânimes:

- existe preconceito em relação à população acadêmica. considerada pouco pragmática por parte da comunidade empresarial;
- é preciso cuidar melhor da comunicação intra e inter instituições e empresas;
- existem problemas de integração entre a própria universidade e seus diversos institutos de pesquisa. Há muita burocracia;
- as empresas não conseguem usufruir os benefícios da Lei nº 8.661/93, que podem reduzir em até 30% o custo de um projeto, porque não dom.inam o jargão para submeter seus projetos à avaliação.

Como proposta, ficou a criação de um fórum permanente de debates sobre o tema, direcionado não só aos aspectos estratégicos dessa relação, mas também em nível prático: a universidade apresentando seus projetos e as empresas trazendo suas demandas. Decidiu-se ainda: mapear quem faz o que, quanto à estrutura oficial de pesquisa; criar uma unidade de coordenação dessas ações em nível estadual, seguindo o modelo belga, que criou uma Fundação Universidade-Indústria; criar maior espaço na mídia para essa relação, de modo a chamar a atenção sobre ela; cuidar melhor da formação de 1º e 2º graus, de modo a incentivar desde cedo a criatividade, fundamentai para a produção e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia. •

# TERCEIRIZAÇÃO EM LOGíSTICA

## PRIMEIRA CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE LOGÍSTICA

Realização: Alvarenga & Associados e TNT Brasil
Local: Instituto de Engenharia de São Paulo - 21 a 23-06-1995

A Varig Cargo está transformando o custo fixo de sua atividade de logística em custo variável, graças à implantação da operação terceirizada, por enquanto em 17 pequenas bases logísticas dispersas pelo país, que representam cerca de ↓% do faturamento da empresa. O sucesso da experiência inicial, segundo o gerente de logística Ricardo Puga, motiva a empresa a terceirizar outras atividades, como a movimentação de cargas, o transporte, o *handling* da mercadoriajunto ao SATA, além dos serviços de segurança, expandindo esse modelo de gestão também para suas bases internacionais.

A terceirização foi um dos temas centrais da Primeira Conferência Internacional de Logística, realizada em São Paulo no mês de junho. Depois de incorporar os avanços da informática e sofrer pressões de custos, as empresas voltam sua atenção à organização logística, que passou a ter um papel estratégico importante, em termos competitivos.

Se na década de 50 o que existia era uma série de atividades fragmentadas, que cuidavam de levar o produto até seu mercado, a tendência atual é a especialidade e a máxima coordenação. É nesse contexto que a logística terceirizada ganha espaço. Representa uma vantagem em termos de custo para a empresa, mas seu grande diferencial estratégico está no acesso à inovação a partir de uma parceria de investimento.

Segundo Lívio Giosa, autor do livro *Terceirização: uma visão estratégica*, quando a empresa terceiriza suas atividades, deixa de ser a executora e passa e ser a gestora do processo logístico. Seu foco de atenção passa a ser qualidade, preço, prazo e inovações na atividade como um todo. Sem esta visão, terceirizar tornar-se um simples contrato de prestação de serviço.

Um dos aspectos enfatizados no evento foi o impacto da terceirização ou qualquer outro modelo de gestão da empresa na complexa malha de atividades logísticas, que geralmente envolve vários sistemas de informação, interação com outras empresas e, portanto, outras culturas e formas de organizar o trabalho.

Mário Nozari, da Nadir Figueiredo, afirmou que há dois anos iniciou um processo de terceirização das atividades de armazenagem, movimentação, carregamento, beneficiamento, limpeza e distribuição de suas mercadorias. A primeira dificuldade foi absorver os novos conceitos e propostas de organização da atividade, vindos da empresa terceirizada. Esse choque cultural é inevitável, segundo ele, e, na seqüência, reproduz-se em nível dos próprios clientes, que também deverão se adaptar a novas formas de trabalho e até a equipamentos mais modernos de entrega de mercadoria, por exemplo.

Outro impacto que exige habilidade gerencial é a administração das novas relações de trabalho que surgem com a terceirização, No caso da Nadir Figueiredo, muitos funcionários demitidos com a terceirização foranl absorvidos pela empresa prestadora de serviços, e continuaraJn a conviver com seus colegas, só que atuando sob regimes de trabalho distintos.

Lívio Giosa sintetizou os principais fatores restritivos aos procesos de terceirização em logística:

- pouco conhecimento, por parte da alta administração das empresas, das características e etapas dos processos de terceirização;
- postura conservadora de certas empresas em relação a novos arranjos organizacionais e parcerias de negócio com fornecedores;
- dificuldade em encontrar o parceiro ideal ou a empresa com competência e capacidade de atender às necessidades da atividade logística de determinada empresa. Este item foi apontado como especialmente aplicável ao caso de empresas situadas fora dos grandes centros de produção do país, que muitas vezes têm que importar profissionais, quando não empresas inteiras, para viabilizar sua estratégia de terceirização;
- dificuldades da própria empresa em coordenar o processo de terceirização e administrar a relação de parceria. A Varig Cargo, apesar dos resultados positivos, questiona alguns aspectos que podem comprometer o relacionamento com suas empresas terceirizadas, Entre suas maiores inquietações destaca-se o risco de não concordância quanto aos objetivos e políticas comerciais da Varig e terceirizadas; e a própria capacidade da Varig em acompanhar e dar suporte técnico e treinamento operacional às terceirizadas, sempre sob o risco de perda de padrão e qualidade;
- falta de organização interna da atividade de logística, o que dificulta a reunião de parâmetros de custo e desempenho que regulem o processo de terceirização. Se as atividades não estiverem num estágio avançado de organização racional, é bem possível que fique difícil cobrar qualidade, prazos e outras características do prestador de serviços;
- custo das demissões decorrentes de processos de terceirização;
- conflitos com sindicatos e associações de classe. Esta questão, segundo Giosa, já vem sendo resolvida. Ajustiça do trabalho brasileira de modo geral vem demonstrando maior compreensão quanto ao caráter irreversível da terceirização como modelo de gestão das empresas, cada vez mais focalizadas em seus negócios e buscando outras fontes de sustentação para suas vantagens competitivas. •

# PHILIP KOTLER: O *MARKETING* DA ERA DO VALOR

NEW DIRECTIONS IN MARKETING

Realização: HSM Cultura & Desenvolvimento
Apoio: Amil e Ford
Local: Palácio das Convenções do Anhembi - 27-06-1995

*"A década do valor está diante de nós. Se você não conseguir vender um produto de alta qualidade pelo menor preço do mundo, estará fora do jogo."*

Jack Welch, Presidente da GE

Em sua palestra para mais de mil pessoas, em São Paulo, Philip Kotler citou Welch para enfatizar um dos desafios das empresas neste final de século: entregar valor ao cliente. O novo *marketing* é de fora para dentro, isto é, parte do cliente individualizado e busca criar e entregar a ele o melhor pacote de valor.

O processo de criação de valor começa com uma boa base de dados relacionais e uma análise do cliente enquanto pessoa. O *data. base marketing* surgiu da sensação de que o *marketing* de massa tem um alcance amplo mas muitas vezes improdutivo. A mídia está se fragmentando para maximizar o efeito das mensagens de publicidade e propaganda. No mercado norte-americano, circulam atualmente cerca de 10 mil revistas, e ninguém questiona o papel que as redes de TV a cabo, altamente segmentadas, virão a desempenhar nas compras eletrônicas. Os mercados estão se segmentando e subsegmentando. Kotler citou o exemplo de um banco, na Bélgica, que divide o segmento de clientes de alta renda em nove subsegmentos.

Daí vem a necessidade da informação trabalhada, gerando um sistema de referências que apóie as decisões estratégicas de um produto. *"Todos os bons mercados começam com pesquisa"*, ressalta Kotler. Ele afirma que vale a pena gastar tempo e recursos focalizando quem realmente consome o seu produto, ou quem está buscando o pacote de valor que ele oferece. Muitas empresas desenvolvem ações promocionais para arrancar informações de seus clientes. Kotler citou a RJR Tobacco, que oferece gratuitamente camisetas, sacos de dormir e outros presentes a quem, entre os 26 milhões de fumantes cadastrados, preencher um questionário detalhado. Outras usam seu banco de dados para sugerir novas compras: a Blockbuster Video possui 36 milhões de lares cadastrados, a quem recomenda filmes com base nas escolhas passadas.

O cliente anônimo ganha um perfil, sua história com a empresa e o produto adquire importância. O *murketing* de massa abre espaço ao *"marketing* um-a-um", que o especialista americano Stanley Davis chama de "personalização de massa" (" *mass customization" ):*

- sai o produto padrão e entram as ofertas personalizadas de mercado;
- o cliente não é mais anônimo, nem está vinculado a um perfil médio do mercado;
- a produção, a distribuição e as mensagens são individualizadas para clientes individualizados.

