

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

GESTÃO EMPRESARIAL:
FATOR DE COMPETITIVIDADE

Nota Técnica

O conteúdo deste documento é de exclusiva responsabilidade da equipe técnica do Consórcio. Não representa a opinião do Governo Federal.

Belo Horizonte, 1993

A Comissão de Coordenação - formada por Luciano G. Coutinho (IE/UNICAMP), João Carlos Ferraz (IEI/UFRJ), Abílio dos Santos (FDC) e Pedro da Motta Veiga (FUNCEX) - considera que o conteúdo deste documento está coerente com o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), incorpora contribuições obtidas nos workshops e servirá como subsídio para a elaboração do Relatório Final do Estudo.

A Coordenação do ECIB agradece ao consultor M. A. Spyer Prates (Professor da Fundação Dom Cabral - FDC) pelo trabalho de coordenação da Nota Técnica sobre "Gestão Empresarial: Fator de Competitividade" e a colaboração dos membros do Centro de Tecnologia Empresarial - CTE e do seu Comitê Técnico Consultivo - CTC, como também à equipe de professores da FDC.

CONSÓRCIO

Comissão de Coordenação

INSTITUTO DE ECONOMIA/UNICAMP
INSTITUTO DE ECONOMIA INDUSTRIAL/UFRJ
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR

Instituições Associadas

SCIENCE POLICY RESEARCH UNIT - SPRU/SUSSEX UNIVERSITY
INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI
NÚCLEO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA - NACIT/UFBA
DEPARTAMENTO DE POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - IG/UNICAMP
INSTITUTO EQUATORIAL DE CULTURA CONTEMPORÂNEA

Instituições Subcontratadas

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA - IBOPE
ERNST & YOUNG, SOTEC
COOPERS & LYBRANDS BIEDERMANN, BORDASCH

Instituição Gestora

FUNDAÇÃO ECONOMIA DE CAMPINAS - FECAMP

EQUIPE DE COORDENAÇÃO TÉCNICA

Coordenação Geral:	Luciano G. Coutinho (UNICAMP-IE) João Carlos Ferraz (UFRJ-IEI)
Coordenação Internacional:	José Eduardo Cassiolato (SPRU)
Coordenação Executiva:	Ana Lucia Gonçalves da Silva (UNICAMP-IE) Maria Carolina Capistrano (UFRJ-IEI)
Coord. Análise dos Fatores Sistêmicos:	Mario Luiz Possas (UNICAMP-IE)
Apoio Coord. Anál. Fatores Sistêmicos:	Mariano F. Laplane (UNICAMP-IE) João E. M. P. Furtado (UNESP; UNICAMP-IE)
Coordenação Análise da Indústria:	Lia Haguenuer (UFRJ-IEI) David Kupfer (UFRJ-IEI)
Apoio Coord. Análise da Indústria:	Anibal Wanderley (UFRJ-IEI)
Coordenação de Eventos:	Gianna Sagázio (FDC)

Contratado por:

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

COMISSÃO DE SUPERVISÃO

O Estudo foi supervisionado por uma Comissão formada por:

João Camilo Penna - Presidente	Júlio Fusaro Mourão (BNDES)
Lourival Carmo Monaco (FINEP) - Vice-Presidente	Lauro Fiúza Júnior (CIC)
Afonso Carlos Corrêa Fleury (USP)	Mauro Marcondes Rodrigues (BNDES)
Aílton Barcelos Fernandes (MICT)	Nelson Back (UFSC)
Aldo Sani (RIOCELL)	Oskar Klingl (MCT)
Antonio dos Santos Maciel Neto (MICT)	Paulo Bastos Tigre (UFRJ)
Eduardo Gondin de Vasconcellos (USP)	Paulo Diedrichsen Villares (VILLARES)
Frederico Reis de Araújo (MCT)	Paulo de Tarso Paixão (DIEESE)
Guilherme Emrich (BIOBRAS)	Renato Kasinsky (COFAP)
José Paulo Silveira (MCT)	Wilson Suzigan (UNICAMP)

SUMÁRIO

1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NA EMPRESA	1
1.1. A Gestão como Fator para a Competitividade	2
1.2. Definindo o Alvo Competitivo	3
2. TENDÊNCIAS DA GESTÃO NO AMBIENTE INTERNACIONAL.....	6
3. O PERFIL DA GESTÃO NO BRASIL	12
4. PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO BRASILEIRA	18
5. BIBLIOGRAFIA	28
RELAÇÃO DE QUADROS.....	30

1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NA EMPRESA

A produtividade foi o foco central da gestão por mais de 100 anos. Privilegiando tarefas e/ou pessoas, com abordagens mais funcionais e especializadas ou mais comportamentais, a gestão sempre buscou elevar a produtividade do conjunto Homem-Máquina. Em um mercado de demanda abundante, a produtividade, vista pela relação do volume de produção por unidade de recursos aplicados (capital ou mão-de-obra), era a principal fonte de rentabilidade empresarial.

Hoje, a produtividade é obtida através de um perfil específico - pela aplicação intensiva de capital em novas tecnologias, inclusive na automação e robotização, e através do estímulo comportamental obtido pelo enriquecimento do trabalho e pela ampliação das funções por posto de trabalho. Nesse sentido, o conjunto Homem-Máquina continua a ser uma preocupação da gestão, complementada, no entanto, pela preocupação com um outro conjunto extremamente relevante, o Cliente/Concorrente/Empresa.

Na medida em que se promove, em níveis internacionais e nacionais, a abertura ao fluxo de bens e serviços e, na medida em que o fluxo de capitais, torna-se cada vez mais fluido e rápido, na busca de oportunidades de investimento mais rentáveis, a ênfase, antes de mais nada, tem estado em criar e sustentar a competitividade dos produtos e em sondar recursos financeiros no mercado. Para isso, é fundamental a qualidade da relação que se estabelece entre o conjunto Cliente/Concorrente/Empresa.

O nível de competitividade vem-se ampliando pelos movimentos de liberalização, advindos dos programas de privatização, desregulamentações setoriais, quedas de barreiras tarifárias e não-tarifárias, mas, também, pela exigência elevada do consumidor, cada vez mais rapidamente informado das novidades no mercado.

Nesse sentido, ocorre uma evolução do foco da gestão. Não basta ter só produtividade. É condição necessária, mas não suficiente. A função objetiva da gestão é o sucesso do cliente e junto a ele, condicionando pelo grau de concorrência e pela efetividade da empresa. Isso difere, substancialmente, da tradicional função objetiva de lucro, condicionada pelos custos dos fatores de produção e pela eficiência da empresa.

Mais do que atingir um grau de competitividade é preciso preservá-lo na dinâmica do tempo. O conceito estático de vantagem comparativa das externalidades do ambiente de negócios vem sendo substituído pelo conceito dinâmico de vantagem competitiva das empresas.

Flutuações bruscas nos preços da energia ou das taxas de câmbio, modificações geopolíticas realizadas com grande rapidez, deslocamentos de capitais para novas áreas,

surgimento acelerado de novas tecnologias são alguns exemplos de instabilidades criadas no ambiente de negócios, que podem alterar, significativamente, as vantagens comparativas, advindas daquele ambiente.

Isso vem exigindo uma postura, até agora, pouco praticada, que é a preocupação da gestão em obter e integrar condições melhores que possam ser capitalizadas do seu macroambiente.

A gestão assim se reveste de importância ainda maior, não podendo deixar que a vantagem competitiva da empresa seja afetada pela queda das vantagens comparativas que detinha anteriormente.

Mais que confiar, fundamentalmente, em fatores locais propícios ao negócio, deve considerá-los como variáveis, preparando-se para enfrentá-los ou neles influir, gerando com isso suas vantagens competitivas, ser oportuno nas respostas às necessidades dos clientes e estar a empresa preparada para ser mais ágil diante das mudanças e das constantes inovações são diretrizes fundamentais da gestão.

