

**JAIME LORENZETTI**

**AVALIAÇÃO DA POSSIBILIDADE DE REESTRUTURAÇÃO DE  
EMPRESAS DO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA NA ÁREA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PELOS  
RESPECTIVOS CLIENTES INTERNOS**

**Florianópolis  
2003**

**JAIME LORENZETTI**

**AVALIAÇÃO DA POSSIBILIDADE DE REESTRUTURAÇÃO DE  
EMPRESAS DO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA NA ÁREA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PELOS  
RESPECTIVOS CLIENTES INTERNOS**

**Tese apresentada na área de Gestão de Negócios  
do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Santa  
Catarina**

**Orientador: Prof. Dr. Harrysson Luiz da Silva**

**Florianópolis  
2003**

**JAIME LORENZETTI**

**AVALIAÇÃO DA POSSIBILIDADE DE REESTRUTURAÇÃO DE  
EMPRESAS DO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA NA ÁREA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PELOS  
RESPECTIVOS CLIENTES INTERNOS**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de **DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO** - Área de Concentração: **Gestão de Negócios**, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 16 de setembro de 2003.

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:

---

**Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini**  
**Coordenador do Curso**

1. 

---

**Prof. Dr. Harrysson Luiz da Silva**  
**Orientador**

2. 

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Adriana de Medeiros**

3. 

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Elizabeth Moiseichyk**

4. 

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Ferreira**

5. 

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Márcia Machado**

## AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que somaram esforços comigo para viabilização deste trabalho.

Agradecimento a uma pessoa especial, à Ângela Maria Nunes, pela importante ajuda em vários momentos no desenvolvimento desta tese, pela alegria, compreensão, carinho, entusiasmo e vibração.

Minha gratidão a Eduardo Tolentino de Carvalho Lorenzetti, filho amado, que sempre me incentiva nas minhas iniciativas acadêmicas ou profissionais. Ele sempre diz, “pai estou torcendo por você”. Isto é um momento de grande felicidade.

Meus agradecimentos para as pessoas sem as quais teses de doutorado simplesmente não acontecem: familiares, em memória ao meu pai que em vida foi o torcedor número um, a minha querida mãe que até hoje ora por mim e, demais pessoas da família, que sempre tem uma palavra de incentivo, além de compreender a necessidade de isolamento e de silêncio que são necessárias, para que se produza uma tese de doutorado.

Aos amigos especialmente ao Advogado Antonio Cerqueira Lima de Camargo, que com seu exemplo e sua energia influenciou a concretização deste sonho, mesmo sabendo da existência de muitas barreiras.

Aos colegas professores da UNISUL, Curso de Ciências Contábeis Pedra Branca, Palhoça, Santa Catarina, que sabiamente cobravam o título de Doutor, pois entendiam a sua importância.

Gratidão, aos doutores: Ubiratan Simões de Rezende, Nelson Colossi e Belmiro Valverde Jobim Castor, orientadores do Mestrado em Administração Pública na Universidade Federal de Santa Catarina.

Agradecimentos especiais, aos Professores: Doutor Gilberto Dias, Doutora Márcia Machado e Doutora Adriana de Medeiros, pela participação na banca examinadora, ao “exame de qualificação” para o doutorado, com contribuições importantes e valiosas.

Meus agradecimentos as Professoras, Doutora Jane Iara Pereira da Costa e a Professora Doutora Olga Regina Cardoso, que com suas orientações, procuraram mostrar o caminho que esta tese de doutorado deveria seguir.

Agradecimento especial ao casal, Dr. Nelson Back e sua esposa Maria Helena Back, pelo carinho recebido, quando procurei-os, para falar da tese de doutorado que pretendia cursar junto a Engenharia de Produção da UFSC.

Mas foi o Professor Doutor Harrysson Luiz da Silva, que com sua inteligência, sabedoria, habilidade, sensibilidade e paciência, soube perceber o interesse acadêmico, entender o potencial e os limites e, conduziu a orientação para esta admirável pesquisa de proposta de fusão de empresas no setor de ciência e de tecnologia do Estado de Santa Catarina. Como orientador desta tese de doutorado, é responsável pelo exercício intelectual mais gratificante a que já me dediquei. Este é daqueles amigos, que por alguma razão o conhecemos e pela mesma razão queremos, permanecer amigo.

Ao Professor Harrysson, sou mais grato do que posso expressar.

Um agradecimento especial para Alexandre Dias de Castro, amigo de diversas horas e pelo competente trabalho desempenhado no tratamento de dados desta pesquisa.

Acima de tudo, agradeço todos os dias a DEUS, por todos os dons recebidos, inclusive às oportunidades que têm sempre me oferecido, de ser o que sou, saber só o que sei, fazer o que está feito e ainda ser tão feliz.

## RESUMO

**LORENZETTI, Jaime. Avaliação da Possibilidade de Reestruturação de Empresas do Setor Público do Estado de Santa Catarina na Área de Ciência e Tecnologia pelos Respective Clientes Internos. 2003. 200 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.**

Esta tese apresenta uma proposta de fusão de empresas do Estado de Santa Catarina, na área de ciência, tecnologia e informação, com a intenção de que seja uma empresa rápida, eficiente voltada para resultados operacionais e que atenda as reais necessidades do cidadão catarinense. A possibilidade de fusão envolve as empresas, o Centro de Informação e Automação do Estado de Santa Catarina S/A- CIASC; a Fundação de Ciência e Tecnologia- FUNCITEC e a Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina- IOESC. O tema analisa o enfoque de atendimento ao cliente, pelas empresas citadas, um dos aspectos de qualidade de serviços mais propagados nos dias atuais, merecendo atenção continuada de diversos setores, seja da administração pública ou privada. O assunto está ligado a uma questão crucial que polariza atenção e afeta substancialmente o brasileiro, quer pelo uso dos serviços de utilidade pública, quer pelo atendimento lhe dispensado por empresas estatais, no segmento de prestação de serviços. Os dados apresentados pela pesquisa no Capítulo V mostram que, 50,9% dos funcionários têm idade entre 40 a 50 anos; que 79,0% são do sexo masculino; que 63,0% dos funcionários ganham até U\$ 1.000,00; que 53,0% acham que a fusão de empresa é uma alternativa viável para o seu sucesso; que 53,0% dos funcionários acham que existe clima no Brasil favorável para fusões de empresas; que 67,0% acham que as fusões deveriam ser no setor público; que 26,0% acham que as fusões geram sucesso através da qualidade do atendimento ao usuário, e 45,05% dos funcionários são a favor da fusão de sua empresa. Atualmente, desconhece-se qualquer movimento de fusão de empresa em andamento, na estrutura do Estado de Santa Catarina e que muitos funcionários, não conhecem efetivamente a operação fusão de empresa, vantagens e desvantagens conforme suas respostas nas questões 13 e 15. O futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído. Dentro das empresas do Estado existem diversas pessoas sonhando com um Estado democrático autêntico e, verdadeiro, que atenda as reais necessidades do Cidadão. A tese mostra um resultado viável, pois identifica a necessidade de mudança da estrutura atual dessas empresas. Os gestores do Estado, temporários ou efetivos, precisam entender que na melhoria das condições de trabalho dos funcionários, na adoção de novos métodos de gestão, como fusão, joint venture de empresas, na aplicação de indicadores de desempenho e de resultados e na avaliação permanente pelo cidadão, entre outras ações e iniciativas, está contida a própria eficiência administrativa do Estado. A conclusão é de que a visão empresarial deverá focar a oportunidade de mercado, representada por clientes satisfeitos e a capacidade empresarial, priorizando particularmente a valorização das pessoas adequadas ao negócio adotando modelos de gerenciamento próprios e compatíveis com a competitividade dos dias atuais. O que se propõe é a alternativa de que o Estado use o mecanismo de fusão de empresas para mudar a condição atual daquelas citadas nesta tese, saindo de estruturas lentas e ineficazes para uma única estrutura organizacional que tenha uma nova forma de gestão moderna, competitiva, rápida, eficaz, visando à satisfação dos seus clientes e cidadãos.

**Palavras-chaves:** fusões, empresas, ciência, tecnologia, Estado.

## ABSTRACT

**LORENZETTI, Jaime. Avaliação da Possibilidade de Reestruturação de Empresas do Setor Público do Estado de Santa Catarina na Área de Ciência e Tecnologia pelos Respective Clientes Internos. 2003. 200 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.**

This thesis present a proposal of fusion between companies of Santa Catarina State, in the science and technology areas, and the intention of diminishing costs, avoiding functions duplicity and turning them into quick, efficient companies focusing specially on operational results and meeting the catarinense citizen demands. The fusion possibility involve the companies themselves, Centro de Informação e Automação de Santa Catarina – CIASC, Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC e Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina – IOESC. The theme analyses the client attendance focus given by the above companies, one of the most spread service quality aspects currently deserving continued attention from several sectors as the public or private administration. The subject is related to a relevant question that polarizes attention and affects substantially the Brazilian citizen being by the public utility services use or by the attendance given by state companies in the services segments. The data presented by the research in Chapter V show that 50,9% of the employees are between 40 to 50 years old, that 79,0% are male, that 63,0% of the employees earn up to US\$ 1.000,00, that 53,0% of the employees think that there is a favourable mood for companies fusion in Brazil, that 67,0% think that the fusions should be in the public sector, that 26,0% think that fusion generates success through the attendance quality to costumer, that 45,05% of the employees are in favour of their own company fusion. Currently, there is no companies fusion going on in Santa Catarina State and many employees do not know effectively the operation of a company fusion and their advantages and disadvantages according to their answers in question 13 and 15. The future should not only be foreseen but it should also be built. Inside the State companies, there are different people dreaming of a democratic, authentic, true State that meets the real needs of the Citizens. The thesis shows a feasible result for it identifies the change needs of the current structures of theses companies. It is, therefore, one possible company fusion to be put into practice that requires comprehension and actions of the current administration of Santa Catarina State in order to make it come true as a present reality. The conclusion is that the company view should focus on the market opportunity represented by the satisfied clients and the company capacity prioritizing particularly the adequate people value to business adopting private and compatible management models adequate and compatible with the nowadays reality. What is proposed is the alternative that the State could use the mechanisms of fusion of companies and change the current condition of the companies mentioned in this thesis leaving the inefficacious company and moving to a company structure that is modern, competitive, efficacious and that satisfies their clients in the is real sense.

**Key-Words:** fusion, company, science, technology, State.

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ABB** – Asea Brown Boveri
- AMBEV** – Companhia de Bebidas das Américas
- ASEA** – Allmanna Svenska Eletriska Aktiebolaget
- BBC** – Brown Boveri & Company
- CELEPAR** – Companhia de Informática do Paraná
- CEO** - Chief Executive Officer
- CETEPE** – Centro de Prestação de Serviços Técnicos de Pernambuco
- CIASC** – Centro de Informação e Automação do Estado de Santa Catarina S/A.
- ETNs** – Operação das empresas transnacionais
- FISEPE** – Empresa de Fomento de Informática do Estado do Paraná
- FUNCITEC** – Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina
- IDE** – Investimento Direto Estrangeiro
- IOESC** – Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PROCERGS** – Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul
- PRODESP** – Processamento de Dados do Estado de São Paulo
- PRODEB** – Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia
- SEPLANTEC** – Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia
- SERPRO** – Serviço Federal de Processamento de Dados
- P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento
- EUA** – Estados Unidos da América
- ONG** – Organização não Governamental
- G2G** – Relações Intragovernos
- G2B** – Relações entre Governos
- G2C** – Relações entre Governos e Cidadãos

## LISTA DE ESQUEMAS

<b>Esquema 1 - Estrutura Organizacional do CIASC .....</b>	<b>109</b>
<b>Esquema 2 - Estrutura Organizacional do IOESC.....</b>	<b>111</b>
<b>Esquema 3 - Estrutura Organizacional do FUNCITEC .....</b>	<b>112</b>
<b>Esquema 4 - Proposta de Estrutura Organizacional .....</b>	<b>163</b>

## LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Sobre a Idade do Entrevistado.....	117
Gráfico 2 -	Sobre o Sexo do Entrevistado .....	118
Gráfico 3 –	Sobre o Nível de Escolaridade .....	119
Gráfico 4 –	Sobre a Função do Entrevistado na Empresa .....	120
Gráfico 5 –	Sobre a Renda Mensal do Entrevistado na Empresa .....	121
Gráfico 6 –	Sobre a Renda familiar mensal.....	123
Gráfico 7 –	Sobre a Fusão ser uma Alternativa Viável para o Sucesso das Empresas .....	123
Gráfico 8 –	Sobre o Momento Atual do Brasil de ser Indicativo para as Fusões Empresariais .....	124
Gráfico 9 -	Sobre em Qual Setor deve Ocorrer às Fusões .....	125
Gráfico 10 –	Se o Entrevistado acredita no Sucesso das Fusões que estão acontecendo nas Empresas da Área Pública do Brasil.....	126
Gráfico 11 –	Sobre como as Fusões de Empresas obtêm Sucesso .....	127
Gráfico 12 –	Sobre o Entrevistado se é a Favor da Fusão da Empresa em que Trabalha .....	128
Gráfico 13 –	Sobre o que as Fusões de Empresas podem gerar .....	129
Gráfico 14 -	Cruzamentos das Questões 2 e 11 .....	130
Gráfico 15 –	Cruzamentos das Questões 2 e 12 .....	131
Gráfico 16 –	Cruzamentos das Questões 2 e 14 .....	132
Gráfico 17 –	Cruzamentos das Questões 3 e 11 .....	133
Gráfico 18 –	Cruzamentos das Questões 3 e 12 .....	134
Gráfico 19 –	Cruzamentos das Questões 3 e 14 .....	135
Gráfico 20 –	Cruzamentos das Questões 4 e 11 .....	136
Gráfico 21 –	Cruzamentos das Questões 4 e 12 .....	137
Gráfico 22 –	Cruzamentos das Questões 4 e 14 .....	138

<b>Gráfico 23 – Cruzamentos das Questões 5 e 11 .....</b>	<b>139</b>
<b>Gráfico 24 – Cruzamentos das Questões 5 e 12 .....</b>	<b>140</b>
<b>Gráfico 25 – Cruzamentos das Questões 5 e 14 .....</b>	<b>141</b>
<b>Gráfico 26 – Cruzamentos das Questões 6 e 11 .....</b>	<b>142</b>
<b>Gráfico 27 – Cruzamentos das Questões 6 e 12 .....</b>	<b>143</b>
<b>Gráfico 28 – Cruzamentos das Questões 6 e 14 .....</b>	<b>144</b>
<b>Gráfico 29 – Cruzamentos das Questões 7 e 10 .....</b>	<b>145</b>
<b>Gráfico 30 – Cruzamentos das Questões 7 e 11 .....</b>	<b>146</b>
<b>Gráfico 31 – Cruzamentos das Questões 7 e 12 .....</b>	<b>147</b>
<b>Gráfico 32 – Cruzamentos das Questões 7 e 14 .....</b>	<b>148</b>
<b>Gráfico 33 – Cruzamentos das Questões 9 e 11 .....</b>	<b>149</b>
<b>Gráfico 34 – Cruzamentos das Questões 9 e 12 .....</b>	<b>150</b>
<b>Gráfico 35 – Cruzamentos das Questões 9 e 14 .....</b>	<b>151</b>
<b>Gráfico 36 – Cruzamentos das Questões 12 e 14 .....</b>	<b>152</b>

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1.</b>	<b>Introdução ..... 13</b>
<b>1.1</b>	<b>Tema..... 13</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos..... 16</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral..... 16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos..... 16</b>
<b>1.3</b>	<b>Limitação da Tese..... 17</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ..... 18</b>
<b>2.1</b>	<b>Dos Fundamentos..... 18</b>
<b>2.2</b>	<b>Do Estado ..... 26</b>
<b>2.3</b>	<b>Do Estágio da Infra-Estrutura Tecnológica Implantada em alguns Estados Brasileiros..... 39</b>
<b>2.4</b>	<b>Das Fusões e Aquisições de Empresas ..... 44</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA ..... 83</b>
<b>3.1</b>	<b>Da Metodologia Utilizada..... 83</b>
<b>3.2</b>	<b>Dos Procedimentos Adotados ..... 85</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Da análise dos padrões..... 85</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Das duplicidades de funções das empresas passíveis de fusão ..... 90</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Das novas estratégias empresariais ..... 92</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4</b>	<b>SÍNTESE DA ESTRUTURA FUNCIONAL DAS EMPRESAS PASSÍVEIS DE FUSÃO ..... 107</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA FUNCIONAL DAS EMPRESAS REFERENCIADAS PARA PASSÍVEL FUSÃO..... 114</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA, E PROPOSTA DE FUSÃO DE EMPRESAS..... 117</b>
<b>6.1</b>	<b>Análise e Interpretação dos Dados..... 117</b>
<b>6.2</b>	<b>Proposta de uma nova Empresa..... 162</b>
	<b>CONCLUSÃO..... 166</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 173</b>

## **ANEXOS**

<b>Anexo A- Modelo da Carta endereçada aos Funcionários três Empresas. Masculino.</b>	<b>182</b>
<b>Anexo B - Modelo da Carta endereçada aos Funcionários três Empresas. Feminino.</b>	<b>183</b>
<b>Anexo C – Planilha das Respostas- Questionário e Notas Explicativas.....</b>	<b>184</b>
<b>Anexo D- Modelo do Questionário Usado na Pesquisa..... ..</b>	<b>197</b>

## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 Tema

A proposta desta tese é avaliar a possibilidade de reestruturação de empresas do setor público do estado de Santa Catarina, envolvendo as áreas de ciência, informação e tecnologia.

Desde a institucionalização do Estado, nos procedimentos de atendimento aos cidadãos, tem sido usado o sistema tradicional de divulgação de informações e de prestação de serviços na interação com os mesmos, através de balcão de atendimento, exigindo-se a presença física nos diversos órgãos.

No relacionamento entre o Estado moderno, atual, ágil e transparente, e a sociedade civil, preconiza-se a utilização das novas tecnologias de informações requeridas por esse novo ambiente de trabalho, para benefício do cidadão.

A idéia de reformar o Estado não é recente. Aliás, se há algo mais antigo que a própria idéia de Estado, é a idéia de aprimorá-lo. O problema é que as estruturas do Estado nem sempre atendem às necessidades do cidadão.

O Centro de Informação e Automação do Estado de Santa Catarina – CIASC, a Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC e a Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina – IOESC, empresas do setor de tecnologia do Estado de Santa Catarina, têm enfrentado dificuldades de toda ordem nos últimos anos, especialmente sob o aspecto das finanças, pois a escassez de recursos prejudica o atendimento das reivindicações dos funcionários, a renovação do quadro de pessoal, a substituição de equipamentos de *hardware*

e de *software*, em função das inovações tecnológicas, além de prejudicar o pagamento de várias ações trabalhistas, entre outras coisas.

A propriedade da escolha do tema é evidente, pois vive-se numa época de intensa concentração de empresas, abrangendo formas inteiramente novas de gestão com repercussões econômicas das mais variadas, provocando, também, reflexos profundos no ordenamento jurídico dos países que adotam políticas neoliberais.

Percebe-se que muitas decisões são necessárias e urgentes, especialmente nas áreas da saúde, educação e segurança. Porém, com os avanços tecnológicos de abrangência mundial, as áreas de informação e da tecnologia passaram a ter também prioridade nas decisões estratégicas dos governos. As empresas e os cidadãos estão cada dia mais ligados e versados na internet. A presença da tecnologia, aliada à eficiência dos canais econômicos, indica que, nos próximos anos, grande parte das transações de venda de produtos e serviços acontecerá por esse meio.

Ressalta-se, ainda, que esta tese adquire um caráter de exequibilidade, de originalidade, de ineditismo e de contribuição dentro da Engenharia de Produção. Ela é contributiva ao Estado, às empresas referidas e ao cidadão que, de forma direta ou indireta, utiliza-se de informações para o desempenho de suas atividades normais.

O que se discute é se o Estado deveria permanecer com a estrutura dessas empresas nas condições atuais, que as têm levado a contrair dívidas ao longo dos tempos, ou optar por uma solução inovadora de gestão empresarial que possibilite a essas empresas tornarem-se competitivas, ágeis e eficazes no mercado, oferecendo serviços com qualidade e satisfazendo seus clientes interno e externo.

Uma fusão de empresas do Estado poderá beneficiar os funcionários, o cidadão e o próprio Estado, devido ao aparecimento da automação e os *softwares* que permitem maior controle das atividades desenvolvidas pela empresa.

Para o cidadão, os benefícios de uma fusão de empresas na área de informação e tecnologia poderiam significar transparência do serviço prestado pelo Estado; velocidade no atendimento; menos burocracia; atendimento diferenciado; integração contínua com o cidadão; acesso universal e facilitado para os cidadãos que necessitarem dos serviços.

Os benefícios, para o Estado, poderiam ser transparência dos serviços prestados, aumento da produtividade dos serviços oferecidos por ele, menor custo de atendimento, melhor gerenciamento dos serviços, facilidade de auditoria nos serviços, maior agilidade no atendimento ao cidadão e redução nos custos administrativos.

Para os funcionários, a fusão poderia significar treinamento e aperfeiçoamento de sua função; carreira incentivada; um novo ambiente de trabalho; sinergia empresarial; processos de *benchmarking*, provocando melhorias internas nos serviços e produtos produzidos; entre outras coisas.

A presente tese divide-se em cinco capítulos. No Capítulo II, apresenta-se a fundamentação teórica, baseada em literatura das áreas dos setores público e privado, na qual se manifesta a visão de diversos autores sobre o tema relativo à fusão de empresas em um contexto de mercado competitivo, introduzindo, nesse cenário, os conceitos de serviços frente às necessidades do cidadão nos dias atuais. Apresenta-se nesse capítulo, também, o modelo de informações estratégicas usadas numa fusão de empresas no setor privado, ocorrida em 1988, que resultou em uma nova empresa, a ABB<sup>1</sup>. Trata-se de uma fusão de empresas com sucesso reconhecido internacionalmente, que motivou estudos de várias universidades de todo o mundo.

Quanto ao Capítulo III, nele aborda-se a metodologia utilizada, além dos procedimentos adotados, da análise dos padrões, das duplicidades de funções das empresas passíveis de fusão e das novas estratégias empresariais.

---

<sup>1</sup> Fusão das empresas sueca ASEA e a empresa suíça BROWN BOVERI.

No Capítulo IV, faz-se uma síntese da estrutura atual das empresas passíveis de fusões, além da missão de cada uma, enquanto, no Capítulo V, procede-se a uma avaliação da estrutura funcional dessas empresas.

E, finalmente, no Capítulo VI, analisa-se os dados e verifica-se os resultados da pesquisa feita junto aos funcionários das empresas CIASC, IOESC e FUNCITEC e apresenta-se proposta de uma nova empresa. Os dados da pesquisa são representados de forma gráfica para uma melhor compreensão, seguida de análise.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Apresentar uma proposta de reestruturação de empresas no setor público do estado de Santa Catarina nas áreas de ciências, informação e de tecnologia, mediante avaliação dos clientes internos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Descrever um processo de fusão reconhecido;
- b) Destacar os pressupostos conceituais e estratégicos para uma reestruturação de empresas;
- c) Caracterizar os setores de ciência, de informação e de tecnologia do estado de Santa Catarina, passível de reestruturação; e
- d) Indicar os benefícios propostos.

### **1.3 Limitação do Tema**

As empresas em questão (CIASC, FUNCITEC E IOESC) apresentam diversas dificuldades nos setores financeiro, organizacional, jurídico, ambiental, político e trabalhista, entre outros.

Esta tese foi desenvolvida sob o ponto de vista da análise da reestruturação organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **2.1 Dos Fundamentos**

A segunda metade do século XX foi um período de grandes inovações tecnológicas, oportunidades econômicas sem precedentes, reformas políticas e intenso renascimento cultural.

O processo de transformação do Estado tem sido uma constante no desenvolvimento da evolução da civilização e encontra-se em uma fase em que as mudanças estão ocorrendo com muita velocidade.

Durante toda a sua evolução, o Estado tem assumido funções e responsabilidades que, posteriormente, são transferidas à sociedade, o que pode estar caracterizando um processo cíclico de evolução da civilização, no qual o Estado passa a ter um papel catalisador que acelera a busca da prosperidade econômica e da justiça social.

Um dos principais fatores de aceleração do processo de transformação do Estado é o emprego das novas tecnologias em suas funções e estruturas organizacionais. Atualmente, o Estado está redefinindo suas funções e assumindo outras, exercendo um novo papel. Assim, a grande mudança dar-se-á na sua forma de organização do trabalho e no seu processo decisório. Nessa perspectiva, o Estado passa de produtor direto de bens e serviços para indutor e regulador do desenvolvimento, por meio de uma gestão ágil, inovadora e democrática e com participação mais direta dos cidadãos nas suas decisões.

Acompanhando as novas particularidades do capitalismo, constata-se sua importância no mundo moderno. A evolução da economia capitalista nos últimos 40 anos,

notadamente a partir da Segunda Guerra Mundial, tem sido comandada pelo fenômeno da concentração empresarial.

O sistema capitalista tem possibilitado a globalização como fator de integração econômica mundial. Esta integração existe há muito tempo, mas, recentemente, com o avanço da informação e da tecnologia, ela passou a existir instantaneamente entre os cidadãos, ocorrendo um processo de ruptura no modelo tradicional. A redução dos custos dos transportes e das comunicações, o aumento do comércio internacional, a internacionalização dos mercados financeiros e a expansão do sistema capitalista fizeram com que surgissem novos paradigmas, nos quais a competitividade entre organizações e a busca da eficiência e da efetividade tornaram-se essenciais.

A globalização também leva a uma maior concentração do capital, com o aumento das fusões, incorporações, cisões e parcerias, principalmente entre empresas multinacionais responsáveis por um terço da produção mundial.

Conforme o art. 228 da Lei Federal nº. 6.404 de 15.12.1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, fusão é “[...] a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Dúvida não há, portanto, de que a nova sociedade responde integralmente pelo passivo de todas as sociedades fusionadas.

Para se entender melhor a diferença entre fusão, incorporação e cisão, passar-se-á a citar as definições de incorporação e de cisão. De acordo com art. 227 da mesma Lei Federal “[...] a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”. A sociedade incorporada, portanto, torna-se, a título universal, sucessora da incorporada em todos os seus direitos e obrigações e, conseqüentemente, responde por todo o passivo da incorporada, inclusive o ambiental.

A cisão é definida também pelo art. 229 da mesma Lei Federal como:

[...] a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão é conhecida por cisão.

O papel do Estado, neste mundo em transformação, continua fundamentalmente como agente estratégico, gerando uma necessidade de participação dos cidadãos e de decisões centrais estratégicas e rápidas. Nesta linha de raciocínio, a globalização representa uma ameaça para os Estados fracos, desorganizados e desarticulados internamente, com estrutura e controle primário, mas é também um desafio e uma oportunidade de avanço para os estados vanguardeiros, fortes, eficientes, organizados e democráticos quanto à satisfação das necessidades dos cidadãos, papel principal do Estado capitalista.

O Estado assegura o acesso universal às tecnologias de informação e comunicação e aos seus benefícios, independentemente da localização geográfica e da situação social do cidadão, garantindo níveis básicos de serviços e incentivando as tecnologias de redes. Além disso, cabe ao Estado estimular e viabilizar a participação de segmentos sociais marginalizados e minoritários, os pequenos negócios, bem como as organizações sem fins lucrativos, de modo que esses segmentos tenham acesso aos benefícios que a sociedade lhes possa proporcionar. Cabe-lhe, ainda, estabelecer condições equânimes de competição entre os diferentes agentes econômicos, sem inibir as iniciativas de investimento e de novos negócios e implementar não só políticas públicas, mas também um aparato regulador, legal, harmônico e flexível que proteja os interesses dos cidadãos e estimule o desenvolvimento do setor privado.

Todo este processo é intensificado com o progresso da informação e da tecnologia, que, além de favorecer o comércio internacional, interliga cidadãos de diversas nacionalidades e com novos interesses e demandas.

No Brasil, a globalização e a onda de privatizações têm levado as empresas públicas e privadas a realizarem fusões, cisões e aquisições as mais diversas, com destaque para as fusões muitas vezes gigantescas, permitindo o domínio, por parte de algumas delas, de certos setores da economia, no âmbito regional ou nacional.

Este fato tem ocorrido mais freqüentemente entre empresas no âmbito mundial. A tranqüilidade existente até há pouco tempo, com relação a esse assunto, explicava-se pela quase ausência de fusões desse tipo, dado o estágio econômico em que se encontra o país. Entretanto, essa tranqüilidade foi sacudida nos anos 90 pela adoção de políticas neoliberais que visavam a expansão dos mercados, as rápidas mudanças tecnológicas, o aumento da competição e o crescimento dos mercados globais.

No cenário brasileiro, as operações de compra de empresas e bancos prometem vários negócios para a primeira década do novo milênio. Executivos financistas e empresas de consultorias prevêem a retomada do movimento de fusões e aquisições, pois houve uma redução neste tipo de negócio em consequência da crise na Argentina e dos atentados terroristas nos Estados Unidos, ocorridos em 11 de setembro de 2001. Em razão desses acontecimentos, os investidores estrangeiros voltaram a procurar oportunidades mais seguras no Brasil. O capital do investidor é ambulante, estará presente sempre onde estiverem as melhores taxas de retorno de seu investimento.

Um aspecto que se destaca é o fato de que os investidores norte-americanos, com a taxa de juros praticada naquele país, uma das mais baixas desde os anos 90, estão com disponibilidade de capital para investir em outros países.

No mercado internacional, dentre as forças globalizadoras que estarão neste início do terceiro milênio atuando de forma acentuada, destacam-se a homogeneização da demanda, a liberação do capital e do mercado, a nova e ágil estrutura de distribuição de produtos, a mídia ampliada e globalizada, o valor agregado, o estilo de vida do consumidor ocidental e a

tecnologia em rápida evolução. E esta tecnologia, com o aparecimento de supercomputadores e super databases, apoiada pela nova tecnologia da transmissão de dados por meio de fibra óptica e satélite, está incrementando o comércio eletrônico e impulsionando a televisão interativa acoplada ao computador e a outros aparelhos.

É papel do Estado dedicar especial atenção ao acesso à informação dos segmentos sociais menos favorecidos e de baixa renda. Nesse particular, o Estado tem a responsabilidade de induzir o setor privado a se envolver no movimento de universalização e a participar ativamente das ações nesse sentido. Outra função importante é regulamentar as ações do setor privado. Na origem das propostas e iniciativas das organizações civis, está o reconhecimento da limitação das forças de mercado como propulsora da incorporação na vida social dos benefícios das tecnologias de informação e comunicação. O crescimento recente da oferta de acesso gratuito à internet por parte dos provedores comerciais, como consequência do acirramento da competição, é elemento importante, mas não suficiente para garantir a universalização desse serviço.

Sabe-se que tem aumentado o número de iniciativas, ora com o objetivo de acelerar a incorporação dos cidadãos às novas formas de organização social introduzidas pela tecnologia ora no sentido de evitar que a evolução tecnológica funcione como novo fator de exclusão social. Mesmo nos países de economia avançada, esses objetivos têm demandado um esforço considerável por parte dos governos, em associação com a iniciativa privada.

Na sociedade moderna atual, a internet permite que se criem agrupamentos por afinidades, contribuindo para que esses grupos se inter-relacionem, algo que a distância física muitas vezes impede. A internet torna possível a existência desses conjuntos, criando relacionamentos que se interceptam e mudam conforme a necessidade. São comunidades de negócios, reformulando seus relacionamentos com os outros, mas sem criar obstáculo, porque encontram sua força na união da diversidade entre eles.

Face à acelerada evolução dessas tecnologias e ao vertiginoso ritmo de sua difusão em escala mundial, governos em todo o mundo têm procurado conceber uma estratégia de atuação no processo tecnológico que assegure o desenvolvimento de seus países em um mundo de competição globalizada. Nesse contexto, o crescimento ou mesmo a sobrevivência das empresas demanda excelência em suas operações, com o concurso intensivo de novas tecnologias. As empresas devem decidir claramente que tecnologias utilizar para poder atender com eficiência seus clientes de forma competitiva.

As fusões têm provocado turbulência na competição entre empresas, pois fusões bem sucedidas proporcionam vantagens sobre empresas que disputam o mercado isoladamente, levando à concentração e à formação de grandes grupos de poder.

Algumas empresas, a fim de evitar desastres financeiros, devem estar aptas para agir não apenas nos mercados locais, mas também nos mercados globalizados. Não basta o sucesso local, é preciso competência para vencer a concorrência, pois a tendência moderna é a de atuarem, num mesmo mercado, concorrentes locais e globais, ambos sob o mesmo impacto econômico e social.

De modo geral, as empresas sofrem a influência de uma série de fatores, muitos dos quais fora de seu controle, tais como: a regulamentação do governo; o meio ambiente; a situação econômica interligada com as repercussões externas; o desenvolvimento tecnológico; entre outros.

As fusões e megafusões de empresas estão se expandindo pelo mundo. Levando a um enfraquecimento cada vez maior do poder do Estado, no que diz respeito à economia e à sociedade.

A perda desse poder dá-se em razão das privatizações de empresas estatais e daquelas que têm caráter público. Por não atraírem investimentos privados, essas empresas apresentam a possibilidade de fusão no plano público para atender à lógica da otimização de

resultados, via redução de custos operacionais da máquina administrativa do Estado. Pode ser uma estratégia do próprio Estado, porém, o que se está enfatizando, é que ele não pode perder o seu foco principal que é atender primeiro as necessidades do cidadão, deixando que o mercado crie as condições de reprodução do capital.

Não obstante a problemática das fusões de empresas no setor público, a nova forma de prestar serviços ao cidadão envolve a atenção das empresas públicas, do Estado e dos funcionários.

A fusão de empresas públicas permite ao Estado controlar as medidas de desempenho de certos serviços prestados ao mercado local ou regional.

As empresas, de modo geral, fazem parte de um ambiente em que mudanças ocorrem continuamente. A gestão do processo estratégico preocupa-se, de forma continuada, com o equilíbrio entre o contexto, a estrutura, as formas de gestão e os processos históricos, visando à manutenção das condições de sobrevivência no mercado com o qual concorrem.

Os constantes fluxos de capital, especialmente de curto prazo e de alto risco, provocam crescente instabilidade no funcionamento do sistema financeiro e monetário internacional. Isto afeta profundamente a economia dos países e a vida de largas faixas da população em muitos países e em diversas regiões do mundo.

Em vista do que tem sido observado, com a velocidade da obsolescência tecnológica, com os riscos políticos, sociais e econômicos na maioria dos países em desenvolvimento e com o crescente protecionismo dos países do Primeiro Mundo, o *marketing* internacional e os investimentos de capital de risco tendem a ser maiores, em função da necessidade de expansão das empresas por meio de fusões e aquisições e de novos produtos que são agregados, resultados destas fusões.

Nesta nova realidade da economia internacional, as empresas usando as estratégias e as táticas praticam as fusões de empresas, formando grupos econômicos para

penetrar em mercados à curto prazo, sem necessidade de esperar a maturidade dos seus investimentos.

Logo, obtém vantagem a empresa flexível que usa a pesquisa para identificar tendências e o *marketing* para comunicar-se com seus consumidores e que se adapta com mais facilidade às mutações sociais, econômicas e políticas.

Desta forma, muitas empresas, por força de contingências do mercado, passaram a ser flexíveis a ponto de fazerem fusões com suas maiores concorrentes. Contudo, tais fusões não criam emprego, ao contrário, o reduzem drasticamente, nem resultam em maior capacidade produtiva, dada a situação já existente em múltiplos setores. Trata-se de uma conjuntura de concorrência, compartilhando o domínio sobre os capitais, os mercados e os recursos, reestruturando a produção, face aos enormes valores exigidos pelo investimento em novas tecnologias e em investigação sobre o desenvolvimento da especulação financeira e, ainda, assegurando lucros de monopólio.

Alguns fatores são apontados, frequentemente, como vantagens para que seja praticada uma fusão, como: racionalizar a produção ou serviços; adotar os progressos tecnológicos; reorganizar as estruturas e evitar a concorrência.

A fusão é, dentro deste contexto, uma estratégia ousada e brilhante de que as empresas dispõem no momento para conquistar mercado e, com isso, impedir que novas empresas aventurem-se no território que tem sido seu por longos anos.

Os produtos e os serviços de uma empresa são, usualmente, as primeiras coisas que os clientes observam. Por esse motivo, é importante que sejam projetados para atender a suas necessidades e expectativas atuais e futuras.

Clientes e fornecedores imediatos são, por conseguinte, a principal preocupação de empresas com mentalidade competitiva. Entretanto, é preciso olhar além dessas relações imediatas e ver o contexto da rede de relacionamento em sua totalidade.

Slack (1999, p. 75) aborda a estratégia corporativa da organização que orienta e conduz a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político. Além disso, cada unidade da corporação deverá elaborar sua própria estratégia de negócios, estabelecendo sua missão e seus objetivos individuais e definindo como pretende competir em seus mercados.

De acordo com o autor,

[...] se a organização é uma corporação de porte e diversificada, sua estratégia a posicionará em seu ambiente global, econômico, político e social e consistirá em decisões sobre quais tipos de negócio o grupo quer conduzir, em quais partes do mundo deseja operar, quais negócios adquirir e de quais desfazer-se, como alocar seu dinheiro entre os vários negócios e assim por diante.

A presença da tecnologia, aliada à eficiência dos canais econômicos, indica que nos próximos anos grande parte das transações de venda de produtos e serviços acontecerá por meio da internet. As empresas do estado catarinense farão parte deste processo de interação de atendimento ao cidadão. Portanto, precisam de uma estrutura organizacional de trabalho que permitia um atendimento rápido e eficaz.

## **2.2 Do Estado**

O Estado moderno tem praticamente quinhentos anos e está em crise nos dias de hoje. Ele surgiu na passagem do feudalismo para o capitalismo, depois sofreu uma mudança, com nova organização do modo de produção.

As formas tradicionais políticas junto às populações deterioraram-se. O contexto atual caracterizado pela transição dos processos econômicos para a arena internacional, através da globalização, faz transparecer um Estado impotente perante a especulação financeira mundial, a concentração de renda e a degradação ambiental. Assim cooptado, perde capacidade de exercer contrapartida política e de equilibrar os objetivos. O Estado precisa

incentivar a parceria com as organizações sociais, instrumento eficaz para a administração pública.

O Estado passou de executor ou prestador direto de serviços para regulador, provedor e promotor, principalmente dos serviços sociais.

A crise do Estado começou em meados dos anos 70, quando surgiram movimentos sociais como demandas por melhores escolas, equipamentos de saúde mais atualizados, tipos de exames médicos cada vez melhores e garantidos pelo Estado. Com a crise, o Estado foi enfraquecendo financeiramente, ficando incapacitado de dar respostas sociais à população.

A concepção teórica ideológica e epistemológica que forma o Estado é a de um Estado centralizador, autoritário, mesmo nos momentos em que ele parece democrático. Um exemplo são as medidas provisórias<sup>2</sup> adotadas pelos presidentes do Brasil. Há uma modernização no Estado, não se pode negar, mas é uma modernização conservadora e lenta demais para atender às necessidades do cidadão.

Com o passar dos anos, o papel do Estado foi se ampliando no que se refere à produção de bens e serviços para a sociedade. Predominou a contratação de funcionários diretos e não de empresas ou organizações para a produção de bens e serviços à população. Esta ação direta do Estado exige um grande esforço da gestão do setor público, atividade pouco eficaz no regime burocrático, que privilegia o controle de processos de trabalho e não o controle de resultados.

Ao mesmo tempo, surgem novos modelos de organização do trabalho no setor privado, seguindo tendências como a contratação externa de serviços, as parcerias de organizações, as fusões e incorporações, entre outras.

---

<sup>2</sup> Instrumento de poder utilizado pelo Presidente da República com força de Lei temporária.

Os impactos destes novos modelos de organização do trabalho, no atual processo de transformação do Estado, serão decisivos para sua configuração no médio prazo e, principalmente, devido ao processo de globalização econômica, ao grande avanço na tecnologia da informação e às novas exigências da sociedade civil.

Dentro dessa linha de raciocínio, surgem novas relações entre capital e trabalho, e a tradicional luta de classes deixa de ser o foco das principais disputas. Patrões e empregados aliam-se para competir juntos, buscando soluções para os seus problemas, a fim de conquistar o mercado ou nele permanecer através de soluções que beneficiem ambas as partes.

Ao mesmo tempo em que ocorre o fim da proteção ao indivíduo e da estabilidade no emprego, exigindo-se uma qualificação profissional cada vez maior, e o aumento do desemprego, decorrente do avanço tecnológico e das baixas taxas de crescimento econômico do país, aumenta a demanda social em relação ao Estado.

Não muito distante da realidade, é razoável estimar que haverá uma maior participação da sociedade na formulação de políticas públicas, na definição do gasto público e nos processos legislativo e judiciário. Quando se trata de decisões locais, essa participação aproxima o cidadão do Estado, tornando este último mais democrático e legítimo, por isso, a necessidade da regulamentação do Estado com leis que beneficiem em muito a vida do cidadão.

O Estado necessita exercitar sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando seus serviços para o atendimento ao cidadão. Necessita, também, limitar-se àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, a produção de bens e serviços para a iniciativa privada.

A Constituição da República Federativa do Brasil, no Título III, Capítulo I, art. 18, dispõe que “A organização política-administrativa da República Federativa do Brasil

compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição”.

Assim, entende-se que o Estado necessita constantemente adequar e modernizar seus procedimentos, sua legislação e sua forma de atendimento ao cidadão, pelo simples fato de que a população aumenta a cada dia, trazendo consigo novas exigências, por isso, as constantes reformas do Estado ao longo de sua história.

Ela não reduz significativamente o gasto público, mas melhora a qualidade e a eficiência do gasto, uma vez que a burocracia deixa de ser principal para se tornar acessória na produção de bens e serviços para a sociedade. A flexibilidade administrativa, aliada ao controle de resultados, deve transformar o Estado em uma organização mais ágil, com a sua ação descentralizada. Desta forma, ele será essencialmente regulador e não executor e as atividades que permanecerem sob a sua responsabilidade deverão ser preferencialmente executadas de forma descentralizada, com a contratação de entidades ou empresas privadas especializadas.

Segundo Barreto (1999, p.111)

[...] a crise do Estado é definida em três dimensões: como uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda de crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; como crise do modo de intervenção do Estado, que na maioria dos países em desenvolvimento corresponde ao esgotamento do modelo de industrialização por substituição de importações; e como crise do modelo burocrático de gestão pública, revelada pelos elevados custos e baixa qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

De acordo com este raciocínio, a reconstrução do Estado consiste em propiciar a recuperação da poupança pública, a superação do déficit fiscal, a redefinição das formas de intervenção nos campos econômico e social e implantar um modelo de gestão que ultrapasse os obstáculos criados pela administração burocrática. Com isso, o Estado deixará de ser o

responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e passará a exercer a função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

Ainda, Barreto (1999, p. 112) comenta que a reforma do Estado brasileiro conjuga quatro processos interdependentes, quais sejam:

[...] a redefinição das funções do ESTADO orientada para a redução de seu tamanho e, principalmente, de seu contingente de pessoal, mediante adoção de programas de privatização e terceirização; a redução de grau de interferência do ESTADO, mediante adoção de programas de desregulação e realização de reformas econômicas orientadas para o mercado, visando sobretudo à promoção da capacidade de competição internacional do país; o aumento da governança do ESTADO, aqui entendida como a capacidade de tornar efetivas as decisões do governo, de implementar políticas públicas de forma eficiente e conjugada com a sociedade, envolvendo o ajuste fiscal, direcionado à recuperação da autonomia financeira do ESTADO e, implantação da administração pública gerencial; o aumento da governabilidade, que consiste no fortalecimento da capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar.

A administração do Estado é dada pela relação entre as variáveis que o este controla e as que não controla em sua gestão. A capacidade do Estado depende das condições de desempenho da ação estatal para a implementação de políticas e para a consecução de metas coletivas. Baseia-se no capital intelectual organizacional e técnico requerido para conduzir o processo social, dadas as condições de governabilidade do sistema e os compromissos do governo.

Pereira (1998, p. 33) fala sobre o papel do Estado no momento atual, em que é necessário prepará-lo por meio de reformas, para atender o cidadão agora muito mais exigente:

É essencial dotar o ESTADO de condições para que seus governos enfrentem com êxito as falhas do mercado, para isso, é necessário dotar o ESTADO de mais governabilidade e governança, garantir condições cada vez mais democráticas de governá-lo, torná-lo mais eficiente, de forma a atender as demandas dos cidadãos com melhor qualidade a um custo menor. A reforma do ESTADO tem como objetivos tornar o ESTADO mais governável e com maior capacidade de governança, de forma a não apenas garantir a propriedade e os contratos, como querem os neoliberais, mas

também complementar o mercado na tarefa de coordenar a economia e promover uma distribuição de renda mais justa. Seu novo papel é garantir a universalidade dos serviços de educação básica e, de saúde financiando a formação de capital humano e promover a competitividade internacional das empresas.

Pereira (1998, p. 45) também se refere à crise da administração pública nos anos 80 e 90 e ao pouco interesse das instituições e da sociedade em resolvê-la, apesar de o Governo incentivar a privatização, a abertura comercial, a reforma tributária e da previdência social e as reformas políticas. Assim diz o autor:

Quando o problema da crise da administração pública burocrática, foi colocado pelo governo, no início de 1995, a reação inicial da sociedade foi negativa. Entretanto, depois de alguns meses de insistência por parte do governo em discutir questões como a estabilidade dos servidores, seu regime de trabalho, seu sistema de previdenciário e, os tetos de remuneração, começaram a surgir os apoios, dos governadores, dos prefeitos, da imprensa, da opinião pública e da alta administração pública, estas interessadas em reduzir os custos do ESTADO.

A reforma gerencial do estado, comentada por Pereira (1998), visa melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo e de sua burocracia a favor do cidadão, fortalecendo, assim, a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social e criar condições para o investimento privado.

Pereira (1998, p. 112), falando sobre a reforma gerencial do estado, que visa assegurar o caráter democrático da administração pública, através da implantação de um serviço público, comenta que:

[...] para assegurar o caráter democrático são necessários: primeiro: orientado para o cidadão, em vez de manter o caráter auto-referido que caracteriza à administração pública burocrática, voltada para afirmação do poder do ESTADO e da burocracia estatal e segundo: baseado na responsabilidade do servidor público, perante a sociedade, por meio de uma administração transparente, voltada para a prestação de contas, perante os políticos eleitos nos termos da democracia representativa, por meio da atuação fiscalizadora, principalmente dos políticos da oposição e, perante os representantes formais e informais da sociedade, organizados no espaço público não estatal por meio

de mecanismos de controle social ou de participação cidadã. Nesse sentido, a Reforma Gerencial é uma reforma para a democracia.

Vive-se hoje, principalmente na Europa e nas Américas, sob regimes democráticos. Esta foi a grande conquista política do século XX. Portanto, em um regime democrático, a restrição ou a lógica econômica não podem ser soberanas. São importantes, mas a restrição democrática deve prevalecer quando se trata de realizar ações coletivas por meio do Estado. As decisões políticas, que inclusive garantem o funcionamento do mercado e da administração, deverão ser necessariamente o resultado do debate público e da formação de consensos ou de maiorias.

Novamente Pereira (1998, p. 303), quando se refere ao uso da tecnologia de informação em benefício do Estado e do cidadão, observa que:

[...] os avanços na tecnologia da informação estão produzindo profundos impactos na administração pública. A Reforma Gerencial pretende que a tecnologia da informação possa oferecer aos dirigentes públicos mais informações e de melhor qualidade, como apoio às suas decisões e, que contribua para tornar a administração pública mais transparente, garantindo-lhe um caráter mais democrático e orientado para o cidadão.

Abordando o tema da reforma do estado, que não pode significar uma desorganização do sistema administrativo e do sistema político de decisões e, muito menos, diminuir a capacidade regulatória do Estado, Cardoso (2001, p. 15) diz o seguinte:

[...] mudar o ESTADO significa, antes de tudo, abandonar visões do passado de um ESTADO assistencialista e paternalista, de um ESTADO que, por força de circunstâncias, concentrava-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e serviços. Hoje, todos sabemos que a produção de bens e serviços pode e deve ser transferida à sociedade à iniciativa privada com grande eficiência e, com menor custo, para o consumidor.

Ainda, Cardoso (2001, p.16, grifo nosso), argumentando ainda sobre a necessidade urgente da Reforma do Estado, diz que:

[...] muitos confundem a reforma do aparelho estatal com um mero exercício de aprovação pelo Congresso Nacional de diplomas legislativos que desenhem o ESTADO com uma face mais competente e mais atuante. É claro que a participação do Congresso na redefinição do papel do ESTADO é essencial, até porque muitas dessas mudanças exigem emendas constitucionais. Mas o verdadeiro processo de redefinição do ESTADO para que ele possa realmente atender os seus objetivos contemporâneos é um processo, não um ato. Envolve toda uma mudança de mentalidade, algo que é muito mais profundo do que se imagina, porque implica efetivamente a alteração de práticas que estão enraizadas nas nossas sociedades. E o que é ainda mais difícil de mudar, pois são práticas enraizadas que cristalizaram interesses concretos.