É nesse contexto que Kotler afirma que as empresas precisam basear suas ofertas no valor que estão entregando ao cliente, mais do que no preço ou qualquer outra variável isolada do produto. A equação do valor soma os clientes-alvo aos benefícios que estes esperam do produto, mais o preço que estão propensos a pagar por esse benefício. Entre outros casos, Kotler citou a empresa sueca Volvo e as informações que levaram ao posicionamento de sua linha de peruas:

- alvo de mercado são as famílias "de classe" , preocupadas com a segurança;
- o benefício que oferece é justamente a segurança e a durabilidade;
- o preço está 20% acima do mercado.

O valor que a Volvo está entregando ao consumidor é *"a.perua mais segura e mais durável em que a sua famila pode andar por um preço sugestivo ".*

O compromisso da empresa com seu valor deve ficar claro para o cliente. Muitas empresas utilizam-se da garantia para mostrar ao mercado o quanto confiam que efetivamente estão entregando o valor anunciado. Por exemplo, uma empresa de transporte de cargas nos Estados Unidos, para cada dia de atraso, desconta US$ 100,00 da conta do cliente. A idéia é que o prazo de entrega é um atributo crítico no negócio de cargas. O que uma empresa como essa deve se perguntar é: *Somos capazes de produzir esse atributo em um nível superior?*

Se a resposta for afirmati va, ela poderá oferecer garantias, desde que o custo da compensação aos clientes por eventuais deficiências seja insignificante em comparação com o aumento de vendas gerado. Além disso, outro aspecto a analisar é se a concorrência não tem condições de rea-

gir de maneira eficaz e anular a vantagem conseguida.

Além de garantir o valor ao cliente, as empresas buscam restituir esse valor a partir de ações que reforcem os benefícios do produto. Os programas de milhagem, hoje comuns à maioria das companhias aéreas, surgem como esquema de premiação à fidelidade dos clientes. A Ford mantém uma garagem em Chicago destinada somente aos carros dessa marca.

Essas e outras ações inserem-se no que Kotler chamou o *"wrap around marketing "*. que significa "envolver por completo o cliente": antes, durante e depois da compra. Depois de conquistar um cliente, é preciso estabelecer um relacionamento muito próximo com ele e garantir a sua satisfação. A tendência atual é pensar a satisfação do cliente numa perspectiva ampliada, isto é, olhar a carteira de clientes em termos de percentuais de clientes insatisfeitos, clientes satisfeitos e clientes muito satisfeitos. Um cliente muito satisfeito pode transformar-se num "fomentador" do seu produto ou empresa, isto é, passa a disseminar seu sentimento de satisfação, e com isso pode trazer novos consumidores.

Quando uma empresa opta por oferecer determinado valor ao mercado, é preciso que ela se adeque em termos de processos, organização, estrutura, gestão e comportamento, para efetivamente comunicar e entregar esse valor a seus clientes. A abordagem estratégica do valor supõe que não basta uma empresa ter uma vantagem em relação à concorrência; é preciso manter essa vantagem, e, para isso, o que vale são as fontes capazes de assegurar vantagem competitiva. Assumem importância as aptidões da empresa, sua capacidade de aprendizagem, seus processos e essências competitivas.

A *essência* competitiva está relacionada com as opções estratégicas das empresas. Na década de 80, tudo era uma questão de ser líder em custo, optar pela diferenciação ou pelo *marketing* de nichos. Segundo Kotler. a mudança de enfoque da era do valor impõe um pouco mais de sutileza na análise estratégica de negócios e produtos. Segundo ele, para ser líder em valor uma empresa deve optar por uma de três direções: liderança de produto, excelência operacional e intimidade com o cliente.

Tanto a Johnson & Johnson quanto a Pepsi-Cola foram citadas como empresas líderes em produto em seus mercados. Já a Me Donald's é marcadamente uma empresa que atua a partir da excelência operacional, oferecendo a melhor combinação de preço, produto confiável e atendimento eficiente. Empresas que optam pela intimidade com o cliente oferecem a melhor solução total ao mercado, isto é, cultivam uma relação íntima com sua carteira de clientes, que passa pelo auxílio na definição do problema específico de um dado cliente, pela identificação da melhor solução e pela tomada de medidas para implementar essa solução.

Todavia, optar simplesmente por uma direção não garante a liderança. Kotler vê três condições básicas para obter a liderança em valor:

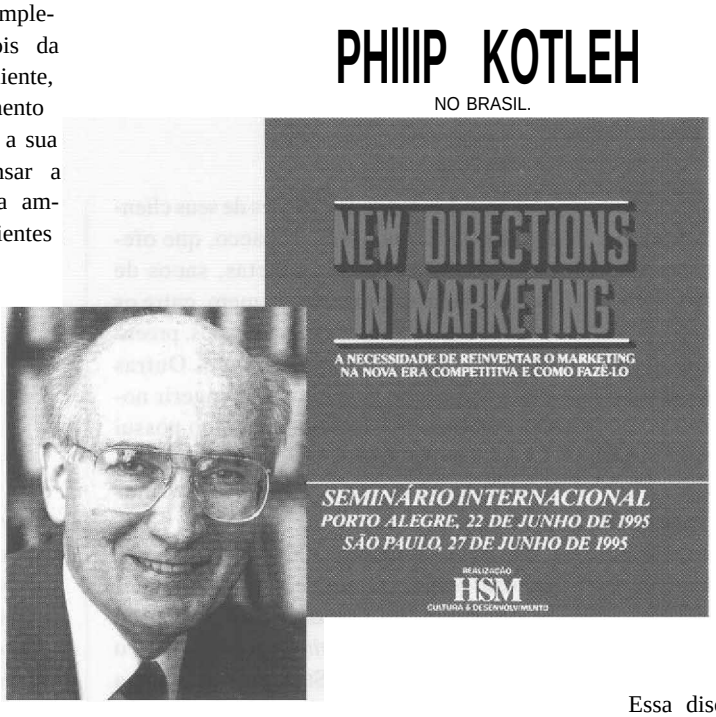
- buscar a excelência e manter a superioridade na direção escolhida;
- ter um desempenho adequado nas outras duas direções;
- mudar essa adequação de acordo com a concorrência.

A liderança está relacionada com uma posição de equilfbrio entre as três direções, dadas as características de determinado mercado e a cadeia de valor na qual a empresa atua. Hoje a concorrência se dá entre redes de negócios e não entre empresas isoladas.

Da mesma forma, a economia mundial tende a segmentar-se em blocos e, por essa razão, Kotler sugere que os países devem eleger seus setores de excelência, assim como as empresas focam seus negócios. Essa é uma decorrência natural da globalização.

Um país como o Brasil, por exemplo, deveria eleger cinco ou seis setores que lhe dessem reputação mundial, como o vinho dá à França, comenta Kotler. Esse trabalho, segundo ele, está sendo realizado para o governo da Índia por Michael Porter, que já sinalizou que aquele país poderia ser reconhecido mundialmente pelo desenvolvimento de *softwares,* em vez da fabricação de bicicletas.

Essa discussão nos remete ao valor da marca de um país. Uma jaqueta produzida na Coréia do Sul certamente alcançará melhor preço final se antes passar pela Itália. O selo *Made in ftaly* para produtos de estilo tem grande valor. Não que haja algo de errado com a Coréia, por produzir sem agregar a marca. O importante é ela estar conectada a um elo que preencha esse valor e torne a rede como um todo competitiva. O único senão, ressalva Kotler, é que neste caso a Coréia deve estar atenta ao que ele chama "sinais de advertência", emitidos pela cadeia. Se o poder de barganha com seus clientes der sinais de enfraquecimento, ela pode ser substituída por um outro fabricante, a exemplo do que vem ocorrendo com Taiwan em relação à Indonésia .•



# UMA NOVA ORDEM DAS COISAS: A EMPRESA MUDA SEU SISTEMA DE VALORES PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS

## EMPOWERING ORGANIZATIONS THROUGH TEAMS

Realização: TDC - Treinamento e Desenvolvimento Cultural e Buli Engenharia de Sistemas
Local: Clube Transatlântico, São Paulo - 28-06-1995

Empresas bem-sucedidas no mundo todo estão desenvolvendo programas de implantação de equipes de trahalho autogerenciadas, tema focalizado neste seminário, conduzido pela escritora norte-americana Diane Tracy, em São Paulo, em 28 de junho.

Uma equipe de trabalho autogerenciada é um grupo de pessoas interdependentes, treinado para gerenciar e coordenar suas tarefas diárias a fim de produzir coletivamente um trabalho diferenciado e de alta qualidade. Esse conceito pode ser melhor entendido numa perspectiva evolutiva do conceito de *empowerment:*




EQmrF.S
A1JT'OQERI;:"CL\O"\~

Todos estes movimentos surgiram em resposta às pressões competitivas do mercado. Segundo Diane, *"atualmente as empresas competem com base em custo, alta qualidade de produtos e serviços, criatividade e rapidez".* Esse cenário evoca uma nova maneira de pensar e organizar o trabalho: o direcionamento interno dá espaço à empresa voltada ao cliente, que focaliza os processos em vez das funções; os funcionários em vez da gerência.