1.1. A Gestão como Fator para a Competitividade

A matriz conceitual, desenvolvida por Clark & Kantrow (1981), para a identificação dos elementos-chaves para a competitividade, permite posicionar a gestão como um dos fatores que busca explicar a vantagem competitiva da empresa, em um determinado setor.

A matriz, mostrada a seguir, é resultante da combinação de componentes macroambientais e microempresariais com componentes estruturais e infra-estruturais.

	ESTRUTURA (hardware)	INFRA-ESTRUTURA (software)
Macro (país)	1 Políticas Macroeconômicas Mercado de Capitais Sistema Legal	2 Cultura Educação
Micro (empresa)	3 Mercados de atuação Tecnologias de produto e processo Fontes de suprimento	4 Métodos e Técnicas gerenciais Estrutura Organizacional Cultura Organizacional

Nesse modelo, a gestão pode ser localizada como um dos fatores de competitividade de caráter micro (no nível da empresa), apresentando dimensões estruturais "hardware" e infra-

estruturais "software". O primeiro caso pode ser exemplificado com vetores estratégicos do negócio (mercado de atuação e tecnologias utilizadas, etc), enquanto o segundo caso se refere às estratégias de gestão (estrutura e cultura organizacionais, etc).

A gestão preocupa-se em formular ações estruturais, voltadas para fora, em relação às especificidades de seu setor de atuação, e em operacionalizar as decisões, através de ações voltadas para dentro da empresa, instituindo sistemas e procedimentos relativos às práticas administrativas (métodos e técnicas), estruturas e cultura organizacionais.

Em seu desempenho, a gestão é influenciada pelos elementos dos outros quadrantes. A cultura e educação são exemplos típicos do lado "software" e, as políticas econômicas e o sistema legal, do lado "hardware".

Dessa forma, a gestão toma um significado incomum, pois caberá a ela compatibilizar as oportunidades/constrangimentos, externos à empresa, com as oportunidades/constrangimentos internos, para obter melhores resultados que seus concorrentes, de uma maneira **sustentável ao longo da dinâmica do tempo**.

Ao concluir sobre o papel da gestão para a competitividade, devemos reconhecer a sua faceta tecnológica ao lado de sua característica social e humana, como bem coloca Peter Drucker (1989): **"A gestão lida com ações e aplicações e é confirmada pelos resultados que obtém: isto faz dela uma tecnologia; mas lida também com pessoas, seus valores, seu crescimento e desenvolvimento e isto a torna uma ciência humana e moral"**.

Assim, o seu desafio para sustentar a competitividade é de poder acompanhar as incertezas do ambiente, absorver e provocar inovações em resposta às necessidades de seus clientes e do mercado, reintegrando, a cada evento, em processos de transformação e mudança, as pessoas que compõem o seu corpo social.

1.2. Definindo o Alvo Competitivo

É preciso ter claro o alvo competitivo para que se possam analisar as diversas formas de gestão atualmente praticadas e que venham a servir de referenciais na evolução da gestão brasileira.

No jogo competitivo, encontram-se vários atores que podem ser assim vistos:

- competição no mercado interno contra empresas nacionais importadoras, exportadoras de outros países, empresas multinacionais e globais;
- competição no mercado externo contra empresas locais, multinacionais e globais.

Duas delas são uma realidade emergente, para as quais deve haver um acompanhamento mais cuidadoso. São empresas brasileiras que, aos poucos, poderão ir-se transformando, essencialmente, em importadoras de produtos, saindo da atividade produtiva, onde, a maioria delas tem baixa competitividade e, conseqüentemente, menor rentabilidade em um mercado aberto.

Outro conjunto são as empresas globais que vêm crescendo em suas atividades. Sua escala de atuação é o mercado mundial, muito embora procurem "customizar" seus produtos para cada realidade cultural. Por outro lado, a localização de suas principais funções se faz no sentido de buscar usufruir das melhores condições do macroambiente, existentes no mundo dos negócios.

São exemplos típicos as operações financeiras de uma empresa, realizadas na Suíça, ou a atividade de desenvolvimento de "software", executada na Índia, pela disponibilidade de mão-de-obra qualificada para a atividade.

Uma outra realidade que não poderia deixar de ser mencionada, mesmo não estando dentro do conjunto dos alvos competitivos, mas que, por sua emergência, merece atenção, são as empresas brasileiras que começam a se tornar multinacionais, com atuação produtiva em outros países. O seu perfil de gestão acompanha, em termos gerais, o das multinacionais.

O quadro a seguir dá uma visão global das principais dimensões do sistema de gestão de cada um dos possíveis atores internacionais.

QUADRO 1
DIMENSÕES DA GESTÃO X ATORES INTERNACIONAIS

	EXPORTADOR GLOBAL	MULTINACIONAL	MULTILOCAL	GLOBAL
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> . produto homogêneo . economia de escala na produção . clientes locais recebendo o mesmo atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> . produto homogêneo com alguma diferenciação . inovações compartilhadas, a partir da matriz . clientes recebem atendimento limitado 	<ul style="list-style-type: none"> . produto ajustado ao cliente local, com alguma homogeneidade . atendimento imediato das necessidades dos clientes locais, com tratamento específico 	<ul style="list-style-type: none"> . arquitetura flexível para ter um produto ajustado ao cliente, mas com escala de produção global . suporte ao cliente local e apoio dos centros de referência
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> . totalmente centralizada no país . organização funcional 	<ul style="list-style-type: none"> . matriz centraliza funções essenciais, com operações descentralizadas . organização setorial/divisional 	<ul style="list-style-type: none"> . matriz com controle financeiro e todas as demais funções descentralizadas no nível nacional 	<ul style="list-style-type: none"> . decisões feitas em centros de competência descentralizados . organização em rede
Sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> . totalmente transferidos do país de origem 	<ul style="list-style-type: none"> . transferidos das funções coordenadas de forma centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> . na maioria elaborados dentro da realidade local 	<ul style="list-style-type: none"> . elaborados de forma mista, atendendo diretrizes globais e locais
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> . característica do país de origem 	<ul style="list-style-type: none"> . partilhada 	<ul style="list-style-type: none"> . características locais 	<ul style="list-style-type: none"> . sem traços predominantes de um único local
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> . autonomia mínima 	<ul style="list-style-type: none"> . autonomia baseada em procedimentos operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> . autonomia baseada em resultados negociados 	<ul style="list-style-type: none"> . autonomia baseada na competência
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> . cultura do país de origem e baseada no produto/marca 	<ul style="list-style-type: none"> . cultura do país de origem com traços locais 	<ul style="list-style-type: none"> . predominância de cultura local 	<ul style="list-style-type: none"> . sem predominância de uma única cultura

2. TENDÊNCIAS DA GESTÃO NO AMBIENTE INTERNACIONAL

Dentro de uma **análise histórica e da situação atual**, podemos identificar algumas ênfases da gestão em nível internacional, por que passaram as empresas no mundo ou que estão ainda sendo vivenciadas. São elas:

1. **Gestão interna voltada prioritariamente para resultados**, onde o "management by objective" (administração por objetivos) era a filosofia predominante, e o sistema de controle de custos era a ferramenta básica da administração. O envolvimento dos funcionários era estimulado, de forma individual, pelos resultados que se comprometiam a alcançar, no estabelecimento de suas metas.

2. **Gestão interna voltada prioritariamente para os processos**, onde o "management by policy" (administração por políticas/normas) era a filosofia predominante e onde o sistema de controle da qualidade, através de métodos estatísticos, era a ferramenta básica da administração. Os retrabalhos e desperdícios eram custos que passavam a ser gerenciados para maiores ganhos de produtividade. O envolvimento dos funcionários era estimulado para o trabalho em equipe, como nos círculos de controle de qualidade.

