

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SÉRGIO OLIVEIRA DA SILVEIRA

**GESTÃO PELA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE  
COMÉRCIO DE TINTAS EM BRASÍLIA**

FLORIANÓPOLIS  
2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SÉRGIO OLIVEIRA DA SILVEIRA

**GESTÃO PELA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE  
COMÉRCIO DE TINTAS EM BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Idone Bringhenti

FLORIANÓPOLIS  
2001

SÉRGIO OLIVEIRA DA SILVEIRA

GESTÃO PELA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE  
COMÉRCIO DE TINTAS EM BRASÍLIA

Esta Dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Florianópolis, 20 de Agosto de 2001.**

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Idone Bringhenti, Dr.  
Orientador

---

Prof. Antônio Pedro Novaes de Oliveira, Dr.

---

Prof. Orestes Estevam Alarcon, Dr.

## Ficha Catalográfica

SILVEIRA, Sérgio Oliveira da.

Gestão pela qualidade: estudo de caso numa empresa de comércio de tintas em Brasília. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xii, 130 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Idone Bringhenti

1. Qualidade 2. Treinamento 3. Comprometimento 4. Economia

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todas as pessoas que têm prazer em estudar.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Idone Bringhenti, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

A UNEB, pela visão de ter abraçado o projeto de Mestrado a distância.

Ao amigo Walter de Moura Saraiva, pela paciência e alegria de falar sobre Gestão pela Qualidade Total.

À empresa que cedeu espaço para a realização da pesquisa e aplicação do Modelo de Gestão.

A Ednaldo Correia, pela paciência e dedicação durante os acertos envolvendo a informática.

A Sra. Sônia, do LED, pela dedicação e interesse de manter os mestrandos sempre atualizados por todo o período do mestrado.

A minha esposa e filhas, pela paciência e dedicação durante estes dois anos de mestrado.

Aos amigos Marcelo Gagliardi e Carlos Augusto, pelas horas gostosas de estudo no decorrer do curso.

Qualidade é um conceito incompleto...  
A busca do aprimoramento organizacional  
deve ser como a leitura bíblica para os religiosos,  
tem de ser praticada 24 horas por dia,  
caso contrário, cai no esquecimento  
e com isso a qualidade começa a perder luz.

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS .....	x
RESUMO .....	xi
ABSTRACT.....	xii
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 – Preâmbulo .....	1
1.2 – Problema.....	2
1.3 – Objetivo.....	3
1.4 – Justificativa.....	3
1.5 – Estrutura.....	4
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>5</b>
2.1 – A Gestão Pela Qualidade e o Ambiente Organizacional.....	5
2.2 – Evolução histórica.....	11
2.3 – Instrumentos tradicionais.....	14
2.4 – Outros instrumentos.....	16
2.5 – A GPQ no Japão .....	18
2.6 – Em busca de um sistema .....	20
2.7 – As quatro pragas .....	23
2.8 – A aplicação vitoriosa.....	25
2.9 – O Ponto Fraco do Japão.....	32
2.10 – A Revolução Sistêmica nos Estados Unidos .....	35
2.11 – O nascedouro da perda da competitividade.....	36
2.12 – Em busca da revolução pela competitividade.....	39
2.13 – Um período brilhante de uma nação colônia .....	41
2.14 – O Brasil Estático.....	42
2.15 – O Modelo de Substituição de Importação .....	44
2.16 – Um país sem identidade.....	46
2.17 – Um País Rico, Porém, Extremamente Injusto.....	51
2.18 – O Emprego da Gestão Pela Qualidade no Brasil.....	52
<b>3. MATERIAIS, MÉTODOS E RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
3.1 – A Empresa.....	64
3.2 – Escrituração Contábil .....	64
3.3 – Quadro de Funcionários .....	65

3.4 – Fornecedores.....	65
3.5 – Clientes.....	66
3.6 – A rivalidade setorial.....	67
3.7 – A Empresa Alfa e a GPQ.....	69
3.8 – Os primeiros contatos com a empresa.....	69
3.9 – Conhecendo a empresa pelos seus stakeholders.....	70
3.10 – Conhecendo os Números.....	74
3.11 – Escrito dos Funcionários.....	76
3.12 – Definição de prioridades imediatas.....	80
3.13 – O estabelecimento das primeiras políticas.....	81
3.14 – Girando o PDCA.....	85
3.15 – O andamento do processo.....	88
3.16 – Ações Corretivas.....	92
3.17 – O tratamento dos estoques.....	95
3.18 – A carteira de cobrança em atraso.....	97
3.19 – A regularização contábil.....	99
3.20 – O levantamento dos estoques e o comportamento das vendas.....	99
3.21 – O primeiro Workshop e as novas políticas básicas.....	102
3.22 – Alguns aspectos interessantes.....	104
4. DISCUSSÃO.....	110
5. CONCLUSÕES.....	116
ANEXO 1.....	122
ANEXO 2.....	123
ANEXO 3.....	124
ANEXO 4.....	125
ANEXO 5.....	126
ANEXO 6.....	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

- Figura 3.1 – Rodando o PDCA, 90
- Figura 3.2 – Diagrama de causa e efeito, 92
- Figura 3.3 – Gráfico de Pareto: composição dos estoques de Alfa quanto ao giro das mercadorias, 94
- Figura 3.4 – Comportamento das vendas da empresa Alfa: comparação entre a meta e o realizado, 99
- 
- TABELA 2.1 – ESTATÍSTICAS DA GRANDE DEPRESSÃO NOS ESTADOS UNIDOS, 13
- TABELA 2.2 – VARIAÇÃO DO PNB E DO IPC NA ECONOMIA JAPONESA, 26
- TABELA 2.3 – MUDANÇAS NOS PREÇOS DOS BENS DE CONSUMO NOS EUA, 37
- TABELA 2.4 – EXPORTAÇÕES EM US\$ MILHÕES: ALGUNS PAÍSES SELECIONADOS, 46
- TABELA 2.5 – COMPORTAMENTO DA INFLAÇÃO E DO PIB, 49
- TABELA 3.1 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALFA, 80

## RESUMO

**Introdução.** Dentre as causas para a permanência do Brasil no grupo dos países periféricos está a baixa qualificação de sua mão-de-obra. A falta de políticas de treinamento dentro das organizações, assim como o desinteresse da maior parte destas de operar em ambientes em que exista comprometimento de todos os *stakeholders* internos, sinaliza para a busca urgente de modelos de gerenciamento que estejam comprometidos com a produtividade.

**Objetivo.** Demonstrar como um modelo de gerenciamento voltado para a qualidade pode contribuir para o alcance da eficácia e da eficiência numa organização que até então operava de forma totalmente empírica.

**Método.** Aplicou-se um modelo de gerenciamento voltado para o comprometimento de todos os *stakeholders* da organização.

**Resultados.** A implantação do modelo permitiu melhoras no gerenciamento do ciclo operacional da empresa. A contração das necessidades de capital de giro permitiu um melhor gerenciamento do caixa, além de receitas líquidas mais consistentes. A política de treinamentos propiciou o aumento da eficiência, assim como uma maior integração entre os funcionários e a gerencia geral.

**Conclusão.** A gestão pela qualidade permite que as políticas básicas traçadas pela gerencia sejam alcançadas através do envolvimento de todos os funcionários, com ganhos visíveis para todos os envolvidos no processo. A determinação de todos os *stakeholders* internos, iniciando com a gerencia geral, permite que a empresa desenvolva métodos eficazes para uma maior participação no seu setor.

## ABSTRACT

**Introduction.** Among the causes for the permanence of Brazil in the group of the outlying countries is the low qualification of your labor. The lack of training politics inside of the organizations, as well as the indifference of most of these of operating in atmospheres in that compromising of all the internal stakeholders exists, it signals for the urgent search of administration models that are committed with the productivity.

**Objective.** To demonstrate as an administration model gone back to the quality it can contribute to the reach of the effectiveness and of the efficiency in an organization that until then totally operated in way empiric.

**Method.** An administration model was applied gone back to the compromising of all the stakeholders of the organization.

**Results.** The implantation of the model allowed improvements in the administration of the operational cycle of the company. The contraction of the working capital needs allowed a better administration of the box, besides more consistent liquid revenues. The politics of trainings propitiated the increase of the efficiency, as well as a larger integration between the employees and the general management.

**Conclusion.** The administration for the quality allows that the basic politics traced by the management they are reached through all the employees' involvement, with won visible for all involved them in the process. The determination of all the internal stakeholders, beginning with the general management, it allows the company to develop effective methods for a larger participation in your section.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 – Preâmbulo

Vive-se num país periférico, a saber, subdesenvolvido. Neste, predomina um contingente enorme de recursos humanos com baixa qualificação operacional. A maioria das organizações que operam nos países centrais conseguiu ultrapassar a barreira do baixo nível de produtividade adotando modelos gerenciais em que o principal destaque sempre foi o investimento na mão-de-obra. A produtividade deste fator de produção é condição básica para uma distribuição de renda justa e, ao mesmo tempo, uma economia alcançar o amadurecimento econômico. Este, ao natural provoca a troca de posição, a saber, de uma situação de passivo externo líquido para uma de ativo externo líquido. Investir no fator humano é a primeira e a maior obrigação de qualquer organização.

A partir de meados do século XX começou a ser difundido, dentro das organizações daquela que viria a ser a primeira nação moderna não ocidental, um modelo de gerenciamento voltado para o comprometimento de todos os stakeholders internos.

O desenvolvimento desta filosofia gerencial, cujo nascedouro como disciplina científica ocorre exatamente no meio da maior crise de iliquidez que se tem notícia, a saber, a Grande Depressão de 1929-1933, tem suas origens nos Estados Unidos.

Esta filosofia gerencial moderna, em ambiente de economia de mercado, não tem demonstrado antipatia por qualquer tipo de modelo econômico.

Interessante, são os resultados experimentados pelas organizações que abraçam este modelo gerencial. Isto, para não falar que o modelo também não tem demonstrado preocupação, e.g., com o grau de alavancagem das organizações.

Uma das preocupações do modelo está no firme propósito de que os stakeholders internos, para alcançarem o máximo, em termos de agregação de valor, devem operar o tempo todo com prazer.

Saber ouvir os funcionários é um dos ensinamentos do modelo. Isto pressupõe o emprego de técnicas que aproximem os stakeholders internos, de tal forma que o uso do chicote e da cenoura seja substituído por outro modelo de gerenciamento de recursos humanos.

A riqueza de uma nação não está exclusivamente nos seus recursos naturais nem numa população numerosa. Em economia de mercado, o segredo do sucesso está em se deixar os empreendedores operar o mais livre possível. Quanto menos guarda-chuva regulatório, melhor. As condições têm de ser iguais para todos, em hipótese alguma, deve-se discriminar o empreendedor interno. Este será sempre o reflexo do macroambiente e do ambiente setorial em que opera.

Para um país periférico, é fundamental que as empresas residentes desenvolvam modelos gerenciais comprometidos com a eficácia e a eficiência organizacional, porém, o respeito pela cultura da organização deve vir sempre em primeiro lugar.

Uma empresa privada nacional, que opera no comércio varejista de tintas automotivas no Distrito Federal, será foco de análise nesta dissertação. Um modelo de gestão voltado para a qualidade será aplicado nesta organização candanga.

Durante o ano de 2000, a empresa operou com uma geração média de receita mensal de US\$ 94.538,92. Em meados de fevereiro de 2001 uma guinada no modelo de gerenciamento da empresa se fez necessário. O principal executivo se afastou e, com ele, o estilo de gerenciamento baseado no uso do chicote e da cenoura.

Muitos stakeholders internos não acreditaram nas mudanças. Outros se entusiasmaram logo na arrancada do novo modelo de gerenciamento. Com o passar dos dias, alguns que inicialmente eram reticentes começaram a se aproximar e a se integrar; outros foram desligados. Dentre os entusiastas iniciais, alguns não conseguiram suportar a quebra de velhos paradigmas e pediram demissão; outros foram demitidos.

Apenas um fornecedor detém 80% das compras da empresa. O poder de barganha deste fornecedor sempre foi grande; logo, a pressão sobre as compras esteve sempre presente. Ocorre que, todo o processo de mudança foi motivado, basicamente, em função de uma rubrica, a saber, os estoques.

A opinião da multidão inculta fazia parte do dia -a-dia das compras da empresa. A reversão deste processo exigiu, num primeiro momento, um tratamento de choque.

A falta de controles era quase total. Nas lojas, todos os funcionários tinham acesso ao caixa. A escrituração contábil, até o início de 2001 era praticamente inexistente. A falta de disciplina, quanto ao cumprimento de horários, tanto por parte da empresa quanto por parte de alguns funcionários, fazia parte do cotidiano.

O agente econômico que responde pela finalidade de qualquer empresa privada, a saber, o consumidor, não vinha sendo tratado como rei. Na verdade, ele era pouco ouvido.

A empresa nunca se preocupou com o grau de escolaridade dos seus funcionários. Em meados de fevereiro de 2001, 50% tinha um grau de escolaridade abaixo do segundo grau.

A revolução silenciosa desde então vem se fazendo presente nesta organização; os resultados visíveis, o lado definido do modelo, podem ser medidos via fluxo de caixa e pelo resultado líquido mensal, a saber, a diferença entre a receita e a despesa. O resultado invisível, o lado dogmático do modelo, pode ser percebido pela satisfação dos stakeholders internos em desenvolver suas tarefas espontaneamente.

## **1.2 – Problema**

O fato de o Brasil ser um país subdesenvolvido evidencia a predominância de modelos gerenciais com baixo direcionamento para a competitividade. Existe uma tendência, senão manifesta, pelo menos latente, da necessidade de o Estado se fazer presente no direcionamento dos recursos na economia. Boa parte das organizações ainda não se apercebeu que o Estado é um mau gerente. O resultado desta gestão mede-se hoje pela

elevada dependência externa e, também, por uma das piores, senão a pior, distribuição de renda do mundo. Existe a necessidade urgente de uma revolução silenciosa, voltada para o aprimoramento gerencial das organizações residentes.