As equipes de trabalho auto gerenciadas são unidades completas de trabalho, nas quais as funções têm alcance ampl iado e são interdependentes, exigindo habilidades e treinamentos multi funcionais de seus membros. Geralmente contam de cinco a 18 pessoas, que planejam e admin:istram o trabalho em conjunto. As decisões deixam de ser responsabilidade exclusiva de gerentes e passam a ser tomadas pela equipe como um todo, num processo de estímulo li consciência do risco e responsabilidade compartilhada. Isso não significa a perda de poder do gerente, mas sim uma redefinição de seu papel, que passará a ser de liderança e orientação, em vez de controle. Nesse ambiente, a recompensa deixa de enfocar o desempenho individual e passa a associá-lo ao desempenho da equipe como um todo. Cada membro é responsável individual e mutuamente por uma produção coletiva, de modo que as equipes evoluam e adquiram responsabilidades maiores com o tempo. As funções-chave de uma equipe de trabalho autogerenciada são:

- planejamento e programação do trabalho;
- monitoramento e controle dos processos de trabalho;
- resolução de problemas e tomada de decisões;
- realização de reuniões em equipes;
- integração com outras equipes;
- gerenciamento das relações interpessoais;
- interação com clientes e fornecedores;
- estabelecimento de metas e padrões preestabelecidos de desempenho.

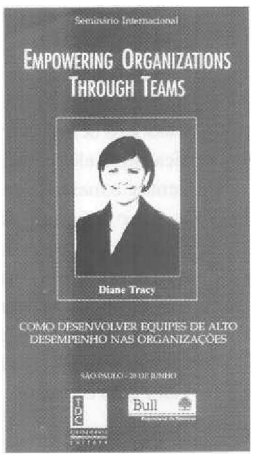
Essa prática de trabalho, segundo Diane, tende a aumentar a motivação das pessoas envol vidas, reduzindo o índice de insatisfação no traballho, que atualmente atinge um em cada três americanos. Por outro lado, não promove aumentos de produtividade a curto prazo, mas garante melhores resultados do trabalho em equipe numa escala crescente e cumulativa, dando maior flexibilidade, agilidade e eficiência na tomada de decisões; diminuindo a necessidade de equipes e funcionários de apoio e supervisão, e proporcionando menores custos operacionais.

*"Toda empresa deve estar preparada para abrir mão daquilo que faz.* n
Peter Drucker

O processo de desenvolvimento de equipes de trabalho autogerenciadas coloca a empresa diante de modificações bastante profundas em termos de suas práticas e valores culturais: muda a estrutura, a maneira de planejar o trabalho, o modelo de liderança, as funções, aptidões e comportamentos req ueridos, sistemas e processos. Por esta razão, é comum instaurar-se um sentimento de confusão entre os funcionários e membros das equipes quanto ao que realmente se espera deles. Isso acaba sendo um fator que gera resistência a tais mudanças. Muitos gerentes, por exemplo, não conseguem desvenciliar-se do estilo autoritário de admini stração. Mais uma vez Diane faz referência ao ambiente das empresas americanas. Afirma que é um traço cultural do americano o individualismo e a competitividade, que levam as empresas daquele país a modelos de gestão extremamente hierarquizados, nos quais o relacionamento entre as pessoas fica prejudicado, dificultando a implementação de esquemas de trabalho em equipe. No Brasil, Diane sente boas perspectivas de desenvolvimento de equipes de trabalho autogerenciadas pela própria maneira de ser do brasileiro, na visão dela, mais aberto e comunicativo.

A chave dos processos de desenvolvimento de ambientes de trabalho em equipe é o envolvimento. As pessoas devem vivenciar uma série de experiências que confirmem os benefícios do trabalho em equipe. O primeiro passo é estabelecer claramente os objetivos de LImaequipe, preparando e planejando cuidadosamente suas ações, e definindo seus limites. É importante cuidar da provisão de recursos necessários a tais ações e criar as capacidades necessarias à execução do trabalho. Ao longo do processo, compartilhar o máximo de informações, mesmo as dificuldades, a firn de transformar a mudança propriamente dita numa fonte de aprendizagem e desenvolver um censo crítico entre os membros da equipe.

Empresas como a Federal Express - que obteve uma redução de 13% em apenas um ano, no volume de serviços ineficientes, como faturas incorretas e mercadoria extraviada -, além de outros exemplos citados por Diane, confirmam que a mudança do sistema de valores é um caminho à formação de uma força de trabalho de alto desempenho. •



# O PAPEL TRANSFORMADOR DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEU IMPACTO SOBRE AS PESSOAS

## PARADIGM SHIFT: A TRANSFORMAÇÃO DOS NEGÓCIOS PARA A ECONOMIA MUNDIAL

Realização: Intellect Consulting
Patrocínio: Ford do Brasil
Apoio: Câmara de Comércio Brasil Canadá, MOOJ.·eBrasil, Nortel, DMI Network House, 0800 Celular, Folha de S. Paulo e Rádio Eldorado FM 92.9
Local: Clube Transatlântico, São Paulo - 20-07-1995

Don Tapscott, co-autor do *best seller* atual *Paradigm shift: a nova promessa da tecnologia da informação,* esteve em São Paulo a convite da Intellect Consulting, falando sobre as oportunidades e transformações nos negócios na era da economia digital. Reconhecido internacionalmente por sua filosofia visionária, Tapscott está ao lado de autores como Michael Hamrner e Peter Senge, integrantes da nova geração de profetas das organizações.

Um dos alertas de Tapscott: *"Se o seu cartão faz menção a qualquer atividade de agenciamento, cuide-se, porque estamos em plena era da desintermediação".* A tecnologia está disponível para que usuários individuais e empresas se conectem às grandes redes eletrônicas e troquem informações. A relações tendem a ser mais diretas e objetivas. As agências de propaganda estão redefinindo suas bases de remuneração e relacionamento com sua carteira de clientes: em vez de 15 ou 20% sobre os custos de veiculação, estão firmando contratos de risco ou remuneração por serviços prestados. Os ganhos com veiculação tendem a cair porque a mídia é cada vez mais especializada e segmentada. Além disso, o computador está virando uma estação multinúdia, com a qual o usuário pode infonllar-se sobre produtos e realizar suas compras: 50% dos PCs nos Estados Unidos hoje possuem recursos de multimídia, segundo Tapscott.

Não haverá espaço para agentes, e Tapscott vai além, lançando uma reflexão ao seu público: *''Iá imaginaram o que será do direito autoral ou da propriedade intelectual no mundo das redes de comunicação eletrônica?"* De fato, a velocidade com que as informações trafegam via Internet, por exemplo, é muito superior à velocidade da indústria editorial para lançar um novo livro. A dúvida entre publicar fisicamente e publicar via rede não será uma realidade entre escri tores e editores?

Está nascendo um novo setor da economia avaliado em cerca de US$ I trilhão, que servirá de base a todos os demais setores: multimídia interativa. Basicamente ele reúne três grandes mercados convergentes: o mercado de computação *(hardware, software),* o de comunicações (telefone, cabo, satélite, rádio) e o de conteúdo (diversão, publicações efornecedores de informação). Desses três mercados, o que tem menores perspectivas de crescimento é O de computadores, porque tende a tranformar-se num mercado de *commodities,* com pouca criação de valor para o cl iente.

Se a tecnologia é um novo paradigma, não resta dúvida quanto ao seu impacto no ambiente de negócios. As empresa. vêm passando por significativas transformações no sentido de aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades que este novo setor abre, Entre tais transformações está a reengenharia dos negócios, a necessidade de reequipar a tecnologia e real inhar a função de sistemas de informação,

Tapscott faz uma análise evolutiva das mudanças atreladas à intensificação do uso da tecnologia por que passam as empresas de uma forma geral. Primeiro a tecnologia se presta à busca de eficiência pessoal, atuando sobre tarefas isoladas, para em seguida envolver equipes de trabalho - *workgroup computing* - e atuar sobre processos, redesenhando funções. Numa etapa posterior, na análise de Tapscott, surge a empresa integrada, a partir de uma arquitetura de sistemas que atenda à sua estratégia de negócio. Arrumada internamente, a empresa parte para a reorganização de seus relacionamentos externos. É a fase da computação entre empresas ou da empresa ampliada. O desdobramento natural desse. processo é a economia digital, isto é, o mundo conectado via rede, a superestrada da informação, a Internet.