A reforma do estado é um tema amplo e envolve aspectos políticos, econômicos e administrativos. O problema é que os cidadãos estão se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não está correspondendo às demandas que a sociedade civil apresenta. Os cidadãos estão exigindo do Estado mais do que ele pode oferecer. Os recursos econômicos e políticos são, em geral, escassos e, por razões diversas, o uso dos mesmos pelo Estado é quase sempre contestado pela população.

Pereira (2001, p. 33), falando sobre a reforma e a estrutura do Estado, a definição dos setores em que o Estado opera, as competências e as modalidades da administração moderna, afirma que:

[...] os ESTADOS modernos contam com quatro setores: o núcleo estratégico que é o centro, no qual se definem as leis, as políticas e como as fazer cumprir; as atividades exclusivas que são aquelas que envolvem o poder do ESTADO e, garantem diretamente que as leis e as políticas públicas sejam cumpridas e financiadas; os serviços não exclusivos que são todos aqueles que o ESTADO provê, mas como não envolvem o exercício do poder extroverso do ESTADO, podem ser também oferecidos pelo setor privado e pelo setor público não-estatal, compreende os serviços de educação, saúde, cultura e de pesquisa científica; e o setor de produção de bens e serviços, formado pelas empresas estatais.

Existem muitos conflitos estratégicos entre cidadão e Estado e é difícil saber efetivamente qual o papel de cada um. Nem sempre a ótica de um é a mesma do outro. O que

parece ser claro para o cidadão, não é para o Estado, especialmente na área de atendimento às necessidades daquele. As administrações tradicionais tratavam os cidadãos como clientes. Presumia-se que os funcionários públicos conheciam melhor as necessidades dos cidadãos e que estes eram receptores passivos dos serviços públicos. Também, a produção de bens e serviços era algo que só o Estado podia fazer. As administrações mais recentes vêem os cidadãos como consumidores e entendem que muitos serviços públicos podem ser executados pela iniciativa privada.

Considerando mundialmente, a administração pública encontra-se hoje num contexto de plena discussão. Novos conceitos surgem para combater os antigos e, desse modo, administração por objetivos, serviços públicos voltados para o consumidor, pagamento por desempenho, qualidade total, diversas formas de descentralização, todas essas propostas e mais algumas outras fazem parte de um conjunto de medidas cuja finalidade é modificar os parâmetros da organização do setor público.

A definição do papel do Estado tem sido questão de muitos debates, tanto do lado governamental como da sociedade civil. Para ilustrar este pensamento o Brasil, nos últimos 50 anos, passou por três crises distintas, que por muitas razões impediram a própria evolução do Estado: a crise do regime militar (crise de legitimidade); a crise de adaptação ao regime democrático; e, finalmente, a crise moral com o *impeachment* de um Presidente da República.

Bobbio (2000, p. 113), referindo-se à lição dos clássicos, cita Kant, Marx e Max Weber. Uma afirmação de Marx chama a atenção do autor:

[...] para Marx, o ESTADO é o reino não da razão, mas da força. Não é o reino do bem comum, mas do interesse de uma parte. Não tem por fim o bem viver de todos, mas o bem viver daqueles que detêm o poder. Não é saída do estado de natureza, mas a sua continuação sob outra forma. Aliás, a saída do estado de natureza coincidirá com o fim do ESTADO. Daí a tendência a considerar todo ESTADO uma ditadura e a considerar relevante apenas o problema de quem governa e não como governa.

Bobbio (2000, p. 159), comentando sobre o Estado e sobre as funções pertencentes a pólis, significando tudo aquilo que se refere à cidade e, portanto, ao cidadão, civil, público e ao social, observa que o termo política foi transmitido por influência da grande obra de Aristóteles, intitulada Política, que deve ser considerada como primeiro tratado sobre a natureza, as funções, as divisões do Estado e sobre as várias formas de governo. Diz o autor:

Durante séculos, o termo política foi empregado predominantemente para indicar obras dedicadas ao estudo daquela esfera de atividade humana que de algum modo faz referência às coisas do ESTADO: Política methodice digesta, só para dar um célebre exemplo, é o título da obra através da qual Johannes Althusius (1603) expôs uma teoria da consociatio publica (o ESTADO no sentido moderno da palavra), compreendendo em seu seio várias formas de consociationes menores. Dessa atividade a pólis ora é o sujeito, donde pertencem à esfera da política atos como o de comandar; o de legislar com normas válidas, o de extrair e distribuir recursos de um setor para outro da sociedade; ora é o objeto, donde pertencem à esfera da política de ações como: conquistar, manter, defender, ampliar, reforçar, abater, derrubar o poder estatal, etc.

O mesmo autor (2000, p. 256), falando das fronteiras da política, em que se estabelecem relações entre indivíduos e grupos e também da capacidade de influenciar o comportamento de pessoas e da relação entre governantes e governados, diz que:

[...] do ponto de vista institucional, o ESTADO LIBERAL, e, posteriormente o democrático, que veio pouco a pouco a instaurar-se nos países mais avançado no decorrer do século passado, caracterizou-se por um processo de acolhimento e de regulamentação das várias demandas provenientes da burguesia em ascensão por uma limitação e uma delimitação do poder tradicional. O segundo processo foi aquele que deu lugar à figura, verdadeiramente dominante em todas as teorias políticas do século passado, do ESTADO DE DIREITO, isto é, do ESTADO no qual cada poder é exercido no âmbito de regras jurídicas que delimitam a sua competência e orientam, ainda que, freqüentemente, com uma certa margem de discricionariedade, suas decisões. Ele corresponde àquele processo de transformação do poder tradicional fundado sobre relações pessoais e patrimoniais em um poder legal e racional, essencialmente impessoal, que foi descrito com tanta perspicácia por Max Weber.

É conhecido o argumento segundo o qual o Estado, assim como teve uma origem, terá um fim e acabará quando desaparecerem as causas que o produziram. Ao lado do problema da origem, também o problema do fim do Estado é um tema recorrente. Porém, é preciso, antes de tudo, distinguir o problema do fim do Estado do problema da crise do Estado, que tanto se fala nesses últimos anos, com referência ao tema da crescente complexidade e a conseqüente ingovernabilidade das sociedades complexas ou ao fenômeno do poder difuso, cada vez mais difícil de ser reconduzido à unidade decisional que caracterizou o Estado, desde seu nascimento até hoje. Por crise do Estado, entende-se, da parte dos escritores conservadores, crise do Estado democrático, que não consegue mais fazer frente às demandas provenientes da sociedade e por ele mesmo provocadas; da parte dos escritores socialistas ou marxistas, crise de Estado capitalista, que não consegue mais dominar o poder dos grandes grupos econômicos de interesse em concorrência entre si. Crise do Estado quer dizer, portanto, de uma parte e de outra, crise de um determinado tipo de Estado e não fim do Estado. Prova disso é que retornou à ordem do dia o tema de um novo “contrato social”, por meio do qual dever-se-ia precisamente dar vida a uma nova força de Estado diverso, tanto do Estado capitalista de injustiça quanto do Estado socialista ou do Estado de não-liberdade.

Muitos serão os impactos na estruturação da própria sociedade, estabelecendo novos padrões comportamentais, mudanças na comunicação e o surgimento de comunidades virtuais. Esses impactos no Estado moderno também serão significativos. A informação pública gratuita, abundante e acessível é um dos bens mais importantes que o Estado deve oferecer aos seus cidadãos.

Por outro lado, o crescimento das informações em rede, o aumento da transparência das informações (receita e despesa) do Estado para o cidadão e a conseqüente diminuição da burocracia estatal aumentarão o controle social sobre o Estado, o que

contribuirá para a democratização do processo decisório e para uma maior efetividade da ação governamental.

O Estado necessita urgentemente, em função da grande demanda da população, que aumenta a cada dia, estabelecer procedimentos ágeis e de fácil entendimento, focado no cidadão/cliente, com redução de custos unitários, melhoria na gestão e na qualidade dos serviços públicos, transparência e simplificação de processos diversos. Para tanto, faz-se necessário que a informação seja o fator estratégico de construção da base cultural e comportamental desta nova sociedade (relacionamento entre pessoas, Estado e empresas).

Pode-se dizer, portanto, que fazer uma reforma de adequação do Estado não é um processo rápido. A reforma do Estado brasileiro é recente, mas há uma tendência de continuar alterando certos procedimentos para tornar sua estrutura (do Estado) mais rápida e de fácil acesso no atendimento ao cidadão, em função do crescimento da informação disponível, do desenvolvimento da tecnologia e de uma nova forma de organização do trabalho, voltada para o cidadão.

Conforme comenta Azambuja (2001, p.383) sobre o Estado e o indivíduo e sobre os direitos e deveres recíprocos,

[...] os direitos do Estado em relação ao indivíduo, que são os deveres do indivíduo para com o Estado, podem ser encarados sob dois aspectos: contribuição pessoal ao Estado em si mesmo, como instituição destinada ao bem público, e contribuição ou apoio às ordens editadas pelo Estado tendo em vista o bem público.

O mesmo autor (2001, p.384), referindo-se ao cidadão, diz que:

[...] o cidadão deve também obediência às ordens da autoridade legítima. Não basta dar ao Estado a contribuição pessoal e pecuniária, é necessário também que se conforme as leis e às decisões que visam realizar o bem público.

É visível que o Estado atingirá melhores níveis de qualidade dos serviços que presta aos cidadãos se todas as suas dimensões unirem-se em torno de uma reestruturação interna das organizações públicas e se a articulação institucional estiver voltada para esses resultados.

Dallari (2001, p. 151) discorre sobre os sistemas políticos do mundo contemporâneo e assevera que:

[...] apesar de toda a adversidade apresentada pelos Estados relativamente à sua organização, ao relacionamento entre governantes e governados, aos métodos de atuação dos governos e aos próprios objetivos superiores que cada um define, existe a possibilidade de reduzir toda essa diversidade a um pequeno número de padrões, tomando por base os aspectos de maior relevância. Essa redução, além de possível, é necessária, para que se possa ter uma noção mais perfeita e mais compreensiva da realidade presente.

O mesmo autor (2001, p.159) fala sobre as tendências que afetam o Estado contemporâneo e apresenta dez itens que considera os mais significativos, como seguem:

a) tecnologia total; b) expansão populacional; c) redução do espaço vital; d) formação de megalópoles; e) novas fontes de energia; f) economia combinada; g) automação de duplo efeito; h) corrida armamentista; i) nacionalismo ambivalente e, j) um mundo só.

O autor entende que a tecnologia está delineando os esboços de um mundo unitário, sendo irrelevante o que os políticos possam decidir a respeito. É visível que os imperativos tecnológicos estão se sobrepondo às fronteiras nacionais.

Adotando-se este raciocínio em relação ao Estado, tem-se o mesmo entendimento, pois a tecnologia rompeu com qualquer demarcação de território, permitindo que o cidadão tenha acesso a qualquer informação e dando-lhe o direito de decidir os destinos de um município, um estado ou um país.

Como já foi citado anteriormente, o Estado, sendo lento nas suas ações, burocratizado, desorganizado e com tecnologia defasada, terá cada vez mais dificuldades de satisfazer as necessidades do cidadão.

Dallari (2001, p.162), ainda comentando sobre tendências do Estado, relacionando os comportamentos sociais e o funcionamento do Estado, assim se expressa:

[...] é a exigência de participação crescente nos produtos sociais, significando uma aspiração generalizada ao direito e à possibilidade de gozar de todos os benefícios proporcionados pela atividade humana. Assim sendo, é mais razoável e mais justo que se produza aquilo que atenda às necessidades ou aspirações do maior número possível de indivíduos.

O Estado tem procurado, ao longo dos últimos 20 anos e dentro de critérios por ele definidos, facilitar, por meio de legislação mais branda, as fusões e aquisições das empresas. Isto permitiu o aparecimento de uma clientela cada vez mais sofisticada, além do fácil acesso aos recursos oferecidos por bancos especializados em financiar estas operações.

### **2.3 Do Estágio da Infra-Estrutura Tecnológica Implantada em alguns Estados Brasileiros**

Vários estados brasileiros já implantaram, há algum tempo, infra-estrutura capaz de beneficiar os seus clientes internos, externos e o Estado na gestão de informação para ações governamentais.

Nos estados pesquisados, encontra-se Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco e Pará com uma infra-estrutura capaz de atender as necessidades de ciência, informação e tecnologia com eficiência e satisfação dos seus clientes internos e externos. Apresentam estruturas organizacionais fortes, consolidadas e únicas em seus Estados, liderando, dirigindo e planejando o processo de ciência, informação e tecnologia.

O estado do Rio Grande do Sul tem a Companhia de Processamento de Dados do Estado – PROCERGS, empresa de economia mista que iniciou suas atividades em 28 de dezembro de 1972 como órgão executor da política de informática do Estado. Hoje a PROCERGS é a maior empresa de informática e internet do Rio Grande do Sul e processa diariamente milhões de transações vitais para o bom funcionamento do serviço público e o atendimento à comunidade, afetando a vida de milhões de gaúchos. O compromisso da PROCERGS é com os órgãos públicos estaduais, com os cidadãos e com as empresas que utilizam seus produtos e serviços no dia a dia.

Com uma gestão orientada para a independência tecnológica e democratização do acesso à informação, a PROCERGS é hoje uma referência nacional e internacional na defesa do uso de padrões abertos pela área pública e desenvolve diversos programas de inclusão digital, buscando assegurar ao Estado e à comunidade o máximo de retorno para os investimentos em informática pública.

A PROCERGS está estruturada em três grandes áreas: Diretoria Comercial, que engloba as funções relacionadas à administração interna e comercial; a Diretoria de Desenvolvimento, que está estruturada em divisões organizadas segundo as áreas de atuação do Estado, visando assegurar a especialização nessas áreas; e a Diretoria de Operações, que está estruturada em divisões organizadas segundo as principais linhas de serviços da empresa (produção, telecomunicações, redes e equipamentos e atendimento/suporte).

Atuando como empresa integradora e estratégica em todo o processo de modernização do Estado, a PROCERGS oferece uma completa e flexível linha de serviços, abrangendo desde o planejamento global do processo de informatização até a responsabilidade pelo desenvolvimento de aplicações e operações de sistemas de acordo com as necessidades e especificações dos clientes.

Consta no plano de Governo do estado do Rio Grande do Sul que compete à PROCERGS capitanear todo o processo de qualificação e modernização dos serviços públicos estadual.

Existe um Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia, que é o órgão central do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, instituído pela Lei Estadual nº. 10.534, de 08 de agosto de 1995, com o objetivo de definir a política estadual de ciência e tecnologia e compete a PROCERGS executar estas decisões.<sup>3</sup>

No estado da Bahia, identifica-se procedimento na área de ciência, tecnologia e informação muito parecido com o estado do Rio Grande do Sul.

No campo da tecnologia, a década de 70 foi marcada pelas discussões sobre o desenvolvimento da informática, na época conhecida como processamento de dados, e o seu caráter estratégico para as empresas. Nesse cenário, os setores nacionalistas das Forças Armadas uniram-se às universidades brasileiras para desenvolver tecnologia, motivados, principalmente, pelo interesse do meio acadêmico em pesquisas. Foi nesse contexto que começaram a surgir as primeiras iniciativas de informatização na esfera governamental.

O estado do Paraná criou o primeiro *bureau* de informática do Brasil: a CELEPAR. A estatal paranaense surgiu antes mesmo do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. O Estado de São Paulo implantou a terceira empresa de informática pública do País, a PRODESP. Neste mesmo período, a Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia – SEPLANTEC, criava o Centro de Informática do Estado (69/70). Em 1º de outubro de 1973, o estado da Bahia criou a Lei Estadual nº 3.157, que instituíu a Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB, sob a forma de economia mista. O objetivo da empresa era prestar serviços de processamento eletrônico de dados aos órgãos e entidades da administração pública estadual e assessorá-los quanto ao uso da informática.

<sup>3</sup> Todas as informações referentes a PROCERGS foram retiradas dos sites: <<http://www.procergs.com.br>> e <<http://www.rs.gov.br>>.

Hoje, a PRODEB abrange desde o aluguel e a instalação de equipamentos e *softwares*, passando pela implantação e o gerenciamento de redes, até a consultoria e suporte técnico em qualquer área relacionada à ciência da tecnologia e informação do estado da Bahia.

Atualmente, o estado da Bahia conta com uma rede do governo que interliga as unidades dos órgãos públicos estaduais em todos os 417 municípios baianos, através de uma única rede de comunicação de dados, imagens e voz integrando todos os municípios do Estado, levando a revolução da informática e das telecomunicações a todos os cidadãos, sendo que a primeira fase de implantação beneficiou 71 municípios e a segunda fase está em andamento para atendimento aos demais 346 municípios.

A rede funciona 24 h/dia nos 365 dias do ano. Com isso, a administração estadual conta com o mais alto nível de serviço, com a garantia da disponibilidade, maior velocidade efetiva de tráfego de informações e maior quantidade de serviços agregados, beneficiando o Estado, o cidadão e o próprio funcionário estadual.<sup>4</sup>

No estado de Pernambuco, em 28 de junho de 1969, foi criado o Centro de Prestação de Serviços Técnicos de Pernambuco - CETEPE. Em 16 de novembro de 1987, foi criada a Empresa de Fomento de Informática do Estado de Pernambuco – FISEPE, que substituiu a CETEPE.

Em 2001, a FISEPE concretizou dois grandes projetos do estado de Pernambuco: o Portal Digital e a Rede Pernambuco Digital. A Rede Pernambuco Digital é uma infovia que interliga todo o estado, significando uma maior rapidez e qualidade em todos os serviços públicos dentro do estado de Pernambuco, beneficiando o cidadão.

Empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, dotada de patrimônio próprio e de autonomia administrativa e financeira, é o órgão responsável pela

<sup>4</sup> As informações sobre a PRODEB estão disponíveis nos sites: <<http://www.prodeb.gov.br>> e <<http://ba.gov.br>>.

coordenação, pelo planejamento, pela execução e pelo controle da política de informática, pelo processamento de dados e pela tecnologia da informação no âmbito do Poder Executivo.

A FISEPE tem como atribuições funcionais prover soluções integradoras de meios, métodos e competências, com uso intensivo e adequado da tecnologia, canalizando esforços para melhoria dos serviços, sobretudo na atualização tecnológica, na utilização do emprego da informática na administração pública estadual.

O projeto Pernambuco Digital constitui uma iniciativa inovadora e bem sucedida que está sendo objeto de implementação em vários outros estados da Federação. Na função de provedor de acesso a serviços e informações, a FISEPE disponibiliza, atualmente, uma infraestrutura de equipamentos e serviços capazes de proporcionar informações da base de dados corporativas para todos os órgãos da administração pública estadual, beneficiando em especial a informação ao cidadão pernambucano.<sup>5</sup>

No estado do Paraná, existe a Companhia de Informática do Paraná – CELEPAR, empresa de economia mista de capital fechado, que tem por função principal atender o estado do Paraná e o cidadão paranaense quanto à informação. Trata-se de uma empresa consolidada que centraliza todas as estratégias e os planejamentos referente à ciência, tecnologia e informática do estado. Empresa de referência nacional, sendo considerada uma das melhores empresas de informática do país.

O posicionamento estratégico da CELEPAR é ser útil ao cidadão. Acreditar que é útil ao cidadão. Provar que é útil ao cidadão e, por fim, o cidadão, a razão da existência da empresa, constatar que a CELEPAR está presente no seu dia a dia, melhorando a sua qualidade de vida.

---

<sup>5</sup> Informações disponíveis nos sites <<http://www.fisepe.pe.gov.br>> e <<http://www.pe.gov.br>>.

A CELEPAR, ao mesmo tempo em que é refém da rápida evolução tecnológica, é também um diferencial positivo da empresa, pois dispõe das melhores tecnologias para o atendimento aos seus clientes (estado do Paraná e o cidadão paranaense).

São princípios do governo do estado do Paraná a transparência na administração pública e a preocupação com a inclusão social do cidadão paranaense. Esta ação inclui totalmente as atividades de CELEPAR, que tem como foco o cidadão; todos os serviços em um único portal; redução de custos para a administração pública; economia para o cidadão; maior qualidade nos serviços; democratização do acesso à informação e ao serviço público; e a privacidade das informações do cidadão.

Dentro desse enfoque, compete a CELEPAR, ampliar a prestação de serviços por meio eletrônicos, disponibilizar locais públicos de acesso ao governo eletrônico e aproximar o cidadão paranaense do uso de novas tecnologias.<sup>6</sup>

## **2.4 Das Fusões e Aquisições de Empresas**

A amplitude do tema, a imprecisão dos termos fusão e aquisição e a falta de um conceito geral nas legislações levaram os estudiosos do assunto a uma certa desorientação, destacando um ou apenas alguns dos seus aspectos, sem abranger o fenômeno da fusão em toda a sua integridade.

Fabretti (2001, p. 111) refere-se ao conceito e às normas do direito societário da fusão da seguinte maneira:

Fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigação” (art. 228 da LSA, 6.404/1976). As sociedades originais extinguem-se. A nova sociedade adquire personalidade jurídica e inicia sua atividade econômica, a partir da data da fusão. O patrimônio da nova sociedade é composto pela

---

<sup>6</sup> Informações retiradas dos sites <<http://www.celepar.com.br>> e <<http://www.pr.gov.br>>.

soma dos patrimônios das empresas fusionadas. Seu capital será integralizado com os bens, direitos e obrigações recebidos das sociedades fusionadas.

Assim, fusão é a transferência do patrimônio de uma sociedade para outra, mediante o ingresso, como sócios nessa sociedade, dos pertencentes à sociedade transferente. A fusão pode ser utilizada como forma de dissolução de uma sociedade, pois ela extingue-se e transforma-se em outra.

A análise das fusões e aquisições é cercada de dificuldades das mais diversas ordens, estando a maior parte delas relacionadas ao levantamento e à crítica das informações. Todas as bases de dados de fusões e aquisições de que se tem notícia foram elaboradas por empresas de consultorias ou auditorias internacionais, o que implica numa lista de operações de fusões realizadas, segundo cada uma dessas fontes, incluindo diversas transações que não constam nas demais listas.

Dentre as dificuldades comuns aos estudos regionais ou mundiais sobre fusões, uma parte considerável das negociações de fusões não tem o valor e a natureza revelados, devido às cláusulas de sigilo impostas pelas partes interessadas.

Outra dificuldade refere-se à identificação precisa dos setores de atuação principal e a nacionalidade das firmas adquirentes. Boa parte das informações sobre fusões revela apenas o país onde a empresa adquirente ou adquirida está instalada e não a que país pertence seu controle acionário.

Há, também, dificuldades na avaliação do percentual de participação dos estrangeiros nas privatizações e em outras operações de aquisição, uma vez que estas foram, em sua maioria, efetuadas em bolsas de valores.

Identificar os proprietários do capital da empresa adquirente é tarefa difícil. Na realidade, consegue-se determinar a localização da empresa incorporadora, mas não quem são os donos do capital desta empresa.

As fusões e especialmente as megafusões, nos anos 90, têm como característica distinta o fato de que, ao contrário de décadas anteriores, constituem o principal objetivo do investimento direto estrangeiro (IDE), suplantando o investimento destinado à instalação de filiais ou à construção de novas plantas. A isso se deve acrescentar que os recentes fluxos de IDE caracterizam-se não apenas pelo seu elevado volume, mas também pelas transformações qualitativas que produzem nas estratégias e nos modos de operação das empresas transnacionais (ETNs).

Um outro problema constatado nos dados sobre fusões oficiais diz respeito à identificação das empresas, pois muitas delas são classificadas como nacionais e tidas como potenciais emissoras de IDE, quando na verdade são empresas transnacionais (ETNs) instaladas nos países produtivos. A não-discriminação entre o IDE realizado por empresas de capital nacional e por filiais de ETNs pode, por vezes, superestimar significativamente o volume de IDE realizado por países donos do capital, não refletindo de forma precisa o fenômeno da internacionalização das firmas nacionais.

Destinados à produção, os IDEs são capitais de risco, cuja recompensa depende do sucesso do empreendimento e seu prazo de maturação costuma ser muito mais longo do que o dos capitais de empréstimos. Uma grande vantagem dos investimentos diretos é que a decisão de investir não é tomada em função da taxa de juros, mas das condições locais capazes de assegurar o melhor retorno do investimento em países com mercados atraentes, com instituições sócio-políticas estáveis e regras de convivência com capitais externos confiáveis.

Com a aceleração do processo de globalização nos anos 90, o mundo assistiu a uma explosão dos IDEs. Totalizando pouco mais de US\$ 200 bilhões em 1991, os investimentos diretos chegaram perto de US\$ 1,5 trilhão em 2000, ou seja, deram um salto de 650%. Pelo menos dois terços dos recursos aplicados em investimentos diretos tiveram como

destino as economias mais desenvolvidas. No ano de 2000, por exemplo, só os Estados Unidos receberam um quarto do total aplicado dos investimentos mundiais. Apenas algumas economias emergentes captaram parte desse percentual (KUPFER, 2001, p. A-3).

Entre os países emergentes, o Brasil tem sido um dos principais beneficiários. Da lista dos dez maiores receptores de IDEs entre os emergentes, no período 1991/2000, o Brasil aparece no segundo posto, logo depois da China. Quando se observa separadamente a parcela de IDEs destinada a fusões nesse mesmo período, o Brasil é o campeão, com cerca de 4% do fluxo total anual de investimentos diretos externos, de acordo com o relatório do Desenvolvimento Financeiro Mundial, 2001, publicado em abril/01 pelo Banco Mundial.

Existem, segundo Dunning (1994), dois fatores que explicam o rápido e recente aumento do IDE. Pelo lado da firma, há pressão da concorrência em inovar continuamente com o objetivo de introduzir novos produtos, melhorar a qualidade e reduzir preços dos bens e serviços existentes. E, junto a isso, a tendência crescente dos custos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e o encurtamento de vida dos produtos. Dessa forma, as empresas são levadas a expandir suas operações para o exterior através do IDE, de alianças, redes e outros, tentando ampliar seu acesso aos mercados e aos recursos e melhorar sua competitividade tecnológica. O segundo fator é a crescente disputa pelos governos em atrair esses fluxos de investimento. Ele se manifesta por meio da liberalização generalizada dos regimes que até então limitavam o funcionamento das ETNs e da concessão de incentivos, o que tem sido denominado “concorrência via localização”. (MYTELKA, 1996 apud CHUDNOVSKY; PORTA; LÓPEZ, 1999).

O objetivo declarado dos processos de reestruturação patrimonial é tornar as empresas e conglomerados de que participam mais eficientes e competitivos. Dois fatores têm sido apontados para explicar a recente onda de fusões e aquisições: o primeiro é o movimento efetuado por conglomerados com negócios em distintos setores que, por motivos estratégicos,

procuram se livrar dos negócios acessórios para se concentrar nos principais. O segundo seria a necessidade de obter sinergias pela aquisição de empreendimentos situados no seu setor de atuação principal. O resultado de qualquer desses movimentos é o aumento no poder econômico das empresas ou grupos reestruturados nos mercados em que atuam. Assim, amplia-se a definição de mercado relevante para os produtos da empresa ou do grupo.

Uma das explicações para o rápido crescimento das fusões no mundo e em algumas regiões como a América Latina é a tendência a maior concentração dos conglomerados em suas linhas centrais de negócios, frutos de fusões, aquisições ou incorporações de empresas.

Assim, uma notável mudança de natureza societária também vem marcando as transformações recentes nas sociedades, surgindo novas formas de controle das corporações, como o controle compartilhado, que possui como acionistas, principalmente, investidores institucionais (em especial os fundos de pensões), tanto nacionais como estrangeiros. Essas mudanças no Brasil seguiram-se às transformações estruturais, como abertura da economia, privatizações e estabilização, e redefiniram-se as condições de concorrências entre as empresas, pelo aumento da contestabilidade dos mercados. A empresa familiar, em particular, enfrenta fortes pressões pela dificuldade em estabelecer uma reestruturação de capital adequada aos novos tempos, com o aumento do capital de empréstimo e o lançamento de ações no mercado, por exemplo, e a separação de propriedade e controle. Portanto, novos arranjos societários são uma consequência natural desse processo.

Outro assunto merecedor de análise são as barreiras criadas pelas empresas já existentes, impedindo que novas empresas participem do mercado, pois ditam as normas deste com relação ao preço e à quantidade de produtos ofertados. Estas empresas dominadoras do mercado devem preocupar-se em satisfazer os desejos dos consumidores, competindo-lhes

descobrir quais são esses desejos, mediante pesquisas, para realizá-los. Uma vez identificados, começa o esforço do encantamento na direção da sedução pela venda e pela compra.

Nada é pior para o empresariado do que a instabilidade econômica e política de um país. Controlar essas variáveis é impossível, portanto, é preciso planejar alternativas, considerando todas as possibilidades. A sociedade civil está em permanente busca de ajustamentos e atenta às alterações econômicas. Em decorrência disto, os comportamentos sociais alteram-se e os hábitos de compra variam de acordo com a recessão ou com a expansão da economia.

Dessa forma, leva vantagem a empresa flexível, que é ágil nos seus movimentos, na tomada de decisão, na alteração de linhas de produção, na percepção de que o concorrente está fazendo a diferença e é preciso mudar rapidamente, fazendo uso da pesquisa para identificar tendências do *marketing* para comunicar-se com seus consumidores e adaptando-se com mais facilidade às mudanças sociais, econômicas e políticas.

Muitas empresas, por força do mercado, passaram a ser bastante flexíveis a ponto de fazerem fusões com suas maiores concorrentes. Na última década, várias empresas de todo o mundo praticaram fusões com a sua principal concorrente, pois seus administradores perceberam que o importante não é ser dono do mercado, mas participar dele.

Durante os anos 90, mais precisamente na segunda metade da década, acentuou-se a centralização de capitais, com várias operações de fusões, megafusões e aquisições de empresas já grandes, algumas delas fruto de idênticas operações anteriores. Megafusões de dimensões gigantescas verificam-se não só em circuito nacional, mas, sobretudo, de maneira crescente, no regional e no transcontinental, especialmente entre empresas da Europa e dos Estados Unidos e, também, no âmbito mundial. Criam-se, reforçam-se e recompõem-se monopólios em praticamente todos os setores da economia, com as grandes empresas

controlando extensas redes de subsidiárias e subordinando ainda mais as empresas subcontratadas.

A crise econômica e financeira desencadeada em meados de 1997, no Sudeste Asiático, reavivada pelo colapso russo de meados de 1998 e prolongada no Brasil em 1998/1999, afetou praticamente todo o mundo, levando à recessão quase metade da economia mundial.

Estas transformações pelas quais passou a economia mundial, no final do século XX e início do século XXI, identificadas como a era da globalização, podem ser constatadas pela consolidação dos mercados comuns, pela abertura do comércio, pelas inovações tecnológicas, pelas comunicações e pela movimentação de capitais. Como não poderia deixar de ser, essas mudanças são refletidas de forma sensível no modelo de Estado.

A globalização, por seus múltiplos aspectos econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, trabalhistas, entre outros, provoca efeitos práticos sobre uma grande parcela da população mundial. A busca do aumento da competitividade, por sua vez, é objeto precípua da globalização econômica e responsável pela intensificação do comércio internacional. Os efeitos decorrentes da globalização permitem uma maior mobilidade dos meios de produção. Permitem, também, a diminuição de custos de transporte e a movimentação de máquinas e de equipamentos, queda ou eliminação das barreiras alfandegárias, entre outros, e de forma especial, maior facilidade de movimentação do capital. O maior efeito dessas mudanças reflete-se no mercado de trabalho, porque ele passa a ser realizado onde seus custos forem menores, ou seja, onde a relação custo/benefício for mais atraente para as empresas transnacionais quanto ao retorno de investimentos realizados. Assim, com base nessa realidade, constata-se que a dinâmica do processo da globalização está sendo regida pelas grandes corporações transnacionais.

O mundo tem, no século XXI, a maior disparidade de rendimentos dos últimos tempos. Apesar dos apregoados benefícios da chamada globalização, permanece a concentração da imensa massa das riquezas e da capacidade de desenvolvimento num pequeno número de potências que representam uma reduzida minoria em detrimento da grande maioria dos países. Continua-se a pagar a dívida externa e agrava-se a situação da maior parte dos países tidos como de Terceiro Mundo, altamente endividados. Persiste uma grande reserva de mão-de-obra desempregada, permitindo, desta forma, o seu deslocamento entre empresas e uma maior exploração numa ainda injusta divisão internacional do trabalho.

Muitos escritores vêm se manifestando sobre o processo de concentração de empresas e de fluxos de investimentos entre vários países. A princípio, a fusão em sentido amplo era, numa primeira fase, a decorrência normal da expansão das empresas, sendo a forma escolhida e determinada pelas suas dimensões. Hoje, sabe-se que este fenômeno é uma estratégia adotada pelos grupos de empresas por vários motivos, entre eles, evitar sanções das leis antitrustes, eliminar a concorrência por aspectos fiscais e não apenas pela intenção pura e simples do crescimento das empresas.

As leis antitrustes, elaboradas pelo Estado, têm o objetivo de regular o mercado, fazendo com que este não seja dominado por certos segmentos da economia. Os “trustes”, como são chamados, são associações financeiras que realizam fusões de várias empresas em uma única empresa. Estas organizações financeiras dispõem de grande poder econômico. Então, as empresas buscam o crescimento, usando como artifício, em alguns casos, a fusão. Conseqüentemente, passam a dominar o mercado de alguns produtos, tentando sempre evitar as sanções destas leis.

Neste sentido, as fusões demonstram ser a estratégia mais adequada de que as empresas dispõem no momento para conquistar o mercado, impedindo, com isso, que novas empresas aventurem-se neste território que tem sido seus por longos anos.

O comentário de Lodi (1999, p. 154) é uma mostra clara de que as fusões ou megafusões praticadas pelo mundo nos últimos dez anos têm um objetivo muito definido, pois trata-se de fusões em setores altamente estratégicos. O acontecimento do dia 13 de outubro de 1998, quando seis planos de fusões foram anunciados no mesmo dia, provou que o mercado de fusões e aquisições bateu todos os recordes em movimento financeiro. Segundo o autor,

A revista *The Economist* assinala a curiosa coincidência da segunda-feira, 13 de outubro de 1998, quando seis planos de fusão e aquisição foram anunciados no mesmo dia. O mercado global de fusões e aquisições bateu todos os recordes, com US\$ 1 trilhão em 1996, e caminhou em 1997 para US\$ 1,3 trilhão. A primeira notícia foi a fusão da empresa de publicações anglo-holandesa Reed Elsevier com a concorrente Wolters Kluwer, holandesa-alemã. A Reed Elsevier publica revistas de consumidor (*Country Life*, *Loaded* etc.). A Wolters publica *The New Scientist* e muitos outros veículos de informação profissional. A segunda fusão foi da Guinness e a Grand Metropolitan, do ramo de bebidas e alimentos, formando a empresa GMG Brands e somando um volume de 3,7 bilhões de libras em 1996. O grupo francês concorrente LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, minoritário com 11% da Guinness, tentou impedir a fusão e perdeu. A terceira foi uma oferta hostil de compra de 1,7 bilhão de libras feito pela francesa Cimentos Lafarge para a Redland, grupo inglês de material de construção. A quarta é a fusão de 23 bilhões de libras entre a seguradora suíça Zurich e o braço financeiro da BAT, British American Tobacco, formando o segundo maior grupo segurador da Europa. A quinta notícia foi a fusão de US\$ 10,6 bilhões entre o Nordbanken sueco e a Merita, da Finlândia, formando o primeiro banco de toda a Escandinávia. A sexta notícia foi a fusão de US\$ 9,4 bilhões proposta pela Generali, seguradora italiana, para a AGF, a terceira maior seguradora francesa. Todas as fusões ocorrem dentro de cada setor, nenhuma é diversificação para fora do ramo.

Ainda, o autor (1999, p. 154), em seu estudo sobre as fusões, explica que algumas são frutos de planejamento, outras foram realizadas para reduzir custos e outras, ainda, com o objetivo de diversificação de investimentos de grupos econômicos, sendo que, das 30 fusões efetuadas, somente uma obteve índice de retorno menor, as demais tiveram índices de retorno além do esperado. Consoante o autor,

Algumas resultam de dez anos de planejamento. Algumas são para reduzir custos, outras para ampliar mercados. Pesquisa do banco de investimentos J.P. Morgan mostrou que as 30 maiores fusões nos últimos 10 anos na Europa produziram depois de três anos retornos de 21% superiores ao mercado, apesar de que 12 das 30 superaram o índice de retorno em 34%. Somente uma fusão a das firmas farmacêuticas, Pharmacia e Upjohn, reduziram o valor das empresas.

Lodi (1999, p.160) refere-se, ainda, à ganância e à voracidade da globalização que deixa ao empresário nacional apenas três alternativas: vender a empresa, aceitar uma *joint venture* ou fechar, pois existem os compradores estratégicos interessados em permanecer com a aquisição somente o tempo necessário para uma venda especulativa. Ele afirma que:

A xenofobia de cada país europeu, a ajuda estatal e o acesso a financiamentos não impediram de ocorrer grandes fusões na Europa nos setores químico, farmacêutico, automobilístico, bancário e de transporte aéreo, como a da Ciba-Geigy com a Sandoz em março de 1996. Quatro bancos ingleses, como tradicional Warburg, foram vendidos para entidades financeiras de fora. É possível que tradicionais competidores como Bayer e Basf, EMI e Sony venham a se fundir. As causas estão no aumento da concorrência global, na necessidade de redução de custos, nos problemas de mão de obra e sindicatos, na valorização das ações resultantes da fusão ou aquisição, na compra ao mercado do concorrente e finalmente na preferência por comprar em vez de iniciar uma indústria. Há os compradores do ramo interessados em permanecer com a operação e também os especuladores sem vocação ou intermediários mercantis, buscando apenas uma presença temporária e comprando lotes ou posições relevantes pelo seu potencial especulativo de venda próximo. Há compradores estratégicos e financeiros. No Brasil, há três tipos de vendedores: o empresário que não vê saída para o cerco da globalização, o acionista com baixo retorno de investimento e o empresário cansado de todos os sobressaltos dos anos 1980-90.

Quanto às tendências da macroeconomia e à globalização, Barros (2001, p.54) observa que, em virtude da desregulamentação da legislação em vários países, do aparecimento de uma clientela cada vez mais sofisticada e do fácil acesso a recursos, a concorrência aumentou expressivamente em toda parte, provocando um grau considerável de reestruturação em vários setores da indústria. Diante desse quadro, em muitos países, os governos decidiram privatizar setores importantes da economia estatal. Conforme o autor,

São vários os fatores que impulsionaram o processo de globalização que se expandiu consideravelmente: facilidade nas comunicações, tarifas mais baixas, mercados financeiros globais e necessidades cada vez mais semelhantes por parte das diferentes clientelas. Várias indústrias como a Telecom, a automobilística e a farmacêutica hoje atuam no mercado global e, para empresas como Mercks ou Pfizer, é essencial comercializar seus produtos no mercado mundial. O mesmo se pode dizer no caso da Europa, onde a União Européia tem como meta criar um grande mercado para as empresas atuantes naquele continente. Para a maioria das empresas que deseja expandir-se e entrar no mercado externo, são muitas as razões para fazê-lo por meio de fusões e aquisições.

Em sua apreciação sobre a estratégia de defesa utilizada pelas empresas para defenderem-se das megafusões, em virtude da onda mundial de aquisições e fusões, Barros (2001, p. 57) atenta para o seguinte fato:

Vulneráveis à aquisição por estrangeiras, muitas empresas nacionais fundem-se, na tentativa de se tornarem grandes demais para serem compradas. Essa foi a principal estratégia adotada por três bancos franceses em seu processo de criação do “Três Grande Banque” (Maior Banco). Isso também explica algumas das recentes ocorrências no setor bancário italiano. Esse modelo possui diferentes versões em diversos países, que têm relação com o modelo institucional local, além de dados como cultura e possibilidades macroeconômicas de alavancagem.

Barros (2001, p. 86) expressa-se também sobre as tendências deste ciclo de fusões e aquisições no Brasil, observando que o ritmo destas negociações não se esgotou, pelo contrário, pode ser reacelerado nos primeiros anos deste novo milênio. Então, enumera vários fatores determinantes da continuidade deste ciclo, quais sejam:

O aprofundamento das privatizações nas áreas de energia e de intermediação financeira; a intensificação de privatizações em áreas em que o desengajamento do setor público é ainda insignificante, como é o caso do saneamento; as concessões em áreas estratégicas, como as de energia e telecomunicações; as novas oportunidades de negócio abertas pela e-technology; a retomada do crescimento econômico, em bases sustentáveis; a confirmação da estabilidade monetária; o destravamento da armadilha cambial; o número ainda grande de empresas familiares envolvidas em processos sucessórios complexos; reestruturação nos setores privatizados nos anos 90 e a importância crescente da participação dos fundos de pensão no patrimônio empresarial do país.

Sobre a necessidade de mudança das empresas, Grouad (2001, p.1) alega que as tecnologias tornam-se obsoletas, os produtos possuem um ciclo de vida cada vez menor e a concorrência resulta num crescente número de inovações. Por isso,

Cada vez mais as empresas se preocupam com as mudanças que, mais do que nunca, se tornam universais. Existem constantes discussões sobre reestruturação, reorganização, reorientação, reengenharia, implantação de novas tecnologias e novos métodos de distribuição, fusões e aquisições de mudança na maneira de pensar. O que no passado era exceção tornou-se regra. Nenhuma empresa consegue escapar da necessidade de mudanças, pois cresce em um ambiente onde estas acontecem rapidamente. Ela pode provocar ou somente submeter-se às mudanças, mas, de um modo ou de outro, deve mudar.

Ainda, Grouad (2001, p.3) questiona a resistência das empresas com relação às mudanças, pois constata-se que nada é imutável, tudo se torna ultrapassado, nada dura para sempre, no entanto, as empresas resistem. E faz a seguinte observação:

A mudança não é uma condição natural na empresa. As empresas são estabelecidas para trabalhar e não para mudar. A sua razão de ser é produzir, vender, satisfazer seus clientes e recompensar seus acionistas. Ainda hoje, trabalho e mudança não são sinônimos. Ao contrário, as empresas estão ocupadas lutando contra a desorganização interna, embora a mudança pressuponha desorganização, desequilíbrio e instabilidade. As empresas estão equipadas para agir, não para mudar. Os sistemas existentes são acionados para colocar as empresas em funcionamento, assim como para estabelecer procedimentos, definir tarefas e funções, impor sistemas de análise e planejamento. Tudo conspira para a permanência do *status quo*.

Por sua vez, Bulgarelli (1997, p.49), abordando o tema da concentração de empresas em que é inquestionável que a fusão no sentido amplo vem inserida no processo de concentração de empresas, expõe o seguinte raciocínio:

O estudo da concentração de empresas em geral e dos grupos especificamente, como uma das suas mais importantes manifestações, liga-se estreitamente ao fenômeno da fusão. Considerada esta, a fusão em sentido genérico, como uma das manifestações do fenômeno concentracionista, inserida entre os processos da chamada concentração do tipo primário, pelo

qual se acresce o tamanho e o poder das empresas individuais e coletivas, levando ao aumento das dimensões das unidades e à diminuição do seu número, destaca-se contudo como um processo específico, com regulamentação legal própria, sobretudo, de natureza societária. Nas diversas formas adotadas, pelas quais as empresas conjugam seus esforços atingindo uma unidade econômica, completa ou parcial, a fusão seria a mais perfeita, posto que as integraria de maneira total e definitiva.

Bulgarelli (2000) analisa o fenômeno das fusões, ou seja, o processo de concentração de empresas, sob o aspecto da legislação vigente em vários países e das mudanças provocadas por este processo, principalmente as adaptações que os países foram obrigados a fazer em suas legislações para acompanhar este fenômeno mundial. A fusão vem sendo regulada no campo societário, e as legislações dos países que a regulamentaram abriram capítulos para discipliná-la nas leis societárias em relação à esfera contratual, dando ênfases às formalidades julgadas indispensáveis para a adesão ou concordância ao contrato de fusão e para produzir efeitos em relação a terceiros e aos próprios sócios.

Bulgarelli (2000, p. 25) discorre sobre o fenômeno da fusão e sua problemática atual, especialmente no que se refere à constituição da sociedade, no âmbito corporativo, no campo das sociedades anônimas, em que se observa a incidência do fenômeno com maior intensidade, dadas as inúmeras possibilidades que esse tipo de sociedade oferece para as diversas combinações, em que, durante a sua marcha histórica, variaram sensivelmente as formas adotadas, não só como decorrência das transformações da economia, sobretudo em relação aos processos de produção e circulação, mas, também em grande parte, para subtrair-se as proibições estatais e às dificuldades de ordem fiscal. Comenta o autor:

Identificável perfeitamente na época que se seguiu à Revolução Industrial, em fins do Século XVIII e princípios do Século XIX, o processo concentracionista evolui acentuadamente até atingir o seu auge nos dias que correm, acompanhado e afirmando os traços das transformações do capitalismo. No quadro geral concentracionista, a fusão e a incorporação tomaram um novo sentido, não em si mesmas, como integração societária, mas, pelas causas e objetivos visados e, conseqüentemente, por seus efeitos. Tanto assim, que enlaçadas à concentração horizontal e vertical, sob o aspecto econômico, onde a incorporação surgia como uma verdadeira

absorção da mais fraca pela mais forte, hoje, o fenômeno ocorre também por variadas causas, entre elas a concentração diagonal ou conglomerado, as de natureza fiscal, ou então para subtraírem-se às leis contra o abuso do poder econômico, o que deita por terra a concepção simplista de outrora de que constituía sempre um fenômeno de crescimento da empresa.

Além disso, Bulgarelli (2000, p. 37) discorre sobre as finalidades das fusões, que são: modificar as estruturas patrimoniais das empresas, a composição da sua direção e os métodos da sua administração. Este é, sem dúvida, um fenômeno complexo, abarcando desde a transposição patrimonial e os relacionamentos existentes até a fusão. Para o autor,

Um dos fatores que contribuíram para a evolução do direito de sociedades deixar de ter como objetivo um grupo pessoal para substituí-lo pela empresa, como pólo da organização jurídica realizada pelo direito societário, foi a concentração das empresas, pois esta realizou-se essencialmente através da concentração societária. A finalidade das participações, dos acordos entre sociedades, das fusões, foi a de modificar as estruturas patrimoniais das empresas, a composição da sua direção e os métodos da sua administração. Assim pouco a pouco, as pequenas explorações, fracas de recursos, são substituídas por grandes conjuntos de produção e distribuição. As técnicas e mecanismos jurídicos serviram para constituir esses conjuntos e racionalizá-los, quer através da instauração de um domínio econômico, por um centro de controle, sobre várias sociedades independentes juridicamente, quer através da fusão de sociedades.

Proença (2001, p. 89) refere-se à concentração de empresas como um fenômeno constante na economia ocidental desde a Revolução Industrial, tendo se manifestado, com maior intensidade, nos EUA e na Europa. Muitas são as razões que levaram a essa progressiva concentração empresarial. Essas razões vão mudando de acordo com as diferentes conjunturas econômicas nacionais. A necessidade de se fazer frente aos custos financeiros da inovação tecnológica para manter e melhorar a competitividade da empresa tem-se constituído num incentivo constante para a concentração. O mesmo pode-se dizer das exigências de racionalização dos processos de produção. Pondera o autor que:

Uma corrente econômica doutrinária vê a concentração sob perspectiva diversa. Segundo a Escola de Chicago, a concentração econômica não deve

ser vista como uma presunção da ilegalidade, e sim de eficiência. Os agentes econômicos, atuando no mercado de forma racional, em busca da maximização dos lucros, combinam seus bens de produção da maneira mais eficiente. Se fracassarem, serão punidos pelas forças competitivas do mercado. Assim, a intervenção do Estado, por se constituir um movimento estranho ao mercado, adiciona a ele mais ineficiência em vez de torná-lo mais competitivo. Para os seguidores dessa doutrina, se o objetivo antitruste é promover a eficiência e o bem-estar do consumidor, o papel do Estado deve ser minimizado, fazendo da desregulamentação um dos objetivos prioritários dos que formulam a política econômica.

Rasmussem (1989, p. 31), tecendo considerações sobre os benefícios advindos de uma estratégia de aquisições de empresa, em que as técnicas utilizadas pelos planejadores, tanto no âmbito doméstico como no da expansão nos mercados internacionais são e precisam ser cada vez mais confiáveis para reduzir os riscos de investir em projetos fracassados, declara que:

A ferramenta estratégica de fusão de uma empresa que cobre uma série de deficiências ou pontos fracos, tanto em termos mercadológicos, de inovação tecnológica ou de talentos de gestão para o empreendimento, em comparação com a opção de ter que executar projetos de desenvolvimento de novos produtos ou montar estabelecimentos próprios em segmentos mercadológicos específicos é, em muitos casos, sem dúvida, uma alternativa extremamente interessante para os planejadores para garantir o desenvolvimento e crescimento intensivo do empreendimento e para cumprir os macroobjetivos elaborados pela alta gestão no plano estratégico.