### 1.3 – Objetivo

Desenvolver e validar um modelo de Gestão pela Qualidade voltado para organizações cujo propósito, a médio e longo prazo, seja a busca do comprometimento dos seus stakeholders internos.

### 1.4 – Justificativa

A dependência externa é um sintoma de carência, dentro da nação, de empreendedores dispostos a lutar em ambiente de mercado. Ocorre que, num mundo com tendência muito forte para a globalização, i.e., para a interdependência entre as nações, a necessidade de setores altamente competitivos é condição mínima de sobrevivência.

O ambiente de globalização é, na verdade, aquele em que predomina a busca contínua pelo conhecimento. Este, em países nos quais a estatização foi e tem sido um retumbante fracasso, só poderá ser aplicado, de forma eficaz e eficiente, dentro das organizações privadas que, de fato, tenham disposição para operar visando o desenvolvimento e não apenas o crescimento econômico.

No momento em que se desenvolvem modelos de gestão voltados para a competitividade, independentemente de estarem as organizações em setores *tradables* ou *non-tradables*, se está ao natural dotando a nação de condições para enfrentar, no caso específico do Brasil, dos seus dois grandes problemas atuais, a saber: a dependência externa e a sua brutal concentração de renda.

Um modelo de gestão que aproxime todos os stakeholders internos, ao natural estará criando um clima em que o comprometimento esteja presente. A lógica está no fato de que todos terão de se fazer ouvir. Isto provoca quebra de paradigmas; o empresário deixa de ser olhado como explorador; enquanto o funcionário, deixa de ser visto como um não comprometido.

Organizações eficazes e eficientes são aquelas que têm consciência de que o principal fator de produção não é a máquina nem a terra, mas sim o fator trabalho. Este, ao começar a ser ouvido e a se sentir parte do sistema de gerenciamento, ao natural irá se preocupar em não ficar parado no tempo, i.e., com baixo nível educacional. No momento em que este agente econômico começa a se preocupar em correr atrás do conhecimento, as perspectivas da organização mudam.

A lógica está em se operar o mais próximo possível do PIB potencial, para tanto, todos dentro da nação têm de buscar o seu aprimoramento profissional. A busca do aprimoramento torna as pessoas no médio prazo, menos suscetíveis de serem escravas de modelos econômicos concentradores de renda e dependentes do exterior.

Adicione-se, por fim, que a imagem que os acionistas vislumbram para a organização, a médio e longo prazo, deve ser a mesma para os demais agentes econômicos que operam dentro da organização. A felicidade do acionista deve ser compartilhada pelos funcionários.

## 1.5 – Estrutura

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre os temas ambiente organizacional, evolução histórica da Gestão Pela Qualidade, a adoção da GPQ no Japão e nos Estados Unidos, uma síntese da evolução econômica brasileira acompanhada pela análise de algumas empresas que adotam a GPQ no Brasil.

No Capítulo 3 mostra-se a aplicação da GPQ numa empresa varejista que opera no segmento de tinta automotivas, localizada no Distrito Federal. É feita uma análise do *modus operandi* da organização, do seu ambiente setorial, das suas necessidades imediatas e do processo de treinamento e desenvolvimento dos stakeholders internos.

No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos através do estudo de caso.

No Capítulo 5 apresenta-se a conclusão, mostrando-se a importância da GPQ tanto para as organizações japonesas quanto para as norte-americanas que abraçaram esta filosofia gerencial. Compara-se também a situação anterior e posterior à implantação da GPQ na empresa varejista candanga. Desta, parte-se para uma sugestão de âmbito nacional, a saber, a adoção da GPQ pelas organizações residentes de forma silenciosa, tendo como objetivo a busca do comprometimento dos stakeholders internos.

Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e os Anexos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 – A Gestão Pela Qualidade e o Ambiente Organizacional

A qualidade é a busca incessante do atendimento das expectativas e necessidades dos agentes econômicos que operam no universo de atuação da organização.

A administração pela qualidade total – TQM (*Total Quality Management*) – é, atualmente, um instrumento utilizado pelas organizações em diversos países, tanto no ocidente quanto no oriente.

A Gestão Pela Qualidade, doravante, GPQ, é o gerenciamento, na empresa, envolvendo todos os agentes econômicos que ali operam, i.e., do principal executivo ao funcionário de menor nível hierárquico. A GPQ exige que o fator humano venha em primeiro lugar. Como cada empresa é o reflexo natural da sua gente, destacando-se, evidentemente, o grau de liderança do empreendedor que a gerou, o respeito pela cultura é um pré-requisito para qualquer modelo de GPQ. A síntese será expressa pelo somatório das forças que atuam na empresa, tendo como finalidade o atendimento das necessidades do consumidor. Este é a verdadeira razão de ser de toda empresa.

Uma gerência eficaz e eficiente busca a todo instante o aprimoramento dos seus stakeholders internos. O ambiente de trabalho deve ser o mais agradável possível. As pessoas devem trabalhar com alegria; o sorriso, quando existir, deve ser espontâneo. Drucker (1998, p.34), afirma: “A empresa privada (ou qualquer outra entidade) possui um único recurso verdadeiro: as pessoas. Ela desempenha-se tornando produtivos seus recursos humanos”.

Por stakeholders, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.56) informam tratar-se dos diversos agentes econômicos que: “afetam e, por sua vez, são afetados pelas atividades das empresas”. Logo, pode-se enquadrar neste rol os clientes, acionistas, funcionários, diretores executivos, membros do conselho de administração e do conselho fiscal, auditores externos, fornecedores, banqueiros, credores diversos, representantes comerciais, despachantes, distribuidores, governos municipal, estadual, federal e, evidentemente, a sociedade.

Maslow (2000, p.51) ensina que uma gerência eficaz é aquela que está baseada em princípios de relações humanas com pressupostos beneficentes e benevolentes. As pessoas, quando operam em ambientes que lhes oferece condições para atingir a sua auto-realização e a sua auto-estima irão contribuir para o desenvolvimento daquela organização e da sociedade como um todo.

Ainda Maslow (2000, p.81 e 82) escreve sobre a Teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor. Dentre as assertivas daquela, existe a convicção de que o ser humano tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível; outra convicção é a de que o ser humano prefere ser dirigido, bem como, sempre que possível evita encarar responsabilidade além de ter pouca ambição, ou seja, quer garantia acima de tudo. É evidente que, num

ambiente com este tipo de pensamento, o comportamento do agente econômico que detém qualquer tipo de comando, será caracterizado pela centralização do poder. A centralização traz em seu bojo alguns maus hábitos, a saber: a não delegação do trabalho; o de querer elaborar o planejamento sozinho; o gosto em se manter distante da equipe; a mania de cuidar até da rotina; isto para não falar daquele comportamento lorpa de ser o senhor sabe-tudo.

Quanto à Teoria Y, informa o autor que, aquela filosofia gerencial opera com a convicção de que: “para a pessoa média o trabalho é um descanso ou diversão natural e desejável”. Aqui o ser humano está sempre disposto a se dirigir e a se controlar. O comando, neste ambiente, tem como elemento propulsor à sinergia entre os membros de toda a equipe. Aqui, o agente econômico que detém o cargo de comando é o principal incentivador para uma perfeita harmonia dentro do ambiente de trabalho. A palavra chave será sempre o diálogo. Uma verdadeira GPQ colhe os seus verdadeiros frutos operando dentro do ambiente da Teoria Y. Nele, o planejamento é participativo, logo, ele gera comprometimento de todos os membros da equipe. A rotina é delegada para os funcionários. A equipe sabe a quem recorrer, sempre que encontrar obstáculos fora do seu entendimento, i.e., ao chefe da equipe. Este, jamais irá chamar um membro da sua equipe de burro, imbecil, preguiçoso, irresponsável etc. Caso alguma coisa ocorra fora do planejado, a primeira atitude, daquele agente, que está no comando, será a de observar se a falha não está nele. Na Teoria Y, aquele que detém o comando traz sempre para si, em primeiro lugar, qualquer tipo de discrepância que ocorra sob o seu comando. Isto pressupõe que para um gerente operar dentro da Teoria Y terá que dominar o aspecto humano. Aprender a ouvir as pessoas; respeitar o seu ser individual e ficar sempre atento às sugestões dos membros da equipe. Isto torna o gerente que pratica a Teoria Y no seu dia-a-dia um agente econômico feliz. Ora, como ele tem a capacidade de se fazer entender e também de entender os membros da sua equipe, a felicidade tende a se alastrar por toda a organização.

Não existe situação pior do que se visitar uma organização tida como rica, próspera e admirada externamente, quando, na realidade, os stakeholders internos são na sua maioria infelizes. Pessoas com semblante amarrado, operando sempre de forma ríspida e seca, sempre tensas, geralmente com as gavetas cheias de remédios destinados a diversos males, como dor de cabeça crônica, dor estomacal constante, pressão alta etc.

Quando um agente econômico, ou um grupo de agentes cria uma empresa, o pensamento, com relação ao tempo de vida deste ser jurídico inanimado, é, geralmente, de uma existência por prazo indeterminado. Toda organização, até o momento presente, tem sido operada sob o comando de pessoas. Ocorre que, as pessoas, têm prazo determinado de existência e, evidentemente, de permanência nas organizações. Logo, para qualquer organização durar por muito tempo é necessário que ela propicie para os seus funcionários, do principal executivo ao funcionário de menor nível hierárquico, todas as possibilidades para que tenham, à disposição, os melhores recursos possíveis. Montaigne (1962, p.136), afirma: “O que temos de mais caro é a vida; esta consiste em movimento e ação. Daí uma certa compensação geral. Quem dá cumpre um ato belo e honesto; quem recebe apenas faz obra útil a si próprio”.

Toda organização é o reflexo dos seus stakeholders internos. Se na cúpula predomina o respeito por valores morais e éticos, tanto individuais quanto coletivos, não existe razão para, nos demais escalões, haver comportamento diferente.

Spinoza (p.240 e 241, s.d.), conclui: “I. que o princípio da virtude é o próprio esforço (sic) para conservar o ser próprio, e que a felicidade consiste em poder o homem conservar o seu

ser; II. que a virtude deve ser desejada por si mesma, e que não existe coisa alguma que valha mais do que ela, ou que nos seja mais útil e por causa de que deveria ser desejada”.

Numa economia de mercado, as organizações normalmente se defrontam com uma complexa rede de forças ambientais. Wright, Kroll e Parnell (2000, p.47 a 55), escrevem que essas forças operam em três níveis, a saber: o macroambiente; o ambiente setorial e o ambiente da própria organização.

O macroambiente, aparentemente, é aquele em que a empresa tem menos poder de barganha. Ele é composto por forças político-legais, forças econômicas, forças sociais e forças tecnológicas.

A primeira força depende do grau de conhecimento, qualificação e ética dos agentes econômicos responsáveis pelo gerenciamento do Estado nos seus três níveis, i.e., Legislativo, Judiciário e Executivo. Poderá ser um forte impulsionador do progresso econômico a partir do instante em que permita o movimento dos empreendedores de acordo com as suas vontades e perspectivas de negócios. Poderá ser uma força negativa, caso opere com muita interferência no mercado.

A segunda força pode atuar onde os fundamentos econômicos são bem gerenciados, operar como sinalizador confiável para as tomadas de decisões pelos empreendedores com melhor visualização de risco. Em nações em que a qualificação dos agentes econômicos responsáveis pelo gerenciamento da segunda força for fraca a incerteza tende a ser a regra junto às empresas. Por fundamentos econômicos entende-se uma eficaz e eficiente administração da política de preços (via meios de pagamentos), política fiscal, cambial e salarial.

As forças tecnológicas trazem em seu bojo as inovações científicas. O efeito sobre as organizações, dependendo do grau de dependência da regulamentação governamental, quando esta existe, poderá ser forte. Muitas vezes, setores inteiros são dizimados devido à invenção de um novo produto. Este entra no mercado encantando os consumidores, de tal forma que, pura e simplesmente, faz com que o produto anterior não seja mais aceito.

As forças sociais, segundo os autores: “Incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas”. Em muitas sociedades onde o ranço do nacionalismo, e.g., se faz presente, muitas vezes excelentes parcerias com agentes econômicos do resto do mundo deixam de ser feitas e, com isso, excelentes oportunidades de negócios são deixadas de lado.

Ainda Wright, Kroll e Parnell (2000, p.59 e 60), observam que no ambiente setorial: “o potencial de lucro de um setor (o retorno no longo prazo sobre o capital investido) depende de cinco forças competitivas básicas do setor”. Os autores utilizam-se da análise de Michael E. Porter, no qual o ambiente setorial é visto através do risco de novos concorrentes, do poder de barganha dos compradores, do poder de barganha dos fornecedores, da ameaça de produtos ou serviços substitutos e da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

Com relação ao risco de novos entrantes, é natural que as organizações que estão operando no setor procurem criar uma espécie de escudo protetor. Ainda, segundo os autores, alguns fatores operam como entraves, a saber: economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos desvinculadas da escala, políticas governamentais de regulamentação e, evidentemente,

em setores em que o Fator de Produção Trabalho predomina é evidente que a política de recursos humanos opera com muita força como fator diferencial.

O poder de barganha dos compradores se faz presente quando as suas compras representam um percentual tal que torna o setor fornecedor dependente do comprador, e.g., empresas maquiladoras que operam no comércio exterior pura e simplesmente como produtor, sem se preocupar com a marca; enquanto tiver preço, vende; quando, por qualquer motivo, principalmente estrutural, incorrer em perda de eficiência, estará fora do mercado. Além disso, o poder de barganha do comprador, segundo os autores, se faz presente em situações em que eles, compradores, operam com lucros baixos forçando com isso, naturalmente, o preço de compra para baixo. Também em situações em que os compradores têm condições de fazer uma integração para traz, i.e., eles mesmos produzirem os seus insumos etc.