Entretanto, estas transformações não se dão de maneira simples. Muito do trabalho de Tapscott está voltado aos impactos da tecnologia em nível da organização do trabalho no interior das empresas. Ele relaciona a cada tema tecnológico um tema organizacionaL Por exemplo: computação distribuída relaciona-se a *empowerment,* processamento cooperali vo pede estruturas cooperati vaso Estes relacionamentos são importantes porque, segundo Tapscott, quando se conhecem as ferramentas tecnológicas é possível pensar em maneiras alternati vas de organizar o trabalho.

Este raciocínio é importante para que as empresas se situem em termos da intensidade, forma, equipamentos e sistemas que vêm utilizando, e mais, o papel que a tecnologia exerce em relação aos objetivos maiores do negócio. O que Tapscort reforça é que não dá para pensar a tecnologia sem pensar o negócio e seus objetivos. A arquitetura de sistemas de uma empresa deve espelhar a estratégia da empresa. Ele citou o exemplo do Chemical Bank, que decidiu tratar todo cliente como cliente do banco, independentemente de suas diversas carteira e produtos. O desdobramento desta decisão em nível do sistema foi desenvolver uma arquitetura que integrasse todas as bases de dados dos diversos produtos do banco.

Numa das várias intervenções e comentários que fez ao longo deste seminário, O consultor Fernando Ximenez referiu-se à necessidade de que a "caixa-preta" da área de informática seja aberta no interior das empresas. para que estas tenham a exala noção do ferramental de que dispõem para executar suas ações táticas. Para citar um exemplo, Ximenez declarou ser raro uma empresa desenvolver o que ele chama a métrica da informática, isto é, avaliar e acompanhar o desempenho e resultados que a atividade alcança junto a seus clientes internos.

As empresas possuem uma herança tecnológica em termos de sistemas e equipamentos. Todavia, o grande obstáculo da adaptação à economia digital está na herança cultural das empresas. A desmotivação para mudança muitas vezes inibe qualquer iniciativa em direção ao uso da tecnologia e da adoção de um novo modelo organizacional. Toda mudança envolve deslocamento, conflito, confusão e incerteza. Interesses pessoais levantam-se contra mudanças. A mudança exige uma visão tão diferente que os líderes "empossados" são freqüentemente os últimos a ser conquistados, quando o são. Por isso, uma das grandes oportunidades desta nova economia é a liderança para o aprendizado, um novo modelo a ser desenvolvido pelas empresas JUDtOa seus profissionais.

Conhecimento e inovação são duas forças competitivas atualmente. A economia digital está baseada na aprendizagem. Uma característica interessante já observada é que trabalhar e aprender torna-se a mesma coisa. As pessoas aprendem no trabalho. Cada vez mais, na visão de Tapscott, o setor privado fornecerá educação. Nos Estados Unidos, já se pode observar essa tendência: McDonald's University, Motorola University, Sun University etC. A universidades e instituições de ensino tradicionais terão que repensar seu papel.

Gradualmente a informação física vai transformando-se em informação eletrônica. Para as empresas trata-se de uma reação natural às pressões de uma nova ordem geopolítica e de um novo ambiente de negócios, extremamente volátil, que premia a produtividade, o foco no cliente e a garantia de qualidade. Segundo Tapscott, quando o *"ciclo de vida dos produtos passa de quatro anos para quatro meses",* cai por terra o ditado *"antes tarde do que nunca".* Hoje a máxima é *"melhor nunca do que tarde".*

# ATUALIZAÇAO EM *MARKETING* COM PROFESSOR DA WHARTON SCHOOL

UPDATE **IN** MANAGEMENT

Realização: Seminarium do Brasil
Apoio: O Estado de S. Paulo, Exame, Duo & Bradstreet do Brasil, Rádio Eldorado e Editorial Antártica
Local: Hotel Meliá, São Paulo - 24-07-1995

O professor David J. Reibstein foi mencionado na *Fortune* como um dos oito melhores professores de escolas de administração dos Estados Unidos. Autor do livro *Marketing concepts, strategies and decisions,* foi o escolhido para ministrar o programa de atualização em *marketing;* que integra a série "Update in Management", organizada pela Seminarium. Nos próximos meses acontecem os programas de atualização em comportamento organizacional, finanças e gerenciamento estratégico, sempre conduzidos por professores da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, Estado Unidos.

Reibstein trouxe para esta aula temas que integram suas áreas de estudo em *marketing:* estratégias de *marketing* compeli Livo e segmentação de mercados.

Ambiente competitivo

As barreiras ao comércio entre países estão mais amenas porque o crescimento está diminuindo nos mercados históricos e os países ainda protecionistas estão concluindo queessa prática compromete sua competitividade e a atração de capitais de investimento estrangeiro. Hoje, segundo o professor Reibstein, assistimos a um aumento do número de concorrentes em nível global, todos em busca de bases mais amplas para operar segundo economias de escala, a partir de processos e tecnologias cada vez mais sofisticados.

A concorrência torna mais difícil satisfazer as necessidades do cliente, aumenta a segmentação dos mercados. Tudo seria facilitado se o consumidor soubesse dizer às empresas o que exatamente quer e se esses desejos fossem imutáveis. A complexidade reside exatamente no caráter volátil dos mercados e nas novas características do ambiente de *marketing:*

:J mercados globais;
CJ nichos especializados;
:J distribuição estreita;
::I *marketing* eletrônico;
:J *marketing* baseado na percepção do mercado.

Estratégia de *marketing* competitivo

A estratégia é uma meta e os meios de atingila, levando em conta aonde quero chegar e como devo agir, O desenvolvimento de uma estratégia adequada passa pelos seguintes pontos:

- qualidade;
- relatividade;
- sensibilidade;
- cooperação;
- fatores ambientais;
- estratégias.

A qualidade é um dos principais componentes do sucesso de uma empresa, Não está relacionada somente às caracterí sticas físicas de um produto em si, mas também aos serviços a ele associados, à entrega e às condições financeiras de sua comercialização, como o crédito, por exemplo. A qualidade é o que o mercado percebe, é uma característica relativa.

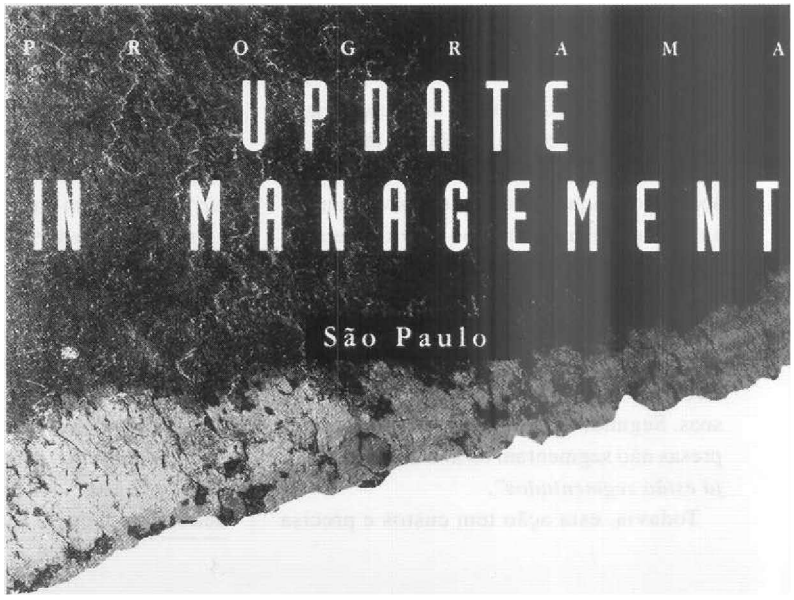
Por isso o professor Reibstein coloca a relatividade como um aspecto importante na discussão estratégica. A nova teoria da relatividade *diz:*

- você projeta seu produto e faz seu preço:
- a concorTênci~ afeta a maneira como seu consumidor percebe seu produto relativo e seu preço;
- o seu futuro depende de você e de seus concorrentes.

Se atualmente os mercados se pautam na entrega de valor ao cliente, a recomendação do professor Reibstein é combinar qualidade e preço para obter valor:

QUALIDADE "Eb.5nVI\

| PREÇO | BAIXA | IGUAL | ALTA |
|---|---|---|---|
| ALTO | "UM ASSALTO" | CARO | SUPERIOR |
| IGUAL | "MÁ COMPRA" | "NA MÉDIA" | BOA COMPRA |
| BAIXO | ECONÔMICO | BARATO | "UMA PECHINCHA" |



Conclusão:

A essência *domarkeling* é a discriminação

O *marketing* de nichos é um dos temas do momento. Baseia-se, segundo Reibstein, nas seguintes proposições:



Wharton School of Business. Universidade da Penusylvania.