3. **Gestão externa orientada prioritariamente para os fornecedores**, onde a gestão da tecnologia do processo incorporou os fornecedores de insumos e matérias-primas, bem como os fornecedores de bens de capital como parte do processo produtivo. Os ganhos qualitativos do lado do suprimento criaram, ao longo da cadeia, vantagens competitivas em termos de qualidade no atendimento de especificações.

4. **Gestão externa orientada prioritariamente para o cliente**, onde a gestão da tecnologia do produto incorporou o cliente potencial, com seus possíveis desejos, ao processo mercadológico. A antecipação das necessidades do mercado criou uma vantagem competitiva em termos de inovação de produtos e no atendimento às expectativas do cliente.

5. **Gestão integrada, orientada para a gestão das competências básicas globais** da empresa, ao mesmo tempo que é orientada para o binômio mercado/produto de forma descentralizada. Simultaneamente, procura-se usufruir das condições ambientais mais propícias a algumas atividades funcionais centralizadas, mas com ampla integração através de redes de informações, e adaptar-se às condições locais em termos de hábitos, comportamento e preferências dos clientes.

Esses estágios não têm um caráter excludente e podem ser combinados entre si, conforme os objetivos estratégicos das empresas e o seu posicionamento dentro da estrutura industrial a que pertencem.

Podemos, no entanto, considerar como o núcleo básico, que suporta todos os estágios, a gestão dos processos, atualmente absorvida pela grande maioria das empresas competitivas em termos

internacionais. Os três últimos são uma extensão estratégica da gestão por processo e parte fundamental da vantagem competitiva da empresa, onde a gestão da tecnologia é elemento fundamental.

Dentro da **tendência de médio prazo**, podemos dizer que a competitividade internacional está reconfigurando o sistema de gestão das empresas que deverão atuar no mercado global.

Todos os processos na empresa tendem a se acelerar, seja pela postura do cliente, optando pelas empresas que atendem seus desejos com maior rapidez, seja pela baixa diferenciação tecnológica entre os produtos, exigindo inovações constantes, seja pela velocidade no intercâmbio das informações, seja pela redução do tempo do processo produtivo.

Basicamente, o sistema de gestão deverá responder a essa questão de agilidade. Isso implica buscar estruturas com menores níveis hierárquicos e que possam captar as necessidades dos clientes, sistemas de comunicação com uma malha mais ampla para uma maior prontidão das diversas áreas envolvidas no atendimento ao cliente e, estrategicamente, uma maior flexibilidade para entrar nos investimentos e sair deles, isto é, sem se comprometer, integralmente, em todo o processo da cadeia de valor de um novo produto.

Vejamos as características que assumem cada uma das dimensões da gestão.

1. A dimensão **estratégia** é correlacionada, principalmente à flexibilidade. Inicia-se na definição da área de atuação da empresa. Ao se analisarem as atividades que mais agregam valor aos seus produtos tem-se verificado, em termos internacionais, que, hoje, os custos de fabricação representam um percentual não superior a 30% do preço pago pelo cliente, enquanto que a compra representa os outros 70% nas atividades industriais. Isso reflete o grau de horizontalização industrial que existe nos países desenvolvidos, onde a prática de "outsourcing" é exercitada intensivamente. São bastante conhecidas as experiências da indústria automobilística japonesa, mas isso também se reflete na realidade alemã, onde milhares de indústrias de médio e pequeno porte sustentam o sucesso das grandes corporações. Os métodos de relacionamento podem variar, mas sempre suportados por sistemas de informação ágeis, para se garantir o funcionamento da rede de fornecedores.

Estudo realizado por consultoria internacional mostra também que as empresas alemãs que fornecem componentes para outras indústrias são mais eficientes quando trabalham com um número menor de produtos, o que as torna mais competitivas.

Esses dois fenômenos, "outsourcing" e foco de produtos, contribuem para ampliar ainda mais a rede de suprimento de uma indústria, criando maior eficiência no conjunto e distribuindo os riscos da oscilação da demanda ao longo da cadeia.

Do lado da flexibilidade para servir à demanda, o que se verifica é a concepção de produtos que possam atender uma extensão maior de mercado, isto é, o mercado global, sem se esquecer das

necessidades específicas locais. Isso tem sido buscado na fase de projeto do produto, onde se procuram assimilar todas as informações dos vários clientes nos vários mercados, para se conceber um núcleo central capaz de atender a todos, mas modulado o suficiente para que seja adaptado às condições locais. Exemplo típico é o micro computador com teclados diferenciados para os vários países.

Assim, além de garantir uma competitividade de custo baseada em escala de produção, o produto global procura a estabilidade de mercado, pela possibilidade de atingi-lo de forma bastante ampla.

As características de outras dimensões do sistema de gestão, explicitadas a seguir, associam-se a essa flexibilidade.

2. A **estrutura organizacional** caracteriza-se por centralizar as atividades básicas de serviços como "marketing", P&D, e compras, e que, por suas características globais, terão, cada qual, uma rede própria. Isso deixa a empresa global com maior capilaridade em relação ao seu ambiente (através da rede), mas, por outro lado, distante de seu cliente final (pela centralização), o que vai contra a filosofia da competitividade global. A centralização das funções mercadológicas e tecnológicas inverte uma tendência dos anos 80, a de criar as unidades de negócio independentes em suas políticas de produto e mercado sem, contudo, a visão dos produtos globais, agora possíveis, dentro da nova realidade competitiva.

Esse fenômeno de menor independência das unidades de negócios, com a perda do poder decisório para os dirigentes das unidades, ocorre também intra-setores. O movimento de desintegração que ocorreu, na década de 80, em seguida à desregulamentação da aviação, provocou um crescimento rápido em termos de empresas especializadas, regionalizadas e de baixo custo operacional. Agora se verifica um movimento de reintegração através de aquisições e fusões, constituindo-se uma nova estrutura industrial com capacidade de competir numa perspectiva global.

3. Os **processos decisórios** acompanham a característica das estruturas organizacionais, deixando a concepção mais geográfica de ser a tônica dos negócios. É preciso sair do dilema da centralização/descentralização e transferir o poder não para onde estão a matriz ou as operações/mercado, mas para qualquer lugar do mundo, onde se possam reunir os melhores recursos e competências, em função dos vários aspectos que implicam o sucesso de seu negócio.

Isso significa criar e preparar a estrutura organizacional para funcionar em rede, abandonando as divisões clássicas por unidade de negócio. Não devem existir mais controles centrais, mas conectores de competência que estarão interligados fortemente. As alianças e parcerias entre empresas estão nesse contexto, pois permitem associar competências, maior rapidez de implantação e menores riscos de investimento. Na estrutura da empresa, estarão apenas

as funções de serviços e que representem o núcleo de competência da empresa e estas, por natureza, exigem poucos níveis hierárquicos, o que lhe dá agilidade.

Essa realidade só será possível, se suportada por grandes bases de dados com coleta descentralizada, armazenamento distribuído e acesso rápido, através de sistemas de informação globais, valendo-se de uma infra-estrutura eficiente de telecomunicações.

4. Os **sistemas administrativos** estão tornando-se peças fundamentais da gestão da empresa global. O que representou, para as empresas, em termos de competitividade, o sistema de controle de qualidade, na década de 60/70, no Japão, e depois, na década de 70/80, nos países ocidentais, hoje se faz representar pelos sistemas globais.

Sistemas globais, voltados para atender às funções consideradas essenciais ao negócio, são viabilizados pela tecnologia da informação, permitindo expandir o controle em nível mundial e reduzir os custos de controle de atividades complexas, através de grandes distâncias. Esses sistemas são considerados estratégicos pelas empresas. São exemplos aqueles direcionados para vários mercados e produtos (Sistema de reserva de passagens de linha aérea, hotel, aluguel de carro sob um único comando, tudo processado na Jamaica para empresas localizadas na América do Norte), mas também para as atividades de compra e de pesquisa e desenvolvimento.