O poder de barganha dos fornecedores pode agir também sobre a compressão da lucratividade dos seus compradores quando estes são muitos e, aqueles, em pequeno número. Outra situação, e.g., dá-se quando o fornecedor pertence a um setor protegido pelo guarda-chuva de modelos econômicos que entendem ser determinados setores da economia estratégicos e, por isso, não sofrem concorrência externa. Se, juntando-se a esta proteção governamental, os insumos em questão não sofrerem a influência de produtos substitutos, a situação do setor comprador fica mais dependente do poder dos fornecedores. Isto para não falar, segundo os autores, da situação em que o comprador não é importante para o fornecedor, ou quando o produto fornecido pelo fornecedor é vital para a produção do comprador, ou quando o fornecedor tem a capacidade de fazer integração à frente e vive utilizando isto como ameaça etc.

Os produtos substitutos carregam o inconveniente de, muitas vezes, serem gerados por empresas de outros setores em que o acesso à informação nem sempre é de fácil captação. Com isso, a pressão sobre a lucratividade muitas vezes é enorme, pois, os substitutos, segundo os autores: “estabelecem um teto para os preços que as empresas podem cobrar”.

Quanto à força referente à intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes no setor, o poder de influência sobre a lucratividade é enorme, principalmente, em setores nos quais a luta, e.g., por ganho de maior participação é exercida por dois ou três concorrentes muito fortes, seguidos por muitas outras empresas menores, porém, também agressivas. Um setor em que se observa este tipo de situação, no Brasil, é o de supermercados. Os autores citam também a situação em que o número de empresas no setor é numeroso, acompanhado por forte e intensa rivalidade. Pode-se mencionar também como fator limitador da lucratividade, ainda segundo os autores, setores caracterizados por crescimento lento; setores que operam com custos fixos ou de estocagem altos; interesses estratégicos altos e outros.

No ambiente interno da organização em que os seus stakeholders, de fato, operam, consegue-se delinear os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes, assim como as oportunidades e as ameaças que o ambiente externo oferece.

Em toda organização, o exercício, por parte dos principais dirigentes, no que tange ao desenvolvimento de três itens, i.e., a visão, a missão e os objetivos, deveria ser observado todo instante.

Oliveira (1999, p.82), conceitua visão como: “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. A visão deve ser entendida como uma imagem bem definida na

mente, inicialmente do principal executivo ou empreendedor, e, a seguir, de todos os demais stakeholders internos.

Se a visão for bela – i.e., se conseguir espelhar um ambiente saudável e lucrativo, tanto para aquele ser inanimado quanto para todos os seus stakeholders, destacando-se, evidentemente, os seus consumidores e os seus funcionários – certamente o exercício diário de enxergar à organização irá contribuir, no futuro, para o seu desenvolvimento e o de todos stakeholders que estão em seu círculo. Nunca esquecendo que a visão, calcada, em princípios éticos bem delineados, e conhecidos por todos será, sem sombra de dúvida, o melhor caminho. Oliveira (1999, p.82), afirma: “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”.

Ainda Oliveira (1999, p.118), afirma que, a missão: “é a razão de ser da empresa”. Logo, todo executivo ou todo empreendedor deve ter bem claro e bem definido, qual é o seu negócio. O exercício de se conhecer com nitidez o negócio permite ao empreendedor ou à direção executiva procurar desenvolver instrumentos que permitam traçar os destinos da organização para o futuro. O desempenho econômico atual da organização é que irá dar condições de se analisar o presente e se projetar o futuro. Como projetar o futuro não é tarefa muito fácil, que digam os economistas é evidente que somente com uma equipe bem treinada e, evidentemente, qualificada, é que as organizações poderão operar sem perder de vista qual é o seu negócio.

Drucker (1998, p.98 a 101) ensina que os objetivos de qualquer organização devem ser extraídos do profundo entendimento percebido pelo empreendedor ou pelo principal executivo, juntamente com seus auxiliares, da noção exata do negócio da empresa. Afirma o autor: “os objetivos compõem a estratégia fundamental da empresa”. Como todas as empresas dependem dos mesmos fatores para sobreviver, i.e., os recursos humanos, os recursos de capital e os recursos físicos ou as instalações físicas, os objetivos são indispensáveis em todas essas áreas.

Os objetivos têm de ser claros, bem direcionados, mensuráveis, com data pré-estabelecida para ser cumprida, assim como, ter bem especificada a responsabilidade dos agentes econômicos envolvidos. Ainda Drucker, constata que: “Os objetivos não constituem destino; constituem um rumo que foi traçado. Não são ordens; são compromissos”.

Não se pode pensar numa organização que, pensando em existir por muito tempo, opere sem o emprego do planejamento estratégico. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p.294 e 295), este foi inventado na década de 1960. No início houve forte resistência para a sua implantação por parte, principalmente, dos escalões logo abaixo da direção executiva; na verdade, os responsáveis pela colocação do planejamento no papel. Constatam os autores: “a adoção do planejamento estratégico tem sido lenta, e somente dez anos após sua invenção é que começou a receber atenção generalizada e a ser adotado nas empresas”.

Drucker (1998, p.133 a 139) expõe que, para ocorrer planejamento estratégico é necessário que o principal executivo, juntamente com a sua equipe de auxiliares diretos, tenha o domínio do dia-a-dia da organização; para poder pensar nela em termos de futuro. Logo, os planejadores estratégicos necessitam ter profundo conhecimento da sua situação atual. Conhecer os produtos atuais. Fazer um questionamento constante sobre o comprometimento daquilo que está sendo produzido. Para ocorrer sucesso no planejamento estratégico é

necessário que a organização empregue os seus recursos humanos mais capazes, i.e., os seus recursos mais escassos.

Oliveira (1999, p.46), afirma que: “planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização da empresa com o seu ambiente”.

Entende-se que, um dos instrumentos mais eficazes para o bom andamento do planejamento estratégico está na utilização, por parte do principal executivo, juntamente com seus principais auxiliares, do PDCA. As organizações que adotam a GPQ fazem uso do PDCA. Na verdade, o emprego deste não é exclusivo da cúpula da organização. Todos os stakeholders internos aprendem a conviver diariamente com ele. Além do PDCA do acionista, que é o núcleo do sistema, existe uma série de PDCAs, esparramados por todos os setores da organização. Segundo Campos (1992, p.29), o PDCA: “é um método para a prática de controle”. Ou seja, ele é o ciclo do gerenciamento. Logo, gerenciar dentro do contexto da GPQ significa girar o PDCA. Ainda Campos, informa que, os termos do PDCA têm os seguintes significados:

“Planejamento (P) – Consiste em: a. Estabelecer metas sobre os itens de controle; b. Estabelecer a maneira (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas. (...) Execução (D) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento. Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada. Atuação corretiva (A) – Esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer”.

O método é o caminho para se alcançar o objetivo e a meta. É aqui que toda a equipe deve concentrar a sua energia. O método é o meio para se atingir o efeito final. Para se construir um método, basta fazer seis perguntas:

- O que é preciso fazer para se atingir o objetivo e a meta?
- Por que é preciso fazer isso para atingi-los?
- Como é que se deve fazer para atingi-los?
- Quem é que vai fazer?
- Quando é que vai ser feito?
- Onde é que deve ser feito?

A ausência de um destes seis itens torna o método falho.

Campos (1992, p.207), constata que o método é peça fundamental para que a GPQ possa ser exercida. Diz o autor: “Como o controle da qualidade via PDCA é o modelo gerencial para todas as pessoas da empresa, este método de solução de problemas deve ser dominado por todos”.

Andriani (2000, p.101 a 104) ensina que, a responsabilidade em aprovar objetivos e metas é do principal executivo e seus colaboradores mais próximos, i.e., do nível superior. Enquanto o método deve ser montado por quem vai executar o plano, i.e., o método é montado de baixo para cima. O resultado será o comprometimento de todos os stakeholders internos.

Entende-se que as empresas sejam elas privadas, públicas, estatais, sem fins lucrativos etc., têm como objetivo subjacente à busca do desenvolvimento econômico. Logo, o ambiente econômico tem muito a ver com o comportamento das organizações.

Em ambientes protegidos pelo guarda-chuva regulatório governamental, a busca fica menos clara, pois, o espírito de autodefesa enfraquece; em alguns casos praticamente desaparece, e com isso, a preocupação com o aprimoramento gerencial tende à negligência. Por outro lado, quanto mais desprotegido for o ambiente econômico maior será a busca pelo aperfeiçoamento gerencial, e com isso, aumentam as chances do desenvolvimento econômico.

Segundo Porter (1999, p.167), as chances de um país subdesenvolvido alcançar de forma consistente e segura o padrão de vida para a maioria da sua população, idêntico ao dos países do primeiro mundo, necessariamente terá que passar por um ambiente organizacional onde as empresas terão que desenvolver instrumentos contínuos e crescentes em termos de inovação e melhorias. Ora, a busca pela inovação é, sem sombra de dúvida, motivada pelo sentimento de perda, i.e., o medo de que alguém ocupe o seu lugar. Logo, é dentro dos países e não fora que são formados os grandes exportadores de bens e serviços internacionais. Afirma o autor: “Num mundo de competição global crescente, os países se tornaram mais, e não menos, importantes”. Logo, é vital em países subdesenvolvidos como o Brasil, que as organizações busquem os melhores métodos de gerenciamento. Estes, quanto mais voltados para o atendimento dos consumidores, melhor. Entende-se que, neste tipo de ambiente, quanto menos governo, melhor.

## **2.2 – Evolução histórica**

Durante o primeiro quartel do século XX, um setor de destaque era o de telefonia. O que caracteriza este setor é o fato de estar contido num ambiente típico de monopólio. Uma das marcas registradas do século XX foi sem dúvida alguma o gosto, todo especial, que a maioria dos governos experimentaram pela administração de alguns setores caracterizados como sendo típicos de monopólio, como por exemplo: telefonia, energia elétrica, produção de petróleo, distribuição de água potável etc.

Segundo Drucker (1998, p.73 e 74), entre 1905 e 1915, uma companhia telefônica americana chamada American Telephone and Telegraph, na época dirigida por Theodore N. Vail percebeu o perigo da estatização. Vail, na verdade, teve uma visão estratégica muito clara. Ao invés de ficar praguejando contra os comunistas, os socialistas, os nacionalistas etc., preocupou-se em montar uma estratégia para superar o obstáculo da estatização.

A maneira sábia e natural, para escapar das garras da estatização, estava no encantamento dos seus consumidores. Como fazer isto? Aquele americano tratou de junto com a sua equipe, desenvolver esforços para produzir produtos voltados para a satisfação das necessidades dos seus consumidores.

A partir de meados da década de 1920, aquela organização criou os Laboratórios Bell. A equipe deste centro de pesquisa era formada por pesquisadores de primeira linha. O objetivo das pesquisas era o desenvolvimento de produtos e serviços para o mercado de atuação da empresa mãe.

Drucker (1998, p.633), informa que os Laboratórios Bell foi muito além. Observa o autor: “Os laboratórios Bell, por exemplo, inventaram o transistor e a matemática básica da teoria da informação, além de serem responsáveis por algumas das principais descobertas que conduziram ao computador”.

A GPQ ou Gestão pela Qualidade Total, como disciplina científica, tem sua origem através da obra de um dos principais pesquisadores dos Laboratórios Bell.

Garvin (1992, p.6), anota que a obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, publicada em 1931 por Walter A. Shewhart, físico norte-americano, foi o nascedouro de um dos movimentos, no campo da administração, que marcou de forma brilhante, a partir dos dois últimos quartéis, o século XX.

Interessante, o momento daquele nascimento. Friedman e Friedman (1979, p.80) afirmam: “A depressão iniciada em meados de 1929 foi para os Estados Unidos uma catástrofe de dimensões sem precedentes. A renda em dólar da nação caiu pela metade antes de a economia bater no fundo do poço em 1933”.

A GPQ surge exatamente no meio do furacão daquele ambiente de iliquidez e quebraadeiras. A origem da crise foi a formação de uma bolha no mercado bursátil. Aliás, a formação e o estouro de bolhas especulativas faz parte da história de muitas nações. Galbraith (1977, p.112), observa que nos Estados Unidos, e.g., ocorreram estouros de bolhas em: 1819, 1837, 1857, 1873, 1884, 1893, 1907, 1921 e, a mais duradoura e dramática de todas, a de 1929. Por trás de uma bolha, vem sempre uma recessão.

Dependendo do tamanho do processo especulativo e da forma como a bolha é administrada, a partir do momento do seu estouro, os males dali oriundos podem custar caro não apenas para os investidores incautos, mas também para um grande número de agentes econômicos que tenham qualquer tipo de ligação com aquele ambiente econômico. Foi o que aconteceu com a grande depressão de 1929-1933.

Ellsworth (1974, p.422 e 423), informa que os Estados Unidos não contribuiu apenas o seu volume de comércio internacional de bens visíveis e invisíveis, mas os seus movimentos de capitais autônomos tanto de empréstimos de longo prazo concedidos quanto no que tange aos investimentos em ativo fixo no exterior. Não foram apenas suspensos, mas tomaram o caminho de volta, como forma de abrandar a falta de liquidez interna das suas corporações. Expõe o autor: “Os empréstimos ao estrangeiro a longo prazo, pelos Estados Unidos, foram, em média, de US\$ 978 milhões, de 1927 a 1929; em 1932, houve um influxo de US\$ 251 milhões de fundos de longo prazo oriundos do exterior”.

A década de 1930 foi marcada por políticas comerciais protecionistas com a imposição de quotas, impostos de importação abusivos e, em muitos casos, pura e simplesmente a proibição de importação. Também foi marcada por políticas cambiais pouco racionais. Alguns países permaneceram no regime de câmbio fixo; outros forçavam desvalorizações acima do necessário, provocando com isso a subvalorização das suas moedas. O objetivo final era o aumento das exportações, como forma para aumentar o produto real e com isso reduzir o desemprego.