- D as pessoas preferem coisas que venham ao encontro de suas necessidades, em vez de produtos que funcionam, mas que não satisfazem com exatidão as suas *ne*cessidades:
- D as pessoas preferem conversar num tom que reflita total entendimento de suas reais necessidades, em vez de conversas gerais:
- D as pessoas tendem a pagar mais quando encontram produtos que satisfaçam suas neces idades ou quando recebem mensagens específicas e diretas.

Se essas três proposições são verdadeiras, as empresas precisam dominar a técnica de localizar o seu subconjunto distinto de pessoas, isto é, aquelas com as quais vai conversar de maneira clara e objetiva ou ainda, aquelas cujas necessidades e interesses serão objeto de estudo detido e preocupação constante. Ao longo do ciclo de vida de um produto podem surgir necessidades específicas e comuns a um número considerável de pessoas. Segundo o profes sor Reib .tein, as empresas não segmentam os mercados - *"eles já estão segmentados"*.

Todavia, esta ação tem custos e precisa adequar-se às condições internas da empresa e à própria conjuntura do mercado (atratividade e concorrência). Nem todos os mercados são segrnentáveis. Muitas vezes o mercado é tão pequeno que não vale a pena investir em ações mercadológicas específicas como *design* e posicionamento de produto, seleção de mídia e mensagens publicitárias, seleção de canais de distribuição e determinação de preços, de acordo com níveis específicos de sensibilidade.

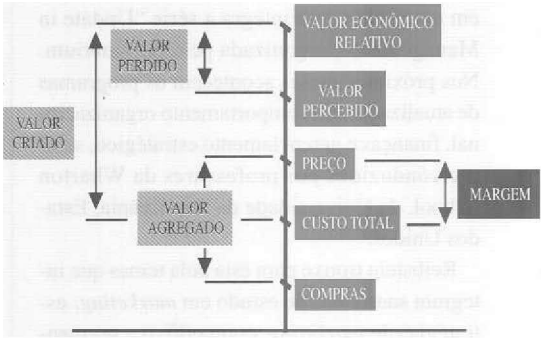
Segmentar pode trazer vantagens. Por exemplo, se uma empresa localiza um nicho que ai nda não é explorado pela concorrência, pode ti rar inúmeras v a nt.agens do fato. Pode operar sob um regime de monopólio e de sfrut ar da prática de um preço diferenciado. Reibstein citou o caso do creme dental para fumantes da marca Topol que custa cerca de três vezes o preço do creme dental mais vendido nos Estados Unidos, da marca Crest.

**Valor percebido**

A escolha do consumidor depende do valor relativo da oferta do vendedor, levando em conta as maneiras alternativas de esse consumidor satisfazer suas necessidades. A oferta, por sua vez, é um pacote de características e atributos de um produto. Estes atributos variam entre qualidade, rapidez de entrega, taxa de inovação de um produto, no caso da indústria, rapidez de serviços de reparo e outros.

A oferta competitiva inclui mais do que o desempenho do produto, e Reibstein fala em Valor Relativo Percebido na perspectiva do consumidor como sendo ıi diferencial de preço entre duas ofertas aceitáveis em relação às quais o consumidor é indiferente. O que vai determinar a opção é a análise comparativa de uma série de atributos componentes de cada uma das ofertas. Por exemplo, supondo o atributo entrega, uma empresa pode oferecer um alto nível de serviço e proceder à entrega dentro de uma semana. A concorrente pode optar por oferecer um prazo maior, de duas semanas, por exemplo. Se para este consumidor a entrega é um atributo crítico, ele poderá optar pela primeira empresa. Caso contrário, as ofertas são equivalentes neste atributo específico, e ele pode optar pela mais barata.

Do ponto de vista do vendedor, o Valor Relativo Percebido é uma medida do limite máximo de preço adicional que poderá ser obtido de um consumidor em potencial. O custo é uma base para a determinação de preço, mas é preciso estar atento ao valor percebido pelo mercado.




Além do Valor Percebido pelo consumidor, a partir de sua avaliação pessoal dos atributos de um produto, a empresa pode quantificar todos os atributos de seu produto em comparação com as ofertas da concorrência, chegando assim ao Valor Econômico Relativo. Se ela consegu ir passar esse valor ao mercado, conseguirá vender o seu produto pelo máxi mo valor a ele atribuído. Se o valor percebido pelo consumidor não for equivalente ao Valor Econômico Relativo, haverá um Valor Perdido, correspondente a essa diferença .•

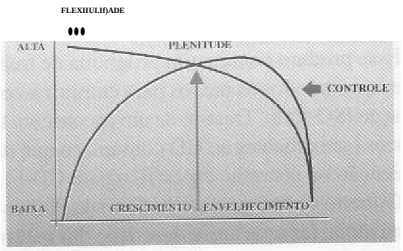
# ICHAK ADIZES NO BRASIL: ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO

## THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

Realização: HSM Cultura & Desenvolvimento
Local: Associação Brasileira "~ Hebraica" - 10-08-1995

orno max imizar a produti vidade, inovação e qualidade através das pessoas foi o tema do seminário internacional "The high performance organization", com Ichak Adizes. Fundador e presidente do Adizes Institute e autor de di versos livros traduzidos para 14 idiomas, Adizes figura entre um dos mais renomados especialistas em administração da atualidade. Sua metodologia para administrar mudança organizacional vem sendo utilizada com sucesso por mais de 400 empresas em todo o mundo.

Adizes falou sobre o ciclo de vida das organizações. numa analogia à própria evolução da vida humana. As organizações nascem, crescem, envelhecem e morrem. Quando nascem são flexíveis, empreendedoras e pouco controladas. À medida que crescem, vão perdendo flexibilidade e ganhando controle. O envelhecimento é marcado pelo declínio da flexibil idade até sua completa extinção e pelo crescente controle até um ponto máximo, a partir do qual cai vertiginosamente, denotando a total perda de controle, já a um passo da morte ou extinção.




Muito do trabalho de Adizes está voltado a diagnosticar por que as organizações envelhecem e como retardar ou extinguir esses estágios de envelhecimento promovendo uma organização saudável, com estabilidade e sucesso a longo prazo.

O ciclo de vida de uma organização é composto por uma série de estágios, caracterizados por determinados enfoques e estilos de liderança. Adizes desenvolveu uma base conceitual fundamentada em quatro estilos ou papéis gerenciais. Essa metodologIa recebeu o nome de PAEI, SIgla que reúne os quatro papéis esuldados pelo autor:

P Produtor
A Administrador
E Empreendedor
Intcgrador

O estilo produtor é capaz de gerar eficácia a curto prazo. Está preocupado com "o que" fazer. Geralmente dissemina entre subordinados a atitude do tipo "Vamos nessa!". Sua conduta está voltada à imposição. É o tipo que tende a obstruir os processos de mudança.

O administrador é capaz de gerar eficiência a curto prazo. Enfoca o "como" fazer. Trata-se de um estilo mais próximo ;1.0 burocrata, marcado por uma conduta de recuo e de reação veemente a processos de mudança.

O empreendedor é quem gera eficácia a longo prazo. Seus pontos focais são "para quando" e "por que não?". É o tipo incend iário, que, em vez de resistir ~s mudanças, procura gerai mais mudanças. É um estilo de liderança necessário durante a fase de crescimento da organização.

O integrador é capaz de gerar a eficiência a longo prazo. Neste perfil o enfoque é "quem". Politiqueiro, procura fazer de seus subordinados informantes. Reage às mudanças com a seguinte posição: "Vamos aguardar. O momento não é propício".

Segundo Adizes, em nenhum estágio do ciclo de vida os qnatro papéis convivem de maneira igualitária, isto é, sempre há predominância de uns sobre os outros. Por exemplo, a fase de crescimento é composta pelos seguintes estágios:

- namoro (paEi): estágio marcado pelo estilo empreendedor;
- infância (Paei): predominância do estilo produtor;
- toca-loca (PaEi): reúne o estilo produtor e o empreendedor;
- adolescência (pAEi): estilos administrador e empreendedor;
- plenitude (PAEi): produtor, administrador e empreendedor;
- estabilldade (PAeI): produtor, administrador e integrador.

Já o envelhecimento dá-se a partir dos estágios:

aristocracia;
- burocracia incipiente;
- burocracia;
- morte.

Nenhum dos estágios de envelhecimento, segundo Adizes, apresenta perfis empreendedores. A tendência é predominar o perfil administrativo convivendo com produtor.

A partir do momento em que associa a história evoluti va das organizações aos perfis de seus gestores e funcionários em geral, a metodologia Adizes procura relacionar as metas organizacionais às metas pessoais de seus funcionários.

| | CURTO PRAZO | LONGO PRAZO |
|---|---|---|
| METAS ORGANIZACIONAIS | 1. resolver problemas | 2. desenvolver trabalhos em equipe |
| METAS PESSOAIS | 3. treinar e desenvolver habilidades gerenciais | 4. enriquecer o estilo pessoal |

Mudanças de sucesso: qualidade de decisão e eficiência da implementação

As mudanças sempre trazem problemas. A solução e o encaminhamento de problemas passa pela gerência de uma organização, que é quem terá a responsabilidade de decidir e implementar soluções. A qualidade da gerência é função da qualidade das deci sões e da eficiência da implementação.