Bodie (2002, p. 426) discorre sobre o critério da boa administração para maximizar a riqueza atual dos acionistas e aponta três motivos que devem ser considerados na fusão de empresas, quais sejam: a sinergia, os impostos e as vantagens. A sinergia ocorrerá se houver economias de escala na produção ou na distribuição de produtos de duas ou mais empresas. Poderá ocorrer também através da eliminação de esforços duplicados na administração ou na pesquisa e no desenvolvimento. Segundo o autor,

Diz-se que existe a sinergia, se ao combinar duas companhias, o valor dos ativos operacionais excede a soma dos valores dos ativos operacionais das empresas separadamente. Em essência, o valor aumenta porque os fatores de

produção são organizados mais eficientemente na empresa conjunta. Outra fonte potencial de valor aumentado para os acionistas das fusões e aquisições, é a redução no imposto de renda pago ao governo pelas empresas envolvidas nas fusões. Mesmo na ausência de oportunidades para reduzir os custos de produção e distribuição através de sinergias operacionais, as empresas podem, às vezes, reduzir em conjunto os valores presentes de pagamento de imposto de renda através de uma fusão. Por exemplo, uma firma lucrativa poderá adquirir uma empresa não lucrativa unicamente para reduzir os impostos de renda ao explorar sua parcela de prejuízos passíveis de compensação com os lucros de exercícios futuros, e as vantagens da fusão na bolsa de valores, em que a empresa a ser adquirida tem um valor de mercado menor que seu valor justo, a administração da empresa incorporada, ao adquiri-la, poderá aumentar a riqueza de seus acionistas.

Delfin Netto (2002, p. 97), mencionando a globalização envolvida no comércio de bens e serviços e a transferência de fatores de produção, destaca que:

Crescimento pela competição é o nome do jogo! Mas é preciso cuidado e sensibilidade porque o mercado pode fazer muita coisa, mas não pode garantir equidade. O desenvolvimento é um jogo cooperativo entre três parceiros: os trabalhadores, os empresários e o governo. É preciso construir instituições que, sem prejudicar a eficiência, garantam aos trabalhadores uma efetiva realidade participativa. É preciso reconhecer que o atual processo de globalização, que permite a incorporação simultânea de novas tecnologias nos mais variados setores da economia, tem a tendência de aumentar o desconforto e a exclusão dos trabalhadores menos qualificados, os quais não recebem o benefício da educação. Ele é, entretanto, incontornável, uma vez, que é fruto, das virtudes das vantagens comparativas e do desenvolvimento tecnológico, que: exigem ampliação do mercado para acomodar os ganhos de escala do setor produtivo, produzem uma redução de custos de transporte e produzem um aumento da qualidade das comunicações.

E, referindo-se às perspectivas do desenvolvimento com a estabilidade na primeira década do século XXI, Malan (2002, p.188) aborda a questão do crescimento da economia no médio e longo prazo, da retomada da atividade econômica, do investimento e do emprego e dos direitos do cidadão, entre outros fatores, e enfatiza que:

A primeira questão microeconômica básica diz respeito à necessidade de aumento da eficiência operacional do Estado, nos três níveis de governo e, em particular, no que diz respeito à qualidade do gasto público e à eficiência no uso de recursos públicos escassos, especialmente nas áreas sociais e nas atividades regulatórias, bem como no uso da transparência e no combate à fraude, à corrupção e ao desperdício. A população brasileira, a meu ver, exigirá cada vez mais e com razão, maior correlação entre os impostos que

paga e a quantidade e qualidade dos serviços públicos que recebe em contrapartida.

Verifica-se, atualmente, que as concentrações decorrem de uma formulação técnica, não mais no sentido de crescer, mas obedecendo a um planejamento, com o objetivo tanto de aumentar a produtividade como de manter o domínio do mercado.

Outro aspecto a se observar neste contexto de fusões estratégicas, não obstante seus ardorosos defensores, é o de que se admite a sobrevivência de certos tipos de pequenas e médias empresas. Tal fato, contudo, não deve ofuscar a questão do poder econômico, uma vez que as unidades que permanecerão seguindo a tendência moderna serão aquelas que não interessam ao grande grupo ou que serão mantidas por efeito de natureza técnica, mas sempre controladas economicamente. Aliás, tem sido essa a orientação dos atuais grupos econômicos que, após a primeira fase concentracionista de expansão em termos de grande empresa, crescendo sua dimensão, mas diminuindo o número de unidades pela absorção, passam para uma segunda fase, por motivos técnicos, econômicos ou mesmo fiscais.

No âmbito da globalização, proliferam no mundo as mega empresas, resultado de fusões. A empresa nacional começa a reagir e realizar também fusões que lhe garantam, não apenas espaço no mercado internacional, mas também a própria sobrevivência. Pode-se citar como exemplo, a decisão da Brahma e da Antártica de se fundirem, criando a Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV) e ampliando, não só o seu mercado, mas o do setor de bebidas. Com o apoio do Estado, outros segmentos caminham nessa direção.

Neste processo de globalização, especialmente nos países desenvolvidos, como Estados Unidos, os países da Europa e da Ásia, não passa uma única semana sem a notícia de alguma fusão de empresas, um processo que começou nos anos 80 e, a partir da década de 90, afetou o Brasil, com a abertura econômica, particularmente depois de 1994.

Uma série de negociações, visando a fusão de empresas nacionais, pretende criar grupos brasileiros de porte multinacional em diversos setores industriais. O objetivo buscado por todos é a conquista de escala empresarial. As organizações domésticas procuram garantir sua própria sobrevivência, consolidando-se no mercado interno e protegendo-se de serem adquiridas pelas gigantes estrangeiras. O Governo Federal incentiva e inclusive apóia financeiramente iniciativas deste tipo, pois acredita que tornar mais fortes as empresas nacionais, por meio de fusões domésticas, é a estratégia que possibilitará ao país melhor inserção na globalização econômica. Caso contrário, há o risco visível de o Brasil assistir à venda de seus grupos industriais para multinacionais gigantescas. Se não for tomada a iniciativa clara de incentivar uniões de empresas nacionais do mesmo ramo, estas irão enfrentar, de forma isolada, grandes dificuldades para serem competitivas e, fatalmente, serão adquiridas por empresa internacionais. É somente uma questão de tempo.

Lodi (1999, p. 155) faz menção a algumas das megafusões que aconteceram pelo mundo, em diversos setores da economia:

O Travelers adquiriu o Citicorp, trocando ações no valor de US\$ 70 bilhões, o SBC comprou a Ameritech por US\$ 62 bilhões, o BanckAmérica incorporou o NationsBank por US\$ 60 bilhões, a Daimler-Benz, a Chrysler por US\$ 39 bilhões, WorldCom, a MCI por US\$ 37 bilhões, a Volkswagen, a Rolls Royce por US\$ 710 milhões, os Estados Unidos em 1997, atingiu o recorde de 11.029 operações no valor de US\$ 908 bilhões, ou seja 47% mais do que 1996, cujos US\$ 649 bilhões também bateram todas as marcas.

Não faltam argumentos a favor da globalização dos mercados, tais como: saída para além das fronteiras nativas, procura de melhoria de ganhos, velocidade de mudança tecnológica, escalada das comunicações mundiais, marcas compatíveis num mundo de múltiplas línguas, fragilidade das empresas nas economias emergentes e aparecimento de gestores competentes, entre outros.

As fusões são bem-vindas para o cidadão, desde que não reduzam a competição em mercados locais e a eficiência operacional gerada seja transferida ao usuário final em forma de preço e qualidade.

Em geral, o setor empresarial aprende a se desenvolver por si mesmos neste novo modelo com aplicações em comércio eletrônico. Em um ambiente de competitividade crescente, mesmo com as grandes fusões de empresas, que mantêm a competição entre segmentos de grandes oligopólios, verifica-se uma perspectiva de incremento na produtividade global. Muitos serão os impactos na estruturação da própria sociedade, estabelecendo novos padrões comportamentais, mudanças na comunicação e o aparecimento de comunidades virtuais. Neste contexto, surge a internet, como uma nova forma de organização da economia e da sociedade, num processo de reconstrução permanente. A capacidade de produção do conhecimento, por meio de informação cada vez mais disponível, será seqüencialmente mais utilizada.

Com esses movimentos, vai surgindo, paralelamente, uma nova sociedade de indivíduos corporativa, organizada em forma de redes entre pessoas, complementando as instituições sociais atuais.

Algumas empresas, que antes haviam diversificado seu campo de atuação, abandonaram ou alienaram suas atividades secundárias, concentrando-se naquelas que lhes asseguram um diferencial competitivo. Outras têm demonstrado uma tendência de se consolidarem e ampliarem para obter vantagens das economias de escala. E ainda outras se expandiram, incorporando novas atividades, a fim de alavancar suas competências.

Em sintonia com os movimentos mundiais de liberação das transações interfronteiras e de globalização de mercados, iniciou-se, no Brasil, um amplo processo de mudanças que atingiu os antigos fundamentos estratégicos da economia estatizada e protegida.

As barreiras ao ingresso de capitais estrangeiros para investimentos direto no país foram praticamente removidas ao mesmo tempo em que se flexibilizaram as remessas de lucros. Em resposta, uma parte expressiva dos fluxos globais de investimentos externos para países emergentes destinou-se ao Brasil.

Outro processo que merece consideração e pelo qual as empresas do Brasil e do mundo passam é o de mudanças internas. As discussões sobre reorganização do trabalho, reengenharia na área de produção, implantação de novas tecnologias, entre outras, devem continuar. As empresas dificilmente escaparão do processo de mudanças internas, devido ao aparecimento da tecnologia, provocando uma modernidade forçada.

As empresas do setor privado não são as únicas vítimas. As instituições públicas, associações e cooperativas são igualmente afetadas pelas mudanças. Nenhuma situação monopolista representa garantia de estabilidade. As mudanças nas empresas são inevitáveis. Trata-se de um processo universal e totalmente abrangente.

As empresas que mais aperfeiçoaram sua organização e os sistemas já existentes, normalmente demonstram uma grande dificuldade para as mudanças. Sua extrema perfeição torna-as rígidas. Tudo dentro delas é organizado, ordenado, previsto e controlado, por isso são quase incapazes de reagir ou de adaptar-se aos estímulos externos imprevistos.

Seja qual for a forma adquirida, a mudança necessita da desestabilização do estado existente. Quanto mais estável for a empresa tanto mais difícil será a realização da mudança. A estratégia é que determina as atividades da empresa, seus objetivos e os meios utilizados para atingir esses objetivos.

A fusão, o desenvolvimento de novas tecnologias, a redução de custos, as melhorias no atendimento aos clientes são exemplos de mudanças provocadas por questões estratégicas com a finalidade de capacitar as empresas a alcançar os objetivos estabelecidos por elas mesmas.

Assim, é preciso estar atento, pois a velocidade dos acontecimentos hoje, em função da tecnologia da informação, é fantástica e as empresas que têm condições de entender os novos tempos e adaptar-se à nova realidade podem ter sucesso nas suas estratégias e, por consequência, escapar desta onda mundial de fusão ou retardá-la.

Outro aspecto a ser considerado nas fusões é a sinergia, pois, reconhecidamente, duas ou mais empresas juntas apresentam melhores resultados do que isoladamente. Os balanços de empresas mostraram que a sinergia trazida pela fusão tem aumentado a saúde financeira dos acionistas.

No momento da aquisição ou da fusão de empresas, muitas estratégias são analisadas sob diversos aspectos na constituição da nova empresa. Cálculos são apresentados, sendo visualizados ganhos de produtividade e de competitividade. Os resultados nem sempre são os esperados, criando grandes problemas operacionais e estratégicos. A questão torna-se mais relevante, principalmente no caso em que a sinergia operacional é a grande fonte inspiradora das fusões.

Portanto, pode-se dizer que a sinergia nada mais é do que a integração entre empresas nas três dimensões: operacional, cultural e estratégico. Nesse sentido, para obter o máximo de sinergia possível num processo de fusão de empresas, é preciso estar atento às pequenas divergências nestas dimensões, pois se trata de pessoas e deve-se conquistar a sua confiança e envolvê-las no projeto da empresa.

Não há ainda evidência conclusiva de que as fusões entre empresas de países diferentes sejam mais valiosas para seus acionistas do que as fusões entre empresas do mesmo país. Os bancos de investimentos desempenham um papel importante nas negociações dessas fusões em todo o mundo, porque eles fazem a consultoria destas negociações e após concluída a operação, muitas vezes, financiam-nas.

O primeiro semestre do ano de 2001, segundo informações da agência de notícias Bloomberg News de Nova York (apud GAZETA MERCANTIL, 2001, p. B-8), foi

[...] o mais fraco desde 1997. Uma depressão no mercado de ações deteve as fusões, deixando os bancos de investimento de braços cruzados e reduzindo os lucros nas corretoras. [...] O número de fusões e aquisições superiores a US\$ 10 bilhões diminuiu de 24 para 12.

Conforme dados apresentados pela agência de notícias Bloomberg News (apud GAZETA MERCANTIL, 2001, p. B-5),

Os bancos Dresdner Kleinwort Wasserstein e o UBS Warburg ultrapassaram o Goldman Sachs Group Inc. e o Morgan Stanley Dean Witter & Co. e passaram a liderar a classificação dos maiores consultores de processos de fusão na Europa. O *ranking* refere-se ao primeiro semestre do ano de 2001. O Dresdner está envolvido em US\$ 101 bilhões em transações, enquanto o UBS está trabalhando em negócios avaliados em US\$ 94 bilhões.

Segundo notícias da agência Bloomberg News (apud GAZETA MERCANTIL, 2001, p. B-5, grifo do autor),

O Goldman, que liderou o *ranking* no primeiro semestre do ano 2000, passou para o terceiro lugar em 2001, com um total de transações de US\$ 74 bilhões. O Morgan Stanley, por outro lado, caiu do segundo para o sexto lugar, com US\$ 59 bilhões em negócios. No ano de 2000, o Dresdner trabalhou em US\$ 113 bilhões em fusões [...]. O UBS Warburg participou em fusões avaliadas em US\$ 129 bilhões. O Goldman assessorou negócios de US\$ 333 bilhões, enquanto o Morgan Stanley atuou em negócios que totalizaram US\$ 300 bilhões.

As maiores transações do primeiro semestre de 2001 foram realizadas no setor de serviços financeiros. Depois do anúncio do acordo entre Allianz e Dresdner, o **Halifax Group Plc** está se combinando com o **Bank of Scotland**, em uma fusão avaliada em US\$ 15,1 bilhões. Em março de 2001, a **Dexia AS** fechou acordo para comprar o **Artesia Banking Corp.** por US\$ 3 bilhões. O Deutsche Bank, maior banco da Alemanha, [...] com um total de US\$ 45 bilhões, assegurou 7% a mais de fusões, passando do 15º para o 8º lugar na classificação divulgada [...]. O Deutsche auxiliou a Allianz na compra do Dresdner [...].

Conforme salienta Manso (2002, p. B-2, grifo do autor), os Bancos

**JP Morgan, Salomon Smith Barney, Morgan Stanley e Goldman Sachs** lideraram o ranking das operações no setor privado em 2001. No setor público, as cinco principais posições são ocupadas pela **Merril Lynch, Deutsche, Goldman Sachs, Votorantim e CSFB Garantia**.

Para fornecer apenas uma informação sobre as fusões e aquisições na área financeira do Brasil, realizou-se, no ano de 2000, negócios avaliados em R\$ 2,9 bilhões e, no ano de 2001, no valor de R\$ 1,2 bilhões. Em 2002, só o Bradesco fez aquisições no valor de R\$ 3,1 bilhões, com a compra do Banco Mercantil de São Paulo, da carteira de *leasing* e crédito do Banco Ford, do Banco do Estado do Amazonas, de 3% do Banco Espírito Santo e da administradora de recursos do Deutsche (MANSO, 2002, p. B-2).

Vários são os motivos que levam as empresas a buscarem alguma forma de aliança estratégica, a exemplo das incorporações e fusões para, dentro do possível, permanecerem no mercado, não necessariamente como donos, mas fazendo parte dele, além de agregarem as inovações tecnológicas às empresas tecnologicamente equipadas.

É oportuno lembrar que a competição tem levado as empresas a criarem condições de participar do mercado para não serem excluídas. Observa-se que o grande desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação está modificando práticas seculares nas administrações, seja nos Estados seja nas empresas. Assim, a base de microeletrônica, aplicada às comunicações, facilita a participação direta e em tempo real do cidadão, nas decisões das empresas e do Estado.

O objetivo dos processos de reestruturação patrimonial é tornar as empresas mais eficientes e competitivas. Dois fatores têm sido apontados para explicar a recente onda de fusões e aquisições: o primeiro é a estratégia empresarial e o segundo são as sinergias pela aquisição de empreendimentos situados no seu setor de atuação principal.

Num tempo não muito distante, políticos, dirigentes e a sociedade em geral eram contra as privatizações, por exemplo. Por isso, a Constituição Federal de 1988 é tão corporativista e seguia um modelo centralizador de administração pública.

Apresentam-se algumas informações estratégicas usadas numa fusão no setor privado, ocorrida em 1988, entre a empresa sueca ASEA e a empresa suíça BROWN BOVERI, que resultou em uma nova empresa, a ABB.<sup>7</sup>

A arte de estabelecer parceria é o atributo mais relevante para o sucesso organizacional nos tempos modernos. Quais seriam as motivações mais adequadas para uma empresa do estado buscar parcerias, fusões, aquisições ou alianças? E qual deve ser o comportamento da doutrina empresarial e dos atores envolvidos?

Ainda que seja necessário conhecer o significado e a tipologia das alianças estratégicas, pode-se antecipar o estágio do conhecimento, analisando o caso da fusão entre duas grandes rivais: a Brown Boveri & Company (BBC) e a Allmanna Svenska Elektriska Aktiebolaget (ASEA), uma empresa de engenharia com sede e gestão na Suécia, que se encontrava muito bem, posicionada no mercado.

Em 1988, dois conglomerados centenários da área de equipamentos para energia elétrica fundiram-se e deram origem ao grupo ASEA BROWN BOVERI (ABB). Hoje, composto por mais de mil empresas e com um faturamento anual que supera US\$ 30 bilhões, com mais de 214 mil funcionários, presente em mais de 100 (cem) países, o grupo sueco-suíço é um exemplo de como uma organização torna-se gigantesca e verdadeiramente globalizada e, no entanto, consegue funcionar de forma semelhante a de uma pequena empresa local, pois a ABB pensa de forma global e atua de forma local.

E é a Percy Barnevik<sup>8</sup>, um dos executivos mais admirados do mundo capitalista, que se atribui esse milagre. Depois da fusão e sob a liderança de Barnevik, a ABB abandonou

<sup>7</sup> De acordo com o site <<http://www.abb.com>>.

<sup>8</sup> Empresário Sueco.

a centralização e a hierarquia e estruturou-se em torno de unidades de negócios independentes, comandadas por empreendedores.<sup>9</sup>

A ABB está entre os maiores conglomerados de equipamentos industriais de energia elétrica do mundo. Suas atividades estão agrupadas em sete segmentos: geração de energia; transmissão; distribuição; automatização; petróleo, gás e produtos petroquímicos; produtos e gestão de contratos; e serviços financeiros, abrangendo mais de 37 áreas de atividades.

Tudo começou na década de 80, quando a Brown Boveri e a ASEA estavam procurando soluções definitivas para seus problemas. Percy Barnevik assumiu o comando da sueca ASEA e começou a empreender mudanças que serviram como tubo de ensaio para futura ABB. Primeiro ele reformulou a ASEA, dividindo-a em áreas de atividade, geração de energia, transporte e indústria e produtos eletrônicos. Depois, criou uma matriz para as subsidiárias localizadas fora da Suécia e reorganizou o *staff* do *holding* e a área de serviços.

Com essas iniciativas, Barnevik tinha como objetivo transformar a ASEA numa empresa voltada para resultados, razão pela qual criou divisões com funções próprias de engenharia e projeto e unidades próprias de *marketing* e tecnologia. Essas divisões começaram a ser administradas como centros de geração de lucro, com os esforços de pesquisa de desenvolvimento concentrados nas necessidades do mercado e dos clientes.

Ao mesmo tempo, Barnevik deu início a programas destinados a aumentar a rentabilidade geral da empresa em curto prazo, fechando ou vendendo fábricas ineficientes e reduzindo os custos com medidas de racionalização, entre outras.

Quando Barnevik comemorou seis anos de gestão, as vendas da ASEA haviam crescido 265%, mas sua margem de lucro ainda era menor que a da concorrência e o objetivo de que 75% das vendas se dessem no exterior não fora alcançado. Em 1987, a ASEA estava

---

<sup>9</sup> Conforme informações do site <<http://www.abb.com>>

entre as dez líderes mundiais em energia elétrica. Era formada por 346 companhias e tinha mais de 63 mil funcionários, mas sua viabilidade competitiva estava longe de ser garantida. Era preciso fazer muito mais, e Percy Barnevik foi à procura de uma nova direção.<sup>10</sup>

Tão centenária quanto a Brown Boveri, a Allmanna Svenska Eletriska Aktiebolaget atuava em setores semelhantes na Suécia. Ela nasceu em 1890, da fusão de duas companhias elétricas e concentrara suas atividades na geração de energia elétrica e na fabricação de motores. Desde o início, a empresa foi prejudicada pela escassez de capital e por decisões financeiras erradas, vendo-se forçada a pedir ajuda ao banco Stockholm Enskilda, mas a ajuda não saiu de graça. Os Wallenberg incumbiram-se de profissionalizar a administração e, em 1903, nomearam presidente Sigrid Edstrom, que promoveu um crescimento explosivo da ASEA, adquirindo quase todos os concorrentes locais. Essa política foi complementada por uma expansão internacional das subsidiárias. O resultado foi a falta de coordenação e a perda de controle.

Depois da Segunda Guerra Mundial, obrigada a satisfazer a demanda do mercado local, a ASEA diminuiu a ênfase dada às aquisições e concentrou-se no desenvolvimento de novos produtos. Em 1960, sua linha de produtos era comparável à General Electric e à Westinghouse, mas a grande dependência do mercado sueco e a onerosa mão-de-obra do país pressionaram sua margem de lucro, reduzindo o ritmo de crescimento, aumentando os custos. Ao mesmo tempo, o número excessivo de funcionários, a burocracia pesada e a elevada centralização faziam com que a tomada de decisões fosse demasiada lenta.

Reagindo a tudo isso, Marcus Wallenberg Junior, que era então o presidente da ASEA, mudou a estrutura administrativa, tentando abandonar a orientação funcional e caminhar em direção a uma organização por produtos. Mas, essa descentralização total foi

---

<sup>10</sup> Segundo o site <<http://www.abb.com>>.

rejeitada, por receio de problemas causados por duplicação de tarefas, comunicação deficiente, descontrole e aumento de custos administrativos.<sup>11</sup>

O aumento da concorrência e a crise do petróleo de 1973 criaram novas pressões e, considerando que os salários perfaziam 75% do custo de seus produtos, a ASEA continuou vulnerável. Preocupado com a situação, Wallenberg resolveu escolher alguém que o substituísse. Por vários anos, observara a carreira de Percy Barnevik, um jovem executivo da Sandvik, fabricante suíço de ferramentas, que chegara ao cargo de vice-presidente aos 38 anos. Economista, Barnevik havia estudado administração em Stanford. Em 1980, Wallenberg convidou-o para ser o novo presidente da ASEA e Barnevik aceitou. Começava, então, a se desenhar de alguma forma à futura ASEA Brown Boveri.

Com muita criatividade, Brown e Boveri estabeleceram uma série de alianças com empresas de outros países, alicerçadas na cessão de sua tecnologia em troca de *royalties*, ações e dividendos. Ao deixar o desenvolvimento e a fabricação de produtos nas mãos de aliados, evitavam barreiras alfandegárias e financiavam sua expansão geográfica com o dinheiro obtido.

Em 1900, abriram uma subsidiária na Alemanha e pouco depois criaram filiais na França, Itália, Noruega e Áustria. Na década de 1920, a BBC já possuía uma extensa linha de produtos vinculados à energia elétrica, tais como turbinas a vapor, geradores de energia, transformadores e motores para uso industrial. Oitenta por cento da receita do grupo já era gerada fora da Suíça. Composta por unidades autônomas, a pouco estruturada organização da BBC provou ser boa para enfrentar as condições de demanda durante a Segunda Guerra Mundial. Suas subsidiárias eram vistas como companhias locais, pois tinham áreas de fabricação e desenvolvimento de produtos em cada país e, por isso, conseguiam assinar grandes contratos locais, muitos dos quais com os governos.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Conforme demonstra o site <<http://www.abb.com>>.

<sup>12</sup> Consoante aos esclarecimentos do site <<http://www.abb.com>>.

As subsidiárias do exterior expandiram-se mais do que a companhia na Suíça, beneficiadas pelo trabalho de reconstrução do pós-guerra. Durante a década de 1960, a filial alemã empregava duas vezes mais funcionários que a unidade suíça.

Este fenômeno influenciou a divisão de responsabilidades e o equilíbrio do poder dentro do grupo. O conflito tornou-se mais agudo alguns anos depois, sobretudo porque a empresa não conseguiu coordenar as respostas exigidas por um mercado cada vez mais competitivo. No que diz respeito aos motores, os fabricados no Japão e países do Leste Europeu tinham preços 30% mais baixos que os da BBC e, em dois anos, a companhia perdeu 25% desse mercado.<sup>13</sup>

Disposta a resolver o problema de coordenação que se refletia principalmente nos assuntos ligados à exportação, a alta administração da BBC criou uma comissão de apoio com sede na Suíça e agrupou as subsidiárias em cinco unidades geográficas. Ao mesmo tempo, definiu 16 segmentos de atividade, para que a empresa se organizasse por categorias de produtos. Porém, esse esforço não deu certo, pois as fronteiras geográficas continuaram a predominar.

Na década de 1970, houve uma retração generalizada dos mercados, acirrando a concorrência. Além disso, a empresa, que havia entrado no setor de energia nuclear, foi vítima de uma crise de confiança com o incidente em sua usina de Three Mile Island, nos Estados Unidos da América (EUA), e cancelou vários projetos de novos reatores e, ainda, o governo socialista francês a deixou fora do mercado de geração de energia da França ao assinar contratos de fornecimento exclusivo com empresas de capital nacional.

Em junho de 1985, o economista Fritz Leutwiler assumiu o cargo de presidente da BBC e anunciou o objetivo de dobrar os lucros entre 1986 e 1987, estabelecendo cinco metas estratégicas: reduzir a dependência do setor de geração de energia; incentivar

---

<sup>13</sup> Segundo informações do site <<http://www.abb.com>>.

segmentos de negócio com alto potencial de crescimento; aumentar o retorno sobre o investimento com a eliminação de unidades não rentáveis; aumentar a produtividade, investindo em novas usinas e equipamentos; e implantar uma estratégia única e eficaz para todo o grupo. Para alcançar tais metas, Leutwiler criou 24 divisões, independentes de países, cujos chefes respondiam pelos lucros e pela distribuição de recursos.<sup>14</sup>

Em 1987, a BBC continuava com uma associação de engenheiros, porém mais voltados para a tecnologia de ponta do que para a obtenção de resultados financeiros. Era hora de mudar radicalmente ou todo o grupo entraria numa grande crise de comando e de dificuldades financeiras, com projeções trágicas. A negociação da fusão era, neste instante, inevitável, diante do quadro assustador que se aproximava. As conversas sobre as possíveis formas de cooperação entre, a ASEA e a Brown Boveri, nas áreas em que eram concorrentes diretas, começaram em maio de 1987, com o mais absoluto segredo. Em junho, apenas um mês depois, já se falava em ter uma relação mais estreita. Diretores de ambos os grupos reconheciam o ambiente competitivo sufocante de sua atividade principal, pois consideravam a fusão uma estratégia para melhorar substancialmente a rentabilidade pela união de esforços de pesquisa e desenvolvimento e racionalização de operações industriais.<sup>15</sup>

A fórmula escolhida foi a criação de uma nova empresa em que ASEA e Brown Boveri tivessem 50% de participação cada uma, uma vez que as receitas eram semelhantes. Mas, como as duas eram bastante diferentes em matéria de rentabilidade e valor de mercado, em julho de 1987, as ações da ASEA foram avaliadas em U\$ 2,9 bilhões enquanto as da Brown Boveri não chegavam a U\$ 1,3 bilhões, diferença esta que fez com que ambas concordassem em excluir da operação algumas subsidiárias da ASEA.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Informações obtidas no site <<http://www.abb.com>>.

<sup>15</sup> Como exposto no site <<http://www.abb.com>>.

<sup>16</sup> Conforme encontrado no site <<http://www.abb.com>>.

Em 1º de março de 1988, nasceu oficialmente a ABB, com sede localizada em Zurique e tendo Percy Barnevik<sup>17</sup> como presidente do Conselho Administrativo e Chief Executive Officer (CEO). No dia seguinte, os jornais deram as boas-vindas à nova empresa. O *Neue Züricher Zeitung*, de Zurique, dizia: “Uma jogada sólida e possivelmente uma das mais visionárias da história”.

Pode-se dizer que foi sob rigoroso sigilo que ocorreu a maior fusão da história. Contudo, este era apenas o início do processo. Havia ainda uma quantidade enorme de trabalho a ser realizado para que a ABB funcionasse. Percy Barnevik ocasionou uma grande virada da ASEA, mas a ABB era cinco vezes maior do que a ASEA de 1980, data em que ele assumira as rédeas do destino da empresa. Desde muito cedo, Barnevik definiu dois passos para a estratégia que tinha em mente: primeiro reestruturar, segundo, crescer.

O plano para fazer da ABB uma empresa global, eficiente, ágil, lucrativa, vencedora e competitiva no mercado de suas linhas de produção, compreendia uma profunda reestruturação, que foram efetivamente implantadas por meio das seguintes medidas:

- a) preparar a empresa para as mudanças previstas no mercado de geradores, quando os mercados emergentes começassem a crescer substancialmente;
- b) transmitir a todos os colaboradores que a principal mudança operada pela fusão era uma nova forma de trabalhar;
- c) descentralizar dentro de uma matriz global, reorganizar do topo para a base e construir uma estrutura que, simultaneamente, encorajasse as iniciativas locais e promovesse sinergias globais;
- d) identificar rapidamente gestores com a competência e a motivação necessárias para fazer a nova organização acontecer;
- e) criar um sistema de controle centralizado e transparente;
- f) simplificar a comunicação entre os decisores chaves em todo o mundo, fazendo do inglês a língua oficial da empresa;
- g) criar uma identidade corporativa que estimulasse o orgulho na nova entidade;
- h) assegurar que todas as pessoas que trabalhavam na empresa soubessem exatamente quais as suas metas e o que se tinha de fazer para atingir os objetivos, comunicando à estratégia e as políticas de suporte de forma intensa;
- i) acabar com as gorduras da organização, para reduzir custos e aumentar as margens de lucro, criando uma plataforma para o crescimento a longo prazo;
- j) gerar um espírito de iniciativa na BBC, usando a fórmula com provas dadas no *turnaround* de ASEA;
- k) exigir que a equipe de topo fosse persistente e dura, mas dispusesse de tempo para

<sup>17</sup> Percy Barnevik executava duas funções, sendo uma como Presidente do Conselho Administrativo e *Chief Executive Officer* da ABB.

falar com as pessoas para assegurar que elas compreendessem a nova visão.<sup>18</sup>

Sempre que a ABB adquiria uma nova companhia, enviava equipes de gestores, normalmente dois ou três especialistas, para cortar despesas gerais, elaborar rápidos inventários e cortar algumas operações e entregá-las a subcontratados. Os produtos e componentes eram trocados entre as fábricas para criar economias de escala. A estratégia e os sistemas da ABB entravam na nova empresa do grupo.

Uma das primeiras iniciativas de Barnevik no comando da nova ABB foi implantar um agressivo programa de aquisições de outras empresas. Nos dois primeiros anos, a ABB adquiriu nada menos do que 55 companhias como, por exemplo, a Flakt AB, da Suécia; a Sadelmi/Cogepi da Itália; a Scandia Rasnders, da Dinamarca; e a Westinghouse, dos Estados Unidos. Algum tempo depois, comprou a Elta, da Polônia; a ACC Babcock, da Índia; e a William Steward, do Reino Unido, entre outras. O ápice do processo foi à fusão com a Daimler-Benz AG, em 1995. Havia, por trás dessas operações, o objetivo de expansão, especialmente para o centro e o leste da Europa, e com os olhos voltados para a conquista da Ásia.

No entanto, o crescimento da ABB não se baseou exclusivamente em aquisições. Essa estratégia foi desenvolvida paralelamente a uma descentralização feroz que produziu unidades de negócios autônomos, com ativos e balanços próprios, dando assistência técnica diretamente aos clientes.

O princípio básico que norteou essa descentralização foi o de que as empresas do grupo deveriam, a partir daquele instante, pensar pequeno, ou seja, deveriam preocupar-se com o mercado interno e com alguns mercados de exportação, além de aprender a ganhar dinheiro, ainda que em volumes reduzidos.

---

<sup>18</sup> Consoante ao exposto no site <<http://www.abb.com>>.

Modificar o estilo de trabalho das duas companhias que deram origem ao conglomerado foi uma tarefa árdua. A ABB foi a estrutura empresarial industrial mais cheia de novidades desde que Alfred Sloan<sup>19</sup> concebeu a moderna General Motors na década de 1920.

De fato, Barnevik mostrou ao mundo que uma empresa podia ser grande e pequena ao mesmo tempo. Também foi pioneiro na prática de *benchmarking*<sup>20</sup> interno e no desenvolvimento de centros de excelência.

A habilidade mais importante de Barnevik, no entanto, talvez tenha sido a de entender como encaixar as diferentes peças do grupo para enfrentar a globalização. Barnevik tomou algumas medidas eminentemente práticas nessa área, como obrigar todos os funcionários a ler a cartilha da nova empresa, entre outros.

Hoje a frase “pensar global e atuar local” reflete o conceito dominante na ABB, de que companhias locais fortes, que trabalham sem fronteiras, obtêm vantagens em economias de escala. Cada uma utiliza os recursos do grupo nas áreas de pesquisa, distribuição, suprimentos, tecnologia da informação, *benchmarking*, mercados de capital e de financiamento internacional.

A ABB passou a pertencer a uma série de empresas locais com coordenação mundial e isso permitiu interpretar as diversas culturas, fator determinante no momento de aumentar a competitividade.<sup>21</sup>

À primeira vista, é difícil entender que uma companhia possa ser globalizada e local; grande e pequena; centralizada e descentralizada. A atividade de cada um dos cinco mil centros de lucros da ABB é um bom exemplo de peculiaridade. Eles podem ser um ramo de negócio. O importante é que produzam resultados extraordinários. Um centro de lucro médio

---

<sup>19</sup> Presidiu a empresa General Motors na década de 1920.

<sup>20</sup> É um instrumento de utilidade para gestão organizacional, procurando trazer novas idéias de métodos, práticas e processos.

<sup>21</sup> Segundo esclarecimentos obtidos no site <<http://www.abb.com>>.

é dirigido por uma equipe de cinco pessoas: um chefe e quatro funcionários. Considerando essa estrutura, a imensa ABB parece bem mais fácil de gerenciar.

Embora sejam necessário muito tempo e persistência para formar os centros de lucros, as vantagens são consideráveis, a compreensão dos problemas é mais profunda, o *benchmarking* em escala internacional promove um desempenho que supera os padrões existentes e o rodízio dos especialistas por todas as unidades facilita a implementação das melhores práticas.

Como explica William Kely<sup>22</sup>, diretor de relações públicas do grupo, os centros de lucros são liderados por cinco mil empreendedores preparados e treinados para dirigir sua criatividade e seu talento para a unidade que devem administrar.

Num ambiente de empreendedores, não existe nem hierarquia nem burocracia. Portanto, a ABB é uma organização plana. Muito poucos escalões separam o CEO dos funcionários da linha de frente. O gigantesco grupo tem somente três níveis de gestão: uma comissão executiva liderada pelo presidente do Conselho Administrativo e pelo CEO e oito vice-presidentes sediados na Suíça; 250 executivos principais, incluindo os 156 presidentes de empresas de diferentes países e os chefes das áreas comerciais; e a equipe operacional.

Barnevik herdou um *staff* de seis mil pessoas e, em apenas três meses, reduziu-o para cem pessoas. É proibido adiar as decisões difíceis. Ele demonstrou isso na aquisição da empresa finlandesa Strömberg, cuja sede central tinha 880 pessoas e, dois anos mais tarde, apenas 25. Se a organização tem muitos níveis, será preciso muito tempo para que as informações cheguem aos níveis mais baixos e o mesmo ocorrendo no sentido inverso.

Outra característica que diferencia a ABB das demais empresas é que, além de seu diminuto escritório executivo em Zurique, ela não possui um núcleo geográfico. Na realidade, trata-se de uma companhia com muitas sedes.

---

<sup>22</sup> Diretor de Relações Públicas da ABB.

Como é possível conseguir que uma organização tão descentralizada funcione eficazmente? Como garantir que os gerentes conheçam os princípios básicos para lidar com qualquer situação sem necessidade de recorrer a um manual de procedimento?

Trata-se de um programa de formação da *Duke University*, nos EUA, pelo qual passa a maioria dos administradores da ABB, que não ensina receitas nem regulamentos. Ao contrário, encaminha para que todos tenham uma visão geral dos vários temas para que possam resolver as situações específicas sem precisar consultar ninguém. É o modo mais eficiente de administrar uma empresa descentralizada.

A ABB é conhecida por sua auto-avaliação contínua, o que implica analisar constantemente formas de reduzir custos e aumentar lucros. Isto é tão importante na empresa quanto pesquisar novos mercados. Por exemplo, a fim de acelerar a expansão na América Latina, considerada uma região de grande potencial, a ABB fez uma troca, colocou mais profissionais na área e fechou 12 fábricas de baixa produtividade nos EUA e na Europa, com redução de 16,5 mil empregos.

Percy Barnevik deixou o cargo de CEO da ABB no início de 1997, mantendo-se na presidência do Conselho de Administração. O desafio do sucessor, Ghöran Lindhal<sup>23</sup>, foi mostrar ao mundo que seu espírito inovador ainda vigorava e que essa empresa gigantesca podia continuar a operar como pequena.

Lindhal, perspicaz negociador internacional, engenheiro de formação, enérgico e impaciente para ver mudanças na ABB aceitou o desafio de suceder a Barnevik, após os brilhantes resultados por ele conseguidos.

Percy Barnevik considera a fusão o maior e o mais excitante momento da sua vida. A fusão que originou a ABB é, por direito próprio, um capítulo na história empresarial.

---

<sup>23</sup> Foi o sucessor da Percy Barnevik na presidência da ABB no ano de 1997.

Algumas lições de Barnevik poderiam ser adotadas pelas empresas nas negociações de fusões:

[...] o segredo é a alma do negócio e para que uma fusão seja bem sucedida é preciso limitar as pessoas envolvidas; para considerar a fusão como um projeto, é preciso assegurar que o processo seja liderado por gestores competentes; ter o menor número possível de equipes de negociação aumenta as possibilidades de manter o negócio secreto e permite que os membros das equipes decidam rapidamente com o diretor executivo; para qualquer trabalho, é necessário assegurar que os envolvidos desenvolvam uma atitude positiva, nesse caso, os membros das equipes de negociação devem considerar-se futuros parceiros, não adversários; a agilidade e rapidez sempre foram fatores de sucesso e agir rapidamente e concentrar-se no essencial é indispensável para obter o efeito surpresa; e é preciso construir o plano de comunicação, para saber quem deve comunicar com quem, quando, por que ordem e como.<sup>24</sup>

Em 1999, o congelamento foi avaliado em US\$ 55,8 bilhões. Trata-se, portanto, de uma empresa gigante. Porém, para surpresa de muitos estudiosos, esta organização é dirigida por um pequeno escritório onde trabalham 150 pessoas, famosas pela sua alergia à burocracia. Quando ocorreu a fusão, o número de funcionários da sede foi diminuído, usando-se a regra dos 30% de Percy Barnevik. Dois anos após a fusão, nas redes da ABB na Suíça e na Alemanha esse número decresceu de 4000 para 200 e de 1600 para 100, respectivamente.<sup>25</sup>

As melhores universidades do mundo têm aproveitado este exemplo de fusão para diversos estudos em seus laboratórios, sendo ele citado em qualquer ambiente do mundo científico como um negócio de sucesso.

Em 2001, a AAB reorganizou sua empresa mundial em torno dos clientes. O objetivo foi estimular o crescimento à medida que ajudava seus clientes a se tornarem mais bem sucedidos num ambiente de negócios de globalização, *e-business*, desregulamentação, e consolidação em ritmo acelerado.

<sup>24</sup> Informações retiradas do site <<http://www.abb.com>>.

<sup>25</sup> Conforme informações obtidas no site <<http://www.abb.com>>.

A reorganização foi anunciada por Jörgen Centerman<sup>26</sup>, que assumiu como presidente o CEO em 1º de janeiro de 2001. Ele também anunciou um novo Comitê Executivo, formado para conduzir o novo estágio de desenvolvimento da ABB.

Com o anúncio, em 2001, de uma reestruturação que tinha como objetivo focar o cliente e não a venda de produtos específicos, como tradicionalmente ocorria, o resultado esperado era o aumento do faturamento e a redução de custos, pois a ABB encerrou 2000 com vendas totais de US\$ 22,9 bilhões, diante dos US\$ 24,3 bilhões de 1999.

A segunda fase do projeto é marcada pela adaptação dos processos internos e do quadro de profissionais, cujo número total, em 2001, era de 126 mil e que será reduzido em 12 mil, no prazo de 18 meses. Atualmente, procedimentos de áreas como logística empresarial, administração de pessoal, administração financeira e contabilidade de cada unidade, estão sendo reformulados para adaptar-se ao padrão único definido pela empresa. Quanto aos profissionais, principalmente de atendimento, passarão a fazer parte de uma equipe global. Isto porque também faz parte da proposta da ABB estender a todas as unidades de seus clientes os padrões definidos pela matriz.

Uma nova divisão, a New Ventures Ltd., foi criada para atuar como incubadora de novos negócios. É uma combinação única de três vias. A primeira via é a experiência superior nesse domínio, o amplo, conhecimento do ambiente de mercado dos clientes, seus processos de negócios e fatores de sucesso. A segunda são os produtos e serviços de classe mundial. E a terceira são as soluções cooperativas de negócios que unem a cadeia de valores desde os fornecedores, passando pelos fabricantes até chegar aos usuários finais.

Centerman diz que a idéia é responder a uma revolução silenciosa do mercado que está mudando por completo a paisagem do mundo dos negócios. A internet criou novas oportunidades para que as empresas colaborem entre si, podendo oferecer mais valor a seus

---

<sup>26</sup> Foi o sucessor da Ghöran Lindhal na presidência da ABB no ano de 2001.

clientes. Em lugar do *marketing* de massa do passado, a internet permitirá interagir com os consumidores numa relação de um para um, podendo oferecer informações, produtos e serviços personalizados em grande escala.

Processos de negócios e gerenciamento comuns são essenciais a uma empresa verdadeiramente voltada para o cliente. Isso irá, no decorrer do tempo, viabilizar uma única interface entre a empresa e o consumidor, liberando mais pessoas na criação de maior valor para os clientes. É o que os clientes exigem hoje a fim de capitalizar os avanços tecnológicos em mercados em rápida transformação, para serem mais competitivos. Além de estimular o crescimento da ABB, esta ação agregará valores para os acionistas e para as comunidades e países onde a empresa está instalada.

Para comandar um grupo como a ABB, Barnevik inventou a matriz de gestão que hoje é estudada em grandes escolas. Mas, com a globalização, essa estratégia começou a sofrer arranhões e com ela, sua própria atuação.

Em novembro de 2001, Barnevik assumiu parte da responsabilidade na queda brutal dos negócios e abandonou a presidência com o pacote financeiro hoje contestado. É o tipo de controvérsia que um dirigente máximo da transparência e da governança empresarial, como era Barnevik, gostaria de conservar entre as quatro paredes do Conselho de Administração. Foi o próprio Barnevik quem criou a ABB em 1988, com a fusão de dois pesos médios (ASEA e Brown Boveri) e transformou num competidor global de extrema eficiência no mercado a ponto de preocupar a empresa americana General Electric. Conhecido como gênio nos negócios, o sueco alimentou as manchetes dos jornais no mundo, em 1997, com outra façanha ao substituir Raoul Wallenberg na direção da Investor, a poderosa empresa *holding* da família mais rica do norte da Europa.

Nos meios empresariais, comenta-se que é tudo vingança de outro gênio financeiro, o suíço Martin Ebner<sup>27</sup>, que detém pouco menos de 10% da ABB e que teria sofrido prejuízos por causa das ações tomadas pela diretoria chefiada por Barnevik.

Ebner é conhecido por comprar ações de empresas desvalorizadas ou com certa dificuldade financeira e depois pressionar a administração para melhorar a situação. Trata-se de um estrategista visionário e tem tido sucesso nos seus negócios particulares. São pessoas desse tipo que, normalmente, vencem no comércio internacional com os grandes negócios entre empresas.

Em agosto de 2001, a ABB começa a colher os frutos da reestruturação implantada seis meses antes, por uma maior velocidade na entrega de seus produtos aos seus clientes, graças à tecnologia da informação instalada em todas as fábricas do mundo todo e o próprio projeto de reformulação mundial, em função dos problemas financeiros que começaram a aparecer.

A ABB tem história no Brasil, pois foi em 1912 que a Brown Boveri forneceu o equipamento elétrico para o bondinho do Pão de Açúcar do Rio de Janeiro, um dos seus principais cartões postais. A ABB fornece para os seus clientes mais do que somente tecnologia de ponta, oferece também as melhores soluções, com qualidade de serviços, produtos e atendimento, tanto que, a partir da década de 50, já com a primeira fábrica instalada no país, participou de todos os grandes empreendimentos ligados à geração, transmissão e distribuição de energia, fundamentais para a implantação e o crescimento do parque industrial brasileiro.

Com a globalização, a indústria nacional precisou se reformular. Mais uma vez, a ABB entrou em ação, trazendo ao país soluções que permitissem a modernização do parque industrial, tornando-o o mais competitivo do mundo. Para isso, contou com sua principal

---

<sup>27</sup> Bilionário investidor suíço.

força de energia: seus funcionários atuando em suas várias unidades de produção no país que totalizam uma área construída de mais de 250 mil metros quadrados.

Em 2001, é construída uma nova unidade industrial em Macaé, no Rio de Janeiro, cidade que é considerada o pólo petrolífero do país. A ABB criou o Industrial IT, uma composição de *hardware* e *software* de serviços que permite a integração de todo o processo industrial. Graças à sua interatividade, diferentes produtos e sistemas podem se comunicar e trocar informações com a maior segurança.

Isto tudo demonstra o quanto esta empresa é importante não somente para ajudar o desenvolvimento de uma região ou de um país, mas também porque trata-se de uma empresa de características especiais, permitindo várias linhas de estudo e pesquisas científicas.

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Da Metodologia Utilizada**

Este trabalho enquadra-se na classe de pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória por envolver a pesquisa bibliográfica com a finalidade de ampliar e aprofundar conhecimentos, pois estes auxiliaram na definição dos objetivos da tese e formaram o referencial teórico. É descritiva, porque, para justificar e melhor compatibilizar os objetivos, fez-se a coleta de dados usando a pesquisa de campo, junto aos funcionários do CIASC, da FUNCITEC e da IOESC. Os dados foram coletados para o desenvolvimento desta tese, visando obter, analisar e comparar os serviços que são prestados pelas empresas estatais e privadas.

A representação da pesquisa é quantitativa com base nas conclusões que são reforçadas pelos procedimentos estatísticos, através dos quais se torna possível determinar a confiabilidade e a precisão dos dados coletados.

Foi utilizado questionário, para efeito da obtenção de dados, do tipo “estruturado”. O argumento em favor deste tipo de questionário é que existem menores possibilidades de confusão na coleta das informações ou interpretação dos dados. É construído de forma tal que o entrevistado tem pleno conhecimento dos objetivos do pesquisador. Formulou-se perguntas de múltipla escolha, sendo dicotômicas (sim e não) e abertas.

Foram enviados 671 questionários pelo correio para o endereço residencial dos funcionários para que eles se sentissem completamente livres para emitir a sua opinião, sem o constrangimento da presença de uma pessoa, além de preencherem o questionário quando lhes

fosse conveniente. Os questionários foram assim distribuídos: 363 para a CIASC; 8 para a FUNCITEC e 300 para a IOESC. Desses questionários enviados, foram devolvidos 455, significando 67,81%.

Junto ao questionário foi encaminhada uma carta do pesquisador, explicando qual a finalidade do questionário e um pedido para que cooperassem, por se tratar de um trabalho científico. Também, foi solicitado que o questionário fosse devolvido ao Departamento de Recursos Humanos da empresa a qual pertenciam, dentro de um envelope endereçado ao pesquisador. Desses questionários enviados, foram devolvidos 455, significando 67,81%.