TABELA 2.1 – ESTATÍSTICAS DA GRANDE DEPRESSÃO NOS ESTADOS UNIDOS

Ano	Y(índice)	I/Y(%)	P(índice)	r(% a.a.)	A(índice)	U(%)	M(índice)
1929	100,0	17,8	100,0	5,9	100,0	3,2	100,0
1930	90,6	13,5	97,4	3,6	80,9	8,7	96,2
1931	83,7	9,0	88,7	2,6	52,5	15,9	89,4
1932	72,1	3,5	79,7	2,7	26,6	23,6	78,0
1933	70,6	3,8	75,4	1,7	34,4	24,9	73,5
1934	76,1	5,5	78,0	1,0	37,8	21,7	81,4
1935	82,9	9,2	80,1	0,8	40,8	20,1	96,6
1936	94,1	10,9	80,9	0,8	59,4	16,9	110,6
1937	98,5	12,8	83,8	0,9	59,2	14,3	114,8
1938	94,4	8,1	82,3	0,8	44,2	10,0	115,9
1939	101,6	10,5	81,0	0,6	46,3	17,2	123,3

Fonte: Simonsen e Cysne (1995, p.616)

Símbolos Y= produto real; I= Investimento bruto; P= índice de preços ao consumidor; r= taxa de juros (commercial paper); A= índice dos preços de Bolsa; U= taxa de desemprego; M= índice de meios de pagamento.

A Tabela 2.1 mostra que a contração de 29,4% no produto real entre 1929-1933 trouxe em seu bojo o aumento violento do desemprego, alcançando este a taxa de 24,9% em 1933, uma situação de total desconforto e desespero, pois, segundo Galbraith (1977, p.191), naquela época não havia, seguro de desemprego.

Friedman e Friedman (1979, p.93) informam que nos quatro anos de depressão desapareceram nos Estados Unidos aproximadamente 10.000 bancos, i.e., de 25.000 bancos em funcionamento em meados de 1929, somente 15.000 conseguiram ultrapassar a barreira contracionista dos meios de pagamento imposta pelo Fed durante a grande depressão. Por trás desta política monetária infeliz, observa-se uma forte contração no nível dos preços que, entre 1929-1933, alcançou 24,6%.

Com relação ao comércio internacional, Magalhães (1973, p.413) informa: “O Valor total do comércio internacional chegou em 1932, a 26 bilhões de dólares, contra 68 bilhões em 1929”.

Falta mencionar o comportamento do índice de preços na Bolsa de New York, onde o fundo do poço bateu em 1932. Observa-se pela Tabela 2.1 uma contração entre 1929 e 1932, de 73,4%.

Segundo Magalhães (1973, p.412), os investidores americanos perderam mais de 50 bilhões de dólares nos dois anos a contar do final de outubro de 1929.

No meio de toda esta turbulência econômica, onde evidentemente o estouro de todas as agruras se dava basicamente sobre as empresas, a GPQ avançava como disciplina científica.

Paladini (1995, p.34 a 38) informa que além da obra de Shewhart, a década de 1930 conseguiu avançar nas aplicações estatísticas dos processos produtivos assim como no emprego de métodos voltados para a motivação dos recursos humanos. A década de 1940, Paladini ensina que foi caracterizada pelo surgimento do Controle Estatístico da Qualidade. Este teve como base à teoria da amostragem, desenvolvida na década de 1930 por Harold Dodge e Harry Romig. Ambos, membros da equipe de pesquisadores dos Laboratórios Bell.

A década de 1950 irá marcar o início da aplicação da GPQ, não apenas de forma experimental, mas como uma verdade de fé por praticamente toda uma nação, no caso, o Japão. Além deste, informa Paladini: “A década marca, ainda a implantação e o desenvolvimento de modelos de controle da qualidade em vários outros países, como, por exemplo, a Inglaterra (1952)”.

A década de 1960, segundo Paladini, irá experimentar o conceito de Controle da Qualidade Total, a estruturação dos Programas Zero-Defeito e o surgimento dos primeiros CQ (Círculos da Qualidade).

Quanto às décadas de 1970 e 1980, Paladini informa que, ali, irá ocorrer o desenvolvimento de novos conceitos e a formulação de novas técnicas e estratégias. É natural que tal fato aconteça, pois, a GPQ tem por natureza o desenvolvimento contínuo de seus métodos e aplicações.

Com o aprofundamento da desregulamentação de vários setores nas economias nacionais, a partir de meados dos anos 1970, como resposta da adoção do regime de câmbio flutuante, que segundo Simonsen (1995, p.155) começou a vigorar a partir de abril de 1973. Observa-se, principalmente nos países desenvolvidos, uma corrida para o aprimoramento organizacional, pois, as regras do jogo econômico estavam começando a mudar, i.e., o ambiente setorial assim como o macroambiente começava a ficar menos previsível. O desenvolvimento de novas técnicas e o aperfeiçoamento das já existentes faz parte da natureza da GPQ.

Quanto à década de 1990, o desenvolvimento da Tecnologia da Informação irá propiciar a GPQ, segundo Paladini (1995, p.39): “A utilização de sistemas CAD, CAM e CIM”. Com isso aumenta cada vez mais a luta para uma maior garantia da qualidade ao projeto do produto.

### **2.3 – Instrumentos tradicionais**

Com base em Paladini (1994, p.66 e 67) observa-se que a GPQ utiliza técnicas que agregadas a uma estrutura teórica consistente proporciona às empresas que adotam aquela filosofia organizacional, condições de desenvolver de forma consistente os seus programas de qualidade. Os instrumentos tradicionais são sete, a saber:

- Diagrama de Causa-Efeito: criado em 1943 por Ishikawa é uma forma de se visualizar os fatores que contribuem para um determinado resultado, é também conhecido como gráfico de espinha de peixe. A partir do instante em que se conheçam as causas de um problema fica

mais fácil a resolução deste. Interessante, praticamente, 95% dos problemas estão localizados em 4 itens: material, método, mão-de-obra e máquina.

- Histogramas: é um gráfico de barras que permite uma melhor visualização de itens da empresa que estão operando dentro de alguma especificação estipulada ou não.
- Gráficos de Controle: desenvolvidos por Walter Shewhart nos Laboratórios Bell na década de 1920. Opera-se com observações que, a partir de uma linha central, de acordo com a natureza da operação, terão intervalos de tolerância para mais e para menos, i.e., limite superior e limite inferior. A tendência da população será mostrada pela linha central. Na verdade, permite verificar se determinado processo está ou continuará sob condições estáveis.
- Folhas de Checagem: instrumento utilizado para o acompanhamento de atividades que requerem algum tipo de operação específica. As observações efetuadas têm por finalidade localizar problemas. Isto detectado, parte-se para a imediata correção.
- Gráficos de Pareto: Joseph M. Juran observou que, e.g., normalmente 80% das vendas são faturadas para 20% dos consumidores. Logo, é de vital importância um tratamento especial para estes clientes, sem que ocorra descuido dos demais. Quando ocorrem problemas nas empresas, geralmente, existe um número limitado de variáveis que estão provocando entre 80% e 90% dos desajustes, logo, ataca-se de imediato aqueles problemas, para mais adiante, se atacar os demais.
- Fluxogramas: mostram, em forma de representações gráficas, todos os passos de um processo. A visualização de um processo de exportação, e.g., permite a identificação de etapas que oferecem congestionamentos na obtenção de documentos para o atendimento das exigências de uma Carta de Crédito.
- Diagrama de Dispersão: é utilizado para se fazer a comparação entre duas variáveis, e.g., em períodos que a moeda nacional opera, em relação às divisas externas, subvalorizada; nos setores exportadores que operam com margem de lucro estreita, um diagrama de dispersão serve para analisar se existe correlação entre incremento das vendas físicas e das vendas nominais.

## 2.4 – Outros instrumentos

A década de 1970 irá experimentar fortes turbulências, o Sistema Monetário em vigor desde o final da Segunda Grande Guerra, conhecido por Sistema de Bretton Woods, irá sucumbir, de fato, segundo Simonsen (1995, p.155 e 156), a partir de abril de 1973, quando os principais bancos centrais da Europa e o Banco do Japão aderem ao Regime de Câmbio Flutuante. Regime este, segundo o autor: “ratificado pela reforma monetária de Jamaica, ocorrida em janeiro de 1976, que acabou também com o preço oficial do ouro”. Juntando-se à mudança no regime de câmbio, ocorre, no último trimestre de 1973, o primeiro choque nos preços do petróleo; com reflexos perversos nos índices de inflação dos países importadores. Pode-se também citar o processo de desregulamentação em vários setores da economia, uma exigência implícita do regime de câmbio flutuante, que forçou um crescente envolvimento de todos os recursos nas organizações.

No campo da GPQ o desenvolvimento de novos instrumentos se fez necessário, segundo Paladini (1994, p.76 e 77), surgiram: o diagrama-matriz; a matriz de análise de dados; o diagrama seta; o diagrama de dependência; o diagrama árvore; o diagrama de similaridade e o diagrama de programação da decisão. Estes instrumentos, segundo o autor: “estão voltados para a otimização do processo, ou seja, para o desenvolvimento de estratégias que analisam a situação e determinam as formas mais adequadas possível para envolver seus elementos na busca de um dado objetivo”.

Além destes instrumentos, existem outros que contribuem em muito para a otimização dos processos produtivos. Paladini (1994, p.97 a 102) cita, e.g., o *just in time* e o *Kanban*. A lógica destes processos é a de evoluir da fase de eliminação de desperdícios para a etapa de otimização de processo. O *just in time* é um processo de intensa racionalização das atividades produtivas. A entrega por parte dos fornecedores ocorre no momento exato em que os insumos tornam-se necessários para o início do processo de produção.

Esse sistema traz em seu bojo a redução significativa das necessidades de giro da empresa, pois, como se sabe, duas contas do Ativo Circulante, na maioria das organizações do setor de manufaturas, historicamente abocanham o grosso dos investimentos, a saber: as Contas a Receber e o Estoque. O gerenciamento eficaz e eficiente sobre esta rubrica do capital de giro, provoca redução de investimento no Ativo Permanente, devido, e.g., à redução de espaço para armazenamento; possibilita também um ciclo operacional menor e com isso a redução do risco de crédito da organização. Sem falar evidentemente na taxa de retorno do ativo, que ao natural pode ser incrementada. Este processo possibilita também outra arma poderosa para as organizações que o adotam. A possibilidade de operando-se com uma taxa de retorno do ativo considerada ideal, tanto para os credores quanto para os acionistas, a empresa experimentar ganhos significativos de *market share*, reduzindo margem, pois, a compensação viria com a redução do ciclo operacional.

Quanto ao *Kanban*, Paladini entende: “O *Kanban* é um modelo típico do sistema *just in time*”. A produção é feita de acordo com o que for solicitado. A utilização eficaz e eficiente desta técnica, que se baseia em cartões de autorização, permite uma perfeita sincronização entre produção e geração nominal de receita. Ainda Paladini: “De forma sucinta, pode-se resumir o *Kanban* como sendo uma técnica que visa desenvolver um sistema de controle de materiais em nível de processo de produção”. O processo exige uma disciplina rígida de toda a equipe

envolvida. Uma das virtudes do Kanban está na facilidade para a detecção de falhas, se por acaso isto venha a ocorrer, pois, é só percorrer os cartões de autorização.

Outro instrumento valioso, empregado na GPQ, é o *benchmark*. Andriani (2000, p.60), informa que a busca incessante pelo conhecimento e, ao natural, pelos benefícios daí advindos, pode ser feito pelas organizações; observando-se o que de melhor está sendo feito no seu mercado por outras organizações. Expõe o autor: “O *benchmark* mostra à empresa o que fazer e como fazer para melhorar o seu produto e ganhar maior eficiência e competitividade”.

Outro instrumento poderoso utilizado pela GPQ é o “5s”, também conhecido por Cinco Sentos. Andriani (2000, p.84 a 94), informa que, este instrumento, traz em seu bojo uma oportunidade de ouro para os stakeholders internos transformar o seu ambiente de trabalho num local agradável, saudável e gostoso de viver. De que forma?

O primeiro é o Senso de Organização. Ele ensina às pessoas a operar somente com aquilo que é necessário; todo stakeholder interno deve evitar coisas desnecessárias em seu ambiente de trabalho. O segundo é o Senso de Arrumação. Ele ensina aos funcionários a arte de desenvolver a capacidade de manter as coisas sempre nos seus devidos lugares. O terceiro é o Senso da Limpeza, afirma o autor: “A arte de tirar o pó”. Todo stakeholder interno deveria desenvolver o hábito gostoso de se sentir bem num ambiente limpo. Qual o consumidor que não gosta de entrar num local onde a limpeza encanta os olhos? O quarto Senso é o de Padronização, i.e., o sentimento de que é necessário se manter um estado de limpeza. Não basta estar limpo, é necessário também parecer limpo. Isto se realiza através de sinalizações racionais dentro do ambiente organizacional; padronização dos diversos setores de acordo com a sua característica, e.g., quanto a cor da tinta nas paredes de uma oficina de automóveis; o piso deve ser caracterizado por qual tipo de tonalidade etc. O quinto Senso é o da Disciplina, ainda o autor: “A arte de fazer coisas certas naturalmente”. Numa loja de tintas, disciplina é o funcionário encarregado de limpar determinada prateleira todos os dias, i.e., aqueles 5 minutos de rotina diária para aquela tarefa, ser feita espontaneamente. Ele faz aquilo, primeiro porque foi educado para fazer a limpeza e, segundo, porque assimilou aquele ensinamento como algo maravilhoso para ele e para todos os seus colegas.

Outro instrumento interessante é o “Dia da Bermuda”. Andriani (2000, p.95 a 100), afirma: “Dia da Bermuda é um dia que nós usaremos, a cada semestre, para pôr ordem na empresa!”. Em ambientes organizacionais onde a GPQ se faz presente, o comprometimento dos stakeholders internos é vital. Melhorar o ambiente de trabalho é uma tarefa que deve ser empreendida continuamente. Segundo o autor, torna-se interessante, de preferência a cada seis meses, a mobilização de todos os funcionários da organização, numa determinada data, previamente estipulada, para uma espécie de faxina geral na empresa.