As decisões são tomadas por pessoas e carregam suas características. Por isso o impacto organizacional gerado num determinado espaço de tempo por u ma decisão tem muito a ver com o perfil da pessoa responsável por ela e com o estilo de liderança vigente. Um tomador de decisão empreendedor provavelmente estará visando à eficácia a longo prazo, ao contrário do perfil administrador. que privilegiará a eficência a curto prazo.

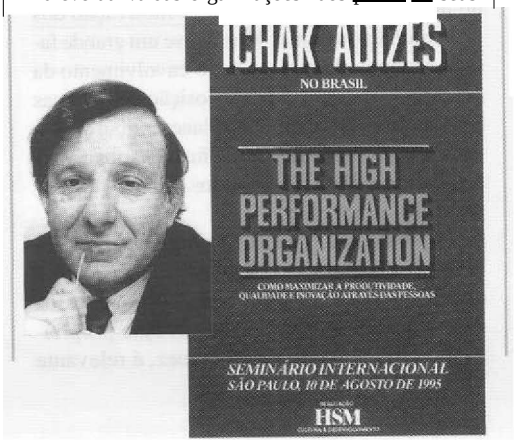
Da mesma forma, a implementação esbarra em interesses divergentes, que acabam mudando o rumo das ações previamente decididas, gerando conflito. Essa situação é dada e normalmente escapa ao controle dos gestores. Trata-se do que Adizes chama a dimensão do "é".

Quando entramos na esfera da solução de con-t1it.ose da divergência de interesses, emerge uma nova dimensão que Adizes chama de "quero". caracterizada pela tentativa de defesa de pontos de vista pessoais. Por essa razão, muitas vezes um conflito evolui para um desfecho destrutivo.

A solução const.rutiva é aquela que privilegia o respeito mútuo, a sinergia e o espírito de coleguismo entre as pessoas, fazendo predominar a organização como entidade que congrega as pessoas, envolvidas em processos a partir de uma estrutura. Quando as percepções individuais são discutidas em grupo para a obtenção de consenso, predomina a vocação natural da organização, isto é, a dimensão "deveria", segundo Adizes.

"é" ☞ "quero" ☞ " deveria"

Todo processo de mudança coloca as pessoas diante do dilema entre "o que é", "o que elas querem que seja" e "o que deveria ser". Entender essa dinâmica e desenvolver habilidades para geri-Ia pode ser um caminho para o sucesso dos processos de mudança e a perenização de estágios de estabilidade nas organizações.>



# ISO 9000 SEM MISTÉRIOS

DESMISTIFICANDO A IMPLANTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DAS NORMAS ISO 9000

Realização: NATAD (Núcleo de Assessoria Técnica e Administrativa) e GV Consult da EAESP/FGV
Local: Salão Nobre A da EAESP/FGV - 18-08-1995

Desmistificando a implantação

..~ste seminário, promovido pelo NATAD em •....conjunto com a GV Consult, procurou retratar experiências não-traumáticas de certificação de qualidade pelas normas da ISO 9000, além de discutir aspectos relevantes sobre o tema.

Um dos pontos altos do evento foi trazer a experiência do Banco de Boston Brasil em certificação da qualidade, uma vez que os processos de certificação ISO 9000 são mais comuns no setor industrial, em áreas de produção, que apresentam resultados mais imediatos. Além disso, a metodologia e os resultados obtidos pela experiência do banco sintetizam as principais preocupações com os programas de qualidade.

ISO 9000 no ambiente bancário

O Banco de Boston Brasil certificou sua área de Custódia Internacional pelos padrões da ISO, o que lhe garantiu um diferencial importante de mercado, dada a conjuntura atual do Brasil como pais emergente, em posição de captar investimentos externos. Pela prática do mercado, as instituições financeiras internacionais, através de suas áreas de Custódia Internacional, ficam responsáveis pela guarda do capital estrangeiro investido no país.

Como enfatizou Donizeti Batista dos Santos, diretor de Operações do Banco, é muito difícil comprometer um operador de mesa de um banco, que ganha. dinheiro a pa.rtir da velocidade e do oportunismo de suas operações sobre a importância da qualidade. Este foi um grande obstáculo para o Banco de Boston: mobilizar uma organização na qual a qualidade não apresenta resultados imediatos pa.ra.toda.s a.sárea.s.

Por essa. razão, os dois primeiros anos da experiência. do Banco foram nega.tivos. Em 1993, partiu-se para uma. nova estra.tégia. de implantação da qualidade, que passa.va pela reflexão sobre quatro grandes blocos de atividades: vendas, pós-vendas, processamento e agências.

*"Repensar o que se faz hoje para poder fazer melhor."*

A experiência do Ba.nco de Boston seguiu os passos em geral recomendados para programas de certifi cação. A primeira. eta.pa. do processo durou cerca de oito meses. Envolveu profissionais sêniors do Banco, como analistas, gerentes e diretores, isola.dos num hotel durante 18 finais de semana consecutivos, para analisar os fluxos operacionais em questão.

Depois de mapear a situação atual, pa.ssaram ao redesenho teórico dos processos e submeteram o resulta.do a um teste prático. Nesta primeira etapa do trabalho esta.va.emjogo uma série de implicações que tiveram que ser consideradas, como:

- conceito do sistema de qualida.de a ser implantado pelo Banco, de modo a.pa.dronizar va.lores, atitudes, processos e documentos;
+ impactos em nível da documenta.ção, que regula os procedimentos da área. Esse é um ponto crítico para uma instituição financeira marca.da pela velocidade de mudança das regras de opera.ção do mercado, sujeitas a medida.s econômicas. Segundo Paulo Pianez, gerente de Qualidade do Banco de Boston, em cioco meses a documentação da área de Custódia Internacional já sofreu cinco revisões, devido a mudanças nas regra.s operacionais de seus 36 procedimentos:
- recursos necessários para a implantação dos progra.mas de qualidade, como planos de treinamento, comunicação, coordenadoria do processo, sistema motivacional etc.;
+ tempo de implementação;
+ envolvimento da alta administração;
+ resultados esperados.

Vencida. a primeira etapa, de reeugenharia de processos e definição do conceito do sistema de qualidade, veio a fase de implantação, que foi mais simples porque o "dever de casa" estava feito.

*"É mais fácil complicar um processo ISO do que tornâ-lo simples e barato. "*

O mais importante nesta. etapa. foi o treina.mento: primeiro as pessoas receberam informa.ções sobre o produto; na seqüência, sobre a norma. ISO e, finalmente, sobre o produto na norma ISO.

Paulo PiaJlez afirmou que o tra.balho de certifica.ção da área de Custódia Internacional do Banco de Boston Brasil consumiu recursos da ordem de US$ 100 mil, com investimentos concentrados no programa de comunicação e motivação dos profissionais do Banco. Mas hou ve um grande facilitador em todo o processo: o envolvimento da alta administração e a.predisposição da.s pessoa.s em relação ao programa, que Pia.nez atribui ao eleva.do nível de escolaridade dos funcionários e à sua sensibilidade e compreensão dos objeti vos do progra.ma.como um todo.

Atualmente, a filosofia do Banco de Boston Brasil é utilizar a.metodologia de certifica.ção de qualida.de para orga.nizar e padronizar processos dentro de outras áreas. A certificação propriamente dita., segundo Pa.ulo Pianez, é relevante para. produtos com alto grau de serviço agregado, como cartão de crédito e *telemarketing*, Toda.via, o ga.nho em termos de adequa.ção de sistema.s de gerenciamento a processos e sistemas que o progra.ma de qualidade traz é importante para a.instituição como um todo.

Treinamento em [509000

Como bem ressa.lvaram o diretor da. área de Certificação da. Funda.ção Carlos A lberto Vanzolini, professor José Joa.quim do Amara.l Ferreira, e o diretor de Recursos Humanos da. Volkwa.gen do Brasil, Fernando Perez, a.chave do sucesso dos programas de qualidade está no treinamento ma.ciço: do alto escalão ao chão da fábrica.

Afina.das com essa tendência, a Escola. de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e a empresa Autoria Sistemas Educacionais uniram suas experiência.s educacional, técnica e profissional à tecnologia. do *compact disc* interativo - CD-i -, de.senvolvlda pela Philips, e lançaram o Programa Intera.tivo para Qualificação na Nor:..maISO, apresentado durante o evento.

Esse produto contém um programa de treinamento com todos os pa.ssos para cumprir a.certificação ISO 9000. Trata-se de U01 pacote com três discos (semelhantes ao CD comum, Só que para execução no aparelho específico para CD-i ).