Richardson (1999, p. 162), referindo-se a amostras probabilísticas, aleatórias, apresenta o princípio básico relacionado com a representatividade deste tipo de amostras e comenta que “quanto maior for a fração de amostragem, maior será a probabilidade de obter uma amostra representativa”. Ainda, explica que, quando se pede para devolver o questionário pelo correio, o índice de devolução é baixo. Desta forma,

[...] à aplicação por correio permite incluir grande número de pessoas e pontos geográficos diferentes. Apresenta, porém, várias desvantagens, tais como a baixa taxa de devolução, normalmente não superior a 70%, e o viés nas respostas dos questionários, pois, geralmente, os formulários são preenchidos e devolvidos pelas pessoas mais interessadas em colaborar. Para efeito de análise, devem ser atribuídas ao grupo familiar. (RICHARDSON, 1999, p.167)

A primeira parte do questionário trata das características do usuário, composta de seis perguntas. A segunda refere-se aos aspectos relativos à possibilidade de fusão de empresas, com nove perguntas.

Foram perguntas especialmente selecionadas, considerando uma possibilidade real, com a intenção de descobrir o que realmente os funcionários pensam a respeito de fusões de empresas e quando a fusão de empresa inclui a sua empresa.

## 3.2 Dos Procedimentos Adotados

### 3.2.1 Da análise dos padrões

Atualmente, a área mais desenvolvida no mundo é a área de tecnologia da informação, os chamados serviços de *softwares*, em que aparecem os maiores e os melhores negócios entre empresas e entre empresas e governos, usando potentes *softwares*. A tecnologia da informação é a mais importante tecnologia capacitadora em serviços. Uma discussão do processo de inovação em serviços concentra-se nos novos processos tecnológicos, os quais devem incluir tanto os clientes quanto os empregados e os gerentes. Empresas de serviços bem-sucedidas têm descoberto o valor estratégico da informação, resultante da interação direta com seus clientes. O uso desta informação é eficaz à criação de barreiras, à entrada de competidores e ao aumento das vendas e da produtividade.

Novos empregos do setor de serviços apresentam-se com alta remuneração. Serviços são idéias e conceitos, produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente e utilizar-se da vantagem da precedência para superar os competidores.

A natureza intangível dos serviços é um problema igualmente para os clientes. Quando escolhe um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. Para um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na credibilidade da empresa em atendê-lo satisfatoriamente. Em muitas áreas de serviços, o Estado tem adotado diretrizes para garantir desempenhos aceitáveis, mediante o uso de registros, licenciamentos e regulamentações, pois o Estado pode assegurar aos consumidores que o treinamento e os testes de desempenho de alguns prestadores de serviços atinjam determinados padrões. Então,

vê-se que projetos de construções públicas devem ser aprovados por engenheiros registrados, médicos devem ser licenciados para a prática da medicina e a companhia telefônica tem de ser uma atividade regulamentada. Porém, é preciso atenção, pois o Estado, em seus esforços para proteger o cidadão, entretanto, pode estar sufocando a inovação, criando barreiras e, de um modo geral, reduzindo a competição.

Dependendo da competição e das necessidades pessoais, os clientes selecionam um prestador de serviços, usando critério próprio, considerando itens como: disponibilidade; conveniência; confiabilidade; personalização; preço; qualidade; reputação; segurança; rapidez; atendimento; credibilidade, entre outros.

Assim, impõe-se um planejamento cuidadoso para assegurar o sucesso. Necessariamente, os benefícios da produtividade das novas tecnologias irão mudar a natureza do trabalho. Qualquer atividade de uma nova tecnologia deveria incluir a familiarização de quem introduzirá a nova tecnologia com os empregados. Para os serviços, o impacto das novas tecnologias pode não se limitar às atividades de retaguarda, exigindo, por exemplo, uma mudança nas funções em que os clientes influenciam.

Atualmente, as empresas competem em dois mundos: um mundo físico, de produtos e, um mundo virtual, de informações. Por exemplo, ao comprar uma secretária eletrônica para receber mensagens telefônicas, o cliente usa produtos vendidos no mundo físico. Mas, ao contratar a companhia telefônica para prestar o serviço de secretária eletrônica, está comprando serviços de informações no mundo virtual.

Anteriormente, um serviço prestado com certa generosidade costumava ser o suficiente para satisfazer a maioria dos clientes. Hoje, porém, algumas empresas de serviços diferenciam-se dos concorrentes, oferecendo uma garantia do serviço.

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente. A

satisfação do cliente com a qualidade do serviço poderá ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado.

A qualidade em serviços começa com as pessoas, ou seja, inicia-se com o desenvolvimento de atitudes positivas entre todas as pessoas da empresa. A medida da qualidade do desempenho de uma empresa pode ser realizada comparando com o desempenho de outras empresas reconhecidas como as melhores da categoria.

As inovações tecnológicas exercem um importante papel no desenvolvimento das empresas pelos diversos estágios da competitividade. Entretanto, a introdução de novas tecnologias nos serviços tem sido um desafio, pois tanto os empregados quanto os clientes são afetados pessoalmente pela necessidade de se adaptarem às novas formas de comunicação. A automação dos serviços tem seguido a linha de manufatura, substituindo tarefas manuais por máquinas e também adotando computadores para auxiliar na resolução de problemas e na tomada de decisões.

Como está apresentado na fundamentação teórica, o Estado deixará de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e passará a exercer a função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Enquanto esta fase não chegar, o Estado deve procurar ser o mais eficiente possível diante de seu principal objetivo, que é o de prestar serviço ao cidadão. Assim, tem-se a seguinte questão: Qual o motivo de o estado de Santa Catarina permanecer com três empresas no setor de informação e de tecnologia para desempenhar funções semelhantes?

Os gestores do Estado precisam compreender que as políticas e as práticas são outras, e o cidadão, em função desta nova realidade, está exigindo mudanças em todos os níveis de atendimento.

Uma fusão de empresas do Estado poderá beneficiar os funcionários, o cidadão e o próprio Estado, pois este ficaria menor, com menos leis para exercer o controle, menos

balanços, com apenas uma empresa e poucas diretorias e gerências, devido ao aparecimento da automação e os *softwares* que permitem este tipo de procedimento. Com programas de treinamento e de incentivo aos funcionários eles teriam prazer no desempenho de sua função e, sem dúvida, ter-se-ia um cidadão melhor atendido.

Os gestores do Estado reconhecem a exigência por mudanças na condução de Estado democrático e na forma de relacionamento entre setor público e a sociedade civil, no sentido de utilizar as novas tecnologias de informação para colocar em prática as mudanças requeridas pelo novo ambiente. Por outro lado, com a Lei de Responsabilidade Fiscal, os governantes estão preocupados em demonstrar transparência e em melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços prestados.

O Estado tem como foco principal prestar serviços ao cidadão. Para isso, é preciso que o setor público evolua para tratar os cidadãos como clientes, buscando sempre atender suas expectativas da melhor forma possível, obtendo, assim, um aumento da demanda, redução do tempo de atendimento e do custo dos serviços prestados. A amplitude dos benefícios que podem ser alcançados depende do grau de comprometimento com as necessidades dos clientes. Então, os serviços devem estar centrados nos clientes, colocando seus interesses como base de suas atividades.

A escolha da tecnologia é um fator fundamental para melhorar o desempenho dos serviços oferecidos pelo setor público, porém muitas vezes representa um obstáculo na relação com o cliente. Para reduzir este efeito negativo, é preciso selecionar a nova tecnologia de acordo com as necessidades e os desejos dos clientes, considerando que ela é um meio para se alcançar um melhor desempenho e não um fim.

Não somente o Brasil, mas todo o mundo passa por transformações que envolvem a flexibilização dos modelos econômicos e o surgimento de um novo papel do Estado, cada vez mais focado como formulador e gestor de políticas sociais e regulador de mercados. O

acompanhamento destas tendências exige planejamento e investimentos na revolução das telecomunicações que possibilitem um ambiente de aumento da competitividade, agilidade e eficiência.

Muitas vezes, a administração pública perde-se na execução de grandes políticas e se volta mais para interesse internos (corporativismo e burocracia) do que para seu cliente que é o cidadão. Nesse sentido, é importante valorizar o cidadão como principal consumidor dos serviços públicos, adotando pesquisas de satisfação de usuários como parâmetros para avaliação de desempenho no setor público.

O poder público não pode se legitimar pela sua origem, mas pelos serviços que presta conforme as regras de direito. Entretanto, o Estado, detentor do poder público, age na sociedade e no mercado movido pelo interesse público com finalidades sociais.

Tendo, geralmente, acesso a serviços públicos que os colocavam em igualdade na sua categoria, os usuários eram, até então, os sujeitos de um Estado integrador, cujo projeto político e social estava ligado à idéia de transcender do egoísmo individual para um ideal coletivo. A partir do momento em que as fronteiras do serviço público encolhem e que os segmentos passam sob uma gestão privada, conduzindo a uma mercadorização das relações com o cidadão, esta forma exata de Estado diminui, repassando parte da sua força para a sociedade. Seu papel concentra-se, então, na pesquisa de regras e de modalidades novas, permitindo manter coesão e paz sociais, enquanto o cimento das políticas redistributivas dos decênios precedentes rompe-se. Esta mudança é vista hoje em diferentes domínios, ou seja, na proteção social, na ajuda social, nos serviços públicos locais.

Chama-se interesse público o interesse do público. Quer dizer, é o interesse das pessoas tomadas em sua situação, no espaço público, o que corresponde dizer, nas suas relações sociais. A pessoa visualizada na sua inserção na sociedade é o cidadão. Portanto, interesse público é o interesse dos indivíduos em sociedade.

Em suma, nenhuma das atividades do Estado é estritamente de mercado, basicamente porque o interesse que move a ação não é o lucro, mas o interesse coletivo, a satisfação do cidadão de forma plena, com indicadores que identifiquem esta satisfação.

As empresas do estado de Santa Catarina, identificadas para uma passível fusão, dentro das suas respectivas inércias, não demonstram nenhuma condição, pelas razões já expostas, para satisfazer as necessidades do cidadão, referente aos serviços por elas prestados.

### **3.2.2 Das duplicidades de funções das empresas passíveis de fusão**

Para análise e compreensão das funções existentes nas três empresas e as coincidências de atividades, cita-se o Estatuto Social do Centro de Informação e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC); da Fundação de Ciência e Tecnologia (FUNCITEC) e do Regimento Interno da Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina (IOESC):

- A) O CIASC, conforme art. 1º. do Estatuto Social, é uma sociedade de economia mista por ações, constituída conforme o art. 57. e seguintes da Lei 5.089, de 30 de abril de 1975, alterado pelos Art. 76. a 78. da Lei 5.516, de 28 de fevereiro de 1979, bem como o disposto no art. 25. inciso VI e §4º, e art. 69., incisos I e II, parágrafo único da Lei 8.245, de 18 de abril de 1991, que regerá por este Estatuto e pelas disposições legais aplicáveis às Sociedades Anônimas, tendo iniciado suas atividades em 13 de agosto de 1975.

A Lei Estadual nº 9.831, de 17.02.95, Capítulo II, art. 71 trata das Sociedades de Economia Mista da Administração Indireta do Estado e vincula o CIASC à Secretaria de Estado da Fazenda, conforme art. 47 da Lei Estadual nº 9.831.

No Estatuto Social do CIASC, tem-se no art. 3º o que segue:

- I) a Sociedade tem por objetivo, como órgão Central do Sistema de Informática, ser o Gestor de Informática do Governo do Estado de Santa

- Catarina, devendo atuar como normatizador, coordenador, fiscalizador e executor das atividades relacionadas;
- II), Assessorar o Chefe do Poder Executivo Estadual em assuntos referentes à informática;
- III), Classificar os sistemas de informações a serem utilizados pelos órgãos da Administração Pública Estadual, os quais, em linhas gerais, compreendem: Sistemas Corporativos, Sistemas Estratégicos e Sistemas Específicos.<sup>28</sup>
- B) A FUNCITEC foi instituída pela Lei n.º 10.355, de 09 de janeiro de 1997. O Decreto n.º 1.674, de 12.03.1997 do Governo do Estado de Santa Catarina que aprova o Estatuto da Fundação.

No Estatuto da FUNCITEC, conforme art. 3º, tem-se:

- I) definir anualmente as áreas prioritárias para pesquisas e demais atividades científicas e tecnológicas;
- II) definir anualmente as políticas, diretrizes e estratégias para o setor;
- IV) promover, no espaço catarinense, em todos os níveis, a interação das instituições científicas, dos complexos produtivos, do governo e da sociedade;
- V) promover investigações científicas e tecnológicas por iniciativa própria ou em colaboração com outras instituições do País ou do Exterior.<sup>29</sup>

A Lei Estadual n.º 9.831, de 17.02.1995, Capítulo II, art. 62 trata das Fundações Públicas da Administração Indireta e vincula a FUNCITEC à Secretaria de Educação e Inovação.

- C) A IOESC é uma autarquia criada pelo Decreto n.º 433, de 05.02.34, do Interventor Federal no Estado de Santa Catarina, Coronel Aristiliano Ramos. O Decreto do Governador do Estado de Santa Catarina, n.º 3.590 de 21 de dezembro de 1998, aprova o Regimento Interno.

No Regimento Interno, em seu art. 7º está disposto o que segue:

À Gerência de Atualização Tecnológica subordinada diretamente à Diretoria de Planejamento e Coordenação, compete a administração das atividades inerentes ao tratamento automatizado de informações, incluindo o processamento de dados, imagem e voz e a organização e racionalização de

<sup>28</sup> Informações obtidas no site da CIASC.

<sup>29</sup> Informações retiradas do site da FUNCITEC.

sistemas e métodos pertinentes ao campo da informática, no âmbito da Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina.<sup>30</sup>

Parágrafo único. Compete, ainda, especificamente à Gerência de Atualização Tecnológica:

I- Articular-se como o órgão central do Sistema de Informática e Automação, objetivando o cumprimento de instruções e atos normativos operacionais deles emanados.

A Lei Estadual 9.831, de 17.02.95 dispõe sobre a organização da Administração Pública e o Capítulo II, art. 53. trata das Autarquias da Administração Indireta. O Decreto nº 923, de 31.05.96 vincula a Autarquia à Secretaria de Estado da Administração.<sup>31</sup>

### 3.2.3 Das novas estratégias empresariais

Alguns fatores, como a racionalização dos serviços, a adoção dos progressos tecnológicos, a reorganização das estruturas, são considerados de total relevância nos processos de fusões de empresas.

O Estado necessita de soluções com relação à gestão da administração pública, especialmente no que diz respeito a suas empresas estatais. Basta uma análise preliminar do balanço de algumas delas para constatar que a maioria está com sérios problemas financeiros, com passivos enormes, em especial o trabalhista, e com atraso junto aos seus fornecedores. Como consequência direta desta situação, tem-se a precariedade dos serviços prestados ao cidadão.

Então, é preciso adotar uma nova maneira de gerir estas empresas. As estruturas devem, por obrigação, ser mais leves a fim de acompanhar as mudanças do mercado, satisfazendo o cliente interno e externo. É preciso mudar e inovar, criando uma nova forma de gerenciar.

A administração pública precisa adequar-se às mudanças. Porém, é necessário defender a viabilidade dessas empresas e o sucesso delas no mercado e não apenas acumular dívidas. Estas empresas acabam criando dívidas enormes e o maior objetivo passa a ser o de

<sup>30</sup> Informações obtidas no site da IOESC.

<sup>31</sup> Idem.

repassá-las à União ou aos cofres do estado. Acumulam dívidas por ineficiência administrativa ou ingerência política e, depois de uma operação de renegociação das dívidas contraídas ao longo de suas inoperantes administrações, começam tudo de novo, como se nada tivesse ocorrido e o passado dessas administrações não importasse.

A empresa competitiva deve abandonar a visão restrita da busca de objetivos voltados para a qualidade dos serviços ou produtos, passando a ter como objetivo a qualidade dos serviços e dos produtos e o resultado do negócio. Existe um limite de tempo para que estas mudanças se concretizem na estrutura do estado e na própria sociedade civil. Novos conceitos, novos métodos de controles, novas formas de gestão serão, para alguns, uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna. Será a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de material digital e, acima de tudo, a revolução da informação. A competição pelo futuro da empresa é uma competição pela participação nas oportunidades e não pela participação no mercado. E o estado precisa estar atento a essas mudanças.

Algumas empresas deixam de ser competitivas em razão das práticas ineficientes que adotam ao longo de sua vida, outras por puro obsolescência. Isto é gravíssimo, porque podem deixar de ser competitivas de uma hora para outra, com prejuízos para a empresa, a sociedade, os funcionários e o governo.

Pensar o futuro requer sedimentar a história, conhecer o passado e vinculá-lo ao presente. Este é o processo de formação da identidade de uma nação, necessário para a estabilização das relações sociais. Incessantes modificações sociais e institucionais, forçadas pelos imperativos do livre mercado, são fortemente desintegradas. A revolução permanente, causada pelo livre mercado, nega qualquer autoridade ao passado, anula o que antecede, quebra os laços de memória e descarta o conhecimento local.

A necessidade de criar novos mecanismos de reprodução do capital, com inovação dos meios e criação de novos desejos, implica no constante reescrever do presente.

O Estado brasileiro nunca esteve preparado para prestar serviços públicos. E, se atualmente os serviços públicos são de qualidade discutida, a culpa não é do servidor público e nem tampouco dos governantes atuais, e sim da concepção histórica de projeto de criação do Estado e sua evolução como prestador de serviços.

Dessa maneira, reformar a estrutura do Estado, fazendo fusões, cisões, ou incorporações, mexendo em estruturas seculares, é mais do que migrar de um modelo burocrático para um modelo gerencial, como sugerem muitos especialistas. Tem de reconstruir um Estado que preste serviço público, o que implica num esforço para profissionalizar seus funcionários. Porém, não basta capacitá-los, é preciso ter uma política de recrutamento de bons quadros e uma política salarial competitiva, de acordo com o mercado, e que estes funcionários entendam sua nova função na vida competitiva e moderna dos dias de hoje no atendimento às necessidades do cidadão.

O problema é modernizar a gestão administrativa do Estado juntamente com uma crise financeira na qual o Estado se encontra, sem colocar a economia em pânico. Para a área econômica, modernizar a gestão pública reflete em aumento de despesas, especialmente porque não se tem uma tradição de custos, pois, normalmente, os estrategistas do Estado pensam em despesas, não em custos. Desta forma, para a modernização dos procedimentos da gestão pública, é muito importante a administração gerencial ou por resultados.

O Estado precisa inovar seus procedimentos administrativos, o que assusta toda a corporação. A avaliação do setor público hoje é uma realidade presente, pois, ao contrário, ver-se-ia sistemas de gestão girarem em torno da melhoria de procedimentos, ignorando questões relevantes à vida do cidadão em relação ao Estado.

Competir em várias dimensões significa ganhar clientes no mercado. Os clientes baseiam sua decisão de compra em muitas variáveis, principalmente preço, conveniência, reputação e segurança. A importância de uma variável específica para o sucesso de uma empresa depende da competitividade do mercado e das preferências de cada cliente.

As empresas de serviços têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes conduzem suas transações diretamente com o prestador do serviço muitas vezes pessoalmente. Conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para uma empresa de serviços.

Assim, como a tecnologia das máquinas, em um dado momento, transformou a economia agrícola em economia industrial, hoje a tecnologia de informação também transforma a economia industrial em uma economia baseada em serviços. A disponibilidade de computadores e as tecnologias de comunicação global têm criado as atividades de coleta, processamento e transmissão de informações.

Em serviços, o processo é o produto, pois os clientes participam diretamente da prestação do serviço. Desta forma, o sucesso das inovações tecnológicas, particularmente para a função de atendimento, depende da aceitação do cliente. A contribuição dos clientes como participantes ativos no processo de serviço deve ser levada em conta antes de qualquer mudança no sistema de prestação de serviço.

Como clientes internos, os funcionários também são afetados pelas novas tecnologias e sempre necessitam de treinamento. Os setores de retaguarda dos serviços têm sido os lugares mais lógicos para a introdução da automação nos serviços. Isto porque estas operações são, em geral, rotineiras.

A reação dos clientes em relação à nova tecnologia implantada em serviços, mediante entrevistas ou manifestações, poderia igualmente prover informações úteis ao projeto do serviço, para evitar problemas futuros e tentar satisfazer ao máximo o cliente.

O grande tema que está atraindo a atenção de todas as instituições organizadas é o triunfo do indivíduo. Ameaçados pelo totalitarismo durante grande parte do último século, os indivíduos estarão, neste novo milênio, mais poderosos do que nunca. É o indivíduo que cria uma obra de arte, adota uma filosofia política, arrisca todas as economias de sua vida num novo negócio, emigra. É o indivíduo que muda a si mesmo antes de tentar mudar a sociedade.

Nos tempos atuais, há um novo respeito pelo indivíduo, considerando-o alicerce da sociedade e unidade básica de mudança. O movimento ecológico, o movimento feminista e o movimento antinuclear foram construídos na consciência de cada pessoa por um indivíduo convencido da possibilidade de uma nova realidade. A diplomacia do cidadão é a arena extraordinária na qual os indivíduos podem assumir uma responsabilidade pessoal por diversos assuntos do seu conhecimento.

No alvorecer deste novo milênio, todos os indivíduos sentem-se investidos de poder e mais livres para determinarem seu próprio destino político. Hoje, há uma nova possibilidade. O indivíduo pode influenciar a realidade ao identificar para onde a sociedade se encaminha. Conhecimento é poder. Na verdade, o indivíduo não apóia a direção de uma tendência, adquire poder através de seu conhecimento sobre ela e pode optar por desafiar-la, mas precisa antecipadamente, saber para onde elas estão apontando.

As novas tecnologias têm alterado a importância da escala e da localização e aumentando o individualismo. Por consequência, a tecnologia restringiu o poder dos ditadores. Atualmente, há menos ditadores no planeta, porque eles já não podem mais controlar a informação. Na era da televisão global, é muito difícil para o Estado realizar eleições livres e depois não cumprir suas promessas.

A própria natureza de uma economia da informação desloca o foco do Estado para o indivíduo. Ao contrário do que muito se divulgava, de que os computadores aumentariam o

controle do Estado sobre os indivíduos, observou-se que os computadores fortaleceram o poder dos indivíduos e enfraqueceram o do Estado.

Com o poder individual ampliado pelo uso do computador, os cidadãos podem vigiar as ações do Estado com muito mais eficiência do que este pode vigiar as pessoas. Numa época de ampla difusão de informações globais, também, dispõe-se do recurso dos áudios e vídeos, instrumentos básicos da difusão personalizada de informações, em que o indivíduo é quem faz a difusão.

Ao invés de empurrar o controle para as autoridades que estão no topo da pirâmide, a tecnologia, por sua natureza, puxou o poder para baixo, de volta para as pessoas. Os indivíduos hoje possuem poderes de criação e comunicação muito maiores do que antigos imperadores. Os computadores, os telefones celulares, as máquinas de fax e a internet dão poder aos indivíduos, mas não os oprimem como se temia. Enquanto isso, os estados têm feito esforços intensos para descobrir como conseguir que a tecnologia trabalhe a seu favor.

As novas comunidades eletrônicas serão povoadas por indivíduos cujos trabalhos não dependem do lugar onde eles estão. Serão autores de *software*, engenheiros, negociadores de títulos e ações, pessoas que fazem transcrições e tradutores, artistas, compositores, escritores de todos os tipos, enfim, pessoas que podem fazer seus trabalhos em qualquer parte do mundo, em lugares agradáveis, pois o trabalho tecnológico e de conhecimento da informação torna isso possível.

Quando o foco estava nas instituições, os indivíduos recebiam aquilo que convinha a elas. Isso já não acontece mais. Com a ascensão do indivíduo, vem a supremacia do consumidor, que nunca esteve tão forte como está agora e continuará cada vez mais.

Em países mais desenvolvidos, já se começa a viver a nova era de ouro, em que a humanidade ganha o seu sustento com a sua criatividade. Numa economia de informação, em que são pagos altos salários, as pessoas são remuneradas por aquilo que fazem, ou seja, pela

sua inteligência e criatividade e não por sua força coletiva. Contribuições individuais para a empresa são recompensadas por meio de planos personalizados de compensação.

Qualquer pessoa bem treinada pode ser um gerente. Mas, um líder é um indivíduo que consegue fazer com que as pessoas o sigam pela sua conduta ética e sua habilidade em criar um ambiente no qual o potencial único de cada indivíduo possa se realizar. A atual democracia no ambiente de trabalho é conduzida por empreendedores iluminados, que estão dispostos a partilhar a propriedade da empresa.

As noções sobre a responsabilidade da sociedade para com os cidadãos mudam com o advento da era do indivíduo. A nova responsabilidade da sociedade é recompensar a iniciativa do indivíduo.

Contudo, é necessário dedicar grandes esforços à iniciativa e à ação comum, por parte da sociedade e do Estado, em torno de problemas concretos que são susceptíveis de mobilizar as grandes massas, referentes às questões sociais, como desemprego, horário de trabalho, precariedade da saúde, discriminação das mulheres, racismo, direitos dos imigrantes, questões ambientais, entre outras.

A respeito da discriminação das mulheres na sociedade, elas têm desenvolvido uma luta em defesa e promoção dos seus direitos, por uma efetiva igualdade no plano econômico, social, político e cultural, contra os fundamentalismos religiosos e outras formas de opressão, discriminação e violência, constituindo um valioso componente para a luta de resistências dos povos. Particularmente atingidas pelas políticas econômicas e sociais dominantes, sujeitas a uma enorme exploração e uma refinada e permanente pressão ideológica, denunciando e expondo as causas profundas da degradação da situação social, as mulheres intervêm de forma ativa e diversificada. A luta emancipadora das mulheres tem hoje renovada vitalidade, nomeadamente no desenvolvimento de um amplo movimento de luta contra a pobreza e a violência.

As empresas estão compreendendo muito mais rapidamente as vantagens e os benefícios que a era da tecnologia está trazendo do que o Estado, pois elas estão entendendo que os seus funcionários podem desempenhar tarefas sob sua responsabilidade, em sua própria residência, não necessitando da forma presencial.

Em algum momento o Estado entenderá que precisa mover-se na direção de compreender o poder do cidadão, criando condições favoráveis para interagir com este na satisfação de suas necessidades e de acordo com as exigências dos tempos atuais, como as empresas já entenderam.

No Brasil, tudo é muito recente em se tratando de atender o cidadão. Até praticamente os anos 90, políticos, dirigentes e a própria sociedade, por desconhecimento, eram contra as privatizações, por exemplo. Pensar que o Estado e, por conseguinte, as suas empresas deveriam ter como prioridade a satisfação do cidadão era assunto de segundo plano. A Constituição Federal Brasileira, aprovada em 1988, ajudou a desmistificar essa cultura, voltando-se mais para as classes sociais, para o corporativismo, entre outros.

Outra tendência dos anos 90 foi a descentralização da negociação coletiva. Nos últimos anos, o padrão de negociação do movimento sindical tem estabelecido direitos mínimos nas convenções coletivas e procurado ampliá-los nos acordos coletivos por empresa.

É interessante perceber que a globalização e a emergência da sociedade civil organizada surgem como dois movimentos paralelos, antagônicos e complementares, fortalecendo a formação de blocos regionais e, ao mesmo tempo, a descentralização para o poder local, a comunidade e o cidadão. Neste processo, o Estado é o nível mais esvaziado de suas funções atuais, pois precisa descentralizar a informação, colocá-la à disposição do cidadão e, com isso, perde poder.

A emergência da sociedade civil evidencia demandas a locais e potenciais ainda inexplorados, ao mesmo tempo em que surge como uma resposta ao processo de exclusão

social. Neste processo de maior participação da sociedade, cabe ao Estado reconhecer esta nova interlocução política e possibilitar a discussão para se chegar a um consenso. Também, deve ter indicadores objetivos e mensuráveis de gestão, dando maior ênfase ao resultado, ao contrário do que ocorre hoje, quando a ênfase maior é dada ao controle do processo. Esta mudança de procedimento do Estado é importante para a reorganização do sistema de informação com o objetivo de disponibilizar dados de forma adequada para a gestão pública, desburocratizando os instrumentos tradicionais de controle e supervisão e permitindo a transparência perante o cidadão.

Todas estas tendências apontam para uma nova filosofia de gestão, baseada no paradigma da competitividade das empresas públicas empreendedoras, que aprendem, inovam e aperfeiçoam-se constantemente as mudanças de regras para obter resultados. É necessário criar um claro senso de missão e objetivo, delegar autoridade e responsabilidade, descentralizar, terceirizar, substituir regulamentação por incentivo, desenvolver orçamentos baseados em resultados, expor os serviços públicos à competição, procurar soluções de mercado e não administrativas e medir o sucesso pela satisfação do cliente destes serviços do Estado.

Dessa maneira, para que o cidadão possa usufruir todas essas transformações de maneira eficiente, torna-se imperioso que as empresas públicas apresentem-se como um caminho viável, capaz de manter estas mudanças em sintonia com o público usuário.

Muitas empresas consideradas até há pouco tempo poderosas e eficientes, que dominavam o mercado em seus segmentos, simplesmente desapareceram ou passaram a ocupar a retaguarda empresarial. Isto ocorreu por não terem se adaptado às exigências do mercado diante da competição, produzida especialmente após a abertura dos mercados, com o advento da globalização. Entre outros motivos, está o fato de permanecerem com visões antigas que, de certa forma, funcionaram até um determinado período da vida empresarial.

A nova forma de gerir empresas, no mundo competitivo, está exigindo dos dirigentes inovação e criatividade. A repercussão da gestão de empresas está presente nas formas usuais de relacionamento da empresa com seu ambiente e nos produtos e serviços que estão oferecendo aos seus clientes.

Mudanças nas empresas ocorrem, necessariamente, devido à variedade de forças dinâmicas existentes tanto dentro quanto fora dela. Existem duas maneiras construtivas pelas quais os administradores podem lidar com as mudanças: reagir a ela ou planejar. A primeira abordagem é apropriada para as decisões diárias que devem ser tomadas por um administrador e a segunda orientação é necessária quando grande parte da empresa ou toda a empresa precisa mudar.

As mudanças sempre envolvem riscos. O primeiro sentimento de qualquer pessoa ao se defrontar com elas é o de ameaça, sentem medo e resistem. A capacidade de adaptação faz com que as pessoas atingidas pelas mudanças se acostumem, passando a entender que podem trazer novas oportunidades e que um novo rumo poderá ser mais eficiente, oferecendo potencial de executar idéias, permitindo reconhecimento e, quem sabe, através de desenvolvimento de novas lideranças, alcançar novas posições. O perigo está no fato de os estímulos não se concretizarem. Por isso, mudanças devem ser planejadas, implantadas e controladas por meio de estratégias apropriadas à empresa.

Maslow (1970, p. 87), falando sobre o medo do conhecimento, evasão do conhecimento, dores e perigos do saber, explica que:

[...] falamos simplesmente no medo de saber, em geral, sem discriminar com excessiva clareza o medo-do-íntimo do medo-do-exterior. Essa espécie de medo é defensiva, no sentido de que constitui uma proteção de nossa auto-estima, de nosso amor e respeito por nós próprios. Somos propensos a temer qualquer conhecimento que possa causar o desprezo por nós próprios, ou fazer sentirmo-nos inferiores, fracos, inúteis, maus, indignos.

As pessoas temem a mudança. Biológica e psicologicamente, o organismo humano é levado a buscar um estado estável com mínima mudança possível. A princípio, os funcionários vêem novas estruturas organizacionais ou qualquer ameaça ao *status quo* como riscos, não como oportunidades. A inércia é a força mais poderosa da natureza humana.

A inércia organizacional é a força intangível na mente consciente e subconsciente que afirma que as coisas estão bem do jeito que estão, pois se está fazendo assim há muitos anos, não havendo, portanto, necessidade de se fazer grandes mudanças. Esta mentalidade é ultrapassada. Todas as empresas devem se reinventar de tempos em tempos, algumas mais do que as outras.

Futuramente, as empresas existirão em redes de fornecedores, concorrentes e clientes que cooperarão mutuamente para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. Em lugar da empresa tradicional, contendo todas as capacidades necessárias, as empresas futuras farão várias alianças para desenvolver, produzir e comercializar bens e serviços. Um número maior de empresas evoluirá para uma combinação de operações de sua propriedade total, alianças, *joint ventures*, desdobramentos e subsidiárias adquiridas. Elas estarão ligadas em redes organizacionais que compartilham valores, pessoal, informações e estilos operacionais. As empresas farão acordos com todos os elos da cadeia de valor. A necessidade de acordos estimulará competidores tradicionais a colaborarem e, num determinado momento, adversários históricos poderão ser vistos como aliados competitivos.

A competição pelo futuro é uma competição pela criação e pelo domínio das oportunidades emergentes, pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio espaço. A meta da empresa não é simplesmente fazer o *benchmarking* dos produtos ou serviços e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente, verificando quais são as oportunidades do amanhã e como explorá-las. Abrir caminho é muito mais

recompensador do que seguir os outros. Não se pode chegar primeiro ao futuro, deixando as outras empresas abrirem caminho.

As empresas que criam o futuro são na sua grande maioria rebeldes. São subversivas, desrespeitam as normas, estão muitas vezes repletas de pessoas que assumem o outro lado do argumento apenas para iniciar um debate. Geralmente, são vitoriosas, só porque um dia ousaram questionar a rotina.

O problema da competitividade enfrentado atualmente por tantas empresas não é um problema de competição com o mundo estrangeiro. O verdadeiro problema competitivo é retardatários versus desafiantes, líderes tradicionais versus inovadores, inerciais e copiadores versus criativos. Normalmente, as empresas desafiantes inventam soluções mais eficientes para os problemas dos clientes. Estas soluções não surgem porque as empresas desafiantes são mais eficientes do que as líderes, mas porque são substancialmente menos ortodoxas. Elas descobrem soluções novas porque estão dispostas a enxergar muito além das soluções antigas.

Portanto, a questão a respeito de quais empresas criam o futuro para si está longe de ser acadêmica. A riqueza de uma empresa depende amplamente do seu papel na criação de mercados, na sua inovação tecnológica, nas decisões de seus dirigentes e de quem detém o poder das ações da empresa.

Para tornar uma empresa competitiva e com sucesso, os gerentes precisam compreender quais são exatamente as diferenças entre a competição de hoje e a preparação da empresa para competir no amanhã. Preparar uma empresa para vencer exige que se desenvolvam novas competências essenciais que normalmente transcendem a perspectiva de uma única unidade de negócios, tanto em termos de investimento necessário quanto de variedades de aplicações.

Qualquer empresa que ande para frente, olhando pelo retrovisor, mais cedo ou mais tarde, irá encontrar um obstáculo pela frente. A meta dos gerentes é tornar o obstáculo

visível aos funcionários, mostrar o novo caminho a seguir, propor a mudança olhando para trás, porém com a definição clara aonde se pretende chegar. Esse é o processo de formação da identidade de uma nação, necessário para a estabilização das relações sociais.

O novo é sempre ameaçador, especialmente porque é desconhecido. No Brasil, nos últimos anos, os sindicatos adquiriram certa força política, realizando defesas em prol dos funcionários e criando um certo temor nos patrões ao propor mudanças, pois a cultura dos funcionários e, por extensão, de seus sindicatos é pela permanência da situação atual, sem qualquer mudança, a não ser de agregação de vantagens e benefícios salariais aos seus vencimentos.

A sociedade brasileira atravessou mudanças profundas nos últimos cinquenta anos, democratizou-se, tornou-se mais consciente dos seus direitos. Foi um avanço, para o qual a ampliação brutal do número de cidadãos com educação superior e o seu acesso a um sistema de comunicação de massas moderno tiveram um grande papel. Certas mudanças ocorrem subjetivamente. A cultura política do povo está mudando, ao mesmo tempo em que ocorrem profundas transformações estruturais na sociedade brasileira, mas há dificuldades para se perceber este fato. Cabe aos intelectuais e aos políticos detectá-las o mais precocemente possível e derivar delas as implicações analíticas e as políticas públicas. É imprescindível que os políticos tenham sensibilidade ou intuição para perceber o sentido das mudanças profundas que estão ocorrendo, seus reflexos na opinião pública e as reformas na estrutura do Estado que, em conseqüência, impõem-se.

Por outro lado, a globalização da economia e as decorrentes exigências de maior competitividade das empresas do Estado reduzem o custo dos serviços prestados por este com maior eficiência, favorecendo especialmente o cidadão. Isso faz com que idéias inovadoras de administração por resultados dessas empresas se revelem para que isto se torne realidade.

A fusão de empresas do estado, como é o caso proposto, poderá atingir alguns interesses e eliminar alguns privilégios, gerando certo descontentamento por parte dos envolvidos.

A complexidade das instituições estatais e sua impenetrabilidade impedem o controle da atividade governamental por parte da sociedade. O crescimento da máquina governamental, em decorrência da expansão das funções do Estado, tem levado a um distanciamento do Estado em relação à sociedade. As interações entre o Estado e a sociedade fazem-se necessárias, porquanto se reconhece sua dependência mútua.

Conseguir uma atribuição de responsabilidades mais equilibrada e mais justa entre as esferas do Estado, o mercado e a sociedade civil é um enorme desafio. Sem um Estado forte e um indispensável estado de direito, os cidadãos não têm oportunidades. Sem cidadãos organizados, competitivos, capazes de expressar suas opiniões e contribuintes, não há esperanças de que possam existir freios e contrapesos ao poder num Estado democrático, que idealize políticas sociais em favor do cidadão, pois esta é a maior razão de existir o Estado.

Neste conjunto de novas oportunidades para as empresas, novas tecnologias, novas necessidades do cidadão, o Estado tem contra si a sua própria inércia e o tempo. Tempo que o Estado já não dispõe tanto assim em relação à satisfação das necessidades do Cidadão.

Há inércia no Estado, devido à cultura burocrática existente no ambiente de trabalho, em que os servidores são intocáveis, mesmo sendo comprovadamente incompetentes. O tempo entre a concepção de um futuro radicalmente diferente e da condição atual pode ser enorme. Os sonhos não se tornam realidade da noite para o dia e o caminho entre a realidade de hoje e as oportunidades de amanhã é longo e tortuoso. Porém, é preciso buscar a realização desses sonhos, mesmo que contra isso exista todo um aparato estatal, jogando contra sua própria dificuldade natural de mover-se, mesmo que esta movimentação seja para beneficiar o cidadão, razão maior de existir o Estado.

O grande desafio do Estado é atender a uma população muito ansiosa por serviços públicos de bom nível e que funcionem com eficiência. A proposta de mudança na estrutura do Estado sempre vem acompanhada de uma grande resistência por parte dos sistemas do corporativismo e da cultura implantada ao longo do tempo. A mudança na cultura é um processo de persistência estratégica e pressupõe a construção de um caminho. Isto, hoje em dia, é perfeitamente viável, porque a população vem cobrando a melhoria da qualidade de serviços, porque paga seus impostos, especialmente no Brasil, que tem uma carga tributária elevadíssima, em torno de 35% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo considerada uma das maiores taxas do mundo.

Quando se discute fusão de empresas, significa transformar uma intenção em realidade, exigindo-se que todos na empresa saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção. Todos precisam achar o objetivo emocionalmente propulsor e entender a ligação entre seu próprio trabalho e a concretização da meta.

Na última década, pôde-se testemunhar o fim da empresa tradicional. Num século dominado por um único tipo de empresa, a burocracia mecânica, está dando lugar, lentamente, a uma nova era, impulsionada por forças como tecnologia, competição, excesso de ofertas, globalização, expectativas dos clientes, participação governamental, entre outras. Assim, as empresas estão sendo forçadas a se reformularem para sobreviver e prosperar.

Para uma empresa vencer, é necessário que haja um planejamento estratégico, considerando a competição pela previsão e a liderança intelectual; o encurtamento dos caminhos de migração do atual e tradicional para o novo e o moderno; e o posicionamento e a participação no mercado.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 SÍNTESE DA ESTRUTURA FUNCIONAL DAS EMPRESAS PASSÍVEIS DE FUSÕES.**

O CIASC foi criado pela Lei Estadual nº. 5.089, de 14.05.75. Portanto, é uma empresa que atua há 28 anos. Em 1975, iniciou suas atividades com 82 funcionários, em 1982, chegou a ter 982 e, em 2003, 363 funcionários. Sua estrutura organizacional é assim composta:

#### Presidência:

Gabinete da Presidência

Assessoria de Planejamento e Gestão:

Coordenadoria de Tecnologia da Informação

Assessoria de Inovação Tecnológica

Assessoria de Atendimento e Negócios:

Coordenadoria de Comercialização

Coordenadoria de Call Center e Ouvidoria

Coordenadoria de Atendimento e Negócios

#### Diretoria Técnica:

Assessoria Técnica

Gerência de Desenvolvimento de Produtos:

Coordenadoria de Sistematização

Coordenadoria de Projetos

Gerência de Integração e Atualização:

Coordenadoria de Integração de Informações e Qualidade

Coordenadoria de Atualização de Produtos

Gerência de Produtos e Suporte:

Coordenadoria de Operação, Distribuição e Suporte

Coordenadoria de Instalação e Manutenção de Equipamentos

Coordenadoria de Sistemas Operacionais e Banco de Dados

Coordenadoria de Redes e Segurança de Dados

Coordenadoria de Operação, Distribuição e Expedição

Diretoria Administrativa e Financeira:

Assessoria Jurídica

Gerência Econômico-Financeira:

Coordenadoria Financeira

Coordenadoria Contábil

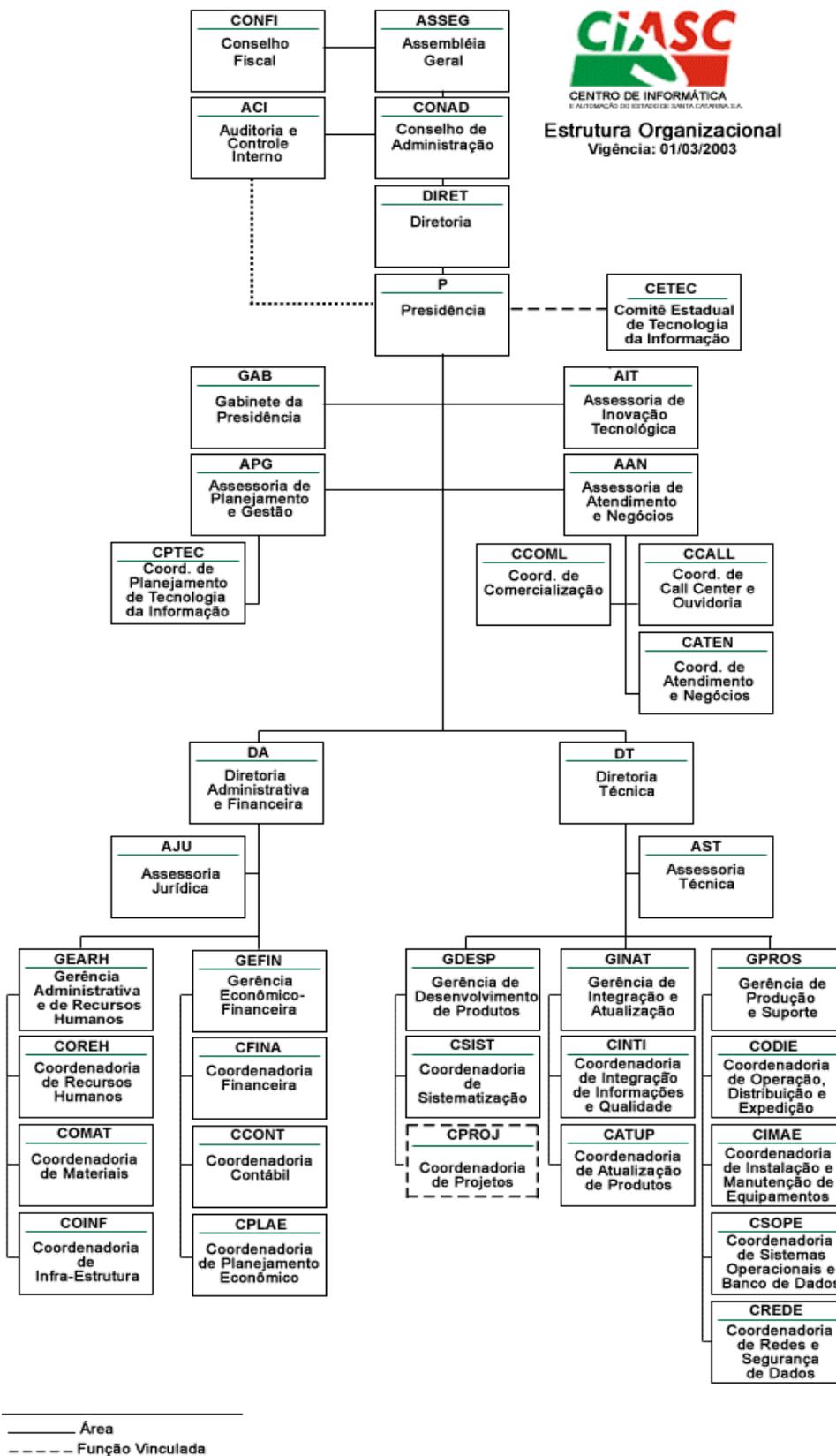
Coordenadoria de Planejamento Econômico

Gerência Administrativa e Recursos Humanos:

Coordenadoria de Recursos Humanos

Coordenadoria de Materiais

Coordenadoria de Infra-estrutura



Esquema 1 – Estrutura Organizacional do CIASC

A IOESC foi criada pelo Decreto Estadual nº. 433, de 05.02.34. Tem, portanto, 69 anos e, em 2003, 300 funcionários.

Sua estrutura organizacional é assim composta:

Diretor Geral:

Procuradoria Jurídica

Diretoria de Planejamento e Coordenação:

Gerência de Atualização Tecnológica

Gerência de Programação, Acompanhamento e Controle

Diretoria Administrativa e Financeira:

Gerência de Administração de Recursos Humanos

Gerência de Administração Financeira

Gerência de Administração de Serviços Contábeis

Gerência de Administração de Serviços Gerais

Gerência de Administração de Suprimentos

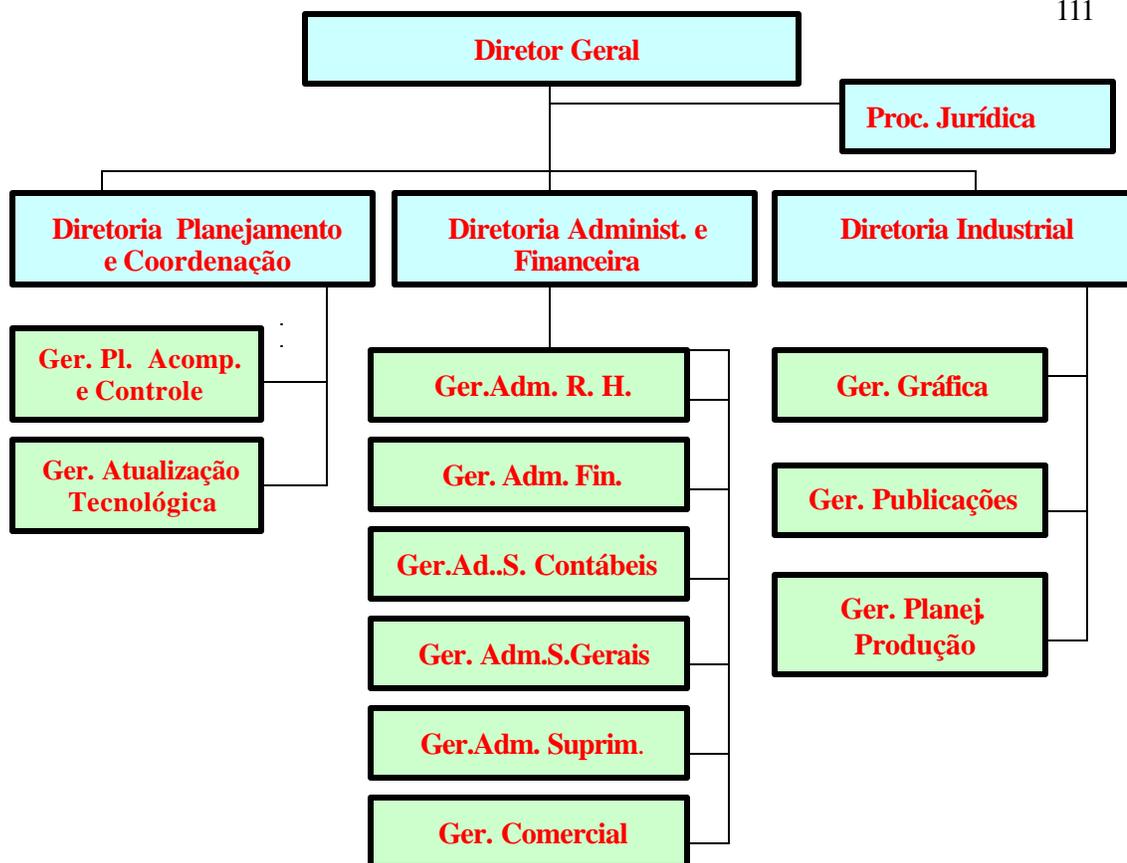
Gerência Comercial

Diretoria Industrial:

Gerência Gráfica

Gerência de Publicações

Gerência de Planejamento da Produção



Esquema 2 – Estrutura Organizacional da IOESC

A FUNCITEC foi criada pela Lei Estadual nº 10.355, de 09.01.97. Tem, portanto, seis anos e oito funcionários.