A criação de rede de bases de dados, com ampla flexibilidade de acesso e rapidez de retorno, será o elemento-chave para o funcionamento e integração das atividades da empresa com os seus clientes, fornecedores ou com os sistemas de patentes internacionais. É preciso dizer que esse foco em sistemas globais reflete a ênfase da gestão integrada, prioritariamente voltada para as competências básicas globais e para os clientes.

A tecnologia de informações também afeta as microfunções ou tarefas individuais. Os "softwares" com produtos de multifunções (processamento de texto, dados, voz e imagem) ou sistemas como o CAD-Computer Aid Design, o CAE-Computer Aid Engineering e mais o CIM-Computer Integrated Manufacturing, integrando projetos, engenharia e manufatura e ainda os "hardwares" capazes de se interligarem, estão rompendo barreiras funcionais onde os especialistas podem ampliar e enriquecer suas atividades. A mão-de-obra de baixa qualificação é substituída pelos robôs, ou tem novas responsabilidades, absorvendo um ciclo maior de operações em sua atividade. A multifuncionalidade nas tarefas é uma tendência onde a integração está centrada nas pessoas, ou melhor, em uma equipe de pessoas.

5. O estilo de **liderança** passa a ter outras características em uma estrutura onde predomina a rede horizontal, onde a disponibilidade de informações é ampla e a decisão é praticada sem equipes multidisciplinares. O perfil da **liderança** é mais no sentido do cooperar e orientar, exigindo a visão do generalista de multitarefas. O valor principal será de compartilhar conhecimentos, seja dentro da

organização, seja entre organizações e até mesmo entre competidores, para atingir outros mercados em conjunto e evitar duplicação de esforços, na busca do mercado internacional.

6. Em termos de **cultura** organizacional, a empresa, espalhada em rede por todo o mundo, não privilegia a cultura do país de origem, mas deverá ter um forte conjunto de valores da própria organização, para fortalecer as ligações entre suas unidades.

Em síntese, podemos apontar, assim, as dimensões genéricas da gestão, induzidas pela tendência emergente de empresas que atuarão competitivamente em termos globais.

Estratégia - desenvolvimento de produtos globais moduláveis às características de cada local. Produzidos em escala mundial, têm como suporte básico algumas competências nucleares.

Estrutura organizacional - funções-chave centralizadas, acopladas a redes formadas por associações ou entre os pares da empresa, espalhados pelos países.

Sistemas administrativos - ênfase em sistemas globais que possam integrar várias necessidades dos clientes como uma arma estratégica. Sistemas integrados com várias funções operacionais que eliminem barreiras funcionais e que dêem uma grande agilidade de resposta entre a concepção do projeto e a colocação do produto no mercado. Sistemas que permitam coordenar as extensas redes de pesquisa e desenvolvimento e de suprimento.

Liderança - estilo cooperativo e orientador, exigindo formação multidisciplinar generalista.

Processo decisório - feito por equipes empreendedoras multidisciplinares.

Cultura organizacional - valores da empresa, pouco influenciados por alguma especificidade nacional, que sejam reconhecidos por todos, muito provavelmente baseados em marca institucional que transmita uma visão única do negócio.

Se tomarmos as duas dimensões clássicas da estratégia e da estrutura para caracterizar o sistema de gestão, poderemos localizar a gestão com padrão global, conforme a matriz a seguir.

MATRIZ ESTRATÉGIA X ESTRUTURA

Estratégia

Orientada pelo cliente e suporte em competências nucleares.

**PADRÃO
GLOBAL**

Orientada pelas funções

Hierárquica
Funcional

Em rede e
Distribuída

Estrutura

3. O PERFIL DA GESTÃO NO BRASIL

Analisando o perfil da gestão no Brasil, a partir das ênfases anteriormente mencionadas, podemos concluir pela predominância dos seguintes aspectos:

1. Gestão prioritariamente orientada para resultados, caminhando para a gestão orientada para o processo.
2. Gestão externa orientada prioritariamente para os fornecedores e primeiros passos para uma gestão orientada para os clientes.

Essas conclusões estão suportadas por diversas pesquisas, realizadas junto a uma amostra significativa de empresas de médio e grande porte.

A Pesquisa da CNI sobre o Estado Atual da Gestão pela Qualidade e Produtividade nas Indústrias Brasileiras (1992) mostra, principalmente nas grandes empresas, um percentual superior a 50% que se utiliza do CEP (controle estatístico de processo), e também bastante próximo de 50% está o uso da ISO 9000, enquanto a gestão participativa é praticada por um índice de empresas ligeiramente superior a 40%. Os dados médios, para o conjunto total da amostra, que utiliza esses instrumentos, situam-se em torno de 30%.

Se considerarmos a pesquisa realizada pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, encontramos uma indicação, em relação à amplitude de utilização do CEP nas empresas, que revela uma baixa intensidade (até 10% das atividades da empresa) para o caso de 67% das empresas. Outras técnicas como CCQ (círculos de controle de qualidade), Células de Produção e JIT ("just in time") apresentam índices superiores a 70% de empresas com baixa intensidade de uso.

Esses dados revelam, a nosso ver, um estilo gerencial em transição no qual a gerência começa a se preocupar com a melhoria e a estabilização dos processos, principalmente com os produtivos. Fica claro, também, que os estágios de desenvolvimento das grandes empresas em relação às médias e pequenas é diferenciado, bem como suas dificuldades.

Nesse sentido, apoiado ainda pela própria avaliação dos pesquisados, os três pontos de maior dificuldade apontados são:

- a falta de recursos financeiros para atender a tecnologia e treinamento, com uma média de 47%, principalmente, nas pequenas empresas;
- o nível educacional dos empregados em torno de 25% dos casos;

- a dificuldade em mudar a cultura da empresa em 22% dos pesquisados, sendo que, no segmento das grandes empresas, esse fator é considerado o mais relevante de todos, com 37% de afirmativas.

No entanto, se considerarmos que existe uma indicação, na pesquisa da CNI, de que 71% das indústrias consideraram que o envolvimento da alta administração com a qualidade é boa ou elevada, podemos inferir que esse é um programa irreversível, necessitando, porém, de maior esforço de implementação.

Quanto à segunda conclusão, podemos verificar, na pesquisa do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), que, em relação à gestão externa, ela está orientada, com maior ênfase, para os fornecedores.

Analisando especificamente essas relações, encontramos índices significativos de 60% de empresas que praticam a troca sistemática de informações com seus fornecedores, bem como procuram manter uma relação comercial de longo prazo com fornecedores fixos. Quanto a uma cooperação para desenvolvimento de produtos e processos, o índice das empresas que a praticam chega a 50%.

Existe, portanto, uma massa crítica importante nessa relação que pode permitir alavancar um desenvolvimento mais significativo, em termos de cooperação tecnológica.

Já relativamente à ênfase da gestão externa, voltada prioritariamente para o cliente, as indicações são acanhadas, em termos de uma estratégia de produto que pouco considera o atendimento às especificações do cliente. Somente 23% das empresas pesquisadas levam esse fator em consideração. Especialmente, o desempenho de 1992, comparado com o de anos anteriores, foi, em 36%, menor e, em 27% dos casos, manteve-se igual.

Os dados obtidos na pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral, para este trabalho, corroboram a tendência genérica de que as empresas nacionais, principalmente as que atuam predominantemente no mercado interno ainda estão em um estágio inicial de preocupação em relação aos seus clientes.