Gilberto Canto, gerente de CD-i da Philips da Amazônia, fez uma breve descrição dos recursos básicos e características dessa nova tecnologia disponível no mercado. O CD-i é um produto multimídia, que permite processar texto, som, imagem estática e dinâmica., a partir de um aparelho de televisão com qualidade digital, de maneira interativa, isto é, as pessoas têm controle sobre a.s informações e também envolvimento mais a.tivo no processo de treinamento.

A grande vantagem do CD-i sobre o CD-Rom, segundo Ca.nto, é a.possibilida.de de uso coletivo para fins de treina.mento. O CD-Rom é uma. tecnologia vincula.da. a.o PC, enquanto o CD-i usa. a televisão e custa cerca de um terço do preço de uma unidade PC com multimídia.

Para. treinamento de gra.ndes grupos, como pessoal de fábrica, por exemplo, que muitas vezes pode ter resistência ao uso da informática, o CD-i é uma tecnologia adequada, e o produto desenvolvido pela *EAESP/FGV* e pela Autoria vem ao encontro dessa necessidade do mercado. •

# IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS

*por Robert T. Green*
*Professor da Universidade do Texas, Austin.*

O comércio exterior do Brasil, no final da década de 80 e início dos anos 90, foi caracterizado pelo grande excesso das exportações sobre as importações. Os números ilustram a magnitude desses excedentes entre 1989 e 1993. Os dados mostrados no quadro 1 foram extraídos das estatísticas da ONU sobre comércio internacional e estão representados em milhões de dólares.

Os grandes excedentes estavam sendo usados para pagar o serviço da dívida e para acumular reservas. Essas reservas foram uma fonte de estabilidade sobre a qual se baseou o atual plano econômico.

Esta coluna aborda as seguintes questões: 1. quais nações constituem as maiores fontes de importações; e 2. quais são os principais produtos que estão sendo importados? As tabelas 1 e 2 apresentam respostas numéricas para estas perguntas. A natureza e as tendências destas importações são analisadas a seguir.

Quadro 1

| Ano | Exportações (US$) | Importações (US$) |
|---|---|---|
| 1989 | 34.293 | 19.860 |
| 1990 | 31.243 | 22.460 |
| 1991 | 31.621 | 22.976 |
| 1992 | 36.206 | |
| 1993 | 38.701 | 27.712 |

Fonte: ONU/Centro de Estudos e Pesquisa em Negócios Internacionais da Universidade do Texas. Austin (International Trade Information System).

Existe uma alta correlação entre os maiores fornecedores de importações para o Brasil e seus mercados exportadores primários (veja RAE *Light*, v. 2, n. 3, p. 70) - quatro

Tabela 1

PO TAÇÕES BRASILEIRAS

| | 1989 | % | 199t | % | 1991 | % | t2 | % | 1993 | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 19.~60.275 | 100)0 | 22.460.B43 | 100,0 | . 22.976.918 | 100,0 | 2 307.421 | 1 0,0 | 27.712.315 | 100,0 |
| tado Unido | 4. 31.920 | 20,3 | 4.S0S·t3O | | 5.395.556 | 2@,) | 5.559.796 | 4,0 | 6.4~8.48.3 | 13,4 |
| na | l.h94.l66 : | 6,5 | l.S14· 31 | | 1.746.525 | '7,6 | i.808.224 | 8,1 | *2.8b9.278* | 10.r |
| a | I.l94.J09 | 8,0 | 1.831.007 | | 2.'029.992 | 8,8 | 2018.772 | 9,0 | 2.418.545 | 8,7 |
| pia Saudita | 42.302 | 3,7 | 1.651.l37 | | 1.467.880 | 6,4 | 1654.067 | 7,4 | 1.666.609 | 6,0 |
| | 1. 16.038 | 7,6 | 1.611 05 | | 1.349.590 | 5,9 | 1.246.75 ] | 5,1 | 1.6p4.381 | 6,0 |

Fonte: ONU/Centro de Estudos e Pesquisa em Negócios Internacionais da Universidade do Texas. Austin (International Trade Information System).

Tabela 2

CINCO MAIORES INIPCIRTA<;bES BRASILEIRAS
(US$)

| Países | Petróleo Bruto | % | Part. % | Minérios | % | Part. % | Alimentos Matinais | % | Part. % | Auto-peças | % | Part. % | Veículos Automotores | % | Part. % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Total exportado | 2.414.492 | 100,0 | 8,7 | 1.092.784 | 100,0 | 3,9 | 832.000 | 100,0 | 3.0 | 803.688 | 100,0 | 2,9 | 707.021 | 100,0 | 2,6 |
| Arábia Saudita | 1.120.844 | 46,4 | 4,0 | 192.174 | 17,6 | 0,7 | | 0,0 | | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| **Argentina** | 413.070 | 17,1 | 1,5 | 85.668 | 7,8 | 0,3 | 449.996 | 54,1 | 1,6 | 235.995 | 29,4 | 0,9 | 153.417 | 21,7 | 0,6 |
| Irã | 334.351 | 13,8 | 1,2 | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| Kuwait | | 13,0 | 1,1 | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| México | | | 0.2 | | | | | | | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| Algéria | | | | 489.222 | 44,8 | 1,8 | | | | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| Estados Unidos | | | | 148.913 | 13,6 | 0,5 | 24.844 | 3,0 | 0,1 | 103.746 | 12,9 | 0,4 | 121.562 | 17,2 | 0,4 |
| Nigéria | | | | 132.077 | 12,1 | 0,5 | | 0,0 | | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| Canadá | | | | | 0,0 | | 255.311 | 30,7 | 0,9 | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| Alemanha | | | | | 0.0 | | 69.307 | 8,3 | 0,3 | | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | |
| Bermuda | | | 0,0 | | 0,0 | | 27,038 | 3,2 | 0,1 | 155.665 | 19,4 | 0,6 | 78.665 | 11,1 | 0.3 |
| Japão | | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 | | Hlls23 | 12,9 | 0,4 | 206.934 | 29.3,t | 0,7 |
| Itália | | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 | | 7'2.'il97 | 0,-3 | | 8;3,671 | 11 ,8 | 0,3 |

Fonte: ONU/Centro de Estudos e Pesquisa em Negócios Internacionais da Universidade do Texas, Austin (Interuarional Trade Information System).

dos principais parceiros são os mesmos para importações e exportações. Os Estados Unidos são a maior fonte de importações, seguidos pela Argentina. A Alemanha e o Japão também estão entre os cinco maiores parceiros tanto em importação quanto em exportação. A Arábia Saudita é a única das cinco maiores fontes de importação que não está entre os cinco maiores mercados brasileiros de exportação,

A participação dessas nações no total das importações brasileiras tem sido bastante estável. Os Estados Unidos responderam por 20% a 24% das importações entre 1989 e 1993. As participações da Alemanha e do Japão também ficaram dentro de uma pequena faixa de variação. A Arábia Saudita tomou-se uma grande fonte de importações em 1990 e, desde então, tem mantido uma participação estável nas importações do Brasil. A Argentina é o único país cuja participação nas importações brasileiras registrou um grande crescimento neste período: de 6,5% em 1989, subiu de modo constante, chegando a mais de 10% em 1993, O mesmo padrão se verificou nas exportações brasileiras para a Argentina (veja RAE *Light,* v. 2, n. 3, p. 70).

A tabela 2 mostra as principais importações do Brasil. O petróleo bruto é de longe o produto de maior importação, responsável por 8,7% do total das importações. A Arábia Saudita é o maior fornecedor; os US$1,12 bilhões correspondem a dois terços do total importado daquele país (em 1989, o petróleo bruto também era o maior produto de importação, mas o principal fornecedor era o Iraque). Outro produto relacionado com o petróleo, o alcatrão mineral, é o segundo mais importante produto de importação do Brasil e, basicamente, também é fornecido pelas nações produtoras de petróleo.

Os três produtos seguintes são alimentos matinais, autopeças e automóveis, A Argentina é o principal fornecedor dos dois primeiros e o segundo maior fornecedor de automóveis, De fato, esses três produtos respondem por quase 30% das importações brasileiras originárias da Argentina. Os Estados Unidos são os menores fornecedores dos cinco principais produtos de importação, mas ainda assim são a principal fonte de importações do Brasil. Na próxima edição será examinada a natureza do comércio entre Estados Unidos e Brasil.

Esta contribuição faz parte da parceria estabelecida entre a Universidade do Tex.as e a EAESP/FGY. Os dados da ONU apresentados neste relatório foram obtidos via Intemational Trade Information System (IT-IS), um serviço do Centro de Estudos e Pesquisa em Negócios Internacionais da Universidade do Texas, Austin. O IT-IS é um programa de computador desenvolvido para interagir com as estatísticas da ONU sobre Comércio. Os leitores interessados em análises do comércio feitas com o IT-IS devem entrar em contato com a Prof'. Cecília Coutinho de Arruda na EAESP/FGV pelo telefone (Oll) 281-7750.