Ainda Andriani, informa que o ideal é que sejam tiradas fotos da organização como um todo. As fotos devem ser expostas em painéis, para que todos os stakeholders internos tomem conhecimento. Na data marcada, os funcionários se dividem em equipes e, começam a operar. Primeiro todo material que pode ser descartado deve ser conduzido para um local, previamente escolhido, e ali reunido. Logo após, é realizado um trabalho de limpeza em todos os departamentos. A conclusão da tarefa ocorre com a pintura daqueles espaços que estão fora do padrão eleito como ideal pelos funcionários da empresa. Isto feito, após alguns dias, ocorre uma nova rodada de fotos. Estas são expostas em painéis. Os funcionários fazem a

comparação com as fotos tiradas antes do Dia da Bermuda. A melhora do ambiente, provocada pelos próprios funcionários, torna o dia-a-dia no trabalho muito mais agradável e prazeroso.

## 2.5 – A GPQ no Japão

Qual o motivo para o Japão despertar tanto interesse no que tange a sua economia; a sua forma de gerenciar as empresas; a forma dos burocratas do governo interferirem na política econômica etc. Segundo Akio (p.2, s.d.), “O Japão atraiu interesse considerável por causa de seu status como o primeiro país não ocidental a conseguir modernizar-se”.

O Japão ficou isolado do resto do mundo por muito tempo. Segundo Magalhães (1973, p.308 e 309) a partir do século XI o poder no Japão foi de fato exercido pelos senhores feudais, onde a família mais poderosa se impunha às demais quanto ao poder nacional, ficando as menores com o poder local. Este período ficou conhecido como xogunato. Na realidade o poder militar ficava por conta do Xogum; o imperador não passava de um fantoche. Um dos Xogum foi a família Tokugawa. Ela exerceu o poder no Japão entre o início do século XVII e Janeiro de 1868.

Souza (1997, p.57), informa que a política do último Xogum era isolacionista, totalmente fechada em relação ao resto do mundo, onde até a tradução de livros estrangeiros era proibida. Evidentemente o Japão até o final do xogunato operava com uma economia eminentemente agrícola.

Os Estados Unidos experimentaram, a partir de meados do século XIX, a sua expansão comercial. O avanço para o Pacífico apontou para, entre outros países, o Japão. O primeiro acordo comercial entre os dois países foi conseguido em 1854. O poder dos Tokugawa começou a ser minado devido à insatisfação de outros senhores feudais contrários a política adotada por aquele Xogum.

Após o acordo assinado com os americanos, outros acordos se fizeram presentes. Magalhães (1973, p.311), informa que com a abertura ficou exposta a fraqueza japonesa em relação aos europeus e aos americanos. O desnível tecnológico era evidente. Uma classe social que se viu em apuros foi a dos comerciantes japoneses, pois, não tinham como concorrer com o estrangeiro. O poder do imperador será restaurado após uma curta guerra civil. A capital imperial será no mesmo local da capital do último xogunato, só que antes era chamada de Edo e, a partir de janeiro de 1868, passou a se chamar Tóquio. O grande destaque neste processo será a figura do imperador Matsu-Hito, pertencente à dinastia Meiji. Governou entre 1867 e 1912.

Matsu-Hito exerceu o poder de forma brilhante, um verdadeiro estadista. Com ele começa a modernização japonesa. Como conseguiu ele implantar um processo de industrialização num país atrasado tecnologicamente? Como ultrapassar aquela barreira num país onde, até então, a classe dominante era composta por senhores feudais? Um país onde o nacionalismo estava presente em toda a população, sendo ele, Matsu-Hito, o seu maior símbolo?

Além destas interrogações, Matsu-Hito teve que operar a sua política econômica, segundo Friedman e Friedman (1979, p.72), tendo de cumprir um tratado internacional, que vigorou de 1867 a 1897, onde o Japão não podia, impor tarifas alfandegárias superiores a 5%. Ainda

Friedman e Friedman (1979, p.70), afirmam: “Por último, o Japão contava apenas com seus próprios meios”. O Japão não recebeu qualquer tipo de doação externa.

Matsu-Hito para modernizar o seu país tratou de tirar recursos internos de quem tinha capacidade para pagar impostos, sem se preocupar muito com o que as elites iriam pensar. Quem tinha, naquele momento, de fato, condições de pagar impostos? Aqueles que operavam com o fator de produção dominante, a saber: os detentores de terras.

Segundo Souza (1997, p.58) a principal fonte de tributos originou-se do imposto sobre a terra.

Takeshi (1997, p.2), informa que foi o governo quem tomou a iniciativa da modernização da sociedade e da economia no Japão. Inicialmente, com o envio de estudantes e missões oficiais para a Europa e Estados Unidos, com o objetivo de fazer benchmarking (aproveitar no Japão aquilo que a cultura e a tecnologia estrangeira pudesse agregar para a nação japonesa tornar-se tão poderosa quanto os estrangeiros). Assim como, convidando professores, técnicos, consultores etc., europeus e americanos para ministrarem cursos no Japão.

Ainda Takeshi, informa que em setores onde a iniciativa privada não tinha condições de operar, por falta de capacidade gerencial ou quem sabe por falta de recursos, o governo se fez presente. Destaca-se, e.g., a construção naval, fortemente subsidiada.

Takeshi (1997, p.3), informa que o medo do colonialismo estrangeiro esteve sempre presente, logo, o imperador aceitava o capital externo autônomo na modalidade de empréstimo, enquanto na modalidade de ativo fixo, o sentimento nacionalista não o aceitava.

Ainda Takeshi, informa que quando o imperador percebeu que o país já possuía uma classe empresarial eficaz e eficiente, tratou de transferir todas as empresas estatais para a iniciativa privada; somente para cidadãos japoneses, evidentemente. O preço cobrado pelas estatais? O menor possível.

Matsu-Hito, pelo que tudo indica, deve ter lido e assimilado a obra “A Riqueza das Nações”. Ali, Smith (1981, p.414), afirma:

“Os príncipes, porém, freqüentemente engajaram-se em muitos outros projetos mercantis, e têm desejado, com particulares, melhorar sua fortuna tornando-se aventureiros nos ramos comuns do comércio. Raramente tiveram sucesso. A profusão com que os negócios dos príncipes são sempre geridos tornam-nos quase inviáveis. Os agentes de um príncipe vêm a riqueza de seu amo como inexaurível; são descuidados do preço por que compram; são descuidados do preço por que vendem; são descuidados da despesa do transporte de suas mercadorias de um lugar para outro. Esses agentes geralmente vivem com a profusão dos príncipes, e por vezes também, a despeito daquela profusão, e por um método próprio de fazer as suas contas, adquirem as fortunas de príncipes”.

Ainda, durante a Dinastia Meiji, ocorre o surgimento, segundo Magalhães (1973, p.312), dos Zaibatzu, que se caracterizavam por conglomerados industriais e financeiros. Os principais Zaibatzu eram formados por famílias, cuja origem dos negócios vinha da classe comercial, merecem destaque as famílias Mitsui e Mitsubishi.

Segundo Souza (1997, p.60), a taxa de crescimento industrial, média anual geométrica, no Japão, entre 1870 e 1920, foi de 13%. A formação do complexo industrial teve na

importação de tecnologia europeia e americana um dos seus esteios. A ênfase à exportação, inicialmente com a seda, conseguiu experimentar um incremento de receita em libras esterlinas de 1,5 milhões em 1870 para 195 milhões em 1920. Isto sem falar na expansão colonial japonesa. O Japão anexou a Coreia em 1910. Em 1918 anexou as ilhas alemãs do Pacífico, reiniciando nova escalada colonialista.

Interessante, segundo Magalhães (1973, p.328), o Brasil em 1870, gerou uma receita de exportação de 15,4 milhões de libras esterlinas, portanto 10,2 vezes superior a do Japão. Em 1921, Magalhães (1973, p.405), informa que o Brasil alcançou uma receita nas suas exportações no valor de 45,4 milhões de libras esterlinas, logo, 4,29 vezes menor que a receita do Japão. Um agravante, na pauta de exportação do Brasil, enquanto em 1870 o café participava com 39,1%; na pauta de 1921, aquela rubricada participava com 59,6% da pauta. Uma nação sem liderança forte e adequada sofre muito. Pior ainda, quando teima em se deitar no berço esplêndido da vantagem comparativa.

Dois pontos ainda não foram abordados, a educação e a poupança. Será que a educação no Japão, quando a Dinastia Meiji assumiu era de baixa qualidade, como, e.g., a brasileira daquela época?

Drucker (1997a, p.135 e 136), informa que nos primeiros anos do século XIX, estabeleceu-se no Japão uma espécie de ONG (organizações não governamentais) voltadas para a educação. Os arautos deste sistema eram os Bunjin. Totalmente apolíticos. Em suas escolas ensinavam: matemática; história, em especial a japonesa; filosofia, medicina e assim por diante. Afirma Drucker: “Em consequência disso, quando começou o período Meiji, o Japão havia se tornado o país mais alfabetizado do mundo, muito à frente de qualquer país europeu da época”.

No que tange a parcimônia, informa Drucker (1997a, p.160), os japoneses, desde a era Tokugawa até o final da Segunda Grande Guerra (1945), operavam com uma taxa de poupança excessivamente baixa.

## **2.6 – Em busca de um sistema**

Ao terminar a Segunda Grande Guerra (1939-1945), dentre os países derrotados pelas armas estava o Japão. Ishikawa (1993, p.15), o paladino da GPQ no Japão, afirma: “O Japão estava devastado pela derrota na Segunda Guerra Mundial. Praticamente todas as suas indústrias haviam sido destruídas e não havia comida, nem roupas, nem habitações. O povo estava próximo da fome”.

O Japão além de ter assinado um documento se declarando vencido, teve de conviver com o estigma de duas bombas atômicas lançadas sobre o seu território. Takeshi (1997, p.6 e 7), informa que além de seu território ter sido reduzido em 44%, o Japão teve de absorver a repatriação de seis milhões de soldados e civis procedentes das colônias perdidas.

Souza (1997, p.61), relata que em 1945 o Japão perdeu a Manchúria, Coreia, Formosa e outras ilhas anteriormente conquistadas. A carta constitucional de 1889 foi substituída por outra. Esta foi redigida em 1947, pelas tropas invasoras, estando em vigor até hoje.

Schmidt (1997, p.26), informa que a reforma da moeda japonesa feita em 1946, em grande parte, fracassou.

Quando se falha na administração da moeda, das duas uma: ou vem inflação ou vem deflação. Keynes (1976, p.21), ensina: “a Inflação é injusta, e a Deflação é inconveniente”.

Os japoneses sofreram as agruras da disparada dos preços. Sachs (1988, p.31), informa que no Japão a hiperinflação prevaleceu desde a derrota da guerra até 1949, sendo que, e.g., em 1947 a variação dos preços alcançou 334%.

Aparentemente, o ambiente acima relatado poderia, e.g., se encaixar como uma luva em Andrade (1974, p.116), quando ele escreve: “Tudo somado, devias precipitar-te, de vez, nas águas. Estás nu na areia, no vento... Dorme, meu filho”.

Os japoneses bem que poderiam ter se precipitado nas águas, pois, o que não falta, em volta de uma ilha, é água.

Não, eles optaram por outra solução. Voltando a Andrade (1974, p.88), encontra-se: “Existir: seja como for. (...) o essencial é viver”. Os japoneses optaram por viver.

Ao invés de lutas de guerrilha contra o invasor; passeatas incentivando a luta armada contra o imperialismo ianque; atentados a bomba no solo do inimigo imperialista etc. Os japoneses trataram de formular uma política econômica que melhor se adaptasse à cultura dos seus agentes econômicos.

Interessante, eles ignoraram por completo o estilo americano de formular política econômica. A economia seria de mercado. Não poderia ser diferente. A base educacional no Japão era sólida demais para embarcar no canto da seria da distribuição da pobreza.

O governo japonês, a partir de 1950, segundo Sachs (1988, p.24 a 31), adota um modelo econômico caracterizado por forte regulação na economia. A taxa de câmbio irá se manter fixa, em valores absolutos, em relação ao dólar dos Estados Unidos, entre 1950 e 1971. O controle sobre a movimentação das divisas externas foi rigoroso. Na balança de visíveis, o controle sobre importações sofreu marcação serrada; supérfluos, nem pensar. Na balança de invisíveis, as viagens internacionais, voltadas para o turismo, entre 1950 e 1964, nem sonhar.

Ainda Sachs, informa que na balança de capitais autônomos, o controle sobre os capitais de empréstimos era forte. Com relação aos capitais voltados para investimento em ativo fixo, os controles explícitos se fizeram presente até meados da década de 1970. A política de substituição de importação foi uma das marcas registradas do modelo. A escolha de setores privilegiados, ditos estratégicos, por parte da burocracia do governo se fez presente de forma explícita até meados da década de 1970. Juntando-se a isso, uma outra marca registrada do modelo, foi a ênfase nas exportações. Interessante foi o fato de a moeda japonesa ter sido operada no mercado de câmbio, até o início da década de 1970, com uma valorização média, para um período de aproximadamente vinte anos, em torno de 60%, em relação ao dólar dos Estados Unidos. Sachs utiliza, como índice de preço referencial, o IPC dos dois países. Quanto ao mercado de capitais interno, o autor afirma que foi altamente regulamentado e, isolado completamente dos mercados internacionais.

Lincoln (1998, p.4 e 5), informa que a economia japonesa do final da década de 1940 até a década de 1970 operou com mercados financeiros extremamente regulamentados. Os banqueiros operavam rigorosamente dentro de um modelo onde as taxas de juros, tanto na captação quanto na aplicação, seguiam estritamente aquilo que o governo queria. Afirma o pesquisador: “A regulamentação assegurava lucros elevados para as instituições financeiras

que, em troca, colocavam-se sob a orientação do governo e acatavam prontamente suas sugestões”.

Interessante, o coração do sistema econômico de qualquer economia de mercado, entende-se que seja o seu sistema financeiro. Esta regulação, certamente irá custar muito caro para os japoneses.