Sua estrutura organizacional é assim composta:

Diretor Geral:

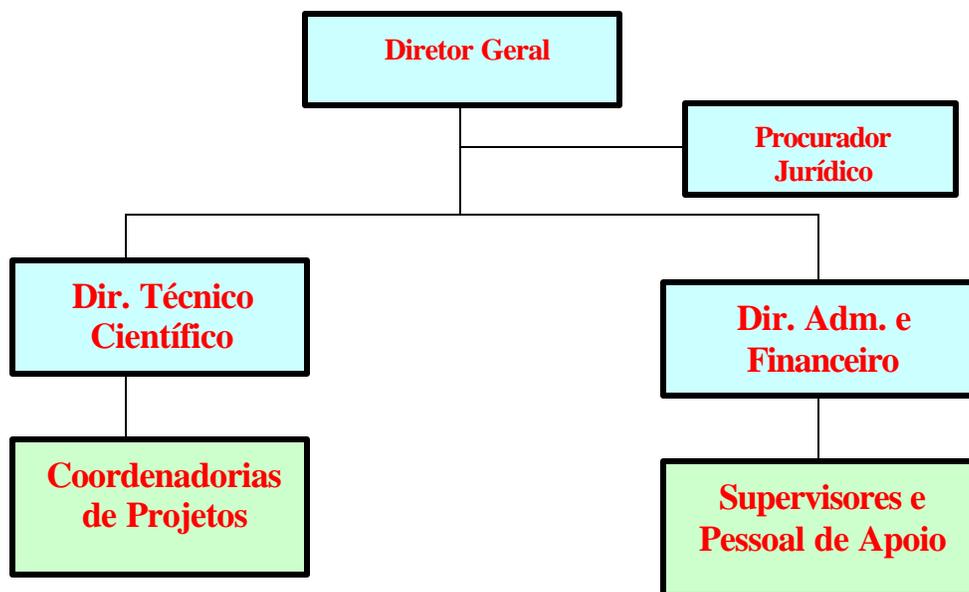
Diretor Técnico Científico

Diretor Administrativo e Financeiro:

Procurador Jurídico

Corpo Científico e Tecnológico: Coordenadores de Projetos

Corpo Administrativo: Supervisores e Pessoal de Apoio



Esquema 3 – Estrutura Organizacional da FUNCITEC

Com a implantação do Planejamento Estratégico 2000/2005, o CIASC tem como missão:

[...] prover o Governo do Estado com soluções de Tecnologia da Informação para racionalização, gestão dos recursos públicos e democratização do conhecimento, visando o desenvolvimento de Santa Catarina, e enfoca seu negócio para Soluções com Tecnologia da Informação, objetivando ser modelo de gestão em informática pública”. (informações disponíveis no site: <http://www.ciasc.sc.gov.br>)

Quanto à FUNCITEC, sua missão é “[...] promover o desenvolvimento científico e tecnológico no Estado de Santa Catarina através do fomento à pesquisa e da interação, em todos os níveis das instituições científicas, dos complexos produtivos, do Governo e da sociedade”.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Informações retiradas do site da FUNCITEC.

No que se refere à IOESC, sua missão é “[...] divulgar os atos oficiais do Estado e produzir as obras gráficas, nas diversas modalidades de impressão, contribuindo, dessa forma, na demonstração de suas ações à sociedade catarinense”.<sup>33</sup>

Nessas informações, constata-se que as missões são perfeitamente possíveis de serem desempenhadas por apenas uma única empresa, porque são na realidade semelhantes.

O CIASC desenvolve atividades relacionadas a soluções de tecnologia da informação e detém todas as informações do estado de Santa Catarina no que concerne às atividades por este desenvolvidas.

A FUNCITEC promove o desenvolvimento científico e tecnológico no estado de Santa Catarina, enquanto a IOESC divulga e faz a impressão dos atos oficiais do estado.

Resumindo, dispõe-se de três presidências, 7 sete diretorias, quinze gerências, cinco assessorias, duas procuradorias jurídicas, vinte coordenadorias, além de um gabinete da presidência.

---

<sup>33</sup> Informações obtidas no site da IOESC

## **CAPÍTULO V**

### **5 AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA FUNCIONAL DAS EMPRESAS REFERENCIADAS PARA PASSÍVEL FUSÃO**

Como nas duas últimas décadas o Estado brasileiro acabou tornando-se refém das políticas de curto prazo, não se tem ainda uma resposta para o seu papel num novo ciclo de desenvolvimento. Quais as funções que deverá desempenhar, quais necessidades deverá atender e de que forma deverá estruturar-se para isso?

Na verdade, todo esse esforço de desestatização e de privatizações foi feito no sentido de fechar as contas públicas, como ocorreu na maioria dos estados brasileiros. E é claro que não haverá reforma administrativa no Estado, no seu sentido mais amplo, se não houver uma reforma política. Porque um dos grandes causadores, se não o maior, do quadro caótico da administração pública brasileira, em todos os níveis do Governo, é o sistema político eleitoral e suas implicações com a estrutura estatal. O fato é que os políticos capturam as organizações públicas para si, para os seus objetivos e seu benefício.

O Estado existe para atender e ao mesmo tempo dirigir os cidadãos na organização da sociedade civil e, para isso, há uma legislação específica. O processo de mudança, de reestruturação do Estado constitui-se de uma transição difícil, mas também contribui para o aperfeiçoamento do próprio Estado e da sociedade, que passa a exigir seus direitos e serviços universalizados com melhor qualidade.

Como está exposto no Capítulo III, o Estado precisa compreender que o cidadão está exigindo mudanças em todos os níveis de atendimento e agir o mais rapidamente possível nesta direção.

As atividades do Estado, desenvolvidas por meio da via direta ou indireta por suas secretarias ou empresas, são estritamente de mercado, visando o interesse coletivo e, portanto, a satisfação do cidadão de forma plena, com indicadores públicos que realmente comprovem esta satisfação.

A eficiência da administração pública é medida pelo restabelecimento de um estado de direito responsável, pela concretização do interesse coletiva e pela supressão da miséria, da exploração, da desigualdade das condições sociais. Um Estado que, atuando junto ao mercado, seja capaz de restaurar um modelo de consumo e de produção de bens e serviços prestados ao cidadão, que esteja comprometido com as exigências de longo prazo, como a conservação ambiental, a solução de problemas coletivos, por exemplo, de saúde, educação, transporte e segurança e, especialmente, criar condições para satisfazer o cidadão.

As empresas CIASC, IOESC e FUNCITEC dispõem de uma estrutura declinante e ultrapassada nos seus procedimentos na forma de apresentar-se ao seu cliente. A concepção de uma empresa moderna atual e vencedora, com espírito competitivo, ainda não chegou a elas. Não se constata nenhuma ação inovadora, nem por parte do estado em relação às empresas e nem destas em relação aos procedimentos internos e aos seus funcionários.

As atividades destas empresas estão sendo executadas da mesma maneira como eram executadas há dez ou vinte anos. E como ficam as inovações tecnológicas? A satisfação das necessidades dos cidadãos de hoje? A nova forma de gestão de empresas por resultados? E os indicadores de satisfação do cliente interno e externo? Os direitos do cidadão para desfrutar da verdadeira cidadania?

Analisando essas três empresas e detectando a duplicidade de funções, o atraso tecnológico e o atendimento precário, a estrutura antiga, defende-se a reestruturação delas.

O sucesso de uma empresa depende de vários fatores, dentre os quais, as pessoas e a organização devem estar preparadas para viver este sucesso. O comportamento e a cultura

da empresa e de seus funcionários podem contribuir para o seu sucesso ou fracasso. Neste raciocínio, é preciso que os dirigentes, governantes, enfim, as pessoas que decidem, pensem de forma estratégica, com visão no futuro, e definam as ações, observando o momento atual da empresa, o caminho que ela deve seguir para ser competitiva, vencedora, alcançando as metas planejadas e, o mais importante, satisfazendo seus clientes.

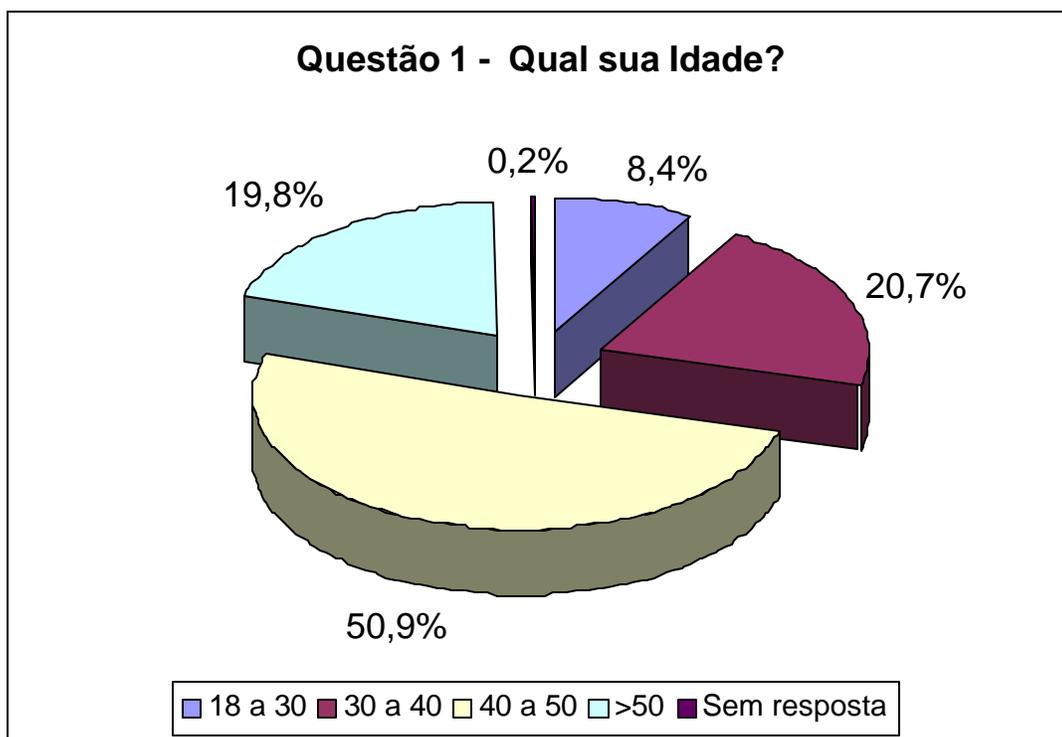
## CAPÍTULO VI

### 6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA E A PROPOSTA DE FUSÃO DAS EMPRESAS

Apresenta-se neste capítulo os dados da pesquisa efetuada junto aos funcionários das três empresas do estado de Santa Catarina. Esses dados, resultados da pesquisa produzida, foram baseados em um questionário, conforme Anexo C, composto de 15 perguntas.

#### 6.1 Análise e Interpretação dos Dados

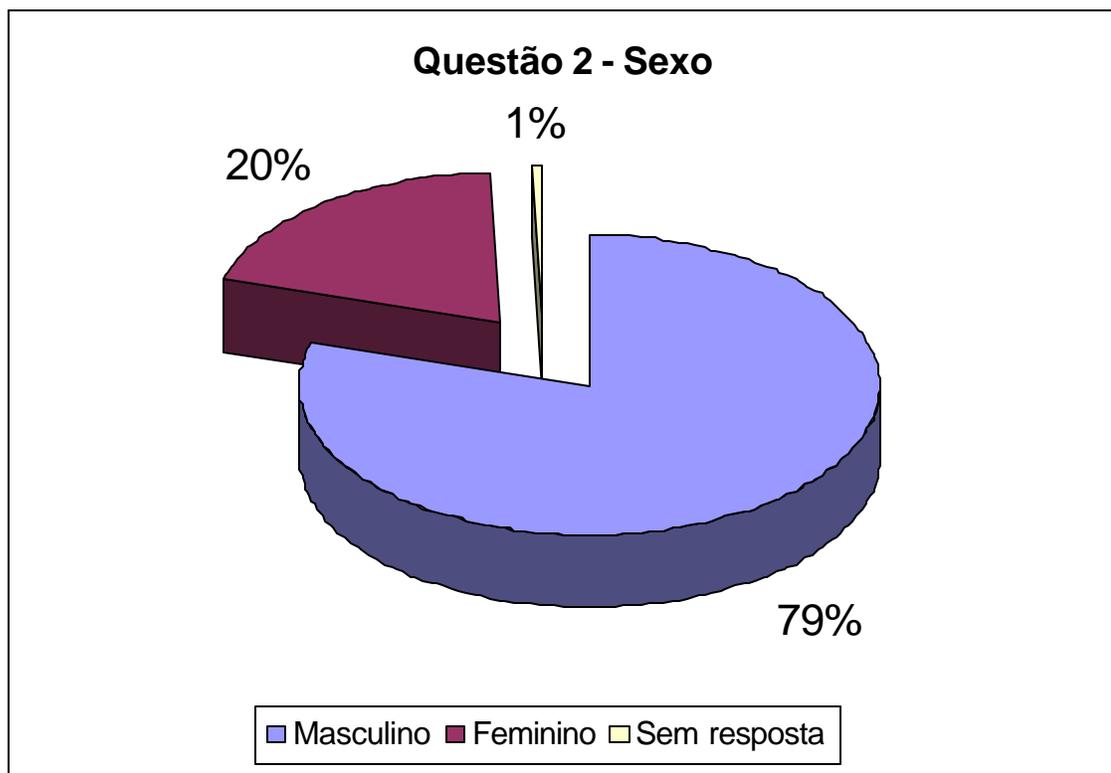
A seguir, os dados e à análise correspondente da pesquisa efetuada em campo.



**Gráfico 1 – Sobre a Idade do Entrevistado**

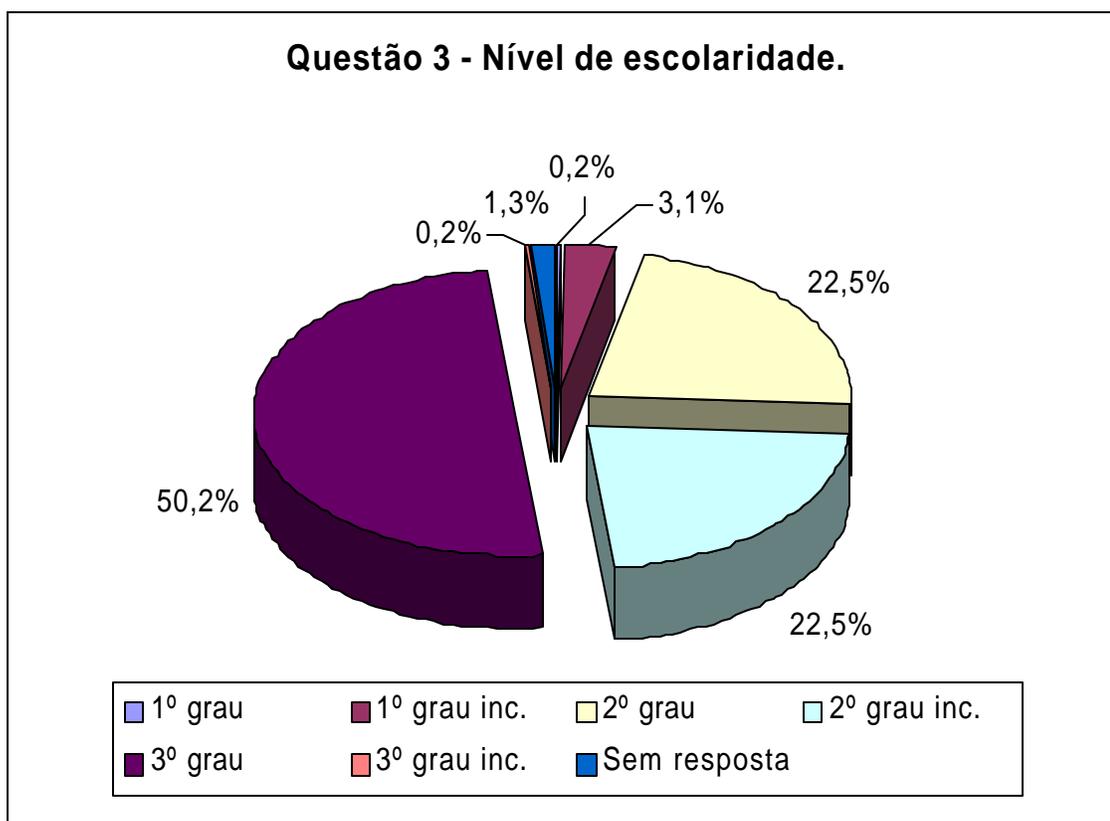
Com relação à questão 1, sobre a idade do entrevistado, 50,9% são funcionários com idade entre 40 e 50 anos, 20,7% entre 30 e 40, 19,8% com mais de 50 anos. Apenas 8,4% são funcionários com idades entre 18 e 30 anos e 0,2% não responderam.

Esses percentuais mostram um quadro de funcionários aparentemente declinante com muitas pessoas com idade próxima de sua aposentadoria, funcionários que, por condições pessoais, resistem às mudanças de estrutura organizacional na sua empresa, em função de que estão praticamente finalizando o seu ciclo de vida como funcionário. Esta questão mostra que a admissão de novos funcionários está muito restrita.



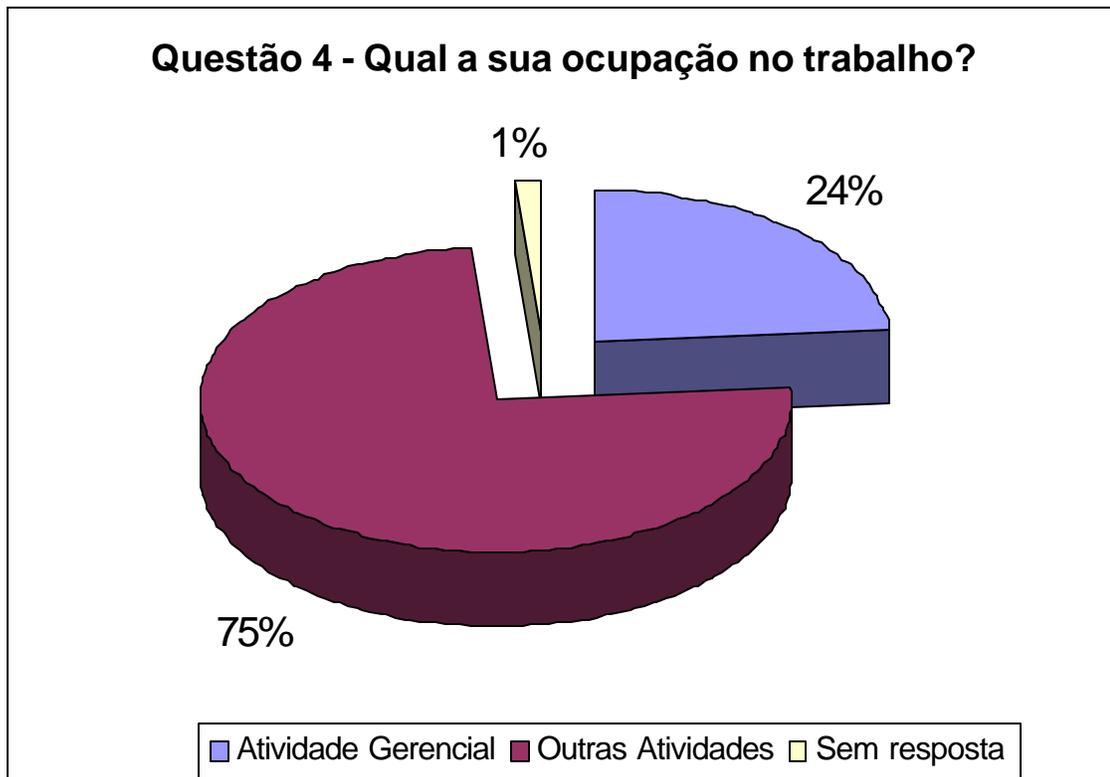
**Gráfico 2 – Sobre o Sexo do Entrevistado**

Na questão 2, sobre o sexo do entrevistado, as respostas indicaram que 79% dos funcionários são do sexo masculino, 20% do sexo feminino, sendo que 1% não respondeu. Justifica-se o número de servidores do sexo masculino superior ao feminino, pois ter um quadro de funcionários já com um certo tempo de empresa e, neste período, o sexo masculino estava muito mais presente no mercado. Felizmente, hoje as condições de disputa do mercado são iguais entre os sexos.



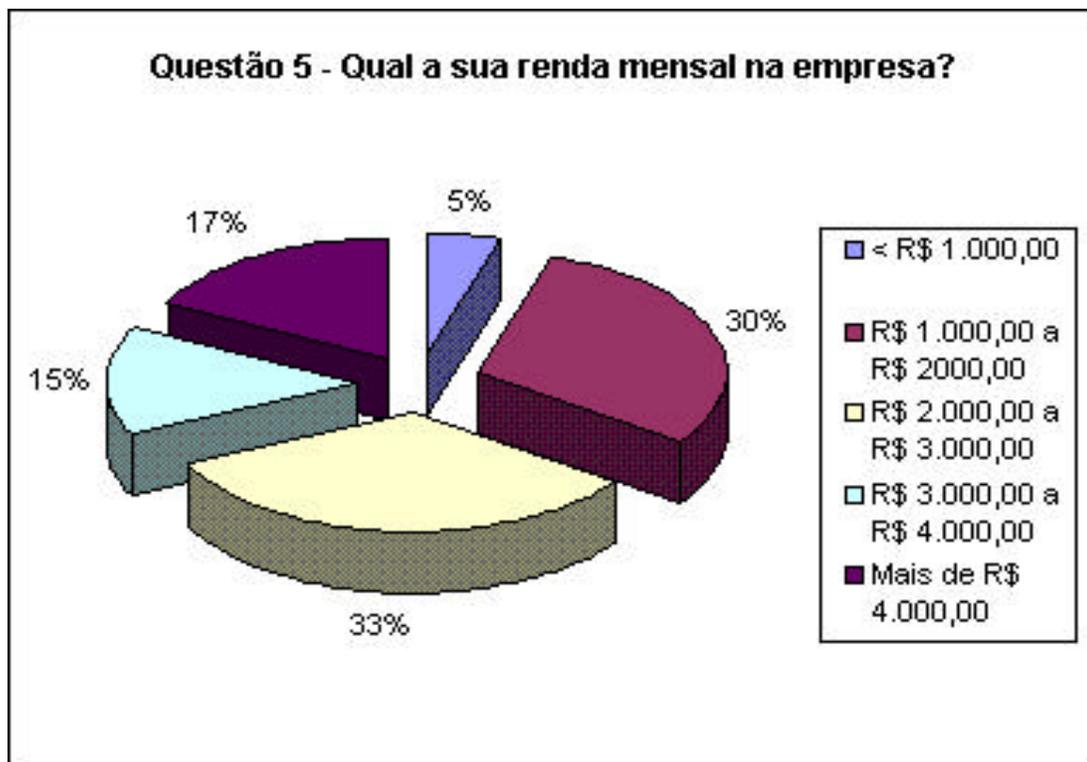
**Gráfico 3 – Sobre o Nível de Escolaridade**

Quanto à questão 3, sobre o nível de escolaridade, 50,2% dos entrevistados têm terceiro grau completo, 22,5% dos funcionários possuem o segundo grau e 22,5% segundo grau incompleto. Observa-se que 45% dos funcionários têm o segundo grau e segundo grau incompleto. Como a renovação dos quadros de funcionários dessas empresas é lenta, conforme consta na questão nº 1, a tendência é permanecer o quadro acima.



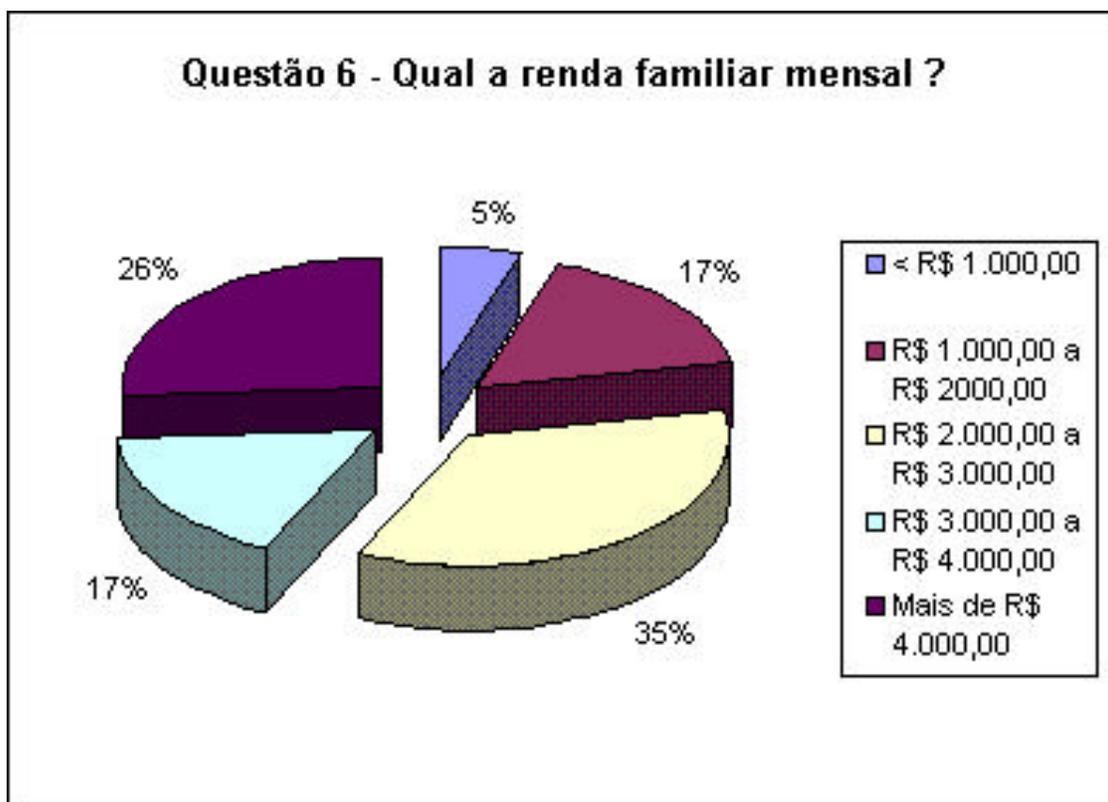
**Gráfico 4 – Sobre a Função do Entrevistado na Empresa**

Com relação à questão 4, sobre a função do entrevistado na empresa, 75% dos funcionários responderam exercerem outras atividades, 24% atividades gerenciais e 1% não respondeu. Aparece uma distorção de índice referente às atividades gerenciais, com 24%, número considerado alto, pois as empresas modernas atualmente têm poucos níveis de gerências, e este índice não ultrapassa 10%.



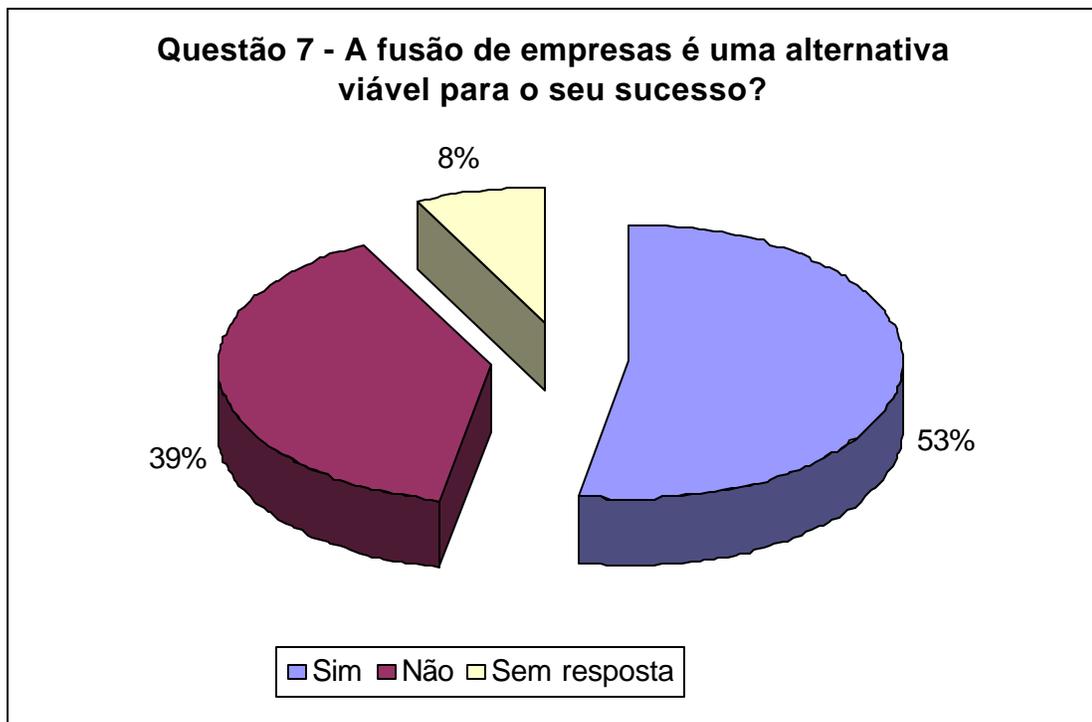
**Gráfico 5 – Sobre a Renda Mensal do Entrevistado na Empresa**

Na questão 5, sobre a renda mensal do entrevistado na empresa, somando as duas faixas, 63% ganham de R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00. Comparando à média salarial do brasileiro, pode-se considerar estes valores altos, porém, em relação a outros países, esses rendimentos são baixos, pois o maior salário desta faixa seria algo em torno de US\$ 1.000,00 pelo câmbio de R\$ 3,00 em julho de 2003. Tem-se, ainda, que 17% ganham acima de R\$ 4.000,00, 15% ganham entre R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00 e 5% ganham até R\$ 1.000,00.



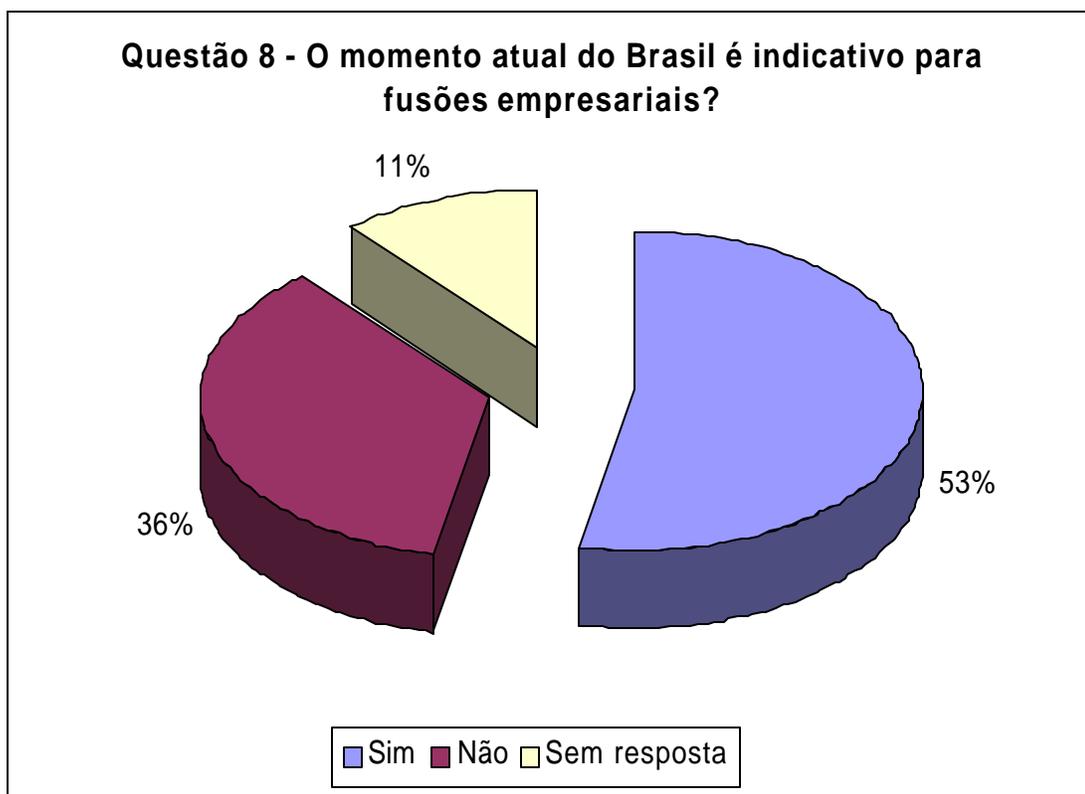
**Gráfico 6 – Sobre a Renda Familiar Mensal**

Quanto à questão 6, sobre a renda familiar mensal, 35% ou 160 dos entrevistados têm renda familiar mensal na faixa de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00; 26% ou 117 têm acima de R\$ 4.000,00; 17% ou 78 entre R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00; 17% ou 76 têm entre R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00; e 5% ou 23 até R\$ 1.000,00.



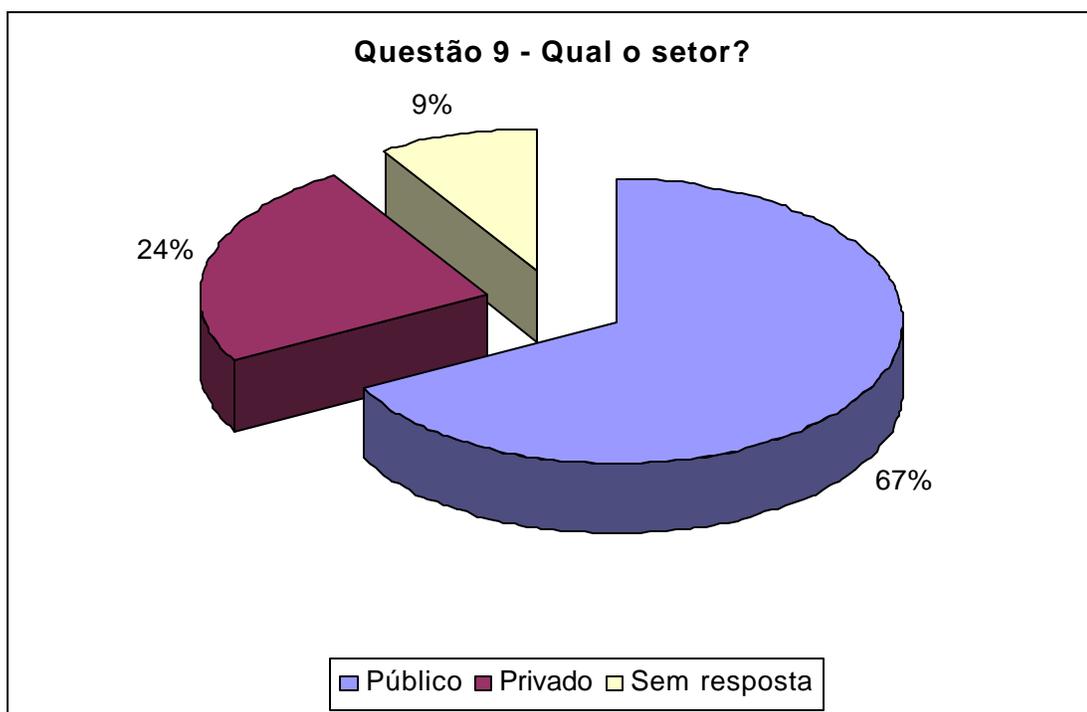
**Gráfico 7 – Sobre a Fusão Ser uma Alternativa Viável para o Sucesso das Empresas**

No que se refere à questão 7, sobre a fusão ser uma alternativa viável para o sucesso das empresas, 53% ou 242 pessoas responderam que sim, 39% ou 177 responderam não e 8% ou 36 não responderam. Mesmo com a aparente tendência declinante dos funcionários, conforme gráfico 1, ainda assim, 53% dos entrevistados estão sugerindo mudanças.



**Gráfico 8 – Sobre o Momento Atual de o Brasil Ser Indicativo para as Fusões Empresariais**

Com relação à questão 8, sobre o momento atual de o Brasil ser indicativo para fusões empresariais, 53% ou 241 entrevistados responderam sim, 36% ou 163 disseram não e 11% ou 51 não responderam. Destaque para a maioria, fazendo indicação de o momento brasileiro ser favorável a fusões empresariais.



**Gráfico 9 – Sobre em Qual Setor Deve Ocorrer Fusões**

Quanto à questão 9, sobre em qual setor deve haver fusões, 67% ou 306 pessoas disseram sim para o setor público e 24 % ou 109 disseram sim para o setor privado e 9% ou 40 não responderam. O resultado é significativo, pois 67% dos funcionários indicaram fusões de empresas no setor público.



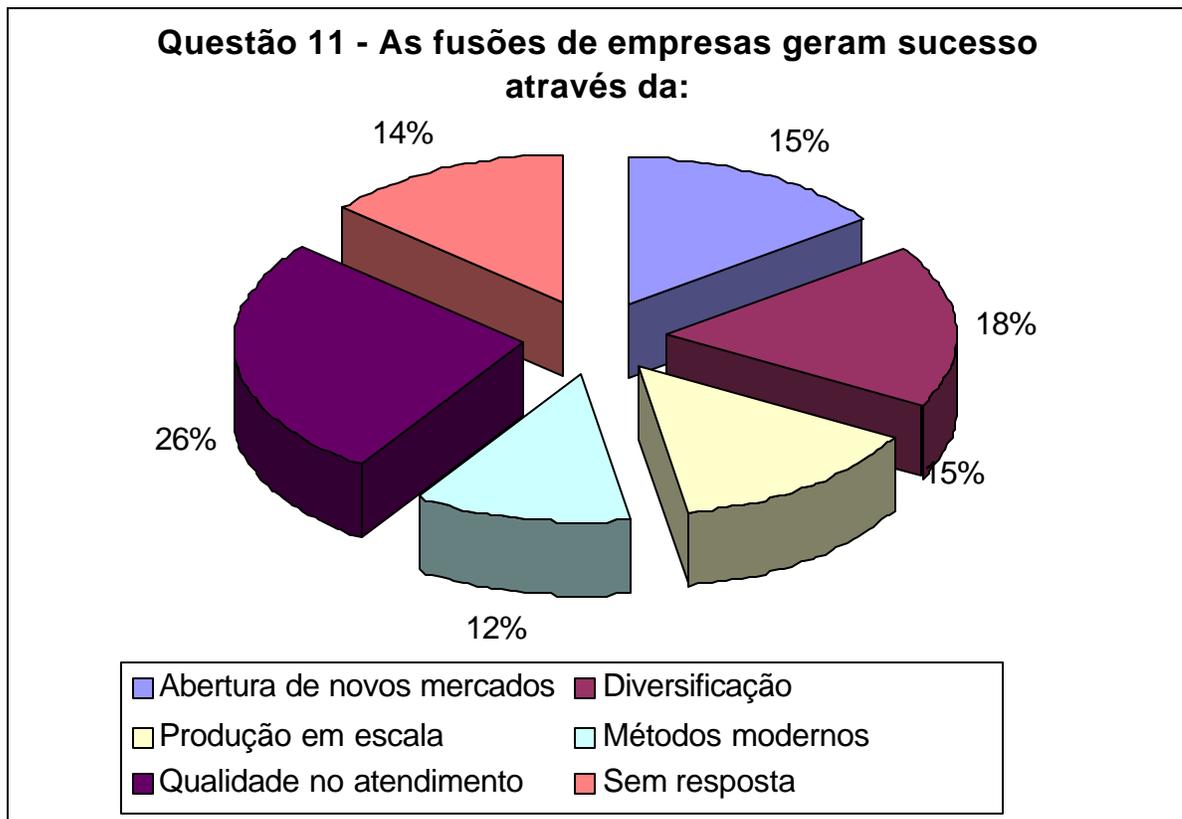
**Gráfico 10 – Se o Entrevistado acredita no Sucesso das Fusões que estão acontecendo nas Empresas da Área Pública do Brasil**

Na questão 10, se o entrevistado acredita no sucesso das fusões que estão acontecendo nas empresas da área pública do Brasil, 62% ou 272 entrevistados não acreditam, 24% ou 121 acreditam e 14% ou 62 não responderam.

Esta questão abrange um aspecto cultural quanto à corrupção existente nos órgãos públicos do Brasil. O cidadão brasileiro assiste diariamente nos noticiários de televisão e jornais, que exercem influência nas famílias, notícias sobre corrupção, gerando descrédito na população em relação aos atos dos governos, sendo compreendido este descrédito em razão de tantas provas que são apresentadas, quase que semanalmente, pelo Ministério Público para a nação brasileira.

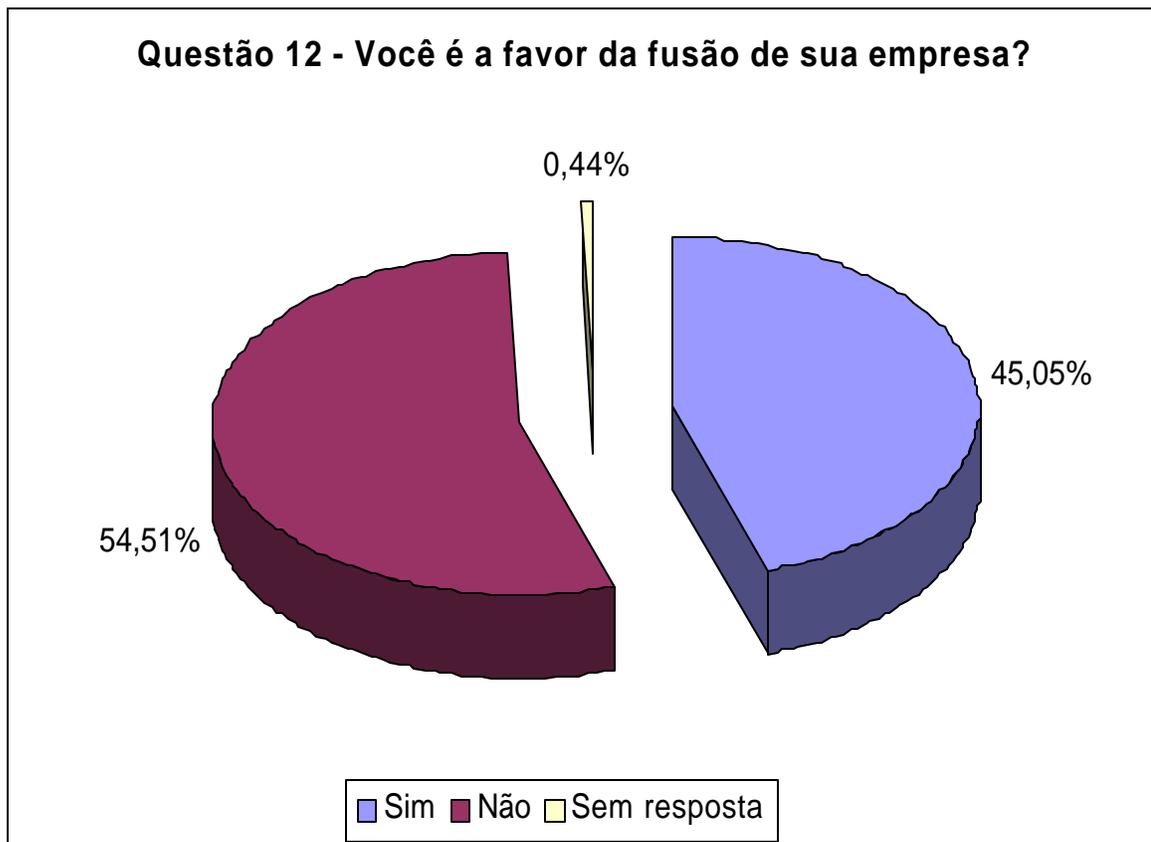
Os funcionários disseram sim para as fusões no setor público, conforme gráfico 9, e disseram que não acreditam no sucesso, conforme demonstrado no gráfico 10. Portanto, é

preciso tornar a fusão de empresa a mais transparente possível aos olhos das pessoas envolvidas, especialmente os funcionários, para que estes sejam parceiros no processo de fusão de uma empresa e não contrários, como está mostrando o resultado da pesquisa.



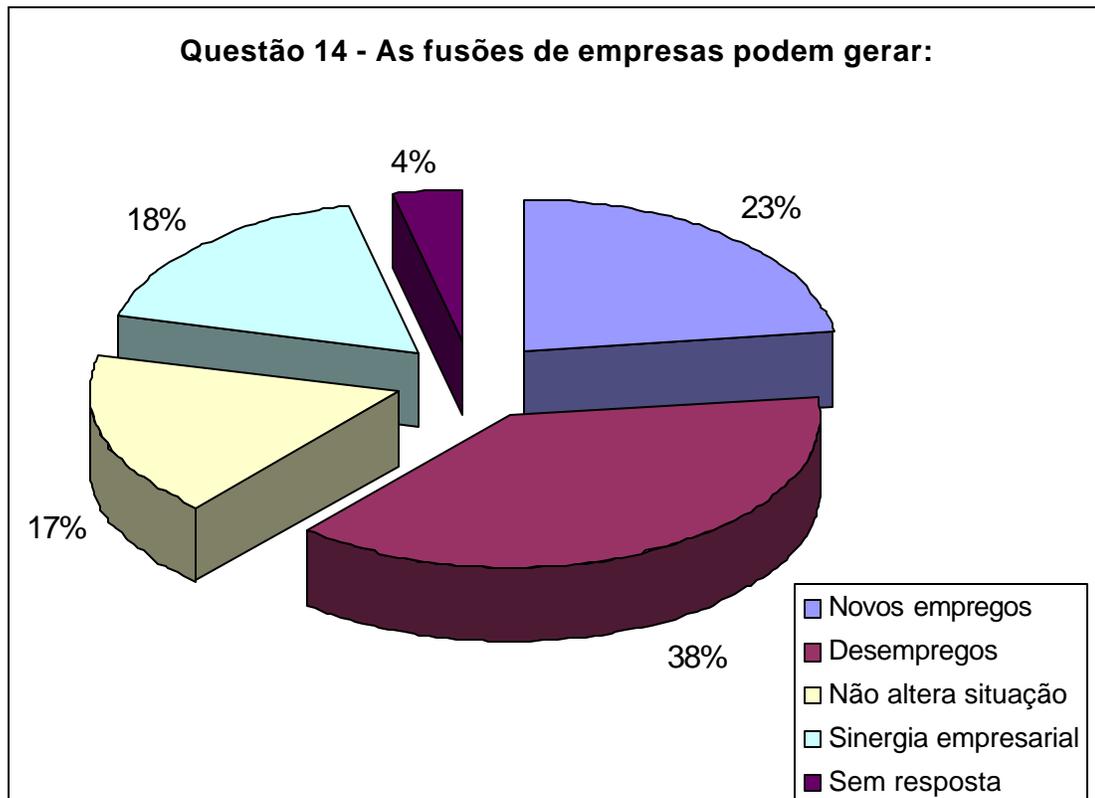
**Gráfico 11 – Sobre como as Fusões de Empresas obtêm Sucesso**

No que diz respeito à questão 11, sobre como as fusões de empresas obtêm sucesso, 26% ou 121 entrevistados disseram que é com a qualidade no atendimento aos usuários, 18% ou 81 optaram pela diversificação de produtos e/ou serviços, 15% ou 68 pela abertura de novos mercados, 15% ou 66 pela produção em maior escala com novas formas de custo, 12% ou 56 escolheram os métodos modernos de administrar a nova empresa e 14% ou 63 não responderam. Destaca-se a qualidade no atendimento como opção preferida dos funcionários.