Tal pesquisa revela que, nas atividades de relacionamento com os clientes, existe um esforço em priorizar o atendimento às reclamações como uma ação mais presente. A assistência pós-venda fica em segundo plano, com intensidade mediana, enquanto a pesquisa de satisfação do cliente tem sido uma prática de utilização mediana para fraca.

Outro indicador de que as empresas dão os primeiros passos em direção aos clientes é a forma de estruturação das empresas.

O critério de divisão estrutural que prevalece no primeiro nível da organização é, em 67% das empresas pesquisadas, a especialidade funcional. No entanto, aparece como emergente a estruturação por critérios mais mercadológicos, como a organização por segmentos, por produto ou áreas geográficas. Isso fica mais forte ainda, se olharmos o critério utilizado no segundo nível hierárquico das empresas.

Em termos de processo decisório, a regra mais empregada é a de as responsabilidades funcionais estarem, todas elas, totalmente centralizadas.

Algumas funções começam a ter controle só parcialmente centralizado, com um certo grau de autonomia para as unidades no segundo nível. Esse é o caso do "marketing" e da informática, revelando um outro prenúncio positivo, o de uma orientação mais voltada para o cliente.

Tanto a gestão externa, mais voltada para os fornecedores, como a gestão mais voltada para os clientes, sustentam-se intensamente, nas tecnologias de processo e de produtos, como uma estratégia de custos mais baixos e de nível de inovação, fundamentais para a competitividade.

Esse parece ser um ponto fraco das empresas brasileiras. Embora apresentando uma atitude favorável de investimento em tecnologia nos últimos três anos, esse fator-chave para o avanço das vantagens competitivas está em quarto lugar nas prioridades, como alternativa de reação à competitividade externa. Isso foi indicado por 70% das indústrias, segundo os dados da pesquisa da CNI em A Abertura Comercial e a Estratégia Tecnológica.

Situação semelhante está também refletida na pesquisa do ECIB, onde somente 30% das empresas consideram seus produtos como de última geração, percentual este muito influenciado pelas empresas exportadoras. Em termos da idade de seu equipamento principal, 32% consideram-no como de penúltima geração e 23%, de gerações anteriores. A baixa intensidade do uso de dispositivos da microeletrônica nas operações atinge 83% do universo pesquisado.

Existe a consciência forte de que, nos próximos anos, a capacidade competitiva internacional das empresas dependerá, primordialmente, de investimentos em novas máquinas e da capacidade de engenharia de processo, na opinião de 76% dos entrevistados.

Apesar da consistência entre a atitude dos últimos três anos e a perspectiva futura, o relatório de pesquisa da CNI alerta para que não se espere que as empresas brasileiras estejam iniciando uma nova etapa, a ser marcada por investimentos substantivos em pesquisa e desenvolvimento e pela introdução de produtos e processos com grande conteúdo de inovação. Os grandes empecilhos parecem ser a baixa capacidade de poupança nacional e o alto custo dos recursos para investimentos.

O fato é que predominam muito fortemente, no desenvolvimento da gestão das empresas, os aspectos de curto prazo, especialmente a retração do mercado interno, que, na opinião de 72% das empresas, é o ponto mais relevante. A globalização do mercado e o avanço da abertura comercial no setor de produção são pontos marginais, pois somente 20% das empresas consideram tais aspectos influenciando suas estratégias de negócio.

Isto tem induzido algumas soluções organizacionais como a redução de níveis hierárquicos e a terceirização, principalmente nas grandes e médias empresas.

Estas soluções fazem prever uma melhoria significativa nos índices de produtividade (faturamento/pessoa) para as empresas brasileiras, devido, em grande parte, ao enxugamento do corpo gerencial feito nas empresas.

As experiências feitas com a terceirização, se por um lado visam buscar focar mais os esforços da empresa em sua atividade fim, têm, também, a motivação de criar uma nova relação empresa/trabalhador, onde os encargos sociais possam ser minimizados.

Como resultado secundário deste processo ainda não pesquisado e sem seus efeitos quantificados, podemos apontar o despertar de uma alternativa de carreira profissional para os gerentes que saíram das empresas. É a via do empreendedor, com a abertura de pequenos negócios, muitos deles no setor terciário.

Esta perspectiva aponta para um possível crescimento de micro e pequenas empresas que mereceriam um acompanhamento e atenção mais cuidadoso.

De forma mais incipiente ainda, busca-se implementar estratégias de alianças empresariais e de acordos operacionais, mercadológicos ou tecnológicos com concorrentes internacionais.

Como um pano de fundo a todas estas características estão os aspectos culturais brasileiros, influenciando a postura e ação gerencial. A pesquisa da Fundação Dom Cabral que trata deste tema revela pontos que são cruciais no panorama da gestão brasileira. Em "A Arte Brasileira de Administrar" são identificados quatro traços marcantes na gestão brasileira, decorrentes de nossa cultura: o paternalismo, o formalismo, a lealdade às pessoas e a criatividade. Mais de 65% dos executivos pesquisados concordam com a existência destes aspectos em suas empresas.

O paternalismo decorre de uma conjunção da concentração de poder e do personalismo existente nas empresas, levando a gestão a criar uma micro cefalia organizacional, onde poucos decidem e uma grande massa, até mesmo gerencial, fica infantilizada, com uma postura de expectador e sem participação ativa no processo decisório ou de implementação das decisões.

O formalismo é a resposta típica dos administradores brasileiros diante das perspectivas incertas de um cenário futuro. Falamos aqui da forte tendência em querer prevenir os possíveis riscos futuros, simplesmente, pela elaboração de regulamentos e normas administrativas. A outra vertente que a gestão dispõe para enfrentar cenários adversos é o uso da tecnologia. Esta tem tido pouca ênfase em nossa gestão. Falando, em termos relativos, é o excesso de normas administrativas que enrigecem a gestão. Já no campo das normas técnicas, existe uma escassez de documentos orientativos. Este desequilíbrio entre as normas administrativas e técnicas nas empresas é bastante significativo em relação à preferência ao estágio da gestão brasileira.

A lealdade às pessoas foi considerada pelos executivos entrevistados como uma força de coesão social nas organizações brasileiras. Funcionando pelo lado informal, as relações pessoais criam um tecido de sustentação das decisões e de motivação para a execução das ações. Este componente, facilita inclusive mudanças organizacionais rápidas, bem como, criam condições de estabilidade, quanto predominam no poder.

A criatividade na gestão brasileira tem dois aspectos a serem considerados: a adaptabilidade às novas condições e a inovação diante de constrangimentos do ambiente empresarial. Este é um traço que atinge o maior índice de concordância entre todos os outros, atingindo 85%. Nos vários níveis da empresa, desde o operacional até o diretivo, seja diante de mudanças de métodos operacionais, seja de pacotes econômicos, a assimilação se faz de forma bastante rápida e com soluções criativas. Este é um traço que pode proporcionar uma grande alavancagem das empresas brasileiras. No entanto, é ainda pouco utilizado, diante de seu potencial. A criatividade dos níveis gerenciais e operacionais tem sido mais utilizada para sobrepor as restrições normativas internas do que catalizada para o desenvolvimento do negócio da empresa.

Diante dessas considerações e de outros dados pesquisados, podemos descrever, de forma sintética, as dimensões da gestão no Brasil com as seguintes características atuais.

Estratégia: baixa inovação de produtos, pequena busca de outros mercados externos, pouca orientação para o cliente; ensaios de terceirização e programas cooperativos entre empresas.

Estrutura organizacional: hierárquica; funcional, já se descentralizando timidamente; ênfase recente na redução de níveis hierárquicos, mas ainda bastante voltada para o desempenho com foco nas atividades internas.