© 1995, *RAE* LightlEAESP/FGV, São Paulo, Brasil

# A QUESTÃO DA SAÚDE NO BRASIL

Ana Maria Malik*

A saúde no Brasil, hoje, é assunto sobre o qual as pessoas estão prontas a discutir, mas, em geral, para se queixar. Com freqüência o objeto de reclamação é a doença, e atualmente os temas mais comumente associados com saúde têm sido os relacionados à assistência médico-hospitalar, à AIDS, ao sangue contaminado, ao erro médico ... enfim, questões com conotações negativas. Entretanto, vista de maneira isolada, a questão da saúde tem interprétação positiva, sendo, por vezes, sinônimo de qualidade de vida.

Há três grandes definições de saúde com as quais se costuma lidar no país: a do senso comum - de que saúde é ausência de doença; a da Organização Muudial de Saúde - de que a saúde é não apenas ausência de doença mas também o completo estado de bem-estar físico, mental e espiritual; e a da Constituição Brasileira de 1988 - de que saúde é 1,t111 direito de cidadania, conseqüente ao cumprímênto, pero Estado, de seu dever, no sentido de formulàrpolfticas sociais e econômicas 'para a sua concretização. .

Embora a primeira definição possa ser, certamente, con iderada simplista, reduzindo o conceito a uma visão de cunho biológico, pode-se afirmar que a segunda chega perto de umjll~cessível Nirvana, colocando em xeque o uso de óculos, a calvície e.outros'desvios .do,cOlJlpleto bem-estar. Quanto à terceira, no Brasil ainda njio está claro quem. é de fato cidadão e que. como tal, exerce seus diteitos. Cabe lembrar que, em cada sociedade, as políticas de saúde de fa o em vigor f,efletem a definição que concentra mais forças. '

Nos anos 90, esl:\Ípresente (mais) uma.crisê no setor de saúde, atribuída ora ao financiamento, ora à gerência, orã' à situação de baixa valorização das ati vidades da área; Quando se reforça a noção de assistêbcia medica ~aárea que consome mais recursos e,.aç mesmo tempo, cosnrma representar um gasto de caráter individual), PQde estar sendo perdida de vistâ-a noçáó de saúde. Pode-se afirmar, porém, qu~ existem algumas premissas falsas repetidas amiúde :por leigos e até por profissíonais dã própria área.

Costuma-se afirmar, por exemplo, que, se fpr feita vacinação ct,}tJtrao sarampo, a assistência médica como um todo tomar-se-á ITlais barata. Realmente. se houver vacinação contra o sarampo ~erãq necessérios p0UCOSrecursos para S0l promover assistência a essa doença. Também correto dizer que a vacinação contra o sarampo é de- fatO' maiS' barata que o seu tratamento. No entanto, quem sobreV.i:yeujlO 'saramp,o pode ler a possibilidade de sofrer certqs agravospara os quais o lcatl\ll!ento 6 caro. Uma das causas alegadas para a~ampljaçíio erescente dós custos' no campo da saúde é o aumento da idade 4a Pllpulação. E teé ugt ien9"- meno que só acontece, obviamente, quando diplinui a gl.taDii4ade de pessoas que morrem com idades inreríores, seja -ror que motivo" for.

Na realidade, mais atividades de eduçação ou prevenção levam. paradoxalmente, a um aumento nas atividádês ae assistêrreiá'llJfédiea. Pior: os tratamentos das doenças ditas em geral mais comuns em faixas etárias mais média nuPs caras do que aquelas ditas grandes responsáveis pelas mortes evitáveis nos primeiros anos de vida. Acidentes, traumatismos VIOlência urbana, aquilo que as classificações de doenças chamam de causas ••"t,P.""""", e que também c ... lltrIU1Sp)antes. A quantidade de recursos financeiros gastos com este tipo é muito gí'allde. baSicamente por dois mõtivos. Por ... dos não correspondem necessariamente a uma ... certamente só aCaba ... vítima delas quem não foi vitimado por outro tipO de prqblema que o levasse a óbito mais cedo. Seja como for, certamente é vel afinnar ... que, em termos médios, além de aumentar a expectativa de vida, no decorrer do tempo, aumentou também a sua qualidade.

Na verdade, fazem parte da noção de saúde atividades voltadas à sua promoção e também à prevenção de doenças: habitação, alimentação, trabalho, lazer, educação. Enfim, uma série de ações relativas a modo de vida, que vão desde o estímulo a não fumar e a não beber, até a utilização de cinto de segurança em automóveis ou capacetes para ciclistas e motociclistas, passando por tipos de alimentos, exercícios regulares, controle de poluentes, condições de trabalho mais ou menos saudáveis ou estressantes etc. Todos esses fatores levam a encarar saúde como algo revestido de grande complexidade.

O senso comum - o mesmo que trata saúde como ausência de doença e que acredita piamente que se houver vacina para todos não será mais necessário gastar CO)11câncer - é o que assusta. Por exemplo, ao assistir à televisão, ver que a saúde vai mal e imaginar que tudo seria melhor se houvesse acesso ao atendimento por helicóptero e a exames por computador.

No Brasil, por uma série de fatores, costuma haver, proporcionalmente, muito mais equipamentos altamente sofisticados do que em países mais desenvolvidos. Também pode chamar a atenção o fato de-que equipamentes no setor privado costumam ter elevados índices de utilização (há até alguns serviços de alta complexidade nos quais, num esforço por atingir maiores níveis de qualidade, estão se revendo indicações de exames notoriamente utilizados de forma abusiva). e que Oi) ao setor público, adquiridos e operados CGm recursos obtidos dos impostos 00-lerivosc estão OC~060S, tanto em termos de números de horas durante as quais são operados em condições normais quanto da quantidade de horas em que não estão-em condições deojil'erar. seja por falta de pessoal qualificado, seja por falta de.msuriios, de manutenção ou de peças de reposição,

Por unrlado, é importante observar que nunca tantos brasileiros tive-'iam, com algum grau d(;}'igualdade~ aeesso a-tantos bens e serviços da" área da saüde. NoS anos 70, num mesmo local, ainda que em orgaaiza-çõesJii,lantr6picas que hoje prestam serviços'para o SUS ($istêmaÚni-S,ode Saúde) e oferecem (espera-se) assistêneia em igualdade de.congi. ções par"atodos os que as pfo<.wram,havia distin~es. de classes segundo, pejo menos, três categorias: 08 indigentes, os previdenciários urbanos e os previden láriOS rurais, A chamada eqüidade, pelo menos pabl os que desemboJsam; 1)o máximo, o desconto obrigatório em (GIba, é conquista recente da sociedade brasileira, Um dos diferenciais no tipo de assistênda obtida é geõgráficc.em razão de desigualdades regionais tanto ncrque *aii* respeito à formação e à lótaliza:ção de profissionais especializados quanto l! exlstência e à disponibilidade de equipamentos, elementos que permitem ou impedem resoluções em casos de alguma complexidade,

Ta'Jv,ezpor Qtimismo dos *policy-makerse* fraquejes que escrevem sobre saúde, a assistência privada, nã? fihanciada diretamente pelo Estado, recebe o rrome-dÔ'·'"§up]etiva'~.No Brasif a assistência privada tem aten-'lido cerca d~30'a S5'J <la população, número que tem sido UHLH1LU\.'"~ últimos dez "ariôs,Mais-uma vez há uma desigualdade regional EIO aces-so é! e$~e tipo de a$'si'StêncianTas regiêes sul e sudeste. em relação ao rest(> do R~, é maior a porcentagem da população que tem -direIto a serviços côrn finapll'iamento privado.

Há ainda outra distorção "presente, Qúandt:>se depende de proeedimentos definidos como de alrt> custo e aJta complexidade, salvo exce ões, o prestador, com freqüência, e o finanC1àdor. quase sempre, passam a ser o setor péblieo, Há quem use este argumento para defender o conceito de eqüidade, pois índepeade da capacidade de gasto do cidadão. Isto pode ser observado, quando se fala em diálise, atendimento à AIDS ou ... custo e ao preço de uma consulta méd ... outro lado. ao contrário do que ocorre em países mais ricos, é :oos$Í'vel dizer que praticamente não há cri ... Pltócediim(:ntIDs e mesmo atividades de controle sobre sua execução.

No Brasil, observa-se que os indicadores de utilização de serviços ou procedimentos quando existem, são usados com pouca freqüência. Quando o são, têm caráter regulatório, *a posteriori*, com o intuito de racionalizar gastos, e não necessariamente discutir necessidades.

* Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos e Diretora do PROAHSA (Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde) da EAESP/FGV, e Coordenadora de Saúde da Região Metropolitana da Grande S. Paulo da Secretaria de Estado da Saúde.