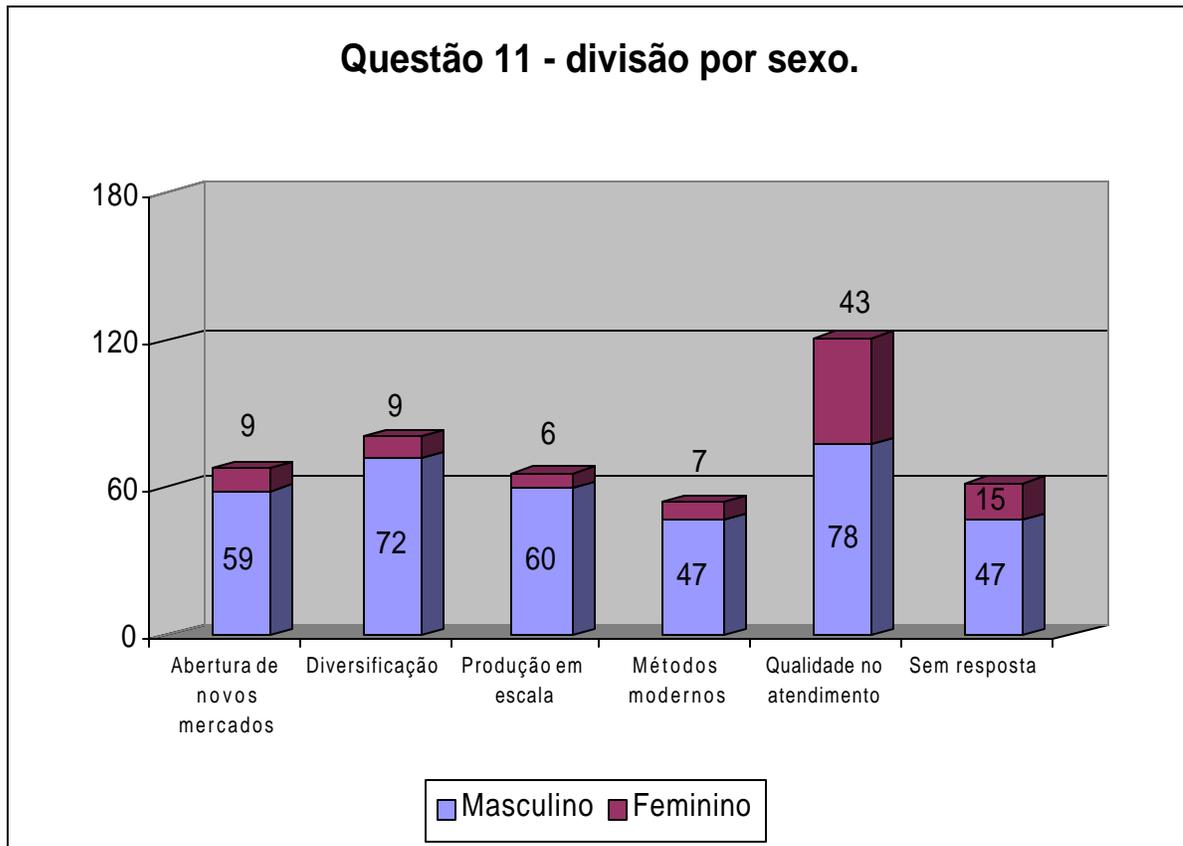
**Gráfico 12 – Sobre o Entrevistado se é a Favor da Fusão da Empresa em que Trabalha**

Relativamente à questão 12, se o entrevistado é a favor da fusão da empresa em que trabalha, 54,51% ou 248 entrevistados disseram não; 45,05% ou 205 disseram sim e 0,44% ou 2 não responderam. Novamente, aparece sinal de mudança e vale destacar que estão sugerindo mudanças na sua própria empresa, mesmo ocorrendo risco de perder o emprego. Outro detalhe importante é que não houve sem nenhum trabalho de explicação do que é uma fusão de empresa, apenas foi feita uma pesquisa espontânea. Se for feito um trabalho com seminários, palestras diversas, de conscientização dos propósitos de uma fusão de empresa, seus objetivos voltados para a modernidade atual e competitiva, com certeza este número de 45,05%, que hoje é espontâneo, aumentará.



**Gráfico 13 – Sobre o que as Fusões de Empresas podem gerar**

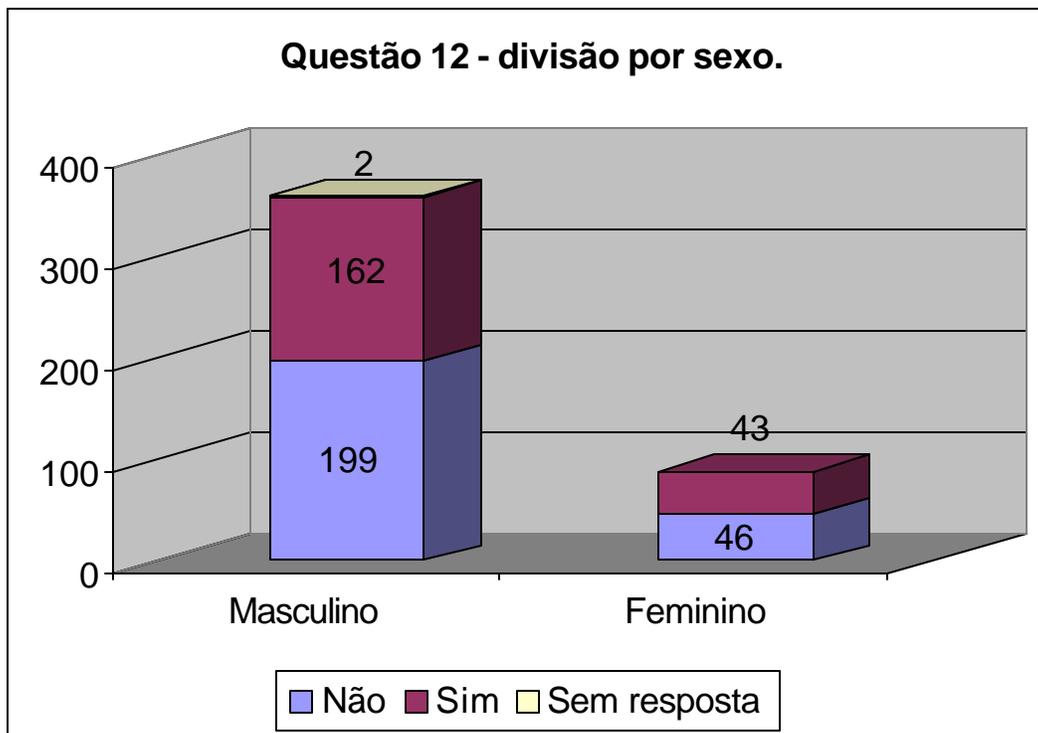
Na questão 14, sobre o que as fusões de empresas podem gerar, 38% ou 174 entrevistados apontaram desemprego, 23% ou 105 disseram novos empregos, 18% ou 80 escolheram sinergia empresarial, 17% ou 79 que não altera a situação de emprego e 4% não responderam. Portanto, houve maior preocupação com o desemprego.



**Gráfico 14 - Cruzamentos das Questões 2 e 11**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 2 e 11, o sexo masculino destaca-se em duas respostas: qualidade no atendimento aos usuários com 78 respostas e diversificação de produtos e/ou serviços com 72.

O sexo feminino destaca-se no item qualidade no atendimento aos usuários, com 43 respostas, bem distante dos demais itens. É bastante claro para os dois sexos que as fusões de empresas geram sucesso através da qualidade no atendimento aos usuários.

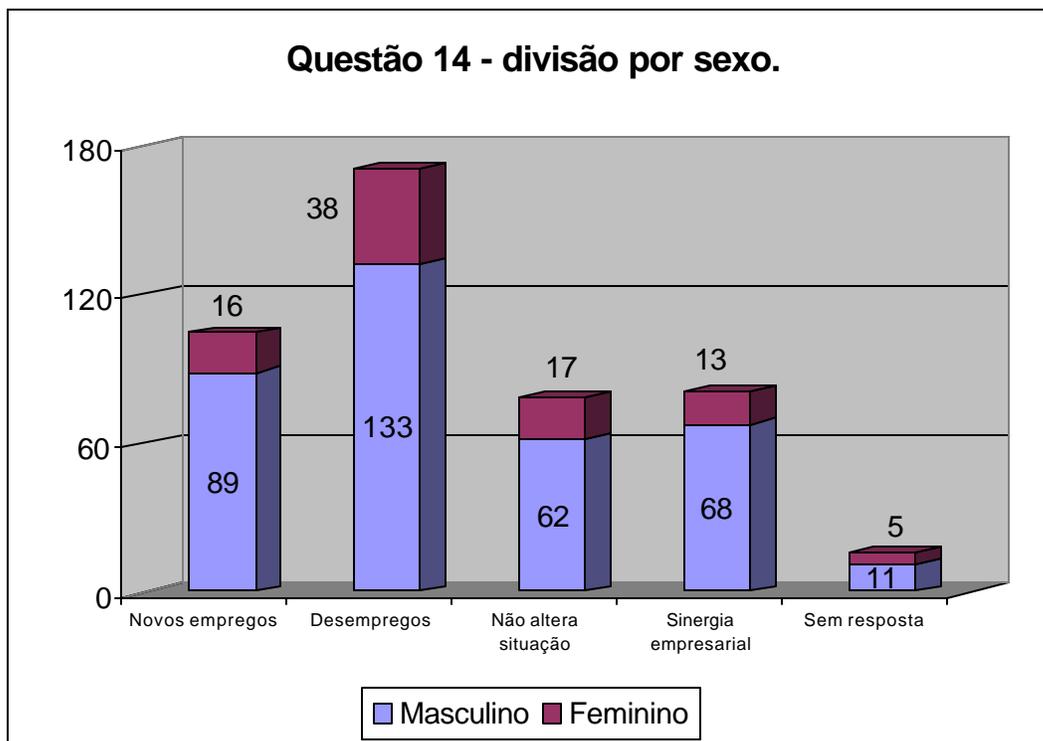


**Gráfico 15 - Cruzamentos das Questões 2 e 12**

No cruzamento das informações das respostas às questões 2 (Sexo) e 12, obteve-se 363 respostas do sexo masculino e 89 respostas do sexo feminino, enquanto na questão 12 (Você é a favor da fusão de sua empresa) obteve-se 245 respostas não e 205 respostas sim para a fusão de sua empresa.

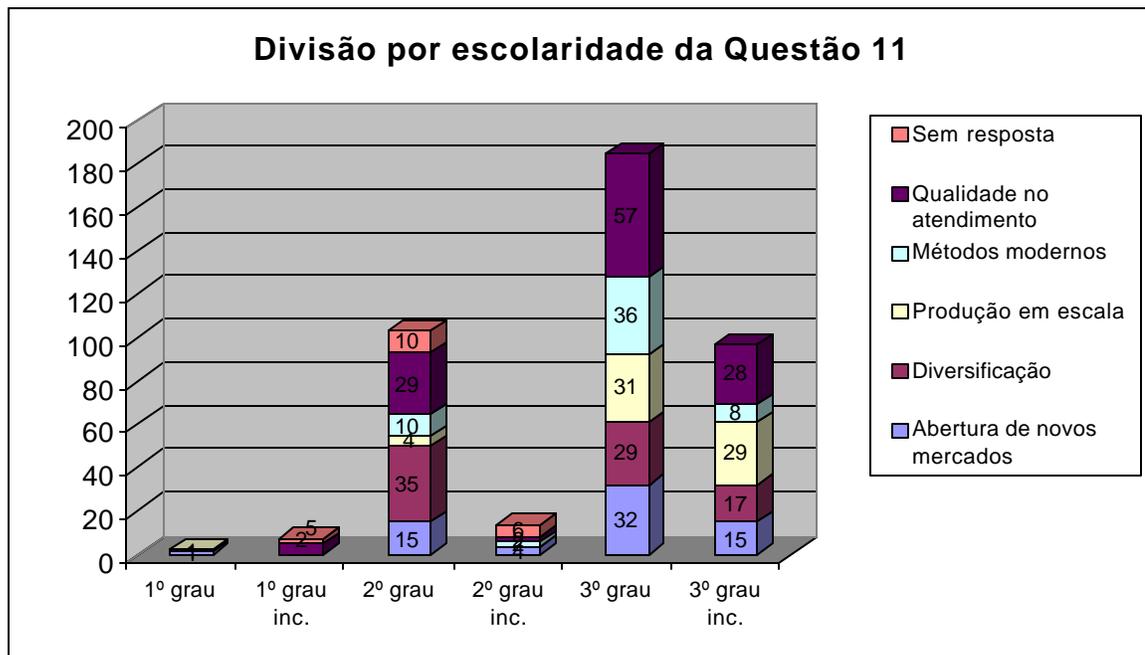
Por sexo, o feminino ficou praticamente empatado, 52% contra e 48% a favor da fusão. Entretanto, no masculino este percentual aumentou um pouco, 55% contra e 45% a favor da fusão de sua empresa.

Do sexo masculino, 199 respondentes disseram não para fusão de sua empresa e 162 sim. Enquanto, no feminino, 46 disseram não para fusão de sua empresa e 43, sim.



**Gráfico 16 – Cruzamento das Questões 2 e 14**

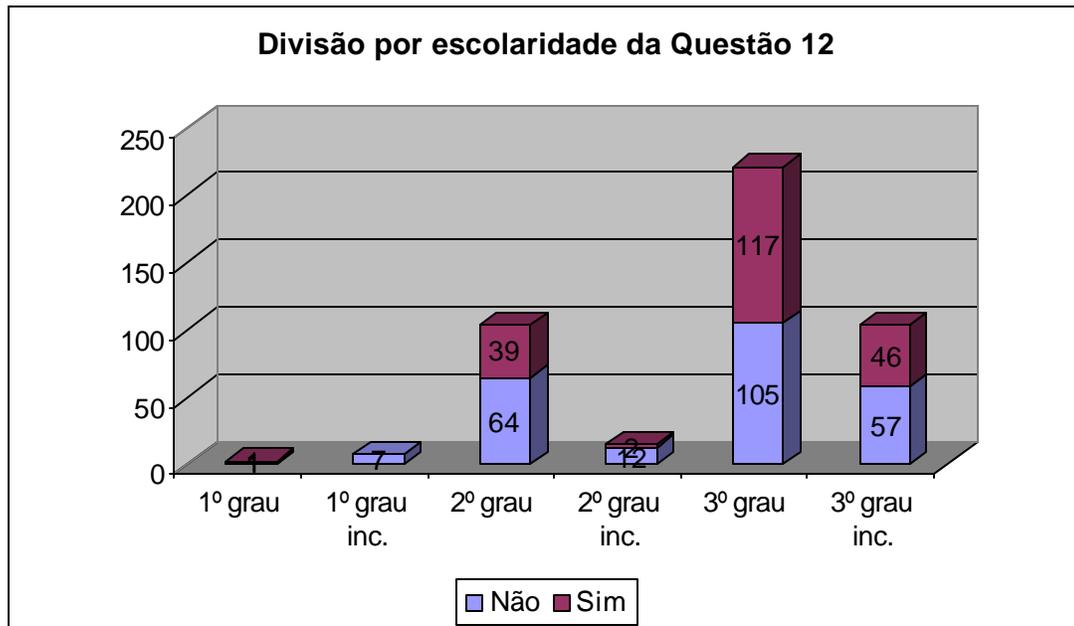
No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 2 e 14, o maior índice, tanto no sexo masculino como no feminino, foi do item desemprego, com 133 do sexo masculino, significando 37% do total das respostas, e 38 do sexo feminino, significando 43% do total das respostas. Proporcionalmente, o sexo feminino está mais preocupado com o item desemprego.



**Gráfico 17 - Cruzamentos das Questões 3 e 11**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 3 e 11, os funcionários com 3º grau, diversificaram bem as suas respostas. Destacaram a qualidade no atendimento aos usuários, 31%, representando 57 respostas do total de 185 respostas. Os demais itens ficaram na faixa intermediária com indicativo muito próximo um do outro.

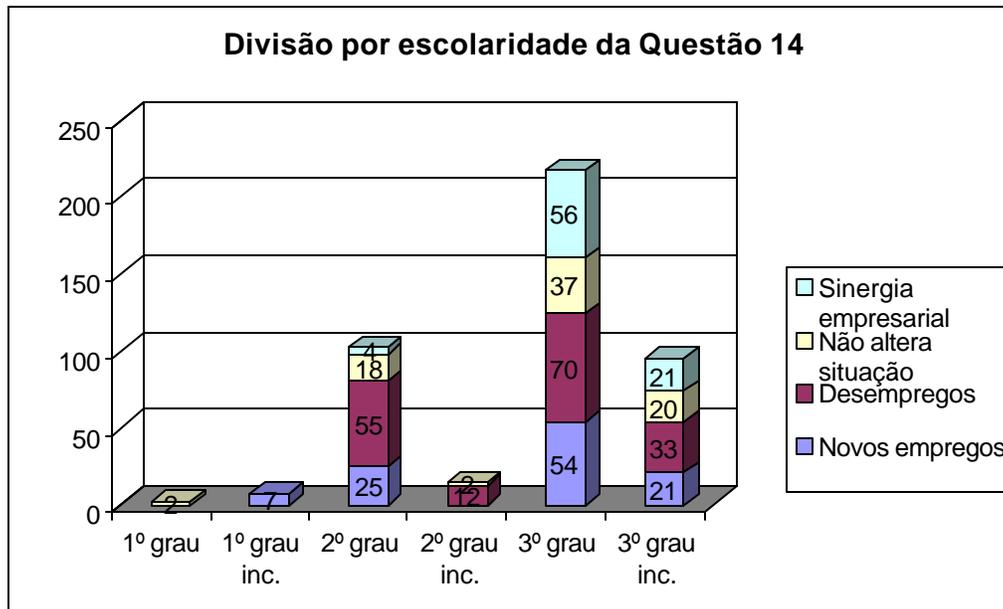
Observa-se pouca ou quase nenhuma preocupação dos funcionários com escolaridade de 1º grau, e 1º e 2º graus incompletos quanto à qualidade no atendimento, como se esta questão não fosse importante no desempenho das atividades de uma empresa.



**Gráfico 18 - Cruzamentos das Questões 3 e 12**

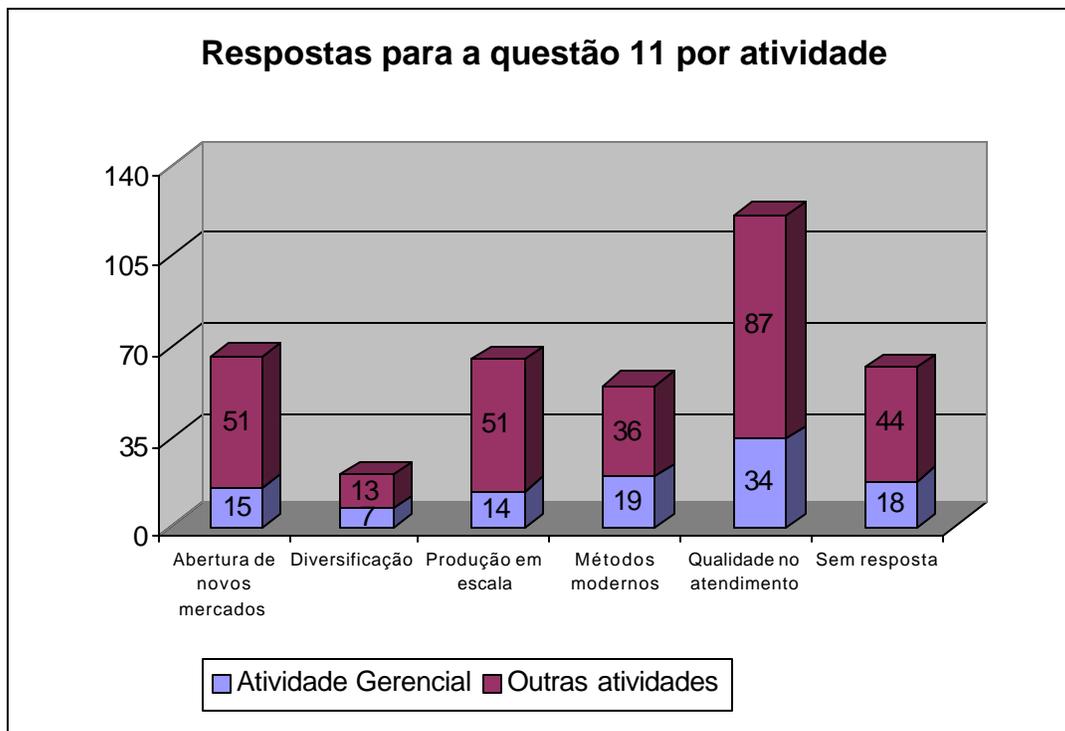
No cruzamento das informações referentes às questões 3 e 12, obteve-se 117 respostas das pessoas com escolaridade de 3º grau concordando com a fusão da empresa em que trabalham, significando 53%; 105 respondentes discordando, significando 47%. Das 103 respostas dos funcionários com 2º grau completo, obteve-se 64 discordantes, representando 62%; e 39 que concordaram, ou seja, 38%. Dos 103 entrevistados com 3º grau incompleto, 57 posicionaram-se contra, significando 55% e apenas 46 a favor, ou seja, 45%.

A pesquisa mostrou que os funcionários com nível de escolaridade superior são a favor da fusão da empresa, enquanto os funcionários com menor índice de escolaridade são, a princípio, contra a fusão da empresa.



**Gráfico 19 - Cruzamentos das Questões 3 e 14**

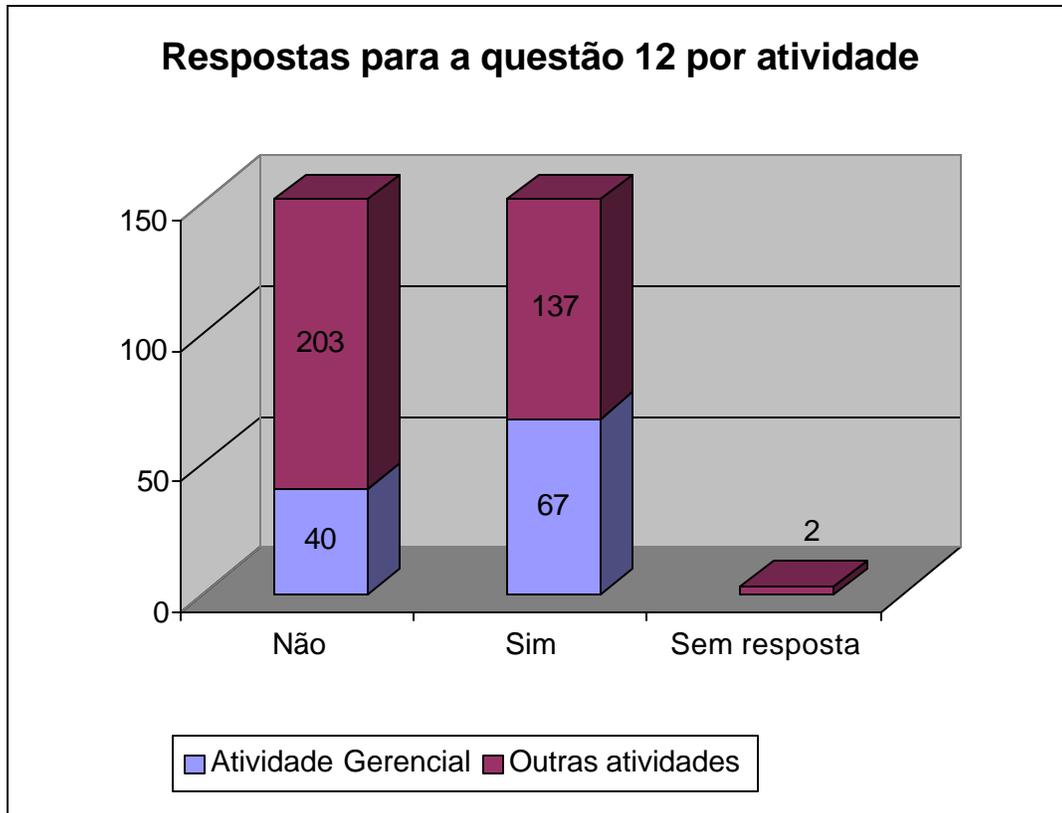
No cruzamento das informações das respostas às questões 3 e 14, obteve-se destaque para as respostas dos funcionários com 3º grau. Das 136 respostas, 70 funcionários escolheram o item desempregos, significando 32%, e 56 escolheram sinergia empresarial, resultando em 26%. Muito próximo disto, o item novos empregos conseguiu 54 respostas, ou seja, 25%. E 54 funcionários com escolaridade de 2º grau optaram pelo item desempregos, portanto alcançando 54% das respostas. Em todos os níveis de escolaridade o índice do item desemprego foi superior aos demais índices dos outros itens.



**Gráfico 20 - Cruzamentos das Questões 4 e 11**

No cruzamento das informações das respostas às questões 4 e 11, obteve-se destaque para o item qualidade no atendimento aos usuários pelos funcionários com atividade gerencial, com 32%, ou seja, 34 funcionários optaram por esta resposta. Dos funcionários que exercem outras atividades, em sua maioria, 87 escolheram a mesma resposta, num total de 31%.

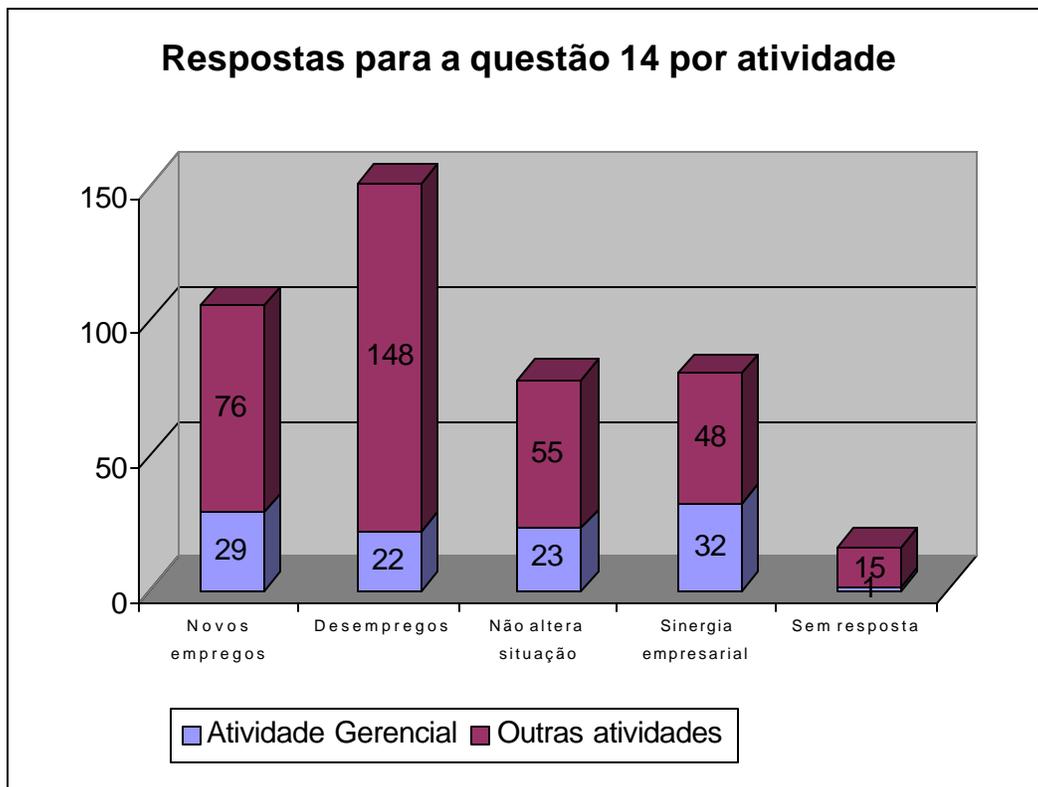
Existe um consenso de que qualidade no atendimento aos usuários é importante, resta a aplicação deste conceito nas empresas.



**Gráfico 21 - Cruzamentos das Questões 4 e 12**

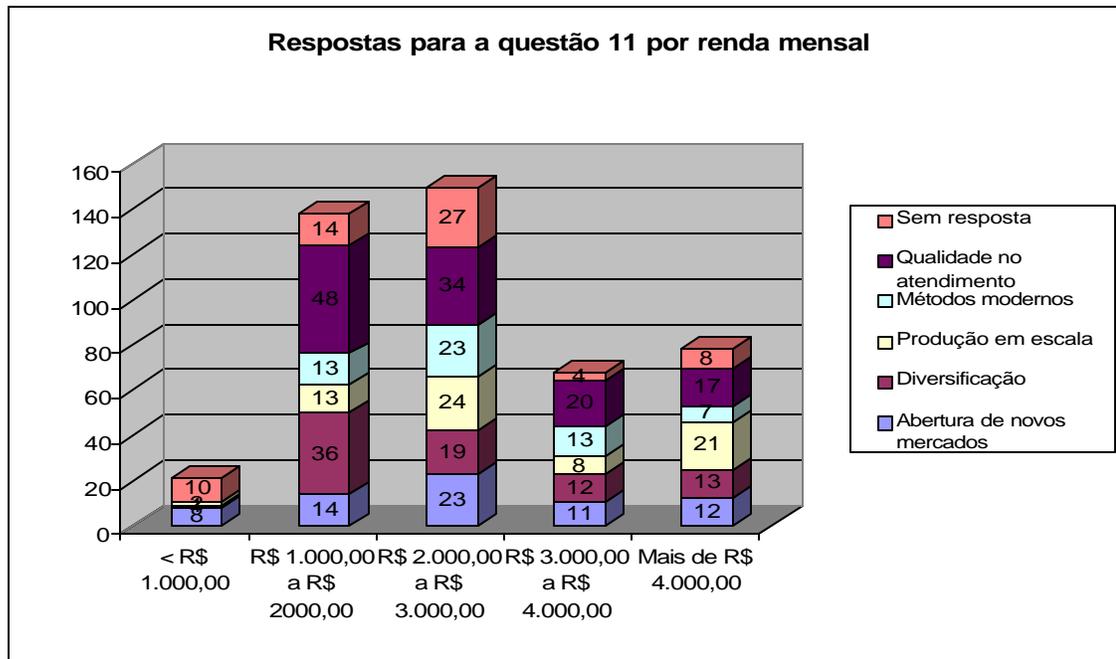
No cruzamento das informações das respostas às questões 4 e 12, obteve-se dos respondentes que exercem algum tipo de atividade gerencial 67 respostas, ou seja, 63% são a favor da fusão da empresa e 40 respostas, 37%, contra. Quanto aos funcionários que têm outras atividades, obteve-se 203 respostas, ou seja, 59% são contrários à fusão da empresa e 137, 40%, a favor.

A pesquisa mostrou que os funcionários que não ocupam gerências são contrários à fusão de empresas (59%) e os funcionários com atividade gerencial são a favor (63%). Está bem transparente a inversão nas curvas de resultados.



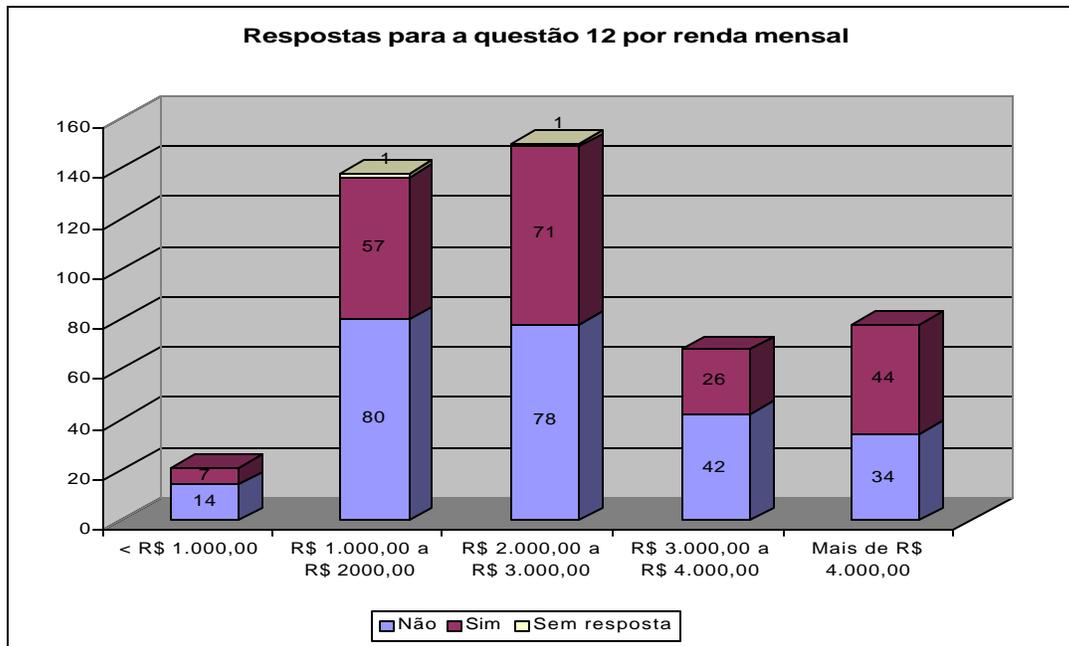
**Gráfico 22 - Cruzamentos das Questões 4 e 14**

No cruzamento das informações relativas às questões 4 e 14, obteve-se dos funcionários que exercem outras atividades 148 respostas, isto é, 43% acham que as fusões de empresas geram desempregos. Entretanto, as pessoas que têm uma a atividade gerencial diversificaram suas respostas, ocasionando um certo equilíbrio com vantagem para sinergia empresarial, 32 respostas, significando 30% do total; 29 para novos empregos; 23 que não altera a situação de emprego; e 22 para desempregos. Os funcionários de atividades gerenciais não estão preocupados com o item desemprego, conforme mostrou a pesquisa.



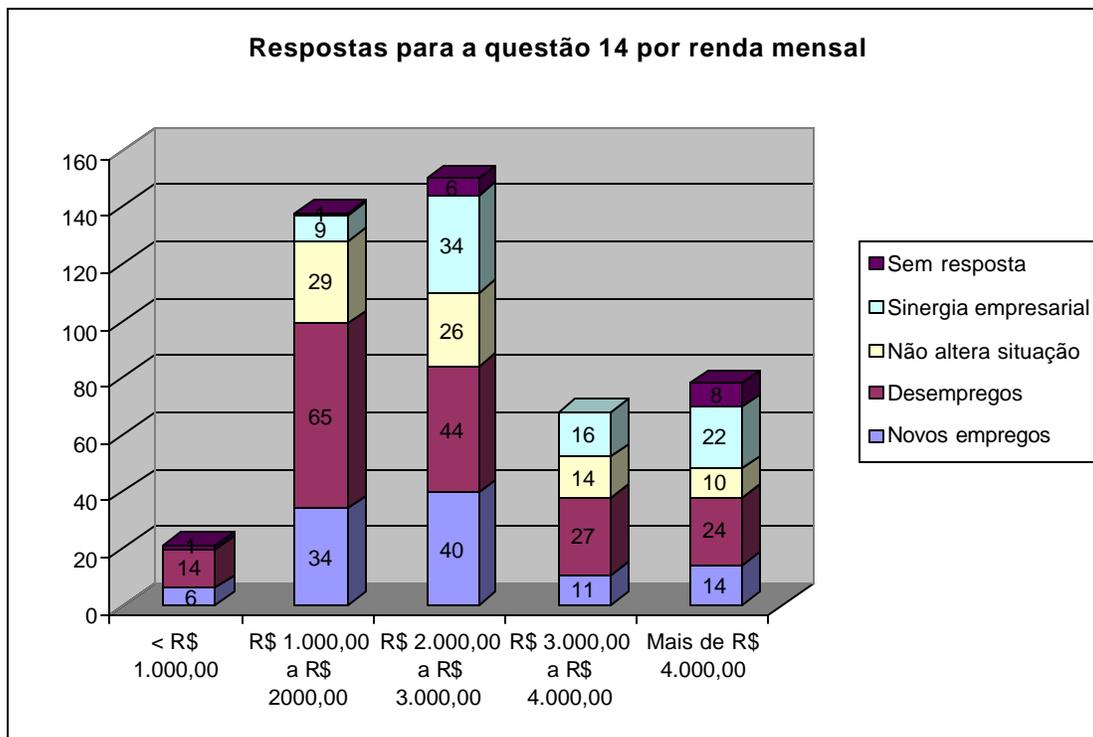
**Gráfico 23 - Cruzamentos das Questões 5 e 11**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 5 e 11, a opção dos funcionários que ganham entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 foi pela resposta que as fusões de empresas geram sucesso através de qualidade no atendimento aos usuários, com 48 do total de 138 respostas, significando 35%. Nas faixas salariais de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00 e de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00, também houve destaque para o item qualidade no atendimento. Uma inversão desta curva apenas na faixa salarial dos que ganham acima de R\$ 4.000,00, pois são funcionários qualificados, com escolaridade superior e, portanto, são os estrategistas da empresa.



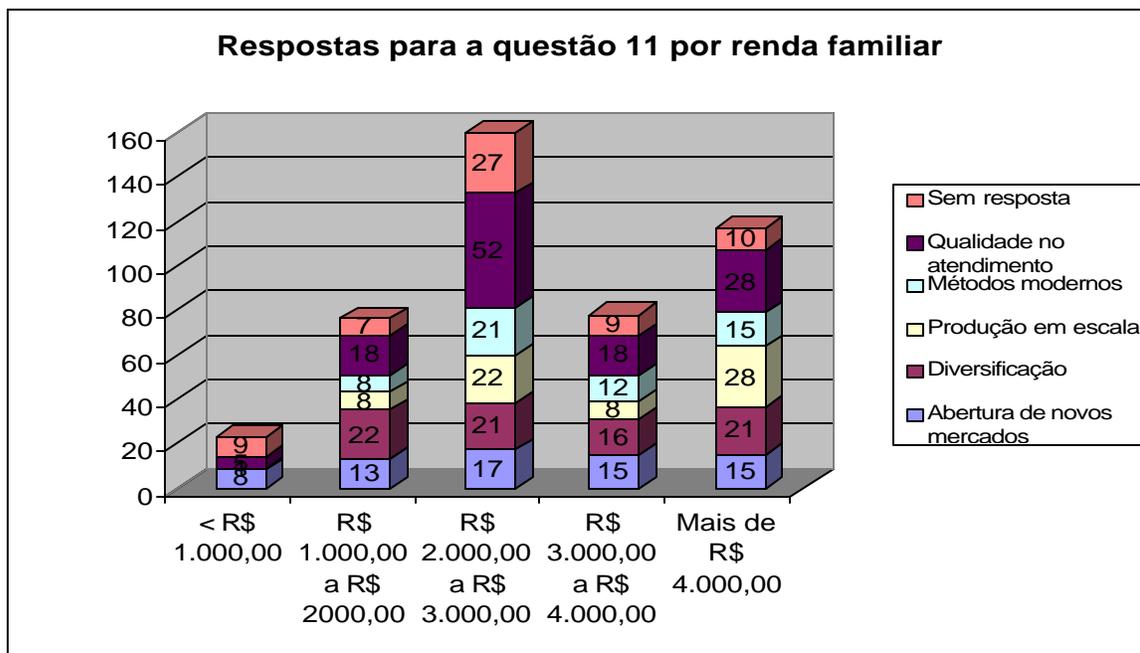
**Gráfico 24 - Cruzamentos das Questões 5 e 12**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 5 e 12, dos funcionários que ganham entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00, são contra a fusão da empresa, 80 respostas, ou seja, 58%. Dos funcionários que ganham entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00, obteve-se 78 respostas, isto é, 52%, contra a fusão de sua empresa. Somente os da faixa salarial que ganham acima de R\$ 4.000,00 são a favor da fusão de sua empresa com 44 respostas ou 56% do total de 78 respostas. Isto está perfeitamente claro na curva de resultados.



**Gráfico 25 - Cruzamentos das Questões 5 e 14**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 5 e 14 dos funcionários que ganham entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00, 65 escolheram que a fusão de empresa pode gerar desempregos, isto significa 47%. Este item foi o mais escolhido por todas as faixas salariais. Apenas na faixa salarial dos funcionários que ganham mais de R\$ 4.000,00 aparece o item sinergia empresarial com 22 respostas, significando 28%, praticamente empatando com o item desemprego, com 24 respostas, 31%.

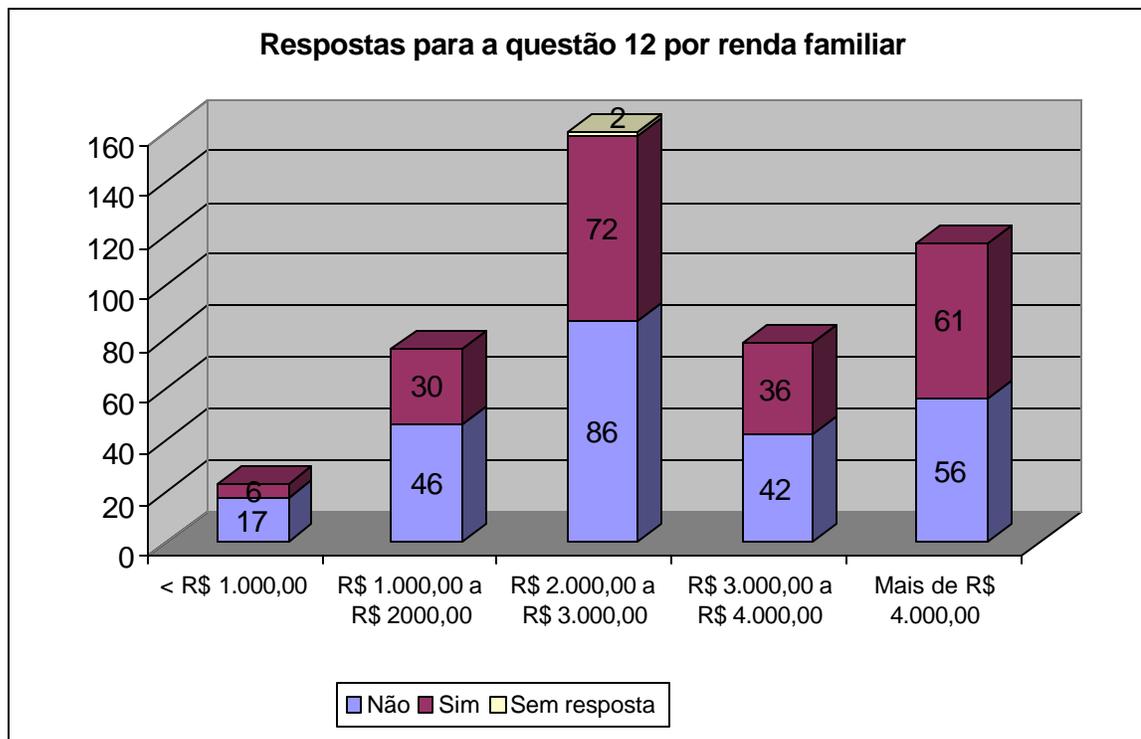


**Gráfico 26 - Cruzamentos das Questões 6 e 11**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 6 e 11, das 160 respostas, 52 funcionários que ganham entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00 optaram pelo item as fusões de empresas geram sucesso por meio da qualidade no atendimento aos usuários, ou seja, 33%.

Este indicativo é semelhante ao cruzamento das questões 5 e 11, gráfico 23, apenas mudou de faixa salarial, pois neste gráfico analisa-se a renda familiar.

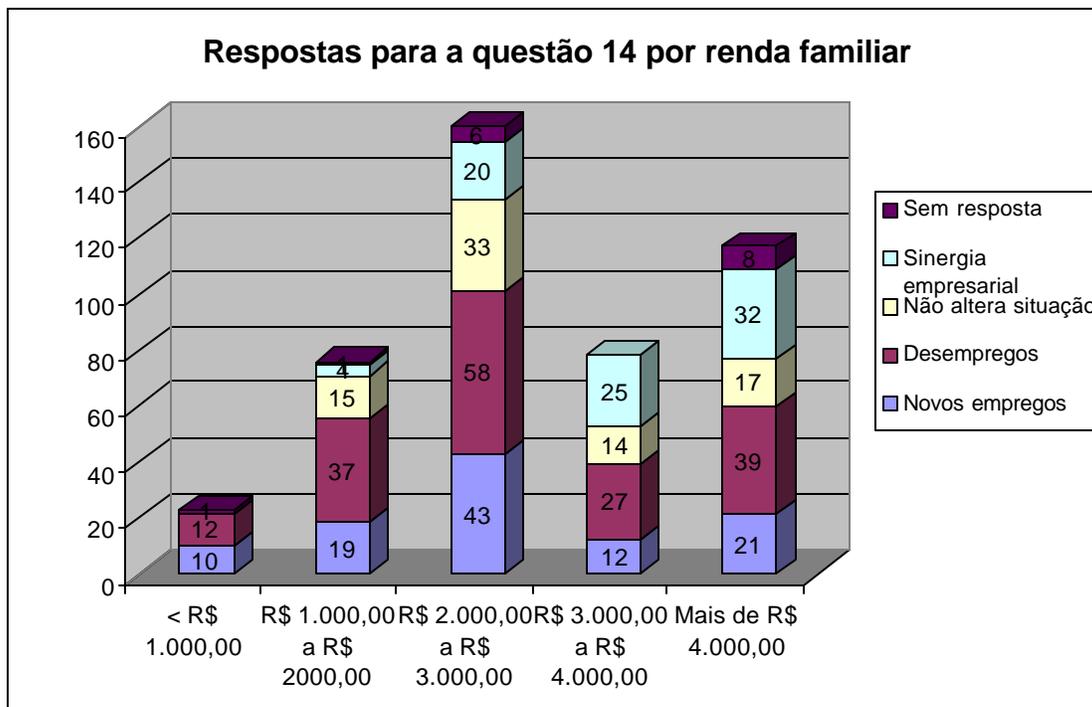
Dos 117 funcionários cuja a renda familiar é superior a R\$ 4.000,00, 28 indicaram que as fusões geram sucesso através da qualidade no atendimento ao usuário, ou seja, 24%.



**Gráfico 27 - Cruzamentos das Questões 6 e 12**

No cruzamento das informações das respostas às questões 6 e 12, obteve-se 86 respondentes (54%) contra a fusão de empresa; daqueles que ganham entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00, 72 respondentes (46%) são a favor da fusão de sua empresa, com a mesma faixa salarial.

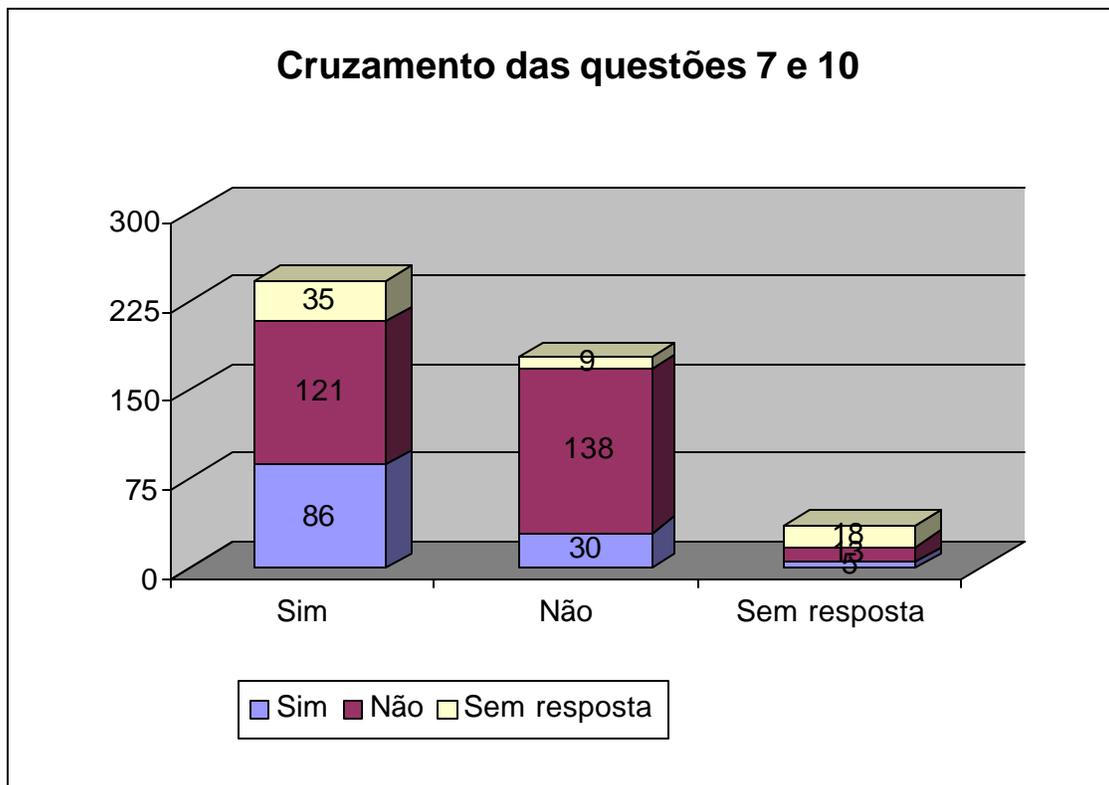
Da mesma forma que o cruzamento das questões 5 e 12 do gráfico 25, apenas os funcionários que ganham acima de R\$ 4.000,00 são a favor da fusão de sua empresa.



**Gráfico 28 - Cruzamentos das Questões 6 e 14**

No cruzamento das informações obtidas nas respostas às questões 6 e 14, encontrou-se 58 respostas do total de 160, ou seja, 36%, sendo o maior destaque dos funcionários que ganham entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00 para o item que as fusões de empresas podem gerar desempregos.