Sistemas administrativos: sistemas de planejamento e controle ainda tradicionais; poucos sistemas considerados estratégicos e mais relacionados diretamente com os resultados dos negócios; baixo nível de integração entre os sistemas. O volume de treinamento dos recursos humanos e a informática não estão recebendo a alocação de recursos necessária e suficiente para que se possam criar uma massa crítica maior e condições operacionais de romper com os atuais

padrões do sistema de gestão. Esforço na implantação dos sistemas de qualidade, necessitando uma maior massa crítica.

Liderança: paternalista, arraigada a valores culturais tradicionais, iniciando um movimento de relacionamento mais adulto com os subordinados, transferindo um pouco de poder para grupos ou comitês.

Processo decisório: ainda centrado em poucas pessoas, mas com tendência no sentido de uma gestão com maior envolvimento, internamente, das pessoas.

Cultura Organizacional: bastante fundamentada em um excesso de normas e regulamentos; baixa capacidade de assumir riscos; imprime muito a postura de espectador, pela grande dependência de um poder centralizado; alto grau de criatividade e de adaptabilidade, orientado para resolver situações regulamentadas.

Retornando à matriz de estratégia e estrutura, podemos determinar a localização das empresas brasileiras, conforme mostrado a seguir.

MATRIZ ESTRATÉGIA X ESTRUTURA

Estratégia

Orientada pelo cliente e suporte em competências

**PADRÃO
GLOBAL**

Orientada pelas funções

**PADRÃO
BRASILEIRO**

Hierárquica
Funcional

Em rede e
Distribuída

Estrutura

Conforme se pode verificar, as características da gestão brasileira têm parâmetros bastante diferenciados daqueles para onde caminha uma boa parcela de multinacionais que buscam uma visão de atuação global. Este quadro não pretende ser prescritivo, mas apenas analítico. O caminho para o desenvolvimento da gestão não é, obviamente, linear e nem único. Como vimos, a gestão deverá vencer etapas e será influenciada pela realidade específica do setor e do objetivo estratégico da empresa.

O fato é que as empresas mais expostas ao mercado internacional já se encontram em estágio mais avançado que aquele apontado na matriz acima. Estão mais orientadas para o cliente e têm uma estrutura baseada no conceito de unidades de negócios.

Isto faz com que a dimensão **estratégia empresarial** seja tratada com maior propriedade, pelas várias notas técnicas setoriais que compõem este Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, a que se refere o leitor.

4. PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO BRASILEIRA

A partir do perfil da gestão brasileira, diagnosticado anteriormente, e considerando os quatro quadrantes do modelo de Clark & Kantrow, podemos elaborar proposições de políticas e diretrizes para o desenvolvimento da Gestão no Brasil.

Apesar de conceitualmente ser a **estratégia empresarial** apresentada e discutida anteriormente, de uma forma geral, como sendo uma das dimensões da gestão, metodologicamente não caberá propor, nesta nota técnica, políticas em relação às estratégias de negócios das empresas.

Pois, no contexto global do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, as estratégias de negócios das empresas foram aprofundadas setorialmente e as proposições apontadas de forma específica nas respectivas notas técnicas.

A matriz a seguir sintetiza os temas prioritários.

	ESTRUTURA (hardware)	INFRA-ESTRUTURA (software)
Macro (país)	1 Projeto Nacional Sistema Tributário Legislação Trabalhista Incentivos para Gestão e Tecnologia	2 Sistema Educacional Programa de Qualidade Programa de C & T Educação Gerencial Bases de Dados Setoriais
Micro (empresa)	3 Participação em mercados competitivos Desenvolvimento de tecno- logia Investimento em RH e Informática Desenvolvimento de peque- nas e médias empresas	4 Orientação para o cliente / Gerência por processos Estruturas direcionadas para o mercado Processo decisório mais descentralizado Administração partici- pativa

A seguir descrevemos as proposições.

. Considerando o quadrante 1 (elementos macroestruturais)

Vários têm sido os constrangimentos das políticas para a gestão brasileira.

Um indicador concreto desses constrangimentos é o tempo dispendido pelos gerentes e pelas pessoas da empresa, no trato de questões legais, trabalhistas, fiscais ou de regulamentação

específica do setor. É preciso que se trabalhe, exaustivamente, na simplificação da CLT e da Reforma Fiscal, tendo por orientação básica diminuir os custos de controles para as empresas, cujas diretrizes acabam contribuindo para inchar o quadro administrativo das empresas com tarefas totalmente improdutivas. Propõe-se buscar-se um sistema fiscal mais simples e ágil com o apoio da tecnologia da informática.

No caso específico da Legislação Trabalhista, em sua revisão, dever-se-ia considerar sua adequação à filosofia da administração participativa, flexibilizando os regulamentos, de modo que haja um maior afastamento do Estado das relações capital/trabalho, para que empresa e empregados possam achar seus próprios caminhos.

Observa-se, inclusive, que o vício em relação a tais controles fiscais dificultam o desenvolvimento de controles e indicadores físicos, para uma gerência mais voltada para a produtividade e a competitividade. O incentivo à implantação dos sistemas de controle de qualidade deve cumprir o papel de voltar o foco da preocupação gerencial para indicadores das atividades que agregam valor.

Se, de um lado, temos um excesso de regulamentações, por outro, falta um projeto nacional articulado, o que provoca um grau de incerteza para as atividades empresariais. Nesse sentido, sugere-se que o governo também pratique a gestão através de políticas indicativas, buscando o aprimoramento do processo na relação com a sociedade, em especial com o segmento empresarial. Um programa de qualidade no nível dos serviços governamentais seria bastante desejável.

Finalmente, propõe-se ampliar o conceito de tecnologia, reformulando a legislação existente, de forma a incorporar a gestão àquele conceito, para empresas e instituições de treinamento se habilitarem às linhas de financiamento e aos incentivos governamentais.

. Considerando o quadrante 2 (macro/infraestrutural)

Aqui, podemos dar destaque à questão educacional e de treinamento.

Preliminarmente, propõe-se, para a educação básica, uma ênfase na educação para a cidadania, onde os conceitos de ética e de direitos/deveres do cidadão consumidor/produtor pudessem ser disseminados. Ainda na educação básica e dentro da perspectiva da necessidade de uma maior internacionalização, é preciso valorizar e incrementar o ensino de outras línguas. Também seria muito significativo se, já no ensino básico, fossem difundidos os princípios da qualidade em relação ao não desperdício e da melhoria contínua.

No nível universitário, propõe-se a revisão curricular nas universidades de forma a adequá-las às recentes exigências do mercado, criando novos cursos de especialização, como o de gestão de tecnologia de ponta e a inclusão de cadeiras sobre a qualidade, nos cursos pertinentes (engenharia, administração, economia, psicologia e outros).

Para a eficiência do sistema educacional, propõe-se investir no aprimoramento da própria gestão da Educação, inclusive fazendo que o sistema também pratique os princípios da qualidade.

Sob a perspectiva empresarial, propõe-se uma massificação da educação gerencial para as milhares de pequenas empresas nacionais, utilizando-se de tecnologias apropriadas (telecomunicações, produção de vídeos educacionais). Isso significa ampliar o apoio ao Sistema SEBRAE.

Em termos de difusão da tecnologia de gestão, sugere-se aos dirigentes das empresas-líderes uma disseminação de suas experiências nos campos da gestão para outras empresas, no âmbito das câmaras setoriais, associações de classe e em programas próprios para uma maior qualificação de fornecedores e clientes.

Propõe-se que todos os fóruns empresariais e entidades de classe abram um espaço para se tratar da questão gerencial, desenvolvendo temas específicos do interesse dos associados, promovendo formas não convencionais de aprendizado, como visitas e estágios.

No sentido de aumentar o poder de competitividade, propõe-se, também, a criação de bancos de dados junto a instituições governamentais, associações e entidades de classe, voltados para a inteligência de mercados setoriais e para indicadores de competitividade. Estudos e trabalhos sobre a competitividade devem ter continuidade, serem sistematizados e não se constituírem em eventos esporádicos.