Keynes (1976, p.53), acredita que os banqueiros são cegos por natureza, e que têm muita dificuldade de enxergar o que vem pela frente, costumam viver do passado. Conclui o autor: “Um banqueiro ‘sadio’, ai de nós! Não o que prevê o perigo e o evita, mas aquele que, quando arruinado, arruína-se (sic) de um modo convencional e ortodoxo juntamente com seus companheiros, de tal forma que ninguém possa censurá-lo”.

A verdadeira revolução que o Japão irá experimentar a partir de 1950 será a da GPQ, i.e., o gerenciamento pela qualidade total. Os japoneses irão quebrar uma série de paradigmas.

Antes de avançar, cabe uma pequena observação, a saber: será que, na América Latina, do início do século XXI, existe algum país, onde os seus principais empresários de forma espontânea assistiriam a uma palestra ministrada por um agente econômico, residente e de nacionalidade de um país que, cinco anos antes tivesse jogado duas bombas atômicas sobre o seu território? País que, também lhe impôs, logo após o lançamento das bombas, uma nova carta constitucional?

Será que existe algum país na América Latina onde, após as duas colocações já mencionadas aceitaria, de forma espontânea, instituir um prêmio para avaliar uma série de variáveis gerenciais, com o intuito de tornar as suas organizações competitivas, com o nome daquele consultor estrangeiro?

E que tal, 10 anos após a visita daquele consultor, o país visitado, conferir ao consultor, pelas mãos da sua maior autoridade moral, a Medalha da Segunda Ordem do Tesouro Sagrado?

Para não ser deselegante com o leitor, sugere-se que não perca o seu tempo na procura deste tesouro, pois, esta, é uma mina que ainda não foi gerada.

Drucker (1997a, p.49), escreve que desenvolvimento econômico não é uma questão de dinheiro, mas de recursos humanos. Informa o autor, que grande parte do desenvolvimento japonês veio de empreendimentos conjuntos com empresas norte-americanas. Afirma ainda que o Japão honra a memória de Deming, por este ter operado no Japão em competência e responsabilidade humanas.

Friedman e Friedman (1979, p.123), ensinam que em economia não existe almoço grátis. Informam também que, em economia de mercado, não se deve jamais subestimar a sorte. Ainda Friedman e Friedman (1979, p.71) observam:

“De qualquer modo, o progresso econômico e social não depende dos atributos ou do comportamento das massas. Em todos os países, uma pequenina minoria estabelece o ritmo, decide o curso dos fatos. Nos países que se desenvolveram com maior rapidez e sucesso, uma minoria de indivíduos empreendedores e dispostos a correr riscos desbravou os caminhos, criou oportunidades para seguidores, possibilitou à maioria aumentar sua produtividade”.

Deming (1990, p.354 e 355), argumenta que para a revolução sair-se vitoriosa no Japão, seria necessário que fosse evitado os erros cometidos até então nos Estados Unidos. Ele

sabia que para a GPQ deslançar no Japão, teria que contar com a sorte de, naquela conferência, a primeira, realizada em julho de 1950, ter na platéia a nata do empresariado japonês. Ele confessa que teve sorte. Conseguiu reunir os 21 homens da “Sociedades Econômicas Federadas”. A revolução se espalhou por todo o Japão. A semente caiu em terra boa; brotou e deu fruto. Afirma o autor: “Mais de 400 engenheiros estudaram em cursos de oito dias no verão de 1950 em Tóquio, Osaka, Nagóia e Hakata, ministrados pelo autor, sobre os métodos e a filosofia de Shewhart”.

Garvin (1992, p.217 a 219), escreve que, outros pesquisadores no campo da GPQ também foram convidados para ministrar palestras no Japão. Em 1954 esteve no Japão Joseph M. Juran; logo a seguir foi Armand Feigenbaum. Ambos deram ênfase não apenas aos aspectos estatísticos, mas também na focalização da abordagem sistêmica e também na responsabilidade gerencial para a qualidade.

Ishikawa (1993, p.19), ressalta que a visita de Juran em 1954 foi fundamental, pois: “marcou uma transição nas atividades de controle de qualidade no Japão, passando de lidar primariamente com tecnologia baseada em fábricas para uma preocupação global com toda a administração”.

Convém ressaltar, que no Japão, a GPQ teve um aparato muito forte de agentes econômicos comprometidos para o sucesso da sua implementação. Garvin (1992, p.221 a 236) informa que a JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*), criada em 1946, operando como uma fundação sem fins lucrativos operava com forte aproximação da Federação de Organizações Econômicas Japonesas (*Keidanren*), a mais importante associação de negócios do Japão. A JUSE unia ao mesmo tempo cientistas e engenheiros de universidades, agentes governamentais e comerciantes. Outro detalhe, a partir de Ichiro Ishikawa, o primeiro presidente da JUSE, um ilustre industrial, foi estabelecido um precedente vital, o de que a partir dele, o presidente da JUSE teria sempre que ser o atual ou o anterior presidente da Keidanren.

Esta aproximação entre estudiosos da qualidade com os principais executivos das organizações, de fato contribuiu para o alastramento da GPQ no Japão. A GPQ, para ter sucesso, tem como princípio básico, primeiro, a sua aceitação filosófica por parte da cúpula da empresa e, a partir daí, ir se alastrando para os demais escalões, até o funcionário de menor nível hierárquico.

A verdadeira GPQ deve ser praticada como um ato de fé. A leitura dos seus princípios deve ser como a leitura bíblica para os religiosos, diária, com muita devoção e de forma espontânea. Caso contrário, cai no esquecimento.

## **2.7 – As quatro pragas**

O princípio básico da GPQ está na satisfação do cliente, ele é o rei. Interessante, na década de 1890, um dos maiores economistas de todos os tempos, escreveu sobre a força do consumidor. Marshall (1982, p.97), afirma: “O regulador último de toda a procura é, portanto, a procura dos consumidores”. Os estudiosos da GPQ têm razão em colocar o consumidor em primeiro lugar.

Ocorre que o consumidor está do lado de fora da empresa. O investidor capitalista para experimentar retorno sobre o seu dinheiro investido na empresa, tem que contar com a capacidade gerencial dos seus administradores, para atender as necessidades do rei.

A máxima é encantar o consumidor. Como fazer isso? De um modo geral, o contato com o rei é feito pelos funcionários que negociam com ele.

Que tal uma loja de departamento? Muitas vezes o rei entra numa loja onde as mercadorias são excelentes; o atendimento do vendedor é *prime*; o atendimento do caixa, idem; o atendimento do balconista, idem; mas, o atendimento do ascensorista, bem, deste, é um horror! Isto faz com que o consumidor dificilmente volte.

Mas como? Treinaram todos os funcionários. Nem todos, o ascensorista ficou de fora. De quem é a culpa? Do ascensorista ou do sistema? Antes de culpar o ascensorista, que tal o educar? Que tal descobrir, se ele gosta do que faz? Que tal falar com ele?

A GPQ, para obter sucesso, terá que superar, em qualquer canto do mundo, a resistência das quatro pragas.

Bertrand Russel em sua “História da Filosofia Ocidental” faz uma análise da obra “Opus Majus” de Roger Bacon, tido como um dos três filósofos escolásticos franciscanos. Russel (1967b, p.176), resume o escrito de Bacon:

“Há, diz êle (sic), quatro causas de ignorância: primeira, o exemplo da autoridade frágil e inadequada [sendo a obra escrita para o Papa, teve o cuidado de dizer que isto não inclui a Igreja]. Segunda, a influência do costume. Terceira, a opinião da multidão inculta [isto, segundo se deduz, inclui todos os seus contemporâneos, salvo ele próprio]. Quarta, o ocultamento da própria ignorância numa exibição de aparente sabedoria. Destas quatro pragas, da qual a quarta é a pior, provêm todos os males humanos”.

A GPQ, desde os seus primórdios, como disciplina científica, a partir da obra de Shewhart, vem lutando contra estas quatro pragas.

Somente uma liderança esclarecida e decidida irá absorver os ensinamentos da GPQ, pois, o processo educacional sistêmico tem de iniciar pela autoridade maior da organização.

Campos (1992, p.25), acredita que no programa da GPQ o *status quo* deve ser rompido e conduzido pelo principal executivo da empresa. Conclui o autor: “Este é um programa do presidente: ou ele rompe e assume o comando pessoal do programa ou sua implantação ficará comprometida”.

No que tange à praga do costume, Paladini (1995, p.111), ensina: “A reação à mudança é um entrave considerável à implantação da qualidade”.

Em empresas que, por muito tempo, operam sobre o guarda-chuva regulatório dos governos, o pensamento de que as coisas não irão mudar; de que as regras do jogo deverão continuar do mesmo modo; de que sempre foi assim e assim deverá permanecer; logo, para que mudar; de fato, o costume se torna um entrave às mudanças. Estes setores protegidos são segmentos da economia onde o pensamento de curto prazo predomina. Onde a aversão ao risco está sempre na pauta do dia. Ali, a luta pela manutenção do *status quo*, conquistado, é sempre encarniçada.

Nas empresas, a terceira praga, geralmente tende a se localizar naquela turma que fica no meio, i.e., entre a direção e os funcionários de menor nível hierárquico; mais conhecida como gerência operacional. Esta turma não aceita novos conhecimentos; neste meio encontram-se aqueles agentes econômicos que, entendem, não ter mais o que aprender. Geralmente são aqueles agentes que possuem um diploma de terceiro grau e que acreditam que já dominam tudo. Pararam no tempo, mas se sentem atualizados; têm diploma, são formados em Administração ou em Economia ou quem sabe em Ciências Contábeis.

Main (1994, p.18) relata o desempenho de Deming, no início da década de 1980, na Ford e em outras organizações americanas, onde, em que pese os seus oitenta anos, não poderia, em hipótese alguma, perder a segunda chance de ver a GPQ ser implantada em seu país. Ao ensinar qualidade para os funcionários da Ford, e.g., tinha uma atenção toda especial para com os operários e os estudantes, no entanto, afirma o autor: “era o tormento dos gerentes da Ford e de outras empresas a quem prestava consultoria. Dizia -lhes com sua voz rouca e grave que tinham valor negativo, um estorvo na economia norte-americana”.

A quarta praga costuma se localizar dentro de certos feudos tidos, muitas vezes, como intocáveis. Aquele departamento de finanças, onde, o gerente financeiro com curso superior tem o hábito de colocar a máquina financeira sobre a mesa, dando a entender ser um profundo conhecedor de cálculos financeiros. O gerente do banco, quando visita o financeiro, ao ver a máquina financeira sobre a mesa, se acautela. A surpresa ocorre no instante em que existe a chance de ocorrer negócio. Durante a negociação, o gerente do banco descobre que aquele financeiro, mal sabe ligar a máquina.

E que tal aquele gerente de compras, no setor há 10 anos. Grande comprador! Possui o terceiro grau completo. Do lado do fornecedor, o vendedor. Este adota sempre a mesma tática: olha, está para vir um aumento de preços nos próximos dez dias de 15%. O comprador, como sempre, acredita. Pouco importa se a inflação nos últimos cinco anos tenha se mantido inferior a 5% ao ano. E o estoque? Este é só olhar para o depósito, está lotado.

## **2.8 – A aplicação vitoriosa**

A Tabela 2.2 mostra que a variação do PNB, calculado com base na média geométrica, experimentou um crescimento próximo dos 10% ao ano num período de 20 anos. Sachs (1988, p.25), com relação a este crescimento, constata: “pode ser considerado como o mais notável período de duas décadas de desenvolvimento econômico de um país na história mundial”.

Com base em Friedman (1979, p.201), calculou-se uma diferença de inflação, com base no IPC, para o período de 1953-1973, entre Japão e Estados Unidos, de 66,07%, a mais no Japão. Como o Japão operou, durante este período, dentro das regras do Sistema de Bretton Woods, de fato, o controle sobre o balanço de pagamentos foi rigoroso. Mas, isto não seria suficiente, pois o crescimento do PNB foi muito alto. Ninguém faz um crescimento destes sem poupança. Como a poupança externa, na forma de capitais autônomos, sofria restrição explícita pela burocracia do governo, restava a poupança interna.

TABELA 2.2 – VARIAÇÃO DO PNB E DO IPC NA ECONOMIA JAPONESA – TAXA MÉDIA DE VARIAÇÃO ANUAL (EM %)

	1953-1973	1974-1982	1983-1991	1992-1999
PNB*	9,40	4,00	4,4	1,00
IPC*	5,27	8,15	1,8	0,66

Fonte:

\*entre 1953-1991- Torres (1997, p.6)

\*entre 1992-1999- Samuelson (2001, p.38)

\*\*entre 1953-1973- Friedman (1979, p.201)

\*\*entre 1974-1980- Krugman e Obstfeld (2001, p.592)

\*\*entre 1981-1999- Conjuntura Econômica (2001, p.XVIII)

Drucker (1997a, p.160), informa que a partir de 1950 a burocracia do governo optou, como forma de incentivar a poupança interna, penalizar o consumo. Afirma o autor: “através de regulamentações que tornaram dispendiosos os bens de consumo, isto é, limitando a concorrência no varejo e proibindo descontos”.

Este *trade-off* foi uma opção que as autoridades tiveram de tomar. Na verdade, poucas burocracias, têm coragem de tomar. Ocorre que esta troca torna o custo de vida elevado. Atualmente, cinquenta anos após a opção, Porter e Takeuchi (1999, p.6) afirmam: “Os japoneses pagavam (e ainda pagam) caro demais por quase tudo, o que faz com que seu padrão de vida seja muito mais baixo do que sugere a sua renda per capita”.