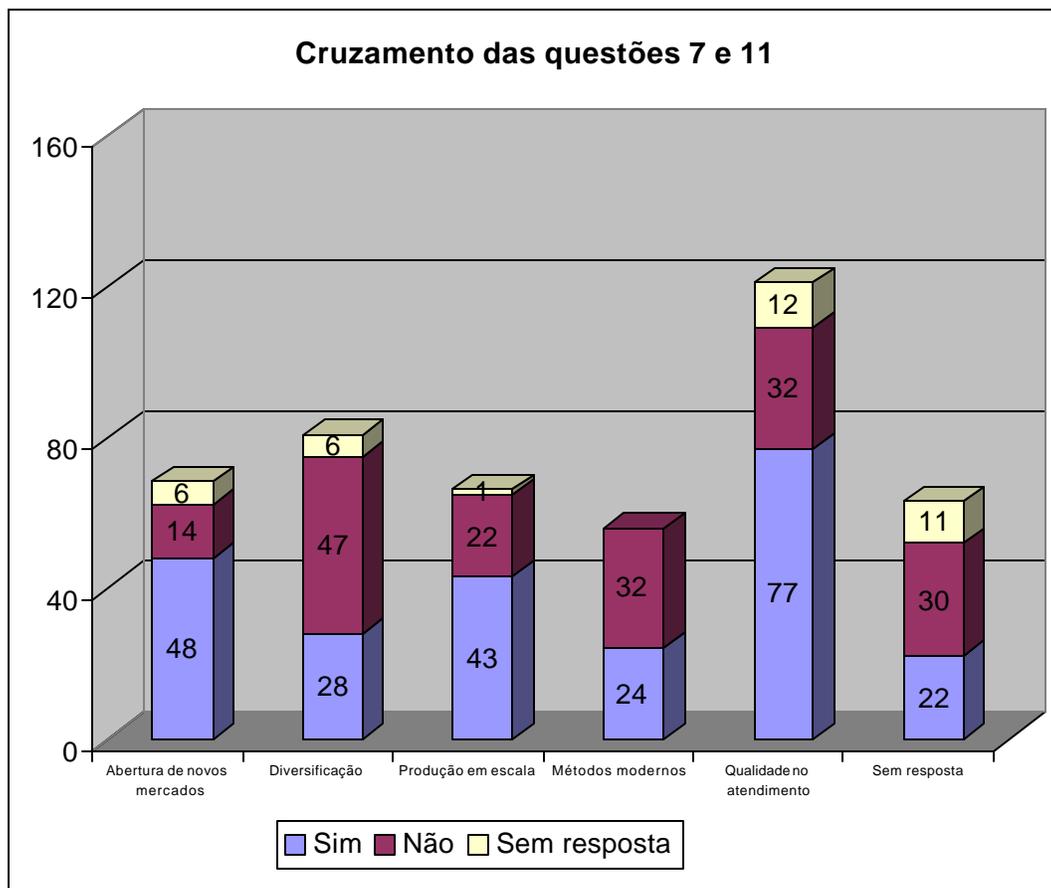
Este item recebeu destaque em todas as faixas salariais, sendo a maior preocupação, inclusive na última faixa salarial, dos funcionários que ganham acima de R\$ 4.000,00. Estes dados estão coerentes com os resultados do cruzamento das questões 5 e 14, conforme consta no gráfico 25.



**Gráfico 29 - Cruzamentos das Questões 7 e 10**

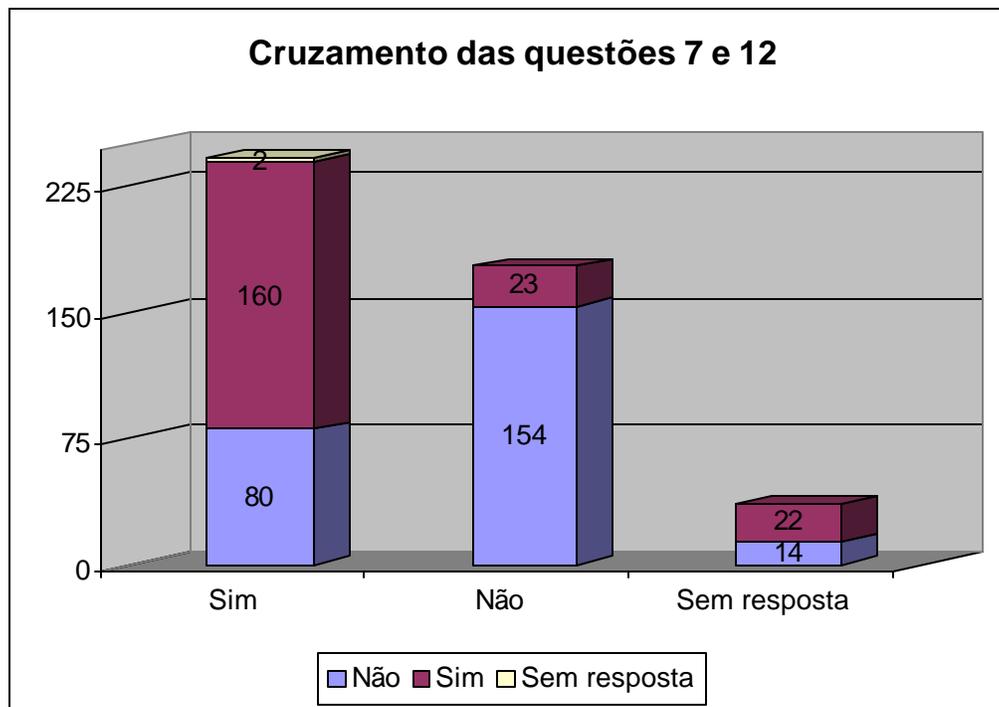
No cruzamento das questões 7 com a questão 10, obteve-se 207 respostas (50%) a favor da fusão de empresa como alternativa viável para o seu sucesso e 168 respostas (41%) contra.

Quanto à questão 10, você acredita no sucesso das fusões de empresas que estão acontecendo na área pública no Brasil, encontro-se 116 respondentes (31%) que acreditam, enquanto 259 respondentes (69%) não acreditam.



**Gráfico 30 - Cruzamentos das Questões 7 e 11**

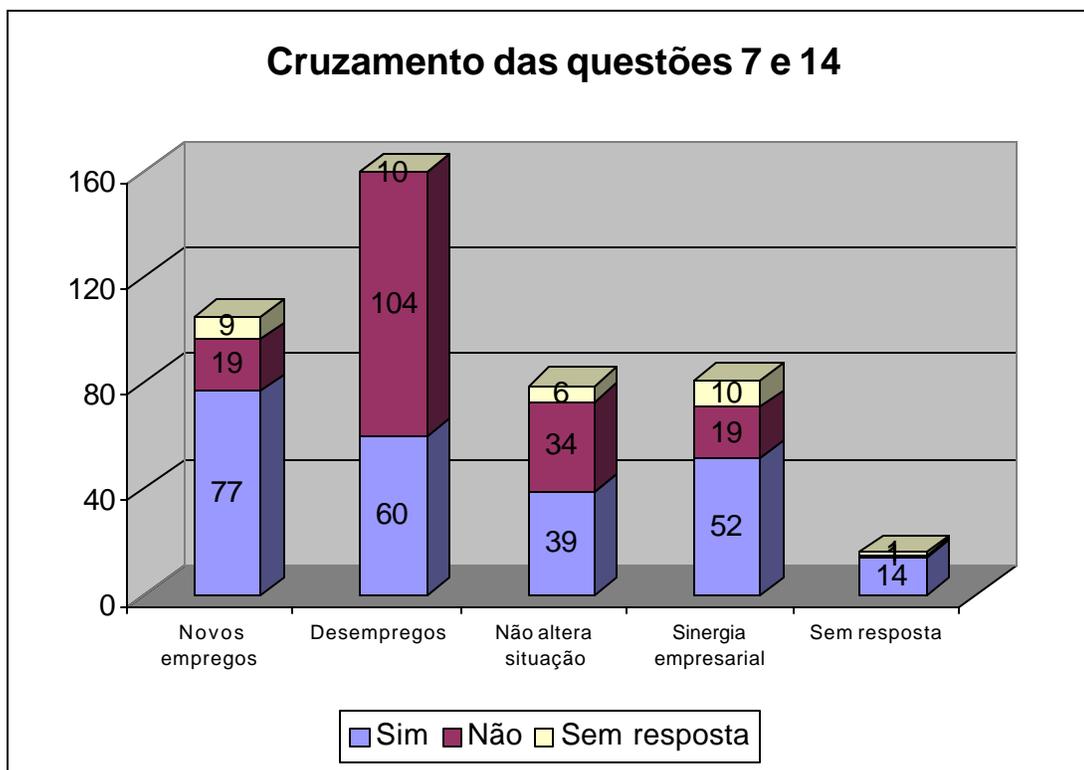
No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 7 e 11, 77 respondentes (32%) do total de 242 são favoráveis que as fusões de empresas geram sucesso através da qualidade no atendimento aos usuários e 47, ou seja, 26% do total de 177 respondentes são contrários ao item a fusão de empresa não é uma alternativa viável para o seu sucesso, indicando a diversificação de produtos e/ou serviços como uma possível alternativa para gerar sucesso.



**Gráfico 31 - Cruzamentos das Questões 7 e 12**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 7 e 12, conseguiu-se 154 respostas (62%) do total de 248 contra a alternativa da viabilidade de fusão de sua empresa. E 160 respostas (78%) do total de 205 favoráveis ao item de que a fusão é uma alternativa viável para o seu sucesso.

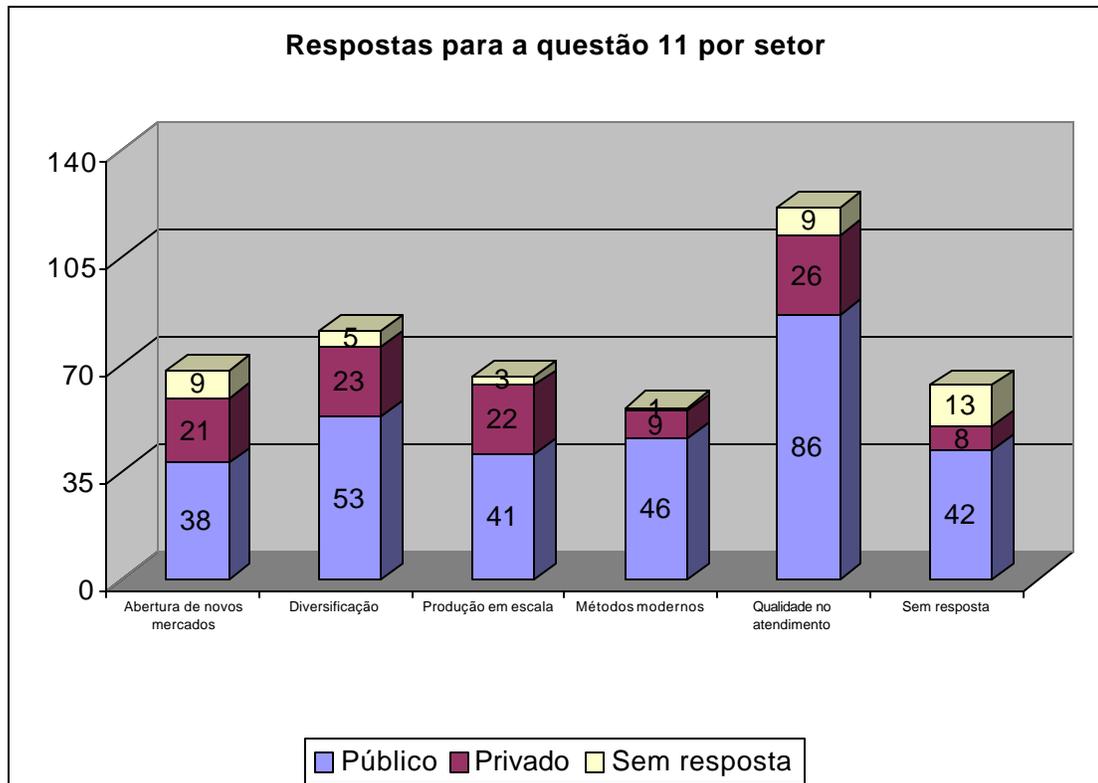
No cruzamento com a questão 12, tem-se 205 funcionários (45%) favoráveis à fusão de sua empresa e 248, ou seja, 55%, contrários.



**Gráfico 32 - Cruzamentos das Questões 7 e 14**

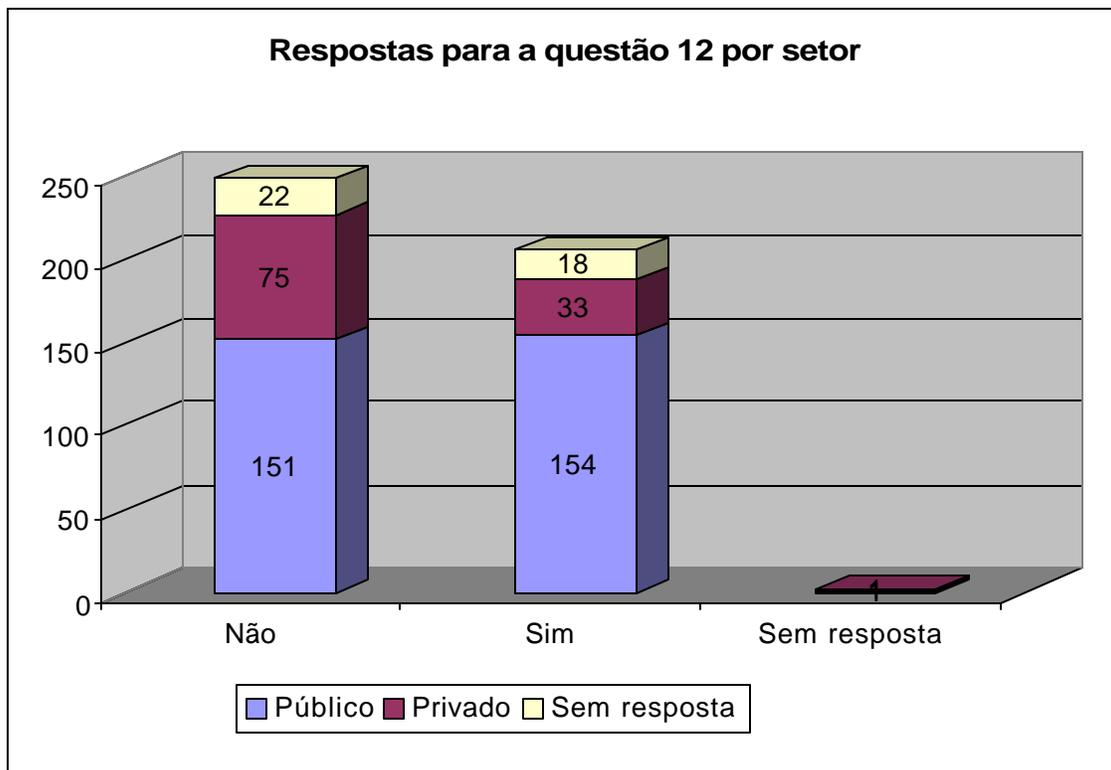
No cruzamento das informações das respostas às questões 7 e 14, aparecem 77 respostas sim para a alternativa de que as fusões podem gerar novos empregos (32%) do total de 242 respostas, e 104 pessoas são contrárias a alternativa de que as fusões de empresas podem gerar desempregos (59%), do total de 177 respostas.

O item desemprego recebeu 164 indicações de que as fusões de empresas podem gerar desemprego de um total de 404 questionários preenchidos, ou seja, 41%, um percentual bastante significativo.



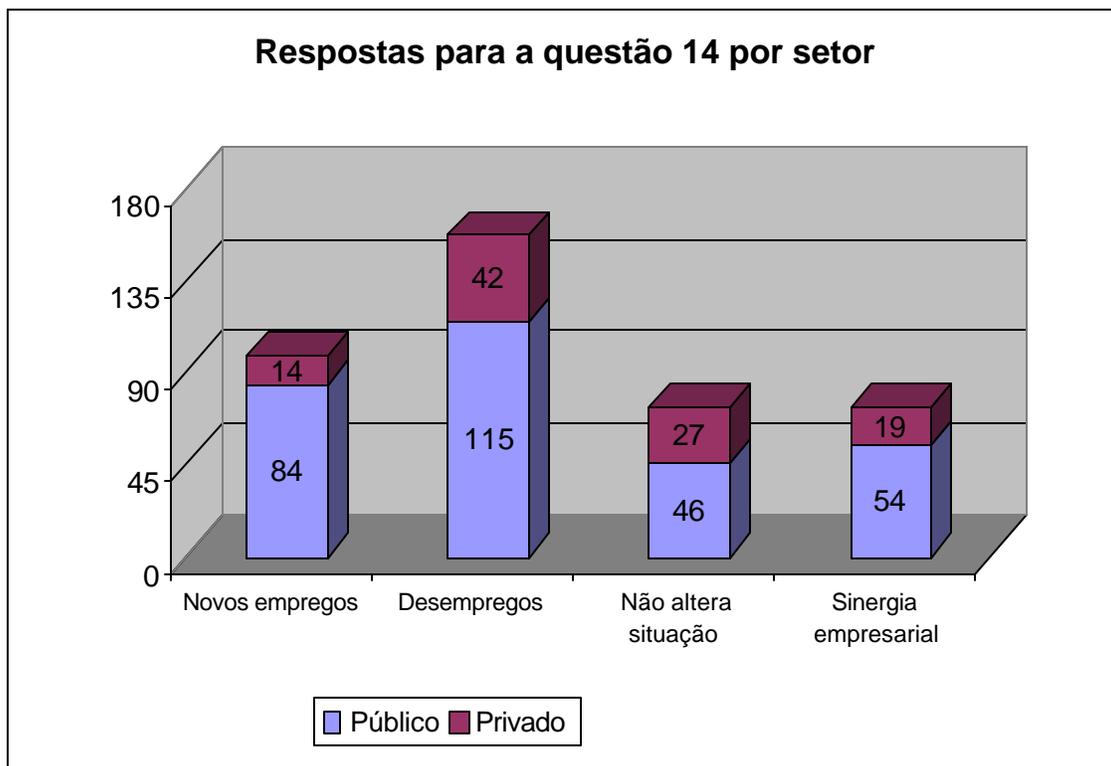
**Gráfico 33 - Cruzamentos das Questões 9 e 11**

No cruzamento das informações das respostas às questões 9 e 11, obteve-se 86 respostas (28%) do total de 306 indicando a qualidade no atendimento aos usuários como fonte de sucesso de uma empresa no setor público e 26 respostas (24%) do total de 109 indicando também a qualidade no atendimento aos usuários como fonte de sucesso de uma empresa no setor privado.



**Gráfico 34 - Cruzamentos das Questões 9 e 12**

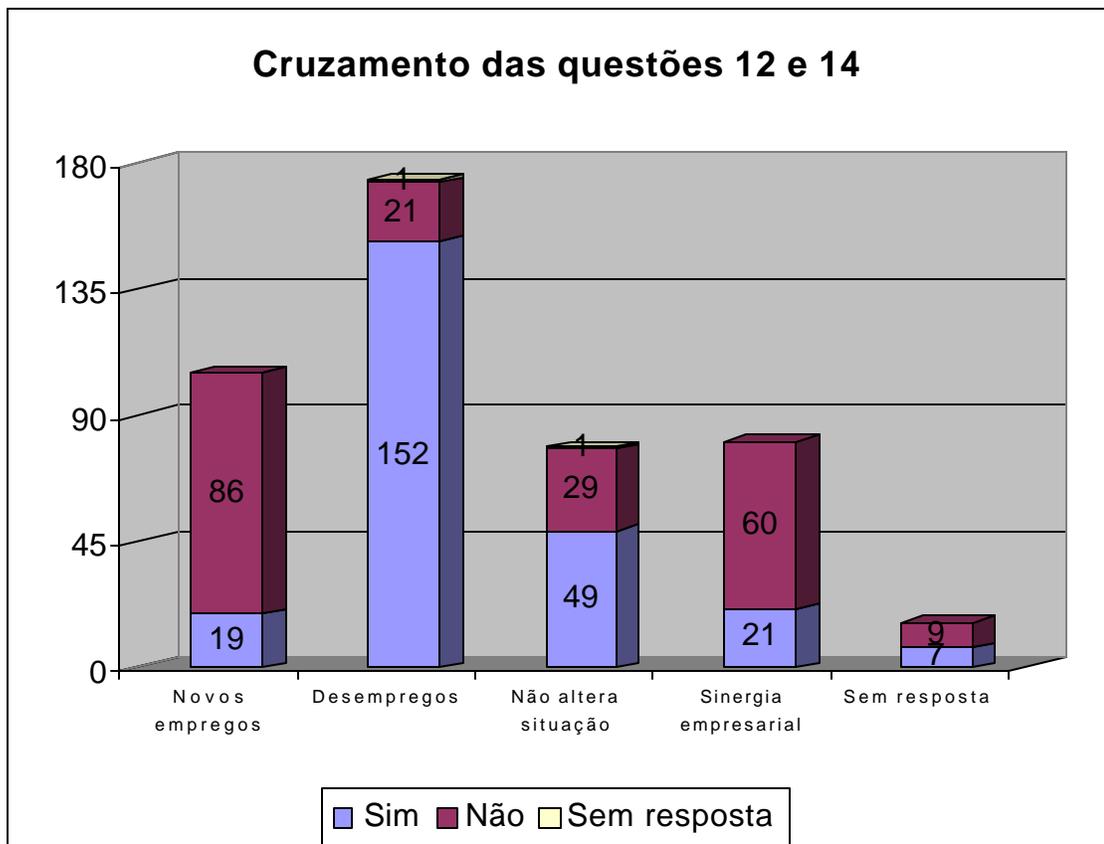
No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 9 e 12, observou-se 306 respondentes indicando o setor público para ser feita a fusão de empresas, sendo que 154, ou seja, 50% são a favor da fusão de sua empresa e 109 indicaram o setor privado para ser feita a fusão da empresa.



**Gráfico 35 - Cruzamentos das Questões 9 e 14**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 9 e 14, mais uma vez aparece a preocupação do funcionário com o desemprego, com 115 respostas (38%) do total de 306.

Dos funcionários que indicaram o setor privado para ser feita a fusão de empresa, 42 deles (39%) do total de 109 também têm preocupação com o item desemprego. Do total de 401 questionários preenchidos, 157 funcionários (39%) manifestaram preocupação com o item desemprego.



**Gráfico 36 - Cruzamentos das Questões 12 e 14**

No cruzamento das informações obtidas com as respostas às questões 12 e 14, dos 248 entrevistados que disseram não à fusão de sua empresa, 152, ou seja, 61% do total estão preocupados como o item desemprego e das 205 respostas que disseram sim à fusão de sua empresa, 86, isto é, 42% disseram que a fusão pode gerar novos empregos.

Quanto às questões 13 e 15, do questionário usado na pesquisa de campo, por se tratar de questões de ordem dissertativa, permitindo a espontaneidade dos respondentes, estas serão demonstradas a seguir:

Questionário 27

Resposta da questão 15:

Creio que a fusão de empresas só beneficia a elas próprias, isto é, com certeza haverá cartelização e o desemprego acontecerá em massa. A melhor postura para a nossa economia seria o sistema de cooperativa entre as pequenas empresas, pois conseguiriam maior poder de barganha na hora de negociar com fornecedores, além, de ser estas pequenas empresas, que mais geram empregos.

Questionário 106

Resposta da questão 15: “Não concordo por motivo de haver desemprego”.

Questionário 127

Resposta da questão 13: “Pública / privada”.

Resposta da questão 15: “Já ouvi falar diversas vezes sobre o assunto, todavia considero meus conhecimentos insuficientes para debater ou opinar a respeito”.

Questionário 138

Resposta da questão 13: “Secretaria de Estado”.

Questionário 148

Resposta da questão 15: “Muitas vezes podem complicar no seu desenvolvimento podendo haver desemprego”.

## Questionário 147

Resposta da questão 15: “Neste novo contexto da globalização, a economia se conduz de maneira generalizada ao novo modelo das privatizações, em especial do setor público. Esta é uma prática que pouco tem demonstrado grandes benefícios ao mercado interno, no que refere a concorrência”.

## Questionário 149

Resposta da questão 13: “Informática”.

## Questionário 188

Resposta da questão 13: “Fomento tecnológico, desenvolvimento de sistemas de informação, *e-commerce*, *web design*”.

## Questionário 208

Resposta da questão 15:

Sou contra. Em primeiro instante gera desemprego, concentração de mercados e domínio de tecnologias exclusivas para poucas empresas. Creio que a fusão seria aplicável quando houver conseqüências positivas para a sociedade e sejam de interesse para o público. Sugiro ainda, se você pudesse efetuar estudos visando buscar metodologias empresariais para atender o grande público, o consumidor desprotegido, o consumidor que é lesado por grandes empresas e corporações em escrúpulos.

## Questionário 210

Resposta da questão 15: “É uma fórmula de aumentar o mercado de trabalho, gera mais emprego”.

## Questionário 220

Resposta da questão 15: “Entendo ser viável principalmente nas áreas de obras e serviços de engenharia”.

## Questionário 233

Resposta da questão 13: “Informática pública”.

Resposta da questão 15:

Sou totalmente contra. Este é o meu ponto de vista. Estou falando de Brasil, quem paga imposto, quem realmente gera empregos. Não são as montadoras robotizadas. As grandes empresas negociam os impostos para 20, 30 e 40 anos, negociam subsídios, insumos; enfim usam anos a fio a nossa economia e depois simplesmente fecham e seus donos vão viver em paraísos fiscais. Eu ouvi de um grande empresário, que as 500 maiores empresas deste país não pagam impostos, ainda nos gozam dizendo que imposto é para burro. Espero ter respondido a questão. Em tempo: se uma administração pública beneficia um grupo para instalação de fábrica ou um outro projeto, não podemos ficar esperando somente empregos (escravidão). Conclusão: este país ainda é honesto, então, quanto mais se diminuir/enfraquecer “poder”, melhor será para o bem comum.

## Questionário 235

Resposta da questão 13: “Processamento de dados”.

## Questionário 237

Resposta da questão 13: “Informática”.

## Questionário 238

Resposta da questão 13: “Não é o tipo de empresa e sim o caso específico a ser estudado”.

Resposta da questão 15: “Como administrador acredito que as fusões de empresas podem ser tanto positivas como negativas dependendo do caso a ser estudado e do setor no devido tempo. Não creio que possamos generalizar sobre o assunto de maneira superficial”.

## Questionário 240

Resposta da questão 13: “Com empresas de pesquisa na área de tecnologia da informação e geoprocessamento”.

## Questionário 262

Resposta da questão 15: “Acredito que a fusão empresarial elimina a concorrência, resultando no aumento dos preços, prejudicando assim, o cidadão consumidor”.

## Questionário 270

Resposta da questão 13: “Empresas públicas”.

## Questionário 271

Resposta da questão 15: “No momento não estou com o conhecimento necessário sobre o assunto para expressar melhor uma opinião”.

## Questionário 273

Resposta da questão 13: “Com empresas que possuem o mesmo tipo de trabalho”.

## Questionário 309

Resposta da questão 15:

Vivemos num período da história marcado por constantes e surpreendentes mudanças. A única certeza que temos é que tudo, ou quase tudo, não será mais como antes. Estamos vendo constantemente mudanças na economia, na sociedade, nas relações comerciais, nos mercados, no comércio internacional, nas empresas, nos meios de comunicações em toda parte, para onde quer que olhemos. É o tempo das fusões e aquisições de empresas, da competição sem limites em todos os campos de atividades profissionais e empresariais, e os especialistas em globalização afirmam que este processo no Brasil está apenas no início. Como na lei das selvas, o maior engolirá o menor. Ficará mais forte mais robusto e assim dominará um território bem mais amplo.

## Questionário 322

Resposta da questão 13: “Do mesmo ramo”.

Resposta da questão 15: “No nosso caso além de dar nova motivação para os empregados, ganharíamos também mais força política e financeira”.

## Questionário 325

Resposta da questão 13: “Todas que disputam mercado. A nossa é exclusiva para atender o governo do Estado”.

Resposta da questão 15: “A fusão de uma empresa depende de inúmeros fatores que devem ser considerados. Cada caso é um caso”.

## Questionário 326

Resposta da questão 13: “Processamento de dados”.

## Questionário 330

Resposta da questão 13: “Logística de mercado e informática na área de *learning*”.

Resposta da questão 15: “Não tenho acompanhado com profundidade as fusões de mercado. Penso, contudo, que o processo de globalização, indiretamente, já proveu este tipo de solução com vista a um melhor e maior alcance d exigente mercado, impulsionando pela concorrência”.

## Questionário 331

Resposta da questão 13: “Automação industrial de serviços e desenvolvimento de *software*”.

Resposta da questão 15: “Alternativa para empresas com serviços que se complementem na seqüência dos objetivos fins, porém amarrados pela legislação e custos”.

#### Questionário 332

Resposta da questão 15:

Não entendi muito bem o objetivo desta pesquisa de fusão de empresas públicas. Penso que organizações públicas, de fato, só se fundem quando há interesses politíqueiros por trás, haja vista que o mais comum é a cisão destas empresas como ocorreu, com a telefonia pública brasileira há 3 anos atrás e também o que ocorreu com a Eletrosul. Quanto às empresas privadas sempre que ocorre a compra de uma empresa menor por um conglomerado maior não deixa de ser um tipo de monopólio ou *trust* realizado sob as “vistas grossas” de governos capitalistas. O objetivo disto penso que todo mundo sabe: aniquilar qualquer ameaça de concorrência atual ou futura no mercado das empresas dominantes. Para isso é utilizada uma série de subterfúgios e discursos para engabelar a opinião pública. E o resultado é o aumento cada vez maior da concentração de renda e da pobreza no Planeta.

#### Questionário 333.

Resposta da questão 15: “A fusão de empresas se justifica para diminuição de custos ou tornar a empresa mais competitiva compartilhando recursos de produção e distribuição”.

#### Questionário 340

Resposta da questão 13: “Economia mista”.

Resposta da questão 15: “A fusão, torna a nova empresa mais forte, mais competitiva e com mais credibilidade, desde que feita com transparência e com pessoas competentes e honestas”.

#### Questionário 369

Resposta da questão 13: “Economia mista, setor de informática”.

## Questionário 377

Resposta da questão 13: “Pesquisa e divulgação”.

Resposta da questão 15: “Interessante para tornar a empresa mais forte em condições de atingir maiores fatias de mercado. Permite diversificar produtos e a cultura interna”.

## Questionário 388

Resposta da questão 15: “Sou contra”.

## Questionário 403

Resposta da questão 15: “Hoje a terceirização faz parte de qualquer boa administração empresarial”.

## Questionário 423

Resposta da questão 13: “Prestação de serviços em processamento de dados”.

## Questionário 426

Resposta da questão 15:

Talvez minha participação nesta pesquisa não seja de grande valor porque este não é um tema que tenha contado com minha atenção. Por isso não tenho resposta ou opinião para a maioria das questões. A única idéia que associo a fusão de empresas é que uma ou duas, não gozam de boa saúde financeira.

## Questionário 441

Resposta da questão 15:

As fusões de empresas normalmente eliminam postos de trabalho gerando aquilo que mais se combate que é o desemprego. Além disso, colabora para monopolizar seguimento de mercado e ainda concentrando renda e na

maioria das vezes, nas mãos do capital externo. Pondo em risco muitas vezes nossa soberania se ela ainda existe.

#### Questionário 464

Resposta da questão 13: “Todas da área de informática Pública”.

Resposta da questão 15:

Acho que fusões de empresas é uma fonte nova para o mercado de produtos e serviços. Com as fusões vamos enxugar muito na área pública em termos de custos. Já na área privada isso possibilitará maiores avanços em todos os setores. Exemplo. Vamos fazer fusões não só de empresas, mas de profissionais o que acarretará muito avanço, pois estaremos juntando vários talentos. Ajudando-se mutuamente e achando soluções diversas, novos produtos para o mercado etc.

#### Questionário 475

Resposta da questão 13: “Agropecuária”.

#### Questionário 482

Resposta da questão 13: “Telecomunicação”.

Resposta da questão 15: “São importantes quando os ramos de negócios se complementam”.

#### Questionário 526

Resposta da questão 13: “Estado, da área de informática”.

#### Questionário 529

Resposta da questão 13: “Serviços de TI na área pública”.

Resposta da questão 15:

Em relação á questão 10 pelo meu conhecimento não ocorreu nos últimos tempos fusões relevantes, mas sim o contrario – divisões de empresas publicas – como no setor de geração e distribuição de energia/petróleo. As fusões são importantes – quando empresas querem ser competitivas em determinado setor com destaque se quiserem, competir a nível global, o que é quase uma obrigação até nos setores, industriais tradicionais, pois as

empresas têm a concorrência de países emergentes e ex-emergentes como a Coreia com seus conglomerados gigantes que certa maneira foram resultados de fusões.

Os principais números da pesquisa estão sintetizados como segue:

Caracterização da população pesquisada:

- ✓ 50,9% são funcionários com idade entre 40 e 50 anos;
- ✓ 79,0% são funcionários do sexo masculino;
- ✓ 50,2% são funcionários que têm 3º grau completo;
- ✓ 24,0% são funcionários com atividades gerenciais;
- ✓ 75,0% são funcionários com outras atividades;
- ✓ 63,0% ganham até U\$1.000,00.

Sobre a possibilidade de haver fusão de empresas:

- ✓ 53,0% acham que fusão de empresa é uma alternativa viável;
- ✓ 53,0% acham que o momento no Brasil é indicativo para ocorrer fusões;
- ✓ 67,0% acham que a fusão deveria ser feita no setor público;
- ✓ 59,0% não acreditam no sucesso de fusões de empresas que estão acontecendo na área pública no Brasil;
- ✓ 26,0% acham que as fusões geram sucesso através da qualidade do atendimento ao usuário;
- ✓ 38,0% acham que as fusões podem gerar desempregos;
- ✓ 45,05% são a favor da fusão de sua empresa.

## 6.2 Proposta de uma nova Empresa

Com base na análise da estrutura funcional das empresas referenciadas, propõe-se a criação de uma empresa com as funções básicas de ciência, informação, tecnologia e inovação, fruto da fusão ou reestruturação considerando a seguinte estrutura organizacional:

***Diretor Presidente:***

*Gabinete  
Consultoria Jurídica  
Executivo de Comunicação Social  
Assistente pessoal do Presidente*

***Diretor Vice-Presidente:***

*Gabinete  
Assistente pessoal do Vice-Presidente*

***Diretoria de Ciência, Informação e Tecnologia de Sistemas:***

*Gerência de Estudos Científicos e Pesquisa  
Gerência de Informática e Tecnologia de Sistema  
Gerência de Projetos Especiais e de Sistema  
Gerência de Informação e Comunicação em Redes*

***Diretoria Administrativa e Financeira:***

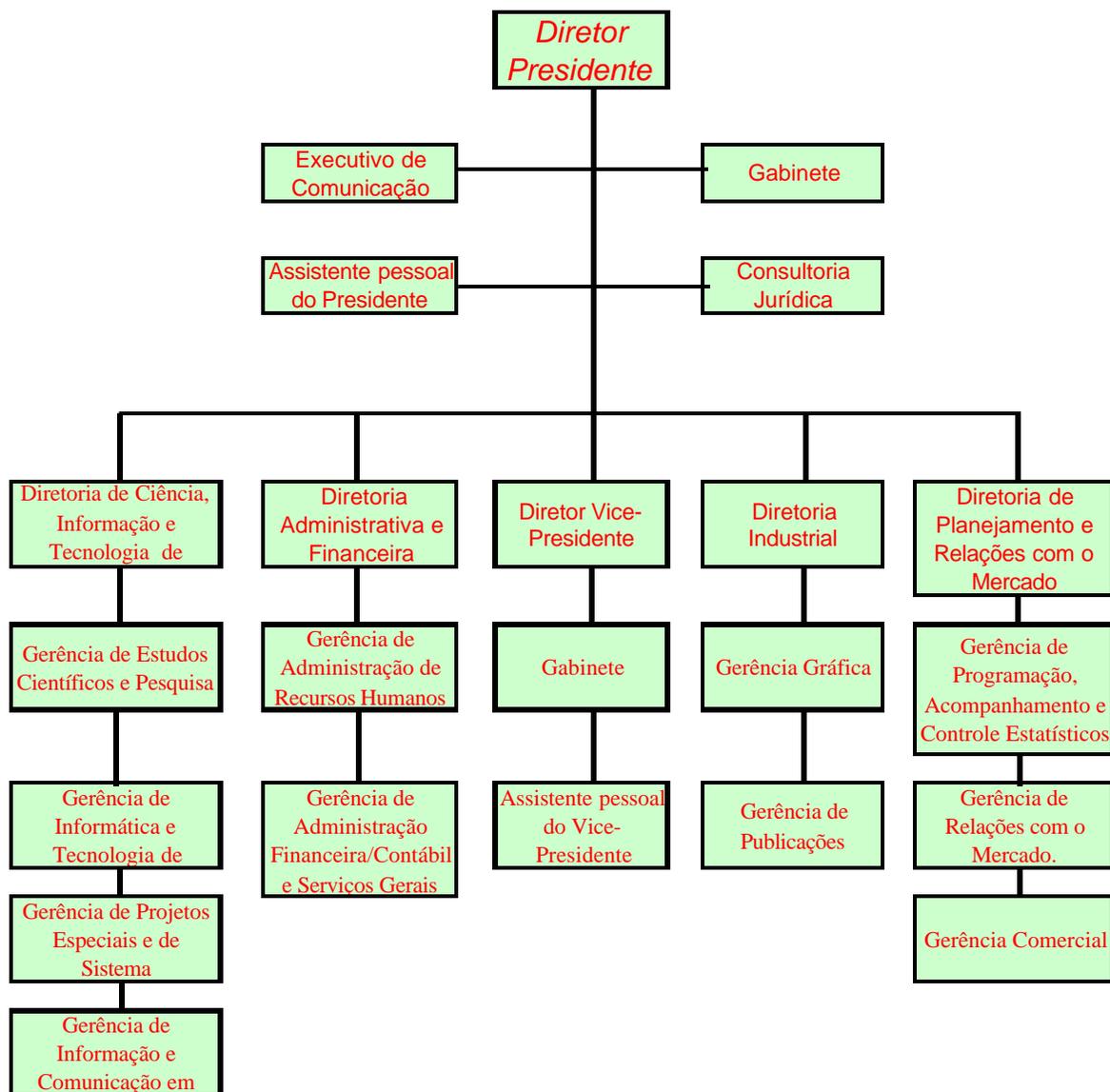
*Gerência de Administração de Recursos Humanos  
Gerência de Administração Financeira/Contábil e Serviços Gerais*

***Diretoria de Planejamento e Relações com o Mercado:***

*Gerência de Programação, Acompanhamento e Controle Estatísticos.  
Gerência de Relações com o Mercado.  
Gerência Comercial*

***Diretoria Industrial:***

*Gerência Gráfica  
Gerência de Publicações*



Esquema 4 – Proposta de Estrutura Organizacional

As atribuições da empresa seriam de prestação de serviços de informação de tecnologia, de ciência e de pesquisa e de inovação, proporcionando apoio tecnológico às atividades do estado, com a finalidade de aprimorar a qualidade, rapidez e segurança dos serviços prestados ao cidadão.

Conforme Capítulo III, existem na estrutura organizacional do estado de Santa Catarina, seis unidades administrativas, CIASC e Secretaria da Fazenda do Estado de Santa

Catarina; IOESC e Secretaria da Administração do Estado de Santa Catarina; e FUNCITEC e Secretaria da Educação e Inovação do Estado de Santa Catarina, fazendo e decidindo sobre ciência, informação e tecnologia.

Hoje em dia, manter uma estrutura própria de informática, com todos os requisitos de performance e segurança necessários, pode, em alguns casos, representar um grande desvio de foco, de tempo e de investimentos da atividade fim das empresas e, por isso, cada vez mais elas estão optando pelo *outsourcing* das suas estruturas de informática.

A grande vantagem dessa proposta de criação de uma nova empresa para ser a responsável pelo setor de ciência, informação e tecnologia é que se teria apenas um setor único e específico no estado de Santa Catarina com esta finalidade. Estar-se-ia reorganizando a estrutura estatal nesta área, talvez a mais importante, pois detêm as informações que são utilizadas pelos órgãos do estado e pela a população.

Os estados do Rio Grande do Sul, do Paraná, da Bahia e de Pernambuco estão organizados com uma única empresa forte, eficiente, atualizada tecnologicamente para atender toda a estrutura estatal.

A sociedade civil deve zelar para que o interesse público seja resguardado, organizando-se para monitorar e influenciar, sistematicamente, os poderes públicos e as organizações privadas. Nesse sentido, as organizações não-governamentais (ONGs) ocupam um papel de destaque na mobilização da sociedade, visando garantir que os objetivos sociais sejam respeitados. Por sua vez, cada indivíduo deve atuar com responsabilidade e ética, no que se refere à disseminação e à utilização de conteúdo através das redes eletrônicas.

Uma administração pública mais transparente, eficaz e voltada para a prestação de serviços ao cidadão acontece com a contribuição das novas tecnologias que podem facilitar o relacionamento entre o cidadão e o Estado na emissão de documentos, na prestação de

informações ligadas aos serviços públicos, no acompanhamento das ações de Governo, na condução dos negócios públicos; no acesso aos governantes e aos representantes eleitos.

Essas tecnologias podem ser amplamente aplicadas para o aperfeiçoamento da própria gestão do governo como a coordenação, o planejamento, a execução e o controle de ações, contabilidade pública, entre outros. A possibilidade de acesso aos serviços, de participação nas decisões e acompanhamento dos atos governamentais por todos os cidadãos impõe a adoção de meios e métodos digitais pelo Estado, em todos os poderes constituídos e níveis governamentais, do emprego destas tecnologias em benefício da eficácia, da responsabilidade e da transparência do Estado.

Por tudo isso, torna-se necessário, importante e urgente que o Estado adote medidas de implantar um novo jeito de administrar suas empresas, para que estas de fato desempenhem verticalmente atividades relacionadas ao atendimento das necessidades do cidadão, pois é esta a maior razão de ser do Estado e, por conseguinte, de toda a sua estrutura governamental.

O cidadão catarinense, o gaúcho, o paranaense, enfim, o cidadão brasileiro, de certa forma, mandou um recado muito claro nas últimas eleições de outubro de 2002, em que, na sua mensagem através do voto nas entre linhas, lia-se: “queremos mudanças nas práticas de governar este estado e este País”. Desta maneira, compete ao estado entender esta mensagem mudar as estruturas estatais antigas, transformando em estruturas modernas para o bem de toda a coletividade.

## CONCLUSÃO

Nas últimas décadas do século XX, a informática revolucionou a atividade humana em todos os níveis. Com o acelerado progresso obtido tanto no campo da tecnologia dos computadores, quanto na programação, a informática deixou de ser uma área reservada a especialistas e passou a fazer parte da vida cotidiana, permitindo, entre outras vantagens, o acesso de todas as classes sociais a um volume cada vez maior de informação para facilitar a interação do Estado com a sociedade.

Num mundo em transformação contínua, a capacidade de inovar assume um papel fundamental para o sucesso de qualquer empresa, estando, portanto, a busca por excelência vinculada à busca das inovações. A grande riqueza a ser considerada na atualidade é o conhecimento, da mesma forma que os componentes determinantes do mercado são os avanços tecnológicos, as comunicações, a globalização dos mercados, as limitações de capital e a reestruturação organizacional das empresas.

A internet é o instrumento atual para a disseminação do conhecimento e da informação. Assim, a meta da administração pública deveria ser a de colocar a informação ao alcance de todos, ampliando a transparência das suas ações e incrementando a participação cidadã. A implantação de uma infra-estrutura avançada, necessária como suporte a este processo, exigirá a integração das informações em redes, o estabelecimento de normas de segurança e privacidade e a garantia do alto desempenho do sistema em sua totalidade, beneficiando da própria administração pública.

Fatores preponderantes no processo de globalização dos mercados, como competição, demanda por qualidade, menores ciclos de vida dos produtos e mudanças tecnológicas, fazem com que os diversos níveis gerenciais tenham um significado importante para o sucesso ou fracasso das empresas.

A crescente internacionalização dos mercados e das economias tem produzido efeitos surpreendentes em vários âmbitos, um dos quais o acirramento da concorrência para conseguir vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse contexto, em que as empresas migram do velho modelo de produção tradicional e hierárquico (taylorista e weberiano) para um modelo dinâmico, que reconhece a força do material intelectual do relacionamento e do processo, a diferenciação passa a vir do conhecimento, os produtos e serviços transformam-se em agregados de idéias e o valor dos ativos intangíveis supera, em muito, os valores dos ativos financeiros.

A necessidade de pensar de maneira diferente sobre a estratégia não pode ser afastada da necessidade de pensar diferente sobre as organizações. Mobilizar os funcionários de todos os níveis em torno de uma intenção estratégica, alavancar recursos para além das fronteiras da organização, encontrar e explorar oportunidades, reempregar as competências essenciais, surpreender constantemente os clientes, explorar o novo espaço competitivo através do *marketing*, tudo isso requer novas formas de pensar na organização. Assim como a atual linguagem e a prática da estratégia não estão à altura do desafio da competição vencedora, a linguagem e a prática da mudança organizacional também não estão.

A identificação da coexistência de forças de deterioração e de desenvolvimento no ciclo de vida das empresas tornou importante este estudo, em especial, o CIASC, a FUNCITEC, e a IOESC, que, por sua natureza peculiar, são mais propensas à mortalidade organizacional, devido às características de gestão que, por vários momentos, necessitaram de decisões estratégicas de investimentos em novas tecnologias e o sócio majoritário, o estado de Santa Catarina, não priorizou ao longo do tempo estas ações, permitindo o enfraquecimento destas empresas.

A organização das empresas estatais catarinenses ainda está centrada na pirâmide, no sistema que foi herdado do Vaticano ou das legiões romanas, em que um manda em dois

que, por sua vez, mandam em quatro e assim por diante, e a complexidade crescente sendo enfrentada com a multiplicação de níveis. Sabe-se que, considerando um certo número de níveis hierárquicos o topo da pirâmide passa a viver de ilusões sobre o que decide e a base passa a viver da ilusão de que alguém manda racionalmente no processo. Na realidade, pouca coisa funciona a contento. Fazer funcionar quaisquer atividades estatais, cujos serviços e produtos são por natureza capilares e, portanto, tem de chegar aos quatro cantos do estado, com o comando centralizado na capital, com dezenas de níveis e os meandros correspondentes, constitui simplesmente uma impossibilidade administrativa.

Por outro lado, o fato de a população ter se urbanizado, formando espaços articulados e organizáveis na base da sociedade, abre perspectiva para uma democratização radical das formas como hoje as empresas estatais são geridas. Em outra época, isso poderia levar a uma desarticulação. No entanto, atualmente os novos sistemas de informação e de comunicação permitem que o sistema funcione em rede, substituindo em grande parte a hierarquia de mando pela coordenação horizontal. Trata-se de uma mudança de paradigma que já se infiltrou numa série de áreas empresariais privadas, mas que dá apenas os primeiros passos na atual visão de organização das estatais catarinenses.

Como está evidente nesta pesquisa, houve manifestação dos funcionários entrevistados a favor de mudanças nas estruturas das empresas em que trabalham. É de responsabilidade do estado de Santa Catarina atender estes desejos, escolhendo uma das formas disponíveis no mercado de reestruturação de empresas e implantá-la.

Identificou-se um ponto crítico com a indicação de mudança na estrutura organizacional. Há consciência por parte de um número significativo de empregados de que a mudança é necessária. Uma prova disso é que, tanto os funcionários com nível de escolaridade superior quanto àqueles que têm menos escolaridade, indicaram a fusão de

empresa como uma alternativa viável, para que esta tenha uma estrutura moderna, e não apresentaram preocupações com o desemprego.

Para provocar mudanças nas suas empresas com a intenção de beneficiar o cidadão e a si próprio, o estado tem de empreender ações e romper com a tradicional forma de administrar, criando espaço para implantar a gestão moderna de gerenciamento. Não há dúvida de que com uma fusão de empresas poder-se-á atingir alguns interesses com a eliminação de certos privilégios. É impossível agradar a todos quando se está propondo uma nova forma de gerir. O estado não pode ficar preso a estruturas antigas, temendo ferir susceptibilidades. As resistências sempre existirão, até por uma questão do próprio comportamento humano, ou por razão estritamente pessoal, como a proximidade da aposentadoria do funcionário. Porém, o estado precisa ter uma visão futurista em suas ações, visando fidelidade à sua missão de privilegiar sempre o cidadão.

Os muitos aspectos positivos de uma mudança no modo de gerenciar os produtos, serviços e bens públicos sobrepujam com grande vantagem as naturais resistências, porquanto tal mudança gera benefícios como delimitação da área de atuação do Estado; desregulamentação; aumento da capacidade de governança e, na governabilidade, o aumento da democracia e da *accountability*. Por conseguinte, trará consigo quase que automaticamente e de forma cumulativa três formas de controle sobre as empresas estatais: o controle social direto (através da transparência das informações e da participação em conselhos); o controle hierárquico-gerencial sobre resultados; e o controle sobre a competição administrada.

Os gestores do estado, temporários ou efetivos, precisam entender que na melhoria das condições de trabalho dos funcionários, na adoção de novos métodos de gestão, como fusão *joint venture* de empresas, na aplicação de indicadores de desempenho e de resultados e na avaliação permanente pelo cidadão, entre outras ações e iniciativas, está contida a própria eficiência administrativa do estado.

Reformar o estado ou alterar a sua estrutura organizacional, mesmo que seja em empresas, não é um processo fácil e rápido. Mas, não é motivo para que o Estado permaneça eternamente inerte. Não se discute o tamanho do estado, o que se quer é que ele seja ágil, indutor e regulador do desenvolvimento econômico e da justiça social.