Propõe-se, também, institucionalizar a possibilidade de criar fundos para o financiamento de Treinamento/Educação Gerencial Continuada, com a participação de governo/empresas e instituições de treinamento, em torno de programas cooperativos entre empresas.

. Considerando o quadrante 3 (microestrutural)

O foco aqui é essencialmente no campo mercadológico e tecnológico, onde existem espaços enormes a serem preenchidos pelas empresas brasileiras.

No campo mercadológico as empresas brasileiras precisam de um longo aprendizado, em termos de comércio internacional. Propõe-se um forte apoio à criação de canais de distribuição para o mercado internacional, bem como à fixação de marcas próprias brasileiras no exterior.

Para uma maior localização de empresas brasileiras no exterior, propõe-se que se estudem as restrições regulamentares na área do Banco Central, para evitar custos desnecessários de operações financeiras ou impedimentos criados sob uma ótica não condizente com a integração internacional.

Programas como o Mercosul devem merecer das empresas uma atenção especial, como oportunidade, não exclusiva de expansão de mercado regionalmente protegido, mas como possibilidade de formação de alianças, para atingir outros mercados internacionais.

No campo da tecnologia, apesar do reconhecimento da importância do desenvolvimento tecnológico como fator-chave para enfrentar a competitividade internacional, ele não tem tido prioridade nos investimentos das empresas, seja pelo baixo nível de poupança, seja pelo alto custo dos investimentos.

Nesse sentido, propõe-se um maior empenho das empresas nessa área, buscando formas compartilhadas de desenvolvimento tecnológico, através de "joint-ventures", e uma maior utilização dos incentivos fiscais do PACTI.

Por outro lado, é preciso desenvolver a própria gestão tecnológica, aumentando a competência em conhecer formas de contratar e administrar as novas tecnologias de processo e de produto, desde o acompanhamento das patentes, seu processo de licenciamento, ou elaboração de "joint-ventures" tecnológicas.

É importante, também, a participação das empresas na elaboração de normas e padrões técnicos que, cada vez mais, passam a representar barreiras não tributárias nos mercados internacionais.

Em termos práticos, os esforços de pesquisa científica e tecnológica dependem da existência de uma indústria de bens de capital, onde se possam fabricar os novos equipamentos necessários à inovação tecnológica. Um parque industrial, com seus problemas tecnológicos no processo produtivo, poderá articular-se com sua indústria de bens de capital e com o apoio de um parque de conhecimentos (universidades e laboratórios), com a finalidade de criar um fluxo de constantes inovações para o aperfeiçoamento dos processos ou dos produtos.

As pequenas e médias empresas devem ser consideradas não apenas como fonte de suprimento, mas como fonte de desenvolvimento tecnológico, pois, normalmente, o seu dono, além do espírito empreendedor, detém, também, a tecnologia do seu produto, necessitando apenas de capitalização para um salto tecnológico.

Nas próprias oficinas de manutenção das grandes empresas, são desenvolvidas soluções tecnológicas originais. Considerando essas fontes como embriões de tecnologia, propõe-se uma

articulação entre as empresas, para, em parcerias, viabilizarem avanços no desenvolvimento de tecnologias de produto.

. Considerando o quadrante 4 (micro/infraestrutural)

Os métodos e técnicas gerenciais devem percorrer um caminho de evolução no sentido das tendências apontadas no nível internacional. No entanto, dificilmente essa evolução se dará por saltos milagrosos, evitando-se os estágios e as ênfases que apontamos para a gestão. É preciso construir, de forma sólida e persistente, os caminhos já percorridos por outras empresas em estágios mais avançados, considerando-se sempre as características setoriais e a situação atual em que se encontram as empresas.

Dessa forma, fazemos, para a alta administração das empresas, algumas recomendações que possam contribuir para a configuração de um sistema de gestão mais competitivo no novo ambiente de negócios.

Recomendações para a Alta Administração das Empresas:

1. Capacitar-se a fim de gerenciar as mudanças que se impuserem para a competitividade, implementando-as com agilidade e flexibilidade.
2. Sair da auto suficiência, expondo-se e dependendo mais do mercado (terceirização, parcerias, redes funcionais, etc).
3. Reduzir o imediatismo, associando as decisões a objetivos estratégicos de médio e longo prazo.
4. Implantar mecanismos de aproximação com fornecedores e clientes, intensificando a troca de informações e o uso intensivo de sistemas informatizados, no relacionamento com os mesmos.
5. Implantar estruturas direcionadas aos clientes e aos negócios, descentralizando as funções em direção ao mercado e centralizando aquelas essenciais ao negócio (bases de competência).
6. Fazer da filosofia da qualidade, especialmente em relação à gerência dos processos e das melhorias continuadas, a base de suporte da ação administrativa.
7. Implantar uma filosofia de organização voltada para o aprendizado ("learning organization") e investir sistematicamente em treinamento de recursos humanos, de forma objetiva e orientada pelo planejamento estratégico da empresa.
8. Tratar a relação do conjunto "Líder-Liderado-Máquina", orientando-se pelo enriquecimento do trabalho e contribuindo para o desenvolvimento de uma relação social mais adequada.
9. Aprimorar a gerência na redução dos desperdícios e dos resíduos.

10. Prevenir-se das incertezas futuras, através do desenvolvimento gerencial e tecnológico, evitando o excesso das regulamentações.

11. Atuar junto à sociedade, dando maior representatividade às ações das entidades, associações de classe e do Congresso Nacional, em suas propostas para a comunidade.

A Gestão, como vimos, envolve-se e interage com "n" fatores de competitividade, mas tem uma característica diferencial, pois é o fator que pode, de forma ativa, dar sentido harmônico a todos os demais. Não é uma tarefa fácil. Mas que, se percorrida com inspiração, esforço e persistência, será uma alavanca para um novo posicionamento competitivo de nossas empresas.

QUADRO 2

PROPOSIÇÕES DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO BRASILEIRA

Quadrante 1 Recomendações macroestruturais	EMP.	EXEC.	LEG.	TRAB.	INST.	ACAD.
Reformular a legislação trabalhista, evoluindo da orientação paternalista vigente para uma filosofia de administração participativa e flexibilizando-a, para que empresa e empregados possam achar seus próprios caminhos.	X	X	X	X		
Regulamentar a Constituição nas questões referentes às relações do capital/trabalho, em especial a da participação em resultados.			X			
Revisar a conceituação do Sistema Tributário e, principalmente, a sistemática de arrecadação, fiscalização e controle, simplificando, ao máximo, o processo e agilizando-o, pela aplicação da tecnologia de informática.	X	X	X			
Institucionalizar um programa de qualidade, no nível dos serviços governamentais, para a melhoria dos seus processos internos e, principalmente, nas relações com seus "clientes".		X			X	
Ampliar o conceito de tecnologia, reformulando a legislação existente, de forma a incorporar a gestão, a fim de que as empresas e instituições de treinamento possam se habilitar às linhas de financiamento e incentivos governamentais.		X	X			