Deming (1990, p.355), acreditava tanto na GPQ, que teve a coragem de fazer uma previsão: “Previ, em 1950, que os produtos japoneses invadiriam, dentro de cinco anos, os mercados do mundo inteiro, e que o padrão de vida do Japão igualar-se-ia, com o tempo, ao dos países prósperos do mundo”. Ocorre que quando Deming fez a sua previsão, os produtos japoneses, segundo Ishikawa (1993, p.14), eram competitivos em custo e preço, mas não em qualidade. Quando um produto não é competitivo em qualidade, isto significa, que ele carrega o estigma do “barato e ruim”. O Japão, e.g., em 1956, segundo Souza (1997, p.62) tinha uma renda per capita de US\$ 225, na época, inferior a da Itália. Por exemplo, a do Brasil, em 1956, com base em Conjuntura Econômica (2001, p.XIX), era de US\$ 236. Logo, desenvolver um modelo econômico, visando um salto de qualidade para os seus agentes econômicos, com o objetivo de, e.g., deixar de ser subdesenvolvido para tornar-se desenvolvido, somente com um engajamento muito forte das organizações.

A GPQ não opera no curto prazo. No caso do Japão, nem tudo saiu as mil maravilhas. Sair do estigma de produto “ruim e barato”, demanda muito investimento em qualificação nas organizações. Garvin (1992, p.234), informa que a Toyota, em 1957, mal recebeu a sua

licença para exportar veículos para os Estados Unidos e, praticamente, meses depois, teve a mesma cassada. A causa, a tendência de quebra dos veículos nas auto-estradas americanas; em poucas horas, eles apresentavam problemas.

Uma coisa é produzir, e.g., calçados sem marca própria, colocando a marca do importador, na verdade, ser uma maquiladora. A outra, é produzir calçados, com marca própria, e concorrer, e.g., com produtos italianos no resto do mundo.

Os produtos japoneses irão encantar o mundo a partir dos anos 1970. Como eles conseguiram? Ishikawa (1993, p.204 e 205), informa que no Japão a revolução pela qualidade, a partir dos anos 1950, começou com a utilização dos chamados sete instrumentos básicos, que desde o início foram utilizados por todos nas empresas: do presidente aos trabalhadores da linha de montagem. Afirma o autor: “Sei por minha própria experiência que 95% de todos os problemas dentro de uma empresa podem ser resolvidos por meio destas ferramentas”. Agregando-se a isto, o autor informa que, no Japão, o treinamento fornecido para os funcionários das empresas, tinha como preocupação fazê-los entender o motivo do emprego daqueles instrumentos. Para tanto, eles tinham que entender, de fato, o conceito de qualidade. Trabalhar este conceito era conduzir os funcionários para o ponto vital do sistema, o respeito pelos consumidores. Evidentemente que, por consumidores, entenda-se tanto os de dentro da própria empresa, quanto os externos.

No momento em que o consumidor é respeitado, a tendência é de melhoras significativas no padrão de vida de todos os agentes econômicos. Ainda Ishikawa, informa que as organizações japonesas empregaram o Método Estatístico Intermediário, que inclui: teoria das pesquisas de amostragem; inspeção de amostragem estatística; vários métodos de fazer estimativas e testes estatísticos; métodos de utilização dos testes sensoriais e métodos de projeto de experiências. Também foram utilizados, segundo Ishikawa, o Método Estatístico Avançado, com emprego simultâneo de computadores, que inclui: métodos avançados de projeto de experiências; análises multivariadas e vários métodos de pesquisa de operação (PO). Evidentemente que, para as pessoas operarem de forma eficaz e eficientemente estes instrumentos tem de existir uma boa base educacional. Ishikawa informa: “Cerca de 99,9% do povo japonês graduam-se no primeiro grau e entre 92 e 93% graduam-se no segundo grau. Eles não acham difícil usar estas ferramentas”.

Será que apenas o uso de instrumentos técnicos foi suficiente para o Japão dar o salto de produtor de produto “ruim e barato” para produto de aceitação mundial de qualidade?

Entende-se que os instrumentos técnicos que a GPQ utiliza é o seu lado voltado para a ciência, na verdade, é o seu lado do conhecimento definido. Como a GPQ é uma filosofia gerencial, onde está o seu lado dogmático?

Ishikawa (1993, p.101), ao dar a sua visão de administração, mostra o lado dogmático da GPQ. Quando o autor afirma que a primeira preocupação da empresa é a felicidade dos seus stakeholders. Maslow (2000, p.11), afirma: “a felicidade é um epifenômeno, um subproduto, algo que não deve ser visto diretamente, mas uma recompensa indireta pela virtude”. O lado dogmático atinge o seu ápice quando as pessoas acordam pela manhã e sentem uma vontade enorme de ir para o local de trabalho. Na verdade, a felicidade, do funcionário, e.g., atinge o seu ápice, quando ele, já tendo ultrapassado a satisfação de suas necessidades: fisiológicas; de segurança; sociais e estima; encontra-se no estágio da auto-realização.

Russel (1967a, p.XI), informa que a filosofia surgiu na Grécia, no século VI antes de Cristo. Desde então, tem se dividido, ora é dominada pela teologia, ora, pela ciência. O atual estágio de desenvolvimento da filosofia, e.g., está, desde o século XVII sendo, segundo o autor: “dominado, mais do que os períodos que o precederam, pela ciência”.

Nas organizações que adotam a GPQ, entende-se que, a partir do instante em que, a filosofia organizacional for dominada pelo seu lado dogmático, o desenvolvimento organizacional está próximo da sua capacidade potencial.

Que tal um banco comercial? Imagine-se um cliente que necessita fazer uma captação de recursos para atender a uma emergência qualquer. Ele liga para o seu gerente no Banco Alfa. O gerente observa que a linha para aquele tipo de produto já está totalmente utilizada pelo cliente. O que ele faz? Informa para o cliente: amigo, a sua linha está tomada, procure outro banco, um abraço.

O cliente contava com o Banco Alfa, pois, ele sempre atendeu a todos as suas solicitações. Para não perder o negócio, resolve ligar para o Banco Beta, em que pese, saber que ali o seu limite de crédito já estar tomado. O gerente sempre informa a sua posição no instante em que fecha algum tipo de negócio e, também, quando ocorre qualquer tipo de liquidação. O gerente do Banco Beta escuta o cliente; pergunta qual o valor e prazo; pergunta qual a finalidade do recurso e qual a fonte de repagamento. Solicita ao cliente, no máximo, dez minutos, pois, é o tempo que acredita ser necessário para solicitar um limite de crédito extra, junto ao seu diretor, pois, aquela solicitação está dentro da alçada de crédito do diretor que se encontra na casa Matriz. O diretor autorizou a operação. Ele conhece o cliente. Há quinze dias atrás, quando visitou aquela agência, aquele cliente estava na relação dos que deveriam ser visitados. O diretor saiu satisfeito da visita.

Supondo-se que tanto o Banco Alfa quanto o Banco Beta adotem sistema de gerenciamento pela qualidade total, qual dos dois sistemas, de fato, está voltado para o cliente? Onde, aparentemente, o trabalho é feito com felicidade? Por acaso o gerente, do Banco Alfa, agiu errado com o cliente? No Banco Alfa, o gerente não se preocupou em atender o cliente, por quê?

Uma hipótese: ele não gosta do que faz. Está ali porque, por acaso, teve uma chance tempos atrás, e por ali ficou. Este gerente é um infeliz. O seu cliente é um infeliz, pois, está tratando com uma pessoa que não gosta do que faz. Aquele gerente não tem prazer em acordar pela manhã e ir para o banco. O superior imediato do gerente é um infeliz, pois, tem ao seu lado uma pessoa que opera abaixo do seu potencial. Ainda por cima, aquele gerente é um negativista, está sempre com pensamento de que nada vai dar certo. O diretor daquele gerente também é um infeliz, pois, está deixando de se realizar mais profissionalmente, porque tem na sua equipe alguém que não opera o máximo que poderia. O banqueiro também é um infeliz, pois, tem como funcionário alguém que é infeliz e produz menos do que poderia. Os clientes que aplicam no banco também estão infelizes, pois, poderiam estar aplicando mais ou, quem sabe, estar dormindo mais tranquilos. Isto, para não falar da secretária que atende os gerentes (sofre com as patadas daquele colega); da telefonista (que é sempre agredida quando, na hora de pico não consegue localizar alguém para o gerente); do analista de crédito que tem de ouvir um rosário de infelicidade toda vez que prepara um relatório para aquele gerente. Mas não é só isso; a sociedade toda perde, pois, a perda de negócios saudáveis impede que o PNB cresça de acordo com o seu potencial. Como? É evidente, um dos fatores

de produção daquela economia, no caso, o fator Trabalho, está operando de forma não eficiente.

Outra hipótese: o gerente gosta do que faz. Neste caso, ele não é infeliz. Infeliz é quem implantou aquela Gestão Sistêmica no Banco Alfa. Ali, está faltando sinergia. Aquele sistema está pecando em não saber educar corretamente o gerente. Por quê? O gerente não está sabendo se comunicar com o cliente. Caso ele mantivesse o cliente informado do seu limite no banco, certamente o cliente não ligaria pedindo o recurso, pois, saberia de antemão que estava com a linha tomada. O cliente certamente não teria criado uma expectativa de ver a sua necessidade atendida por aquele banco.

Por sua vez, o comportamento do gerente do Banco Beta deixa a entender que ele demonstra prazer no que faz. Vou falar com o diretor. O quê ele deixa transparecer? Que existe sinergia naquele ambiente de trabalho. Que é importante a solicitação daquele cliente. Entende-se que no caso do Banco Beta a felicidade é explícita. No outro caso, nada impede que lá não exista felicidade, mas ela, se existe, ficou implícita.

O lado dogmático da GPQ existe quando a felicidade dos stakeholders for explícita. Para que isto aconteça o trabalho em cima de valores humanos é fundamental.

A década de 1960 será aquela em que a economia japonesa irá enfrentar os maiores obstáculos para tornar-se um país moderno. Mas, quando as organizações de uma nação abraçam uma filosofia organizacional consistente como a GPQ, a base econômica daquela nação é como uma casa construída sobre vala profunda e com alicerces sobre a rocha. Quando no futuro, se por ventura ocorrer furacões econômicos (estilo bolhas especulativas) vindo à enchente da iliquidez, aquela sociedade econômica terá condições de se safar, sofrerá fraturas certamente, mas em hipótese alguma, deixará de gozar a bonança do desenvolvimento econômico, quando a tempestade passar.

Durante a década de 1960, o Japão experimentou problemas em seu Balanço de Pagamentos. Prochnow (1972, p.103), informa que, em três períodos distintos, o modelo de substituição de importação com ênfase nas exportações, viu-se na contingência de se financiar junto ao mercado de capitais autônomos no exterior. Durante o ano de 1961 e o primeiro semestre de 1962, logo a seguir em meados de 1963 a meados de 1964 e, no terceiro momento durante o ano de 1967 e o primeiro trimestre de 1968. Computando-se o valor absoluto dos três momentos, chega-se a, aproximadamente, US\$ 1,5 bilhão. Deste, aproximadamente US\$ 1,4 bilhão foi captado junto a não-residentes. Não se dispõe de detalhes sobre as fontes nas quais os bancos japoneses obtiveram os recursos, mas, calcula-se que no último aperto do BP, algo em torno de US\$ 475 milhões tenha sido captado no mercado do eurodólar.

Ainda Prochnow (1972, p.235), informa que o Japão soube fazer uso com sucesso do mercado do eurodólar. Em que pese à falta de informações por parte do governo japonês, é sabido que a década de 60 foi crucial para a consolidação do chamado Milagre Japonês, o crescimento contínuo, em torno de 10% ao ano, entre 1953-1973, teve de fato, o seu impulso determinante na década de 1960. A expansão econômica da década de 60 exigia evidentemente *funding* para as empresas japonesas. O mercado do eurodólar, por ser de atacado e conseguir operar com uma despesa inferior ao mercado dos Estados Unidos, é evidente que ajudou em muito a melhorar a produtividade das empresas japonesas e fortalecer a sua posição competitiva. Com exceção de um determinado período em 1966, as

taxas de juros dos fundos em eurodólar foram mais baixas do que as dos fundos em iene, até 1968. Os levantamentos de eurodólares, feitos pelos bancos e por outras empresas japonesas, mitigaram o sacrifício das reservas cambiais do Japão.

O Japão com o seu modelo de luta contra a falta de qualidade soube usar com sabedoria a captação de fontes externas de recursos. Para Kalecki (apud Souza, 1997, p.169), a captação de empréstimos externos se constitui numa condição útil para um país subdesenvolvido buscar o desenvolvimento, desde que, o país captador tenha como gerar divisas externas e, através da utilização dos recursos externos, aumentar a competitividade dos seus produtos em geral, através da melhoria da qualidade e da apresentação (*design*), bem como da redução interna de custos de transporte e de produção.

A década de 1970 irá marcar a consolidação do modelo iniciado em 1950. Sair do estágio que o Japão se encontrava antes de 1950, produtor de produto “ruim e barato”, para o estágio de nação moderna não é fácil, exige sacrifício e determinação. Evidentemente que cada nação terá a sua forma especial de sair de um estágio para o outro, a cultura deve ser leveda em conta sempre. Sachs (1988, p.25) afirma: “O racionamento era tão rígido, que pessoas físicas não tinham permissão para adquirir moeda estrangeira para fazer turismo fora do país, entre 1950 e 1964”.

Em 15 de agosto de 1971 aconteceu o que já era esperado, desde meados de 1968, o fim, de fato, do Sistema de Bretton Woods. O presidente dos Estados Unidos, Richard Nixon, naquela data, informa Samuelson (1979, p.749 a 772), anunciou a suspensão da conversibilidade do dólar americano em ouro. Os déficits crônicos do Balanço de Pagamentos dos Estados Unidos durante a década de 1960, a capacidade e a tolerância dos demais países do sistema, em absorver a transferência de inflação dos Estados Unidos, assim como, a desconfiança dos agentes econômicos com relação à sobrevalorização do dólar, já anunciada em 1968 quando da corrida pelo entesouramento do ouro; teve o seu desfecho, mais do que anunciado, em Agosto de 1971.

Galbraith (1977, p.312) constata de forma brilhante: “Também foi uma lição do fim dos 60 e do início da década dos 70 a de que a inflação também destrói a ordem internacional”.