A empresa, fruto da fusão, deverá ter a responsabilidade de ser competitiva e, por ser estatal, ter a obrigação de ser socialmente responsável, implementando ações sociais que beneficiem as comunidades que a acolhem e que superem os meros objetivos de simples filantropia, *marketing* e lucro.

De outra parte, constatou-se que, no universo dos funcionários entrevistados, 45,05% são a favor da fusão de sua empresa, 67% indicaram o setor público para fusões de empresas e 26% acreditam que as fusões geram sucesso pela melhoria da qualidade no atendimento aos usuários.

O gráfico 2 apresenta uma acentuada presença do sexo masculino, com 79% dos funcionários, e apenas 20% sendo do sexo feminino, no ambiente de trabalho das empresas analisadas. Na sociedade tecnológico-digital tende a prevalecer um mix entre essa racionalidade e a sensibilidade. Essa mistura parece ser a fórmula de um novo sistema produtivo, mais humano e mais eficiente. Vê-se que há oscilações nessa escalada, mas conclui-se que os dias de hoje oferecem uma oportunidade efetiva de avanço na busca da igualdade. Isso porque as mulheres são valorizadas por suas próprias características. O que se percebe é que as empresas modernas exigem de seus protagonistas qualidade e eficiência no desempenho de suas atividades. Na empresa do conhecimento, a mulher terá cada vez mais importância estratégica, pois trabalha naturalmente com a diversidade e processos multifuncionais. A empresa que aposta na singularidade de seus interlocutores internos torna-se mais inteligente, mais capaz e mais ágil.

Atualmente, desconhece-se qualquer movimento de fusão de empresas na estrutura organizacional do estado de Santa Catarina e muitos funcionários não conhecem efetivamente as vantagens e as desvantagens de uma fusão. Mesmo assim, 205 dos 455 funcionários que responderam o questionário são a favor da fusão da empresa em que trabalham e demonstraram descontentamento em relação à situação atual delas, por isso, a sugestão da mudança.

Neste ambiente de transformações, apresenta-se uma proposta de política de governo para o setor de ciência, informação e tecnologia que, se adotada, colocará o estado de Santa Catarina num patamar de referência no contexto da administração pública brasileira, porquanto se afirmará como um estado democrático, estratégico, socialmente justo e ao mesmo tempo eficiente na prestação de serviços aos cidadãos.

Os estados do Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco e Paraná estão com as informações em rede nos ambientes internos, facilitando a gestão estadual em benefício do cidadão. Contudo, observa-se que o estado de Santa Catarina encontra-se significativamente atrasado na prestação de informação ao cidadão, pois não está com as informações em rede para favorecer o cidadão catarinense e a empresa que as detêm. O Centro de Informação e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), está há vários anos em decadência financeira e organizacional, por falta de estratégias do próprio governo do estado em não classificar como prioridade de governo esta ação.

Por fim, falta ao estado de Santa Catarina uma política geral de ciência, informação e tecnologia que apresente o Estado como uma organização única, integrada, eficiente e transparente, por meio da utilização intensiva das novas formas eletrônicas de interação, diante dos três tipos de relações: G2G, relações intragovernos; G2B, relações entre governos e fornecedores; e G2C, relações entre governos e cidadãos.

Desta forma, esta tese não-somente pela controvérsia que suscita, mas pelo tema poderá ser objeto de novos estudos, de outras pesquisas e de debates, envolvendo o Estado, as empresas e o cidadão que é o protagonista de todas as ações. Argumentos técnicos e científicos serão necessários como subsídios às proposições políticas e espera-se despertar naqueles com senso crítico mais aguçado e inquieto quanto ao futuro o desejo de deflagrar um movimento de fusões de empresas no setor público de Santa Catarina e do Brasil, especialmente em áreas problemáticas como as apontadas neste estudo.

O que se propõe é a alternativa de que o estado use o mecanismo da reestruturação de empresas para mudar a condição atual do CIASC, da FUNCITEC e da IOESC, saindo de estruturas lentas e ineficazes para uma única estrutura organizacional que tenha uma nova forma de gestão moderna, competitiva, rápida, eficaz, visando à satisfação dos seus clientes e cidadãos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

AZAMBUJA, Darcy. **Teoria geral do Estado**. 42 ed. São Paulo: Globo, 2001.

BALM, Gerald J. **Benchmarking**: uma guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

BANCO MUNDIAL. **Desenvolvimento Financeiro Mundial**. 2001. abr., 2001.

BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do Estado Brasileiro. In: BIELSCHOWSKY, Ricardo; MUSSI, Carlos. ( Org.) **Política para a retomada do crescimento**: reflexões de economistas brasileiros. Brasília: IPEA, 2002.

BARROS, Betania Tanure de. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O cenário mundial das fusões e aquisições** (aula proferida) Face/UFMG. Belo Horizonte, 28 mar. 2000.

BOBBIO, Norberto. **Teoria geral da política**: a filosofia política e as lições dos clássicos. Organizado por Michelangelo Bovero. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estado, governo, sociedade; por uma teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. rev. ampl. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

BRASIL, Constituição 1988. Texto Constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n<sup>os</sup>. 1/92 a 19/98 e **Emendas Constitucionais da Revisão n<sup>os</sup>. 1 a 6/94** Ed. Atual. Em 1988, - Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1998.

BUGARELLI, Waldir. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Concentração de empresas e direito antitruste**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMP, Robert C. **Benchmarking dos processos de negócios** : descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

\_\_\_\_\_. **Benchmarking** : identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e SPINK, Peter Kevin. (Orgs.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001, p. 15-19.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas** : como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHUDNOVSKY, D., PORTA, F., LÓPES, A. **El proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas** . Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

COBRA, Marcos. **Estratégia de Marketing de Serviços** . São Paulo: Marcos Cobra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing** : Como realizar uma reengenharia antecipada. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing Básico**: Uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COPELAND, Thomas; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

COSTA, Eliezer. **Arantes da. Gestão estratégica** São Paulo: Saraiva, 2003.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de Teoria Geral do Estado**. 21. ed. São Paulo, Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **O futuro do Estado**. São Paulo: Saraiva, 2001.

DELFIN NETTO, Antonio. A economia política do desenvolvimento. In: BIELSCHOWSKY, Ricardo; MUSSI, Carlos. (Org.). **Política para a retomada do crescimento**: reflexões de economistas brasileiros. Brasília: IPEA, 2002.

DINIZ, E., AZEVEDO, S. **Reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: UnB, 1997.

Disponível em: <<http://www.abb.com>>. Acesso em: 11.07.02

Disponível em: <<http://www.sc.gov.br>>. Acesso em: 04.06.03

Disponível em: <<http://www.pr.gov.br>>. Acesso em: 17.09.03

Disponível em: <<http://www.ba.gov.br>>. Acesso em: 17.09.03

Disponível em: <<http://www.pe.gov.br>>. Acesso em: 17.09.03

Disponível em: <<http://www.rs.gov.br>>. Acesso em: 17.09.03

Disponível em: <<http://www.ciasc.gov.br>>. Acesso em: 03.06.03

Disponível em: <<http://www.ioesc.sc.gov.br>>. Acesso em: 04.06.03

Disponível em: <<http://www.funcitec.rct-sc.br>>. Acesso em: 04.06.03

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUNNING, J. **Globalization, economic restructuring and development**. University of Reading: Discussion Papers in International Investment and Business Studies. Londres: Unwin Hyman, 1994.

FABRETTI, Lúaudio Camargo. **Incorporação, fusão, cisão e outros eventos societários**: tratamento jurídico, tributário e contábil. São Paulo: Atlas, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido, AZEVEDO, Paulo Furquim de e SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade** : mercado, Estado e organizações. São Paulo, Editora Singular, 1997.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FONSECA, José Júlio Borges da. **Direito antitruste e regime das concentrações empresariais**. São Paulo: Atlas, 1997.

FURTADO, Celso. **O longo amanhecer** – reflexões sobre a formação do Brasil. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999.

GALBRAITH, J. K. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995.

GAZETA MERCANTIL. **Fusões e aquisições têm pior trimestre desde 1997**. São Paulo, p. B-8, 26 jun. 2001.

\_\_\_\_\_. **Dresdner lidera ranking de fusões na Europa**. São Paulo, p. B-5, 28 jun. 2001.

\_\_\_\_\_. **Crescem fusões no setor privado**. São Paulo, p. B-2, 14 mar. 2002.

GENRO, Tarso. “**A Esquerda e um Novo Estado**”. Folha de São Paulo, 7 de janeiro de 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GROPPELLI, A. A. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GROUARD, Benoît. **Empresas em movimento**: conheça os fundamentos e técnica da gestão de mudança. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

HAMMER, Michael e CHAMPY James. **Reengenharia**: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOLANDA, Nilson. **A Crise Gerencial do Estado Brasileiro**. In Velloso, org. Brasil: A Superação da Crise. São Paulo: Nobel, 1993.

KUPTER, José Paulo. A dança dos investimentos diretos. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A-3, 2 maio 2002.

INSTITUTO de Estudos Políticos. **Os Formadores de Opinião no País e a Reforma do Estado**. Brasília: Instituto Brasileiro de Estudos Políticos, fevereiro de 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições**: sobrevivência e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MACHADO, Geraldo; et al. (Orgs.) **A gestão pública**: desafios e perspectivas. Salvador: FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES, 2001

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade** : os sucessos e fracassos da revolução da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MALAN, Pedro Sampaio. O Brasil na primeira década do século XXI – perspectiva do desenvolvimento com estabilidade. In: BIELSCHOWSKY, Ricardo; MUSSI, Carlos. (Org.). **Política para a retomada do crescimento**: reflexões de economistas brasileiros. Brasília: IPEA, 2002.

MAQUIAVEL. **O príncipe** . São Paulo: Editora Três, 1974. (Coleção Biblioteca Universal)

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, [ca. 1960].

\_\_\_\_\_. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATIAS PEREIRA, José. **Finanças públicas** : a política orçamentária no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

MYTELKA, L. Locational tournaments, strategic partnerships and the state. In: **Emot workshop on Learning and embeddedness**: evolving transnational firm strategies in Europe. Collingwood College, University of Durham, 1996.

MULTINATIONAL BUSINESS REVIEW. **Cross-border mergers among multinational businesses**; **Abdel M. Agami**, **Detroit**; **Spring** 2001; v. 9, Iss. 1; 11p.

MURPHY, Dallas. **Marketing** : descomplicando conceitos: soluções dinâmicas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NEWS, Bloomberg. Fusão de bancos britânicos acirra concorrência européia. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, pg. C-4, 16 Abr 2001.

PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

\_\_\_\_\_. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

\_\_\_\_\_. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e SPINK, Peter Kevin. (Orgs.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001, p. 21-38.

PIQUET CARNEIRO, João Geraldo. **Requisitos Políticos e Técnicos da Reforma do Estado**. In Velloso, org. São Paulo: Nobel, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagens Competitivas** . Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROENÇA, José Marcelo Martins. **Concentração empresarial e o direito da concorrência**. São Paulo: Saraiva, 2001.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. MAUBOUSSIN, Michael J. **Análise de Investimentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RASMUSSEM, U.W. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais**: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SALGADO, Lúcia Helena. **A economia política da ação antitruste**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9. ed. ver.- São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Globalização, Tecnologia e Informação**: a tríade que desafia a administração. Rev. Bras. de Administração, nº. 35, 1997.

SLACK, Nigel; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SORMAN, Guy. **O Estado mínimo**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1988.

STWART, Thomas A., **Capital Intelectual**: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro: Editora, Campus, 1998.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

VANZO, E. T. **Você @ digital**: esteja pronto para revolução da informação. São Paulo: Infinita, 2000.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro, São Paulo, Record, 1997.

WALTON, Richard E. **Tecnologia da informação**: o uso de tecnologia de informação pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

**ANEXOS**

**ANEXO A – MODELO DA CARTA ENDEREÇADA AOS FUNCIONÁRIOS DAS  
TRÊS EMPRESAS. Masculino.**

Florianópolis (SC), 02 de Dezembro de 2002.

Caro Amigo

Para uma das fases da Tese de Doutorado que defenderei no Curso de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, na área de “Fusões de Empresas”, é imprescindível uma pesquisa de campo. Esta pesquisa implica em um questionário a ser distribuído a um representativo número de pessoas, de cujas respostas colherei os subsídios necessários às minhas conclusões.

Estimaria, pois, obter a sua gentil colaboração, no sentido de responder o questionário anexo, devolvendo-o ao Departamento de Recursos Humanos da sua Empresa, se possível, num prazo de 05 (cinco) dias, usando o envelope anexo, para me possibilitar a tabulação dos dados de conformidade com o cronograma determinado pela Universidade.

Antecipo meus mais sinceros agradecimentos pela sua inestimável gentileza.

Jaime Lorenzetti

Doutorando

**ANEXO B - MODELO DA CARTA ENDEREÇADA AOS FUNCIONÁRIOS DAS  
TRÊS EMPRESAS. Feminino.**

Florianópolis (SC), 02 de Dezembro de 2002.

Cara Amiga

Para uma das fases da Tese de Doutorado que defenderei no Curso de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, na área de “Fusões de Empresas”, é imprescindível uma pesquisa de campo. Esta pesquisa implica em um questionário a ser distribuído a um representativo número de pessoas, de cujas respostas colherei os subsídios necessários às minhas conclusões.

Estimaria, pois, obter a sua gentil colaboração, no sentido de responder o questionário anexo, devolvendo-o ao Departamento de Recursos Humanos da sua Empresa, se possível, num prazo de 05 (cinco) dias, usando o envelope anexo, para me possibilitar a tabulação dos dados de conformidade com o cronograma determinado pela Universidade.

Antecipo meus mais sinceros agradecimentos pela sua inestimável gentileza.

Jaime Lorenzetti

Doutorando

**ANEXO C - PLANILHA DAS RESPOSTAS APRESENTADAS NOS  
QUESTIONÁRIOS E NOTAS EXPLICATIVAS.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
1	c	f	g	a	c	c			a		e	s	d
2	b	f	b	b	b	c	s	s	a	n	e	s	c
3	b	f	c	a	b	c	s	n	a		e	s	d
4	e	f	d	a	c	E	s	s	a	s	e	s	b
5	d	m	c	b	d	E	s	s	a	s	c	s	a
6	c	f	g	b	c	c		s	b			n	
7	e	m	d	a	d	E	s	s	a	s	e	s	d
8	c	m	b	b	b	B	n	s	b	n	b	n	b
9	d	f	c	b	c	c	s	s	b	n	b	n	a
10	d	m	g	a	c	c	s	s	b	n	e	n	a
11	e	m	b	b	b	c	s	s	b	n	b	n	b
12	e	m	d	a	d	E	s	s	b	s	e	s	d
13	d	m	g	a	c	c	s	s	b	n	a	n	a
14	d	m	g	a	c	c	s	s	b	n	a	n	a
15	e	m	d	a	d	E	s	s	a	s	e	s	d
16	c	f	g	b	b	c	s	s	a	n	e	n	b
17	e	m	b	b	b	c	s	s	b	n	b	n	b
18	c	m	b	b	b	B	n	s	b	n	b	n	b
19	e	m	b	b	b	c	s	s	b	n	b	n	b
20	d	m	g	b	c	D	n	n		n	b	n	b
21	e	m	c	b	c	D	n	n	a	n	d	n	b
22	c	m	b	b	b	B	n	s	b	n	b	n	b
23	e	m	c	b	c	D	n	n	b	n	d	n	b
24	d	m	g	b	b	D	n	n	a	n	b	n	b
25	e	m	c	b	c	D	n	n	a	n	d	n	b
26	d	m	d	b	c	c	s	s	b	n	b		c
27	d	m	c	b	d	E	s	s	a	s	c	s	a
28	d	m	c	b	d	E	s	s	b	s	c	s	a
29	e	m	d	a	e	E	s	s	a	s	c	s	a
30	d	m	d	b	c	c	n	n	a	n		n	b
31	d	m	d	a	d	D	n	n	a	n	d	n	c
32	d	m	d	b	c	c	n	n	a			n	b
33	d	m	d	b	c	c	n	n	a	n		n	b
34	d	m	d	a	d	D	n	n	a	n	d	n	c
35	d	m	f	a	c	c	n	n	a	n		n	b
36	c	m	f	b	b	B	n	s	a	n	d	s	c
37	d	f	b	b	c	E	s	s	b	n	c	n	b
38	d		f	a	c	c	n	n	a	n		n	b
39	d	m	d	b	c	c	s	s	b	n	a	n	d
40	d	m	d	a	d	D	n	n	a	n	d	n	c
41	e	m	d	a	e	E	s	s	b	s	c	s	a
42	e	m	d	a	e	E	s	s	a	s	c	s	a
43	c	f	c	a	c	D	s	s	a	s	e	s	d
44	e	m	b	b	b	c	n	n	a	n	d	n	b
45	e	m	b	b	b	c	n	n	a	n	d	n	b

46	d	m	b	b	c	c	s	s	b	s	e	s	b
47	d	m	d	a	d	E	n	n	a	n	d	n	b
48	b	f	b	b	a	A	s	s	a	s	e	s	a
49	c	f	b	b	b	C	s	s	a	n	e	n	b
50	b	f	c	b	c	D	s	s	a	n	e	n	b
51	e	m	b	b	a	A	s	s	a	s	a	s	a
52	d	m	d	a	d	E	n	n	a	n	d	n	b
53	e	m	b	b	a	A	s	s	a	s	a	s	a
54	e	m	b	b	a	A	s	s	a	s	b	s	a
55	d	m	g	b	b	D	n	n	a	n	b	n	b
56	e	m	g	b	e	E	n	n	a	n	c	n	b
57	d	m	g	b	b	D	n	n	a	n	b	n	b
58	e	m	g	a	c	C	n	n	a	s	b	n	c
59	d	f	g	b	b	C	s	s	a	n	c	s	c
60	e	m	g	b	e	C	n	n	a	n	c	n	b
61	d	f	b	b	b	C	s	s	b	n	e	n	c
62	c	f	g	b	b	B	s	s	a	n	d	s	c
63	d	m	d	b	c	C	s	s	b	n	a	n	c
64	d	f	b	b	b	C	s	s	b	n	e	n	c
65	d	m	e	b	b	A	n	s	a	s	e	n	a
66	e	m	b	a	c	C	n	n	a	s	b	n	c
67	e	m	b	a	c	C	n	n	a	s	b	n	c
68	d	f	b	b	b	C	s	s	b	n	e	n	c
69	d	m	b	b	e	E	n	n	b	n	e	n	b
70	d	m	d	a	d	E	n	n	a	n	d	n	b
71	e	m	b	b	b	E	n	n	b	n	e	n	b
72	d	m	b	b	e	E	n	n	b	n	e	n	b
73	d	m	b	b	e	E	n	n	b	n	e	n	b
74	d	m	e	b	b	B	n	s	a	s	e	n	a
75	e	m	b	a	e	B	s	n	a	n	b	n	b
76	c	f	g	b	c	C	n	n	a	n	e	n	b
77	e	f	g	b	c	C	s	s	b	n	e	s	c
78	d	m	e	b	b	A	n	s	a	s	e	n	a
79	d	m	c	b	e	E	s	s	a	s	e	s	a
80	e	m	b	a	e	E	s	n	a	n	b	n	a
81	c	f	b	b	b	C	s	s	a	s	e	s	b
82	c	f	f	b	a	A	n	n	a	n	a	n	b
83	e	m	g	b	e	E	n	n	a	n	c	n	b
84	c	m	b	b	b	B	n	n	a	n	b	n	b
85	c	m	d	b	c	C	n	n	a	n	e	n	b
86	d	m	b	b	c	C	s	s	a	s	a	s	a
87	d	m	b	b	c	C	s	s	a	s	a	s	a
88	d	m	b	b	c	C	s	s	a	s	a	s	a
89	c	m	b	b	b	B	n	n	a	n	b	n	b
90	c	m	b	b	b	B	n	n	a	n	b	n	b
91	d	m	d	b	c	C	s	n	a	n	d	s	b
92	d	m	c	b	e	E	s	s	a	s	d	s	d
93	c	f	f	b	b	E	s	s	a	s	a	n	b
94	d	m	d	b	e	E	n	s	a	s	b	s	d
95	c	m	d	b	c	C	n	n	a	n	e	n	c

96	e	m	d	b	e	E	s	s	a	s	c	n	d
97	c	f	b	b	b	C	n	n	a	n		n	b
98	c	m	d	b	c	D						s	d
99	d	m	d	b	e	E	n	s	a	s	b	s	d
100	c	f	b	b	b	C	s	s	a	n	e	n	b
101	d	m	g	b	c	C	s	s		s	c	s	a
102	e	f	b	b	c	C	s	s	a	n	b	s	d
103	d	m	g	b	c	C	s	s	a	s	c	s	a
104	d	m	c	b	b	B	s	s		s	a	s	a
105	c	m	d	b	c	B	s	s	b	s	c	s	d
106	d	m	c	b	b	B	s	s		s	a	s	a
107	d	m	d	b	e	E	n	s	a	s	a	s	d
108	c	m	d	b	c	D						s	c
109	d	m	c	b	b	B	s	s			a	s	a
110	c	f	g	b	b	C	s				e	s	d
111	c	m	d	b	c	D						s	a
112	d	f	c	a	d	E			a			s	d
113	e	m	d	a	e	E	s	s	a	s	e	s	a
114	d	f	b	b	a	B	s		a			s	b
115	c	f	g	b	c	D			a		b	s	a
116	c	m	d	b	c	C	n	n		n		n	c
117	e	m	d	b	e	E	n	n	a	s	b	s	a
118	e	m	d	b	e	E	s	s	b	s	c	n	d
119	e	m	a	b	e	E	s	s	a	s	c	n	c
120	d	f	b	a	b	B	n	n	a	n	e	n	c
121	e	m	d	a	e	E	s	s	a	s	d	s	d
122	d	f	g	b	e	E	s	s	a	n	e	s	a
123	d	m	f	b	a	A	n	n	a	n		n	b
124	b	f	c	a	c	C	s		a	n	d	s	d
125	d	f	b	a	b	B	n	n	a	n	d	n	b
126	e	m	a		e	E	s	s	a	s	a	s	c
127	d	m	g	a	c	C	s	s	a	n	a	s	a
128	d	f	c	b	d	E	s	s	b	n	e	s	a
129	e	m	c	b	e	E	n	s	b		a	s	d
130	d	m	d	b	e	E	s	s	b		c	s	b
131	d	f	b	a	b	B	n	n	a	n	a	n	b
132	e	m	c	b	e	E	n	s	a	n	c	s	a
133	d	f	b	b	d	D	s	s		s	a	s	d
134	d	m	c	b	d	D	s	s	b	n	a	s	d
135	d	m	c	b	e	E			a			n	c
136	d	m	c	b	e	E		s			e	n	c
137	c	f	g	b	b	C	s	s	a	n	e	s	b
138	b	f	c	b	b	C			a	s	e	s	a
139	d	m	f	a	c	C	n	n	a	n		n	b
140	c	m	g	a	c	D	s	s	a	n	d	s	a
141	d	f	b	b	b	B		s	a	n	e	n	b
142	d	f	b	b	c	C	s	s	a	n	b	s	b
143	d	f	f	b	a	B			a		e	n	b
144	e	m	d	b	d	E	n	n	a	n	b	n	b
145	e	m	d	b	d	E	n	n	a	n	b	n	b

146	c	m	d	b	c	D	n	n	a	n	c	n	d
147	d	f	b	b	c	C	s		a	n	d	n	b
148	c	f	g	b	c	D	s	s	b	s	e	n	b
149	c	m	c	a	c	C	s	s	a	s	e	s	a
150	c	m	c	a	c	C	s	s	a	s	e	s	a
151	c	m	b	b	a	A	n	n	a	n	a	n	
152	c	f	g	b	c	D	n	s		n	b	n	c
153	c	f	c	b	c	C			a		e	s	a
154	d	f	c	a	c	D	s	s	b	n	c	s	c
155	b	f	b	b	b	C	s	s	a		e	n	c
156	b	f	g	b	c	C	s	s	b	n	e	s	a
157	e	m	c	a	c	C	n	n	a	n	a	s	a
158	d	m	g	b	e	E	s	s	b	n	a	n	d
159	d	m	c	b	e	E	n	n		n	e	n	b
160	e	m	b	a	e	E	s	n	a	n	b	n	c
161	c	m	d	b	c	D	n	n	a	n	c	n	d
162	c	m	d	b	c	D	n	n	a	n	e	n	d
163	d	f	d	a	d	D	s	n	a	s		s	a
164	d	m	d	b	c	C	s	n	a	n	d	s	b
165	e	m	c	b	d	D	n	s	b	n	a	n	c
166	e	m	c	b	d	E	n	s	b	n	b	n	c
167	e	m	c	b	d	E	n	s	b	n	a	n	c
168	d	m	d	b	c	C	s	n	a	n	d	s	b
169	d	f	c	b	b	B	s	s	b	n		s	b
170	c	m	c	a	c	C	s	s	a	s	e	s	a
171	d	m	c	b	e	E	s	s	a	s	a	s	
172	d	m	g	b	c	C	s	s	b	n	c	n	d
173	d	m	g	b	c	C	s	s	b	n	c	n	d
174	e	m	d	b	d	E	n	n	a	n	b	n	b
175	d	m	c	b	d	D	s	n	a	n	e	n	b
176	d	f	d	b	e	E	s	s	b	s	e	s	
177	d	m	c	b	d	E	s	s	a	n	d	n	a
178	d	m	g	b	b	B	n	s	a	s	e	n	d
179	d	f	c	b	e	E		n			e	n	b
180	b	m	g	b	b	C	s		a		e	s	a
181	c	f	e	b	a	A	n	n	a	n		n	b
182	d	f	c	b	a	A	n	n	a	n		n	b
183	b	m	g	b	b	C	s		a		e	s	a
184	b	m	g	b	b	C	s		a		e	s	a
185	c	m	d	b	b	D	s	n	a	n	c	s	d
186	d	m	c	b	a	A	n	n				n	b
187	d	f	g	b	b	B	s	s		s	b	s	a
188	d	m	c	b	a	A	n	n				n	b
189	b	m	d	b	d	D	n	s	a	s	e	n	b
190	c	m	d	b	b	D	s	n	a	n	c	s	d
191	d	m	c	b	b	B	n	n	a	n	d	n	a
192	d	m	c	b	e	E	n	n	a	n		n	c
193	d	m	c	b	d	E	n	n	a	n	e	n	c
194	d	m	c	b	d	E	n	n	b	n	d	n	c
195	d	m	c	b	b	B	n	n	a	n	e	n	c

196	b	m	b	b	c	C	s	s	a	e	s	a
197	b	f	c	b	b	C	s	s	a	n	c	b
198	d	m	c	b	a	A	n	n			n	b
199	c	m	c	b	d	D	n	s	b	s	c	d
200	d	m	c	b	e	D		s		n	e	d
201	d	m	d	a	d	D	s	s	b	s	e	b
202	d	m	g	b	b	D	n	n	a	n	b	b
203	d	m	g	b	c	D	n	n		n	b	b
204	d	m	d	a	d	D	s	s	b	s	a	b
205	d	m	g	b	d	D	n	n	a	n	b	b
206	c	m	c	b	b	C	n	s	a	s	e	b
207	b	f	b	b	b	B	n	n	b	n		b
208	b	f	g	b	b	B	s		a	s	e	s
209	d	m	d	b	d	D	n	s	b	n	e	a
210	d	m	c	b	c	C	n	s	b	s	b	a
211	d	m	c	b	d	D	s	s	a	n	e	a
212	d	m	c	a	c	C	s	n	a	n	e	a
213	d	m	b		e				a			b
214	d	m	c	b	d	E	s	s	b	n	b	b
215	d	m	g	b	e	E	s	s	a	s	a	s
216	d	m	g	b	b	B	n	n	a	s	c	b
217	c	m	c	b	c	C	n	n	b	n	d	c
218	c	f	c	b	c	C	s	n	a	s	a	b
219	d	m	g	b	c	C	n	s	b	n	c	b
220	d	m	c	b	e	E	s		a			b
221	d	m	d	a	d	D	s	s	b	s	a	b
222	e	m	b	b	a	A	s	s	a	s	a	a
223	d	m	g	a	c	C	s	s	b	n	a	n
224	d	m	g	b	e	E	s	s	b	n	a	n
225	c	m		b	a	A	n	n	a	n	a	b
226	d	m	b	b	b	B	n	n	a	n	b	b
227	d	m	c	b	b	B	s	s	a	s	a	a
228	d	m		a	c	C	n	n	a	n	c	b
229	d	m	c	b	e	E	s	s	a	s	b	b
230	d	f	g	b	e	E	s	s	b	n	c	d
231	c	m	c	b	d	D	n	s	a	n	a	c
232	d	m	c	b	c	D	n	s		s		d
233	d	m	g	b	b	B	s	n	a	s	e	a
234	d	m	b	b	b	B	n	n	a	n	b	b
235	d	m	b	b	b	B	n	n	a	n	b	b
236	e	m	d	b	e	E		n	a	n	b	b
237	e	m	d	b	e	E		n	a	n	b	b
238	e	m	c	b	c	D	n	n	a	n	d	b
239	e	m	g	a	b	B	s	n	b	n		c
240	d	m	g	b	c	C	s	s	b	n	c	d
241	d	m	d	b	e	E	n	s	a	s	b	d
242	d	f	g	b	b	D	s	s	a	s	b	a
243	d	m	c	b	d	D	n	n	a	n	e	b
244	e	m	g	a	b	B	s	n	b	n	a	c
245	e	m	c	b	e	E		s	b	n		d

246	d	m	c	b	b	B	n	n	a	n	c	n	c
247	c	m	d	b	b	D	s	n	a	n	b	s	c
248	d	m	g	b	b	B	n	n	a	s	c	n	b
249	d	m	g	b	b	B	n	n	a	s	c	n	b
250	e	m	g	a	b	B	s	n	b	n	d	s	c
251	e	m	d	b	e	E		n	a	n	b	s	c
252	c	m	d	b	b	D	s	n	a	n		s	c
253	d	m	c	b	b	B	n	n	a	n	c	n	c
254	d	m	g	b	b	B	n	n	b		b	n	d
255	e	m	d	b	e	E	s	s	b	n	d	s	c
256	d	f	f	b	b	B	n	n	a	s	e	n	b
257	c	f	c	b	c	C	n	s	a	s	e	n	a
258	d	m	c	b	d	E	n	n	b	n	e	n	b
259	d	m	g	b	c	C	n	s	a	n	e	n	d
260	d	m	g	b	c	C	s	s	b	n	c	n	d
261	d	m	c	b	d	D	s	n	a	n	e	s	a
262	d	m	c	b	c	C	n	s	a	s	d	n	d
263	d	f	d	b	c	C	s	n	b	n	d	n	b
264	e	m	c	b	e	E		s	b	n	a	s	d
265	c	m	g	b	c	C	n	s	b	n	c	n	c
266	d	m	g	b	b	D	n	n	a	n	b	n	b
267	e	m	b	b	b	C	s	s	b	n	b	n	b
268	e	m	b	a	e	E	s	n	a	n	c	n	b
269	d	m	g	b	e	E	s	s	a	s	d	s	d
270	e	m	d	b	e	E		n	a	n	b	n	b
271	d	m	g	b	e	E	s	s	a	s	a	s	
272	d	m	d	b	c	C	n	n	a	n		n	b
273	d	m	g	b	e	E	s	s	a	s	a	s	c
274	d		b	b	b	B	n	n	a	n	d	n	b
275	c	m	d	b	c	D					a	s	d
276	d	f	c	b	b	B	s	s	b	n	b	s	b
277	d	f	g	b	c	C	s	s	a	n	e	s	b
278	e	m	d	b	e	E	n	s	b	n	d	s	a
279	d	m	g	b	e	E	s	s	a	s	d	n	c
280	e	m	d	a	e	E	s	s	a	s		s	a
281	d	m	c	b	c	C	s	n	a	n	e	n	a
282	c	m	g	b	c	C	n	n	b	n	d	n	b
283	d	m	g	b	c	c	n	s	a	n	b	s	d
284	c	m	d	b	c	d					a	s	d
285	e	m	d	b	e	e	s	s		s	c	n	
286	c	m	d	b	c	c	n	n		n		n	b
287	d	m	g	b	c	c	s	s		s	c	s	
288	d	m	d	b	e	e	n	s	a	s	b	s	d
289	d	m	g	b	c	c	n	s	b	n	c	s	a
290	c	f	c	b	c	c	s	s	a	n	e	n	b
291	d		b	a	b	b	n	n	b	n	d	n	b
292	e	m	b	a	e	b	s	n	a	n	c	n	b
293	d	m	h	b	e	e	s	s	a	s	a	s	
294	d	m	g	b	c	c	n	s	b	n	b	n	c
295	c	f	g	b	b	b	n	s	a	n	e	s	a

296	e	m	d	b	d	e	n	n	a	n	b	n	b
297	d	m	g	b	c	c	n	s	b	n	e	n	c
298	d	m	g	b	c	c	s	s	b	n	e	n	b
299	d	m	c	b	d	e	s	s	b	n	b	n	c
300	d	f	g	b	c	c	s	s	a	n	d	s	
301	d	f	c	b	c	c	s	s	a	n	a	n	c
302	d	f	f	b	b	b	s	s	a	n	a	n	b
303	d	m	g		c	c	s	s	b	n	c	n	d
304	d	m	b	b	b	b	n	n	a	n	b	s	a
305	d	m	d	b	c	c	s	n	a	n	d	s	b
306	c	m	d	b	c	d	n	n	a	n	a	n	d
307	c	m	g	b	c	c	n	s	b	n	c	n	c
308	e	m	c	b	d	e	n	s	b	n	a	n	c
309	d	m	c	b	c	d	n	s	a	s	b	n	d
310	c	f	e	b	a	a	n	n	a	n		n	b
311	e	m	c	b	d	e	n	s	b	n	a	n	c
312	d	m	d		d	d	s	s	b	s	b	n	b
313	d	m	e	b	b	a	n	s	a	s	e	n	a
314	e	m	c	b	e	e		s	b	n	c	s	d
315	d	f	g	b	c	c	s	s	b			n	c
316	d	m	g	b	c	c	n	s	b	n	c	n	b
317	e	m	b	a	c	c	n	n	a	s		n	c
318	c	f	b	b	b	c	n	n	a	n		n	b
319	d	m	b	b	c	c	s	s	a	s	a	s	a
320	c	m	b	b	b	b	n	n	a	n	b	n	b
321	d	m	e	b	b	a	n	s	a	s	e	n	a
322	d	m	b	b	e	e	n	n	b	n	e	n	b
323	e	m	b	a	c	c	n	n	a	s	b	n	c
324	d	m	d	a	d	e	n	n	a	n	d	n	b
325	e	m	b	b	b	c	n	n	a	n	d	n	b
326	d	m	d	a	d	d	n	n	a	n	d	n	c
327	d	f	c	b	a	a	n	n	a	n		n	b
328	d	m	f	b	a	a	n	n	a	n		n	b
329	c	m	b	b	b	b	n	s	b	n	b	n	b
330	e	m	d	a	e	e	s	s	a	s	c	s	a
331	c	m	d	b	c	c	n	n		n		n	b
332	d	f	c	b	b	b	s	s	b	n	e	n	c
333	d	m	c	b	d	e	n	n		n	e	n	b
334	e	m	d	b	d	e	n	n	a	n	b	n	b
335	d	m	c	b	d	e	s	s	b	n	b	n	b
336	d	m	d	b	c	c	s	s	b	n	b	n	c
337	e	m	d	a	e	e	s	s	a	s	c	s	a
338	d	m	d	b	c	c	s	s	b	n	a	n	
339	d	f	b	b	b	c	s	s	b	n	e	n	c
340	e	m	g	b	e	e	n	n	a	n	c	n	b
341	d	m	g	b	b	d	n	n	a	n	b	n	b
342	e	m	g	b	e	e	n	n	b		c	n	b
343	c	m	d	b	b	d	s	n	a	n		s	c
344	c	m	d	b	b	d	n	n	a	n	a	n	d
345	d	f	b	b	d	d	s	s	a	s	a	s	d

346	d	m	c	b	b	b	n	n	a	n	c	n	c
347	d	m	d	b	c	c	s	n	a	n	d	s	b
348	d	m	d	a	d	d	n	n	a	n	d	n	c
349	d	m	d	a	d	d	s	s	b	s	a	n	b
350	d	m	b	b	b	b	n	n	a	n	b	n	b
351	c	m	b	b	b	b	n	s	b	n	b	n	b
352	d	f	c	b	b	b	n	s	a	n	e	n	a
353	e	m	c	b	c	c	n	n	a	n	e	s	a
354	d	m	c	a	d	e	s	s	a		e	s	d
355	e	m	b	b	a	a	s	s	a	s	a	s	a
356	d	m	d	b	c	c	n	n	a	n		n	b
357	d	m	b	b	e	e	n	n	b	n	e	n	b
358	d	m	g	b	e	e	s	s	b	n	a	n	b
359	c	m	f	b	b	b	n	s	a	n	d	s	c
360	b	m	g	a	b	c	s	s	a		e	s	d
361	d	f	c	b	c	c	s	s	a	n	b	n	a
362	d	m	d	b	e	e	s	s	b			s	b
363	d	m	g	b	c	c	s	s	a	s	c	s	a
364	d	m	g	b	b	b	n	n	a	s	c	n	b
365	d	m	c	b	d	d	n	n	a	n	e	n	b
366	d	m	d	b	d	d	s	s	a	n	c	n	b
367	d	m	c	b	d	e	s	s	a	s	c	s	a
368	b	m	c	a	d	d	s		a		e	s	d
369	s	f	c	b	b	c	s	s		n	e	s	c
370	d	m	g	b	b	c	s	n	a	n	c	n	b
371	e	m	c	a	d	e	s	s	a		d	s	d
372	c	m	g	a	b	c	s		a		c	s	c
373	d	m	g	a	c	c			a		e	s	d
374	c	m	g	a	c	c	s		a	n	d	s	c
375	c	f	g	b	c	c	s	s	a		e	s	d
376	b	m	b	b	b	b		s	a	n	e	s	a
377	b	m	c	a	e	e	s	s	a	s	e	s	d
378	c	m	c	a	b	c			a	s	e	s	a
379	c	m	c	a	d	e	s	s	a			s	d
380	b	m	g	a	c	d	s	s	a	n	a	s	d
381	c	m	b	b	b	b	n	n	a	n	b	n	b
382	d	m	b	b	c	c	s	s	a	s	a	s	a
383	b	m	b	b	b	c		n	a	n	b	n	c
384	b	m	b	b	b	b	s		a		a	s	a
385	d	m	b	a	c	c	s	s	a	n	e	s	c
386	d	m	b	b	b	c	s		a	n	e	s	a
387	e	m	g	a	c	d	s	s	a		a	s	d
388	e	m	c	b	c	d	n	n	a	n	d	n	b
389	e	m	b	b	b	c	s	s	b	n	b	n	b
390	d	m	g	a	c	c	s	s	b	n	a	n	a
391	d	m	c	a	c	d	s	s	a	s	d	s	a
392	c	m	b	b	b	b	s		a		a	s	a
393	d	m	b	b	b	c	s	s	a	s	b	s	b
394	c	m	c	a	c	d	s	s	a	n	e	s	a
395	d	m	g	b	b	c	s	s	a	n	c	n	b

396 e m d a d e s s a s e s d  
 397 b m c a c d s s a a s s d  
 398 b m b b b c s s a n a n b  
 399 c m c b b b s s a n a s d  
 400 b m c b b c s s a n e b  
 401 d m g a c d s s a n c s c  
 402 d m b b c c s s a n d s c  
 403 e m d b b e e s s a s d n b  
 404 d m c b b b s s a s a s a  
 405 f g a c c s s a n a s d  
 406 b m c a b c s s a a s a  
 407 c m f b b b s s a n a n b  
 408 c m b b c c s s a a s a  
 409 c m b b c c s s a a s a  
 410 b m b b b b s s a a s c  
 411 d m d a e e s s a e s d  
 412 d m f a c c n n a n n b  
 413 b m b b b b s s a a s a  
 414 c m c a c d s s a a s d  
 415 e m c a e e s s a s c s d  
 416 b m c a d e s s a a s d  
 417 c m b b c c s s a n b s b  
 418 b m b b b c c s s a n e s b  
 419 b m b b c c s s a s s a  
 420 c f c a c c n s a n d n b  
 421 d m d a d e s s a c s d  
 422 c m g a b b s n a n e s c  
 423 e m g b b c s s b n e n b  
 424 d m b b b b s n b n b s d  
 425 d m c a c d s s a n a s a  
 426 c m b b b c s s a n e n c  
 427 c m g b c c s s a n c n c  
 428 e m b b b c n n a n d n b  
 429 e m d a e e s s a s s a  
 430 d m c b d e s s a s c s a  
 431 c m c a c c s s a s e s a  
 432 b m c b c c s n a n d s a  
 433 d m g a b b n s a n e n b  
 434 d m b b b b s s a s e s a  
 435 d f b b c e s s b n c n b  
 436 b m g b b c s s a a e s a  
 437 b m c a b c s s a a s a  
 438 d m g b d d n n a n b n b  
 439 d f d b e e s s b s e s  
 440 d m b b b b n n a n b n b  
 441 d m c b a a n n a n b n b  
 442 d m d b d e n n a n d n b  
 443 c f b b b n s s a n e s a  
 444 b m c a c d s s a n e s d  
 445 e m g a b b s n b n s c

446	d	m	c	b	b	b	s	s	a	n	b	n	b
447	d	m	b	b	b	b	s	s	b	n	e	s	a
448	c	m	g	a	c	c	s	s		n	e	s	d
449	c	m	d	a	e	e	s		a		e	s	d
450	e	m	d	a	e	e	s	s	a	s	e	s	d
451	b	m	c	b	c	c	s		a	s		s	a
452	c	m	c	a	d	e	s	s	a	s	e	s	d
453	c	f	c	a	c	c	s		a	n	c	s	c
454	b	m	c	a	b	c	s	s	a	s		s	a
455	d	f	c	a	c	d	s	s	a		e	s	d

38	363	2	107	21	23	242	241	306	121	68	205	105
94	89	103	342	138	76	177	163	109	272	81	248	174
231		124		150	160					66		79
90		99		68	78					56		81
		7		78	117					121		
		14										
		103										

### Notas explicativas planilha

A tabela acima foi feita com a finalidade de facilitar a tabulação dos dados, e obteve os seguintes resultados, discriminados como segue:

#### Questão 1

alternativa	nº de respostas
A	0
B	38
C	94
D	231
E	90

#### Questão 2

alternativa	nº de respostas
M	363
F	89

#### Questão 3

alternativa	nº de respostas
A	2
B	103
C	124
D	99
E	7
F	14
G	103

**Questão 4**

alternativa	nº de respostas
A	107
B	342

**Questão 5**

alternativa	nº de respostas
A	21
B	138
C	150
D	68
E	78

**Questão 6**

alternativa	nº de respostas
A	23
B	76
C	160
D	78
E	117

**Questão 7**

alternativa	nº de respostas
S	242
N	177

**Questão 8**

alternativa	nº de respostas
S	241
N	163

**Questão 9**

alternativa	nº de respostas
S	306
N	109

**Questão 10**

alternativa	nº de respostas
S	121
N	272

**Questão 11**

alternativa	nº de respostas
A	68
B	81
C	66
D	56
E	121

**Questão 12**

alternativa	nº de respostas
S	205
N	248

**Questão 14**

alternativa	nº de respostas
A	105
B	174
C	79
D	81

**Ainda com a finalidade de facilitar a tabulação dos dados, foi atribuída para cada alternativa de resposta uma letra, como segue:**

**Questão 1: Qual a sua idade?**

- A - Inferior a 18 anos
- B - de 18 a menos de 30 anos
- C - de 30 a menos de 40 anos
- D - de 40 a menos de 50 anos
- E - de 50 a mais

**Questão 2: Sexo**

- M- Masculino
- F - Feminino

**Questão 3 - Nível de escolaridade**

- A - 1º grau completo
- B - 1º grau incompleto
- C - 2º grau completo
- D - 2º grau incompleto
- E - 3º grau completo
- F - 3º grau incompleto
- G - com pós-graduação
- H- sem pós-graduação

**Questão 4 - Qual sua ocupação no trabalho?**

- A - Atividade Gerencial
- B - Outras Atividades

**Questão 5 - Qual a sua renda mensal na Empresa?**

- A- menos de R\$ 1.000,00
- B - de R\$ 1.000,00 a menos de R\$ 2.000,00
- C - de R\$ 2.000,00 a menos de R\$ 3.000,00
- D - de R\$ 3.000,00 a menos de R\$ 4.000,00
- E - de R\$ 4.000,00 a mais

**Questão 6 - Qual a renda familiar mensal?**

- A - menos de R\$ 1.000,00
- B - de R\$ 1.000,00 a menos de R\$ 2.000,00
- C - de R\$ 2.000,00 a menos de R\$ 3.000,00
- D - de R\$ 3.000,00 a menos de R\$ 4.000,00
- E - de R\$ 4.000,00 a mais

**Questão 7 - A fusão de empresas é uma alternativa viável para o seu sucesso?**

- S - Sim
- N - Não

**Questão 8 - O momento atual do Brasil é indicativo para fusões empresariais ?**

S - Sim

N - Não

**Questão 9 - Qual o setor?**

A - Público

B - Privado

**Questão 10 - Você acredita no sucesso das fusões de empresas que estão acontecendo na área pública no Brasil?**

S - Sim

N - Não

**Questão 11 - As fusões de empresas geram sucesso através da:**

A - Abertura de novos mercados

B - Diversificação

C - Produção em escala

D - Métodos modernos

E - Qualidade no atendimento

**Questão 12 - Você é a favor da fusão de sua empresa?**

S - Sim

N - Não

**Questão 14 - As fusões de empresas podem gerar:**

A - Novos empregos

B - Desempregos

C - Não altera situação

D - Sinergia empresarial

## ANEXO D - MODELO DO QUESTIONÁRIO USADO NA PESQUISA.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Pesquisa de opinião sobre “Fusões de Empresas”. N<sup>o</sup>.

**A) Características do Usuário:**

Local de Trabalho \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

**1. Qual a sua idade?**

- Inferior a 18 anos ( )  
 de 18 a menos de 30 anos ( )  
 de 30 a menos de 40 anos ( )  
 de 40 a menos de 50 anos ( )  
 de 50 a mais ( )

**2. Sexo M ( ) F ( )****3. Nível de escolaridade**

- |                         |              |                |
|-------------------------|--------------|----------------|
| 1 <sup>o</sup> grau     | completo ( ) | incompleto ( ) |
| 2 <sup>o</sup> grau     | completo ( ) | incompleto ( ) |
| 3 <sup>o</sup> grau     | completo ( ) | incompleto ( ) |
| Curso de Pós-Graduação: | Sim ( )      | Não ( )        |

**4. Qual a sua ocupação no trabalho?**

- Atividade Gerencial ( )  
 Outras Atividades ( )

**5. Qual a sua renda mensal na Empresa?**

- Menos de R\$ 1.000,00 ( )  
 De R\$ 1.000,00 a menos de R\$ 2.000,00 ( )  
 De R\$ 2.000,00 a menos de R\$ 3.000,00 ( )  
 De R\$ 3.000,00 a menos de R\$ 4.000,00 ( )  
 De R\$ 4.000,00 a mais ( )

**6 Qual a renda familiar mensal?**

- Menos de R\$ 1.000,00 ( )  
 De R\$ 1.000,00 a menos de R\$ 2.000,00 ( )  
 De R\$ 2.000,00 a menos de R\$ 3.000,00 ( )  
 De R\$ 3.000,00 a menos de R\$ 4.000,00 ( )  
 De R\$ 4.000,00 a mais ( )

**B) Aspectos relativos a fusões de empresas****7 A fusão de empresas é uma alternativa viável para o seu sucesso?**

Sim ( ) Não ( )

**8 O momento atual do Brasil é indicativo para fusões empresariais?**

Sim ( ) Não ( )

**9 Qual o setor?**

Público ( )

Privado ( )

**10 Você acredita no sucesso das fusões de empresas que estão acontecendo na área pública no Brasil?**

Sim ( ) Não ( )

**11 As fusões de empresas geram sucesso através da:**

Abertura de novos mercados ( )

Diversificação de produtos e/ou serviços ( )

Produção em maior escala com novas formas de custo ( )

Métodos modernos de administrar à nova empresa ( )

Qualidade no atendimento aos usuários ( )

**12 Você é a favor da fusão de sua empresa?**

Sim ( ) Não ( )

**13 Com qual o tipo de Empresa?**

-----

-----

-----

-----



**Observações:**

- a) **Através da Constituição Federal – Título II, Capítulo I, Art. 5º. item XII, garante a inviolabilidade das informações, não podendo as mesmas servirem de prova em processo administrativo, fiscal ou judicial.**
- b) **Suas respostas são importantes para a conclusão do trabalho científico.**

**Obrigado**

**Florianópolis, Dezembro de 2002.**