Quadrante 2	EMP.	EXEC.	LEG.	TRAB.	INST.	ACAD.
Recomendações macroinfraestruturais						
Investir no aprimoramento da própria gestão do sistema educacional, inclusive fazendo que o sistema pratique os princípios da qualidade.		X				
Executar a revisão curricular das universidades, de forma a adequá-las às recentes exigências do mercado, criando novos cursos de especialização, como o de gestão de tecnologia de ponta e a promover a inclusão de disciplinas sobre a qualidade total nos cursos pertinentes (engenharia, administração, economia, psicologia e outros)	X	X				X
Incluir, na educação básica, o ensino de, pelo menos, duas línguas, o ensino de qualidade total e a educação para a cidadania, onde os conceitos de ética e de direitos/deveres do cidadão consumidor/ produtor possam ser disseminados.	X	X				X
Institucionalizar a difusão da tecnologia de gestão pela disseminação das experiências das empresas-líderes para as outras empresas, no âmbito das câmaras setoriais, associações de classe e em programas próprios para uma maior qualificação de fornecedores e clientes.	X				X	X
Institucionalizar a criação de fundos para o financiamento de Treinamento/Educação Gerencial Continuada, com a participação de governos/empresas e instituições de treinamento, em torno de programas cooperativos.	X	X		X	X	
Promover a massificação da educação gerencial para as pequenas empresas, utilizando-se de tecnologias apropriadas. (telecomunicações e da produção de vídeos educacionais)	X	X			X	X
Criar bancos de dados, junto a instituições governamentais, voltados para a inteligência de mercados setoriais e indicadores de competitividade.	X	X				

Quadrante 3	EMP.	EXEC.	LEG.	TRAB.	INST.	ACAD.
Recomendações microestruturais						
Institucionalizar programas de comércio exterior que possam identificar e viabilizar novos canais de distribuição internacionais, bem como programas que estimulem a fixação de marcas próprias de produtos brasileiros no exterior.	X	X				
Incentivar um programa de desenvolvimento tecnológico, a partir da base de conhecimento das empresas sobre a tecnologia de uso das máquinas-ferramentas e de bens de capital, apoiado pelos centros tecnológicos das universidades. Associar a esse programa um incentivo à terceirização de atividades, como, por exemplo, das oficinas de manutenção.	X	X				X
Incentivar a inserção das empresas no sistema de tecnologia básica, de normas e padrões.	X	X				
Ampliar o esforço da gestão de tecnologia nas empresas, promovendo, inclusive, pesquisas cooperativas e usufruindo dos incentivos fiscais do PACTI.	X					
Incentivar o Programa de Qualidade, multiplicando o apoio às instituições de treinamento gerencial para formação de mais núcleos técnicos, responsáveis por sua implantação e financiando, principalmente para pequenas e médias empresas, programas de longo prazo para implantação dos instrumentos de qualidade total.	X	X			X	X
Apoiar, com financiamentos, programas de pesquisa-ação, para o desenvolvimento de um modelo brasileiro de gestão da qualidade no Brasil.	X	X		X	X	X

Quadrante 4	EMP.	EXEC.	LEG.	TRAB.	INST.	ACAD.
Recomendações microinfraestruturais						
Capacitar-se a fim de gerenciar as mudanças que se impuserem para a competitividade, implementando-as com agilidade e flexibilidade.	X					
Sair da auto suficiência, expondo-se e dependendo mais do mercado (terceirização, parcerias, redes funcionais, etc.)	X					
Reduzir o imediatismo, associando as decisões a objetivos estratégicos de médio e longo prazo.	X					
Implantar mecanismos de aproximação com fornecedores e clientes, intensificando a troca de informações e o uso intensivo de sistemas informatizados, no relacionamento com os mesmos.	X					
Implantar estruturas direcionadas aos clientes e aos negócios, descentralizando as funções em direção ao mercado e centralizando aquelas essenciais ao negócio (bases de competência).	X					
Fazer da filosofia da qualidade, especialmente em relação à gerência dos processos e das melhorias continuadas, a base de suporte da ação administrativa.	X					
Implantar uma filosofia de organização voltada para o aprendizado ("learning organization") e investir sistematicamente em treinamento de recursos humanos, de forma objetiva e orientada pelo planejamento estratégico da empresa.	X					
Tratar a relação do conjunto "Líder-Liderado-Máquina", orientando-se pelo enriquecimento do trabalho e contribuindo para o desenvolvimento de uma relação social mais adequada.	X					
Aprimorar a gerência na redução dos desperdícios e dos resíduos.	X					
Prevenir-se das incertezas futuras, através do desenvolvimento gerencial e tecnológico, evitando o excesso das regulamentações.	X					
Atuar junto à sociedade, dando maior representatividade às ações das entidades, associações de classe e do Congresso Nacional, em suas propostas para a comunidade.	X					

5. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Emerson. Palestra "A Competitividade da empresa brasileira: o papel do Centro de Tecnologia Empresarial". Belo Horizonte: FDC, 1990.
- CÂMARA Americana de Comércio. Manufatura de classe mundial no Brasil: um estudo da posição competitiva. 1990.
- CLARK, Kim Bet et al. The new industrial competition. Harvard Business Review, Boston, V.66, n.5 Sep. Oct. 1988
- CNI. Abertura comercial e estratégia tecnológica: a visão de líderes industriais brasileiros em 93. Rio de Janeiro: CNI, 1993.
- _____. Estado atual da gestão pela qualidade e produtividade nas indústrias brasileiras. Rio de Janeiro: CNI, 1992. 67p.
- DRUCKER, Peter F. As novas realidades. São Paulo, Pioneira, 1989.
- ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA. Consórcio Unicamp - IEI/UFRJ - FDC - FUNCEX, 1993.
- FISHER & DUTRA et al. Estratégias de Competitividade. Jun. 1993.
- FORÇA Sindical. Um Projeto para o Brasil. São Paulo: Geração Editorial, 1993.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL & SOCIEDADE BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL. Gestão empresarial como fator competitivo. Belo Horizonte, 1993.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, Boston, V.71, n.4, p. 78-91, July-August 1993.
- HILB, Martin. Japanese and american multinational companies: business strategies. Rev. Gestion 2000, Louvain, V.4, n.6, 1988.
- IEDI. Mudar para competir: modernização competitiva, democracia e justiça social. São Paulo: IEDI, Jun.92. 49p.
- LAFER, Celso. Perspectivas e possibilidades da inserção internacional do Brasil. Política externa/USP, São Paulo, V.1, n.3, p.92-93.
- MACIEL NETO, Antônio. A volta de um grande debate. Exame, São Paulo, V.25, n.1, p.60-63, 06.01.93.
- MARASCHI, F. Consequences of technological revolution. Gymnasium for Management, 1992.
- MARTIN, D. Alan. Product quality in transition, in prism. Arthur D. Little, first quarter 1991.

- MCT, FINEP & PADCT. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: UNICAMP, IEI, UFRJ, FDC, FUNCEX, 1993. 59 cadernos.
- MUCHON, Domingos. A natureza da gestão. Belo Horizonte: FDC, 1993 (Documento interno da FDC).
- MULLER, Antônio R. de Azevedo. Asea Brown Boveri: trajetória para a globalização. Revista de Administração da USP, São Paulo, V.28, n.2, p.138-149, abr-jun. 1993.
- OHMAE, Kenichi. Mundo sem fronteiras. São Paulo: Makron Books, 1991.
- _____. O poder da tríade. São Paulo: Pioneira, 1989.
- PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SHEPHERD, Geoffrey. Brasil: obstáculos ao desenvolvimento do setor privado. In: Brasil: O desafio da abertura econômica. Rio de Janeiro: FGV, 1992.
- SPITZER, Richard D. TQM: the only source of sustainable competitive advantage. Quality Progress, jun 1993.
- SPYER, M. A, BARROS, Betânia T. & DINIZ, Ulisses F. A arte brasileira de administrar. Belo Horizonte: FDC, 1991.
- _____. Redução de Níveis Hierárquicos. Belo Horizonte: FDC, 1992.
- TERESI, Salvatore. Palestra "Educação permanente para o gerenciamento". Belo Horizonte: FDC, 1990.
- UNCTAD. Novas estratégias colocam as transnacionais na vanguarda da integração global. Belo Horizonte, ACM, 1993.

RELAÇÃO DE QUADROS

QUADRO 1	
DIMENSÕES DA GESTÃO X ATORES INTERNACIONAIS	5
QUADRO 2	
PROPOSIÇÕES DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO BRASILEIRA	24