Entre meados de 1971 e janeiro de 1976 as economias do mundo livre irão experimentar fortes turbulências, um forte divisor de águas se fará presente. A indefinição de sair do sistema de câmbio fixo para o de taxas flutuantes irá provocar desconforto em muitas economias. No Japão a GPQ continua cada vez mais na ordem do dia das organizações. Além da mudança do regime de câmbio e, da praga da inflação, surge um fato exógeno que irá causar traumas em muitas economias. O primeiro choque do petróleo.

O Japão, como se sabe, é um país carente de recursos naturais. Dentre os países do primeiro mundo, será aquele que irá sofrer o maior impacto. Os preços do petróleo irão quase quadruplicar, segundo Maia (1999, p.87), em janeiro de 1973 o barril estava cotado em US\$ 2,70, passando em janeiro de 1974 para US\$ 8,65, i.e., um acréscimo nominal de 293,18%. Este choque de oferta irá provocar um salto nada desprezível nas taxas de inflação.

Palermo e Watson (1994, p.28 e 29) afirmam que o sofrimento infligido pela inflação nas organizações japonesas trouxe, em seu bojo, um reforço da GPQ, através do corte de despesas desnecessárias, do corte nos custos de produção e no aumento da campanha de vendas. Na Fuji Xerox, e.g., a solução para enfrentar a crise foi, segundo os autores:

- Gerenciar de acordo com o ciclo Deming: planejar-executar-verificar-agir.
- Gerenciar por fato, usando dados para caracterizar e entender processos e problemas.
- Usar O Que, Quando, Onde, Quem, Por Que, e Como, (referido como o “5W1H”), para descrever problemas.
- Agir em função da prioridade de problemas e melhorias, focalizando atenção sobre as poucas atividades críticas.
- Prevenir a recorrência de problemas.
- Promover o uso de normas em produtos, processos e serviços”.

A Tabela 2.2 mostra, de fato, um avanço da inflação no Japão no período 1974-1982, o que chama a atenção é o fato de que aquela média é fortemente puxada pelo primeiro choque do petróleo, já no segundo choque, que teve início em 1979, a situação no Japão era outra. A capacidade de reação das organizações japonesas foi muito forte. Krugman e Obstfeld (2001, p.592 e 600), mostram o comportamento da inflação no Japão, com base no IPC, entre 1973 e 1980, ali se observa que ela saltou de 11,7% em 1973 para 24,5% em 1974, contraindo-se logo a seguir batendo nos 3,6% em 1979. Em 1980, o reflexo do segundo choque já foi menor, bateu neste ano em 8,0%. Um detalhe interessante, fora a Alemanha, que tinha no seu Bundesbank, um banco central eficaz e eficiente, pois, sempre operou controlando os meios de pagamento ao invés de adotar políticas de pré-fixação de taxas de juros no combate à inflação; o Japão foi o país, com relação aos membros restantes do G7 (Grupo dos Sete), que apresentou, de fato, resultados positivos no combate daquela praga. Ainda, Krugman e Obstfeld apresentam o comportamento da inflação japonesa entre 1981 e 1997. Em 1981, ela cai para 4,9% e daí em diante a maior taxa ocorre em 1991, 3,3%. Ou seja, as organizações japonesas foram eficazes e eficientes em saber lidar com a praga da inflação a partir do susto do primeiro choque do petróleo.

Mas, não foi apenas no trato da inflação que o Japão tecnológico saiu-se bem. Durante a década de 1980, o resultado do emprego, por trinta anos, da GPQ começou a assustar as demais economias maduras. Algumas empresas japonesas, simplesmente humilharam algumas das grandes corporações norte-americanas.

Segundo Krugman e Obstfeld (2001, p.225): “Em 1981, os Estados Unidos solicitaram ao Japão que limitasse suas exportações de automóveis aos Estados Unidos”. A grande nação do norte teve que se curvar ao produto japonês. Produto este que, em 1957 teve a licença cassada devido à fragilidade do mesmo. Interessante, quando se fala de veículos no Japão, chama a atenção duas empresas, Toyota e Honda. Main (1994, p.120), informa que estas duas empresas japonesas durante décadas seguiram caminhos diferentes. Aquela esteve sempre ao lado da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE). A Toyota foi ganhadora do prêmio Deming; utilizou todos os instrumentos disponíveis que a GPQ dispunha; foi o berço do *just in time* e dos círculos da qualidade; esteve sempre na órbita da JUSE. A Honda é descrita como uma rebelde, praticamente em todos os sentidos, pois, além de não ser vassala dos burocratas do governo, também se manteve fora da órbita da JUSE. A prática da GPQ na rebelde foi menos ortodoxa. Mas, ela soube como ninguém utilizar um instrumento poderoso em GPQ, i.e., o *benchmarking*, tendo, a Toyota como referencial básico. Isto não significa evidentemente que ela não tivesse vôo próprio, muito pelo contrário. A partir de 1991 e 1992 é que a rebelde irá, de fato, abraçar a GPQ de forma ortodoxa. O interessante

é que estas duas organizações deixaram os capitães de indústria de Detroit apavorados, a ponto de solicitar ao governo americano que adotasse políticas protecionistas contra os japoneses. Os americanos não conseguiam perceber a eficácia e a eficiência dos japoneses. Como que eles conseguiam vender carros mais baratos e, com uma agravante, desta vez, os veículos não quebravam nas primeiras voltas, nas auto-estradas americanas; pior, os consumidores davam preferência para os carros japoneses.

Porter e Takeuchi (1999, p.6), explicam que o sucesso japonês é o resultado de modelos de gestão que trazem em seu bojo a determinação das empresas em operar incessantemente na fronteira das melhores práticas administrativas. A adoção destes sistemas não têm nada de abstrato. As organizações japonesas pura e simplesmente abraçaram as práticas gerenciais da gestão pela qualidade total; adotaram a prática de operarem com equipes enxutas, assim como ter um relacionamento muito próximo com os fornecedores. As empresas tornaram-se extremamente competitivas, o que não era percebido pelos demais países. A impressão que eles tinham é que as empresas japonesas operavam com preço no exterior abaixo dos preços praticados internamente. Afirmando os autores: “Na verdade, as empresas japonesas eram incrivelmente produtivas. As exportações cresceram rapidamente enquanto as firmas japonesas abocanhavam parcelas do mercado mundial em muitos setores”.

## **2.9 – O Ponto Fraco do Japão**

Porter (1999, p.168), ensina que quando o ambiente doméstico for extremamente competitivo as chances de êxito do país naquele segmento tendem a se alastrar para o resto do mundo. Dificilmente se irá encontrar setores competitivos em termos internacionais, quando estes operam sobre o guarda-chuva do governo.

No Japão, um setor que sempre viveu sobre o manto do governo foi o financeiro, observação já feita nesta dissertação. Já foi visto que, a partir de abril de 1973, o Banco do Japão, juntamente com os principais bancos centrais europeus deram início à adoção do câmbio flutuante em suas economias. O câmbio flutuante para funcionar exige, e.g., uma flexibilização dos sistemas financeiros nacionais. Isto traz em seu bojo uma exposição maior dos banqueiros, pois, o desenvolvimento de novos produtos irá surgir e com eles aumenta o risco dos banqueiros.

Sachs e Larrain (2000, p.678), informam que o Japão, em 1979-1980 operou a primeira desregulamentação no seu sistema financeiro. Foi permitido, que não residentes operassem no Japão com ativos denominados em ienes. Em 1984, ocorreu a segunda desregulamentação, nesta, as barreiras para investidores japoneses e bancos japoneses operar no exterior foram praticamente eliminadas.

Por coincidência ou não, o inferno especulativo começa a se formar exatamente a partir desta segunda desregulamentação.

Torres (1997, p.12 e 13), informa que o mercado bursátil de Tóquio deu um salto de 13.113 pontos em 31.12.85 para 38.915 em 31.12.89; enquanto o valor imobiliário do Japão, passou de um valor estimado de US\$ 4,2 trilhões em fins de 1985, para US\$ 18,4 trilhões em dezembro de 1990. Estas duas bolhas irão custar caro para a economia japonesa. Por quê?

Ora, quem está carregando a maior fatia da bebedeira especulativa? São, como de costume, os bancos. Galbraith (1977, p.119) acredita que o problema está no fato de que os bancos, quando começam a perder dinheiro, a primeira atitude que tomam, é a de fechar o caixa para empréstimos. O resultado é a contração econômica. Evidentemente, quanto maior o rombo nos bancos maior a contração; maiores os prejuízos, para o sistema econômico como um todo. A Tabela 2.2, mostra a forte redução do crescimento do PNB durante o período 1992-1999, i.e., o país está praticamente parado. Samuelson (2001, p.38), informa que a economia japonesa não está respondendo aos instrumentos econômicos tradicionais, em épocas de contração econômica, i.e., redução dos juros, eles já estão próximos de zero, e, déficits orçamentários elevados. Conclui o autor: “Desde 1992, os déficits orçamentários sobem sem parar. Hoje, a dívida do governo japonês aproxima-se dos 120% do PIB”.

No Japão, o rombo não foi pequeno. Levi (1997, p.57), escreve: “Apesar de o governo japonês já ter admitido que US\$ 500 bilhões em créditos do sistema financeiro são irre recuperáveis, o mercado estima que as perdas potenciais cheguem a algo em torno de 100 trilhões de ienes, ou quase US\$ 1trilhão”.

Os banqueiros japoneses não se aperceberam de que os tempos eram outros, ficaram se espelhando no passado quando, sobre o guarda-chuva regulatório do governo, ganhavam dinheiro fácil demais. Não se aperceberam que o mercado, a partir da primeira desregulamentação, realizada pelas autoridades japonesas em 1979-1980, não era mais para amadores, mas sim para profissionais. Não se deve esquecer jamais as afirmações feitas por Keynes sobre banqueiros. Os banqueiros japoneses se encaixam como uma luva nas afirmações daquele lorde inglês.

Drucker (1998b, p.7), informa que, segundo estimativa divulgada em maio de 1998 pela Business Week, os banqueiros japoneses estão com um rombo, em torno de US\$ 1trilhão, somente em operações do mercado doméstico, sem considerar as perdas com a gripe asiática. Ali, os banqueiros estão com créditos podres na Coreia do Sul, Tailândia, Indonésia e Malásia, onde os japoneses são disparados os principais credores. Drucker entende que o Japão está atualmente diante da maior crise financeira desde o término da Segunda Grande Guerra. Entende também que, dificilmente os burocratas do governo japonês deverão tomar qualquer tipo de atitude para intervir no desfecho da crise.

Ishikawa (1993, p.6) chama a atenção para o fato de que, desde 1951, no Japão, o envolvimento com a GPQ é de tal ordem, que dois prêmios da maior relevância foram criados. O Prêmio Deming (para pessoas físicas) e o Prêmio Deming de Aplicação (para pessoas jurídicas). Os critérios de avaliação, a cada ano que passa são mais e mais sofisticados. Além de que, a luta para conseguir um dos prêmios acima é uma questão de honra e orgulho para os vencedores. Afirma o autor: “É claro que nem todos os que se candidatam ao prêmio conseguem ganhá-lo, mas a auditoria de CQ feita durante o processo será em si mesma um marco e, como resultado, a estrutura organizacional da empresa melhorará”. Juran (apud Ishikawa, 1993, p.37) em 1981 afirmou que a educação em Controle da Qualidade necessita de 10 anos para mostrar resultados. O Japão soube fazer bem a lição por isso, começou a colher frutos, a partir da década de 1960. Dificilmente algum país ocidental conseguiria se equiparar ao Japão em CQ antes de 1990.

Dada a situação atual dos banqueiros japoneses (eles se comportaram durante a formação da bolha e, depois dela, exatamente como previsto por Keynes); a pergunta que fica no ar é: será que a GPQ passou por perto deles?

E, nas empresas não financeiras, aquelas que mergulharam até o fundo do mar do Japão, atrás de papéis especulativos, a GPQ, de fato, se fez presente nos departamentos de finanças?

Será que os departamentos de finanças não deveriam ser vistos, pelos estudiosos da GPQ, como um departamento especial?

Será que é possível fazer-se uma analogia entre o estágio atual dos bancos japoneses e o estágio da indústria japonesa de 1950 e, com isso, sugerir aos bancos, que façam exatamente o que fizeram as indústrias japonesas, i.e., uma verdadeira revolução sistêmica.

Saunders (2000, p.244), informa que, e.g., entre 1989-1993, o crescimento de operações com derivativos (atividades fora do balanço dos bancos) experimentaram: nos contratos a termo (acordos de taxa de juros a termo e contratos a termo de taxas de câmbio), 189%; nos contratos futuros (futuros de taxas de juros, futuros de taxa de câmbio e futuros de índices de ações), 306%; nas Opções (opções de taxa de juros negociadas em bolsa e em balcão, opções de taxa de câmbio negociadas em bolsa e opções de índices de ações negociadas em bolsa), 333%; Swaps (Swaps de taxas de juros e Swaps de taxas de câmbio), 263%. Estes produtos exigem recursos humanos qualificados, fortemente treinados. Porter e Takeuchi (1999, p.6), informam que as universidades japonesas são fracas em alguns campos, sendo um deles, o de finanças.

Porter (1999, p.167), conclui: “Nenhum país é capaz de competir em todos e nem mesmo na maioria dos setores. Em última instância, os países obtêm êxito em determinados setores porque o ambiente doméstico é o mais progressista, dinâmico e desafiador”. Os bancos japoneses viveram sobre o guarda-chuva regulatório desde o governo do imperador Matsu-Hito, logo, não estavam preparados para enfrentar o ambiente competitivo que se viram metidos, a partir da década de 1980.

Interessante, enquanto na crise de 1929 as corporações norte-americanas repatriaram investimentos feitos no exterior, para poder suportar a iliquidez interna, observa-se exatamente o contrário com as corporações japonesas durante a crise dos anos 1990.

Hirsh e Henry (1997, p.19 a 21), informam que nos anos 1990, as gigantes Mitsubishi, Toyota e Matsushita, e.g., deslocaram sua produção a ritmo acelerado para o exterior. Na Malásia, e.g., a Matsushita, através do seu volume de investimentos, em 1997, detinha mais de 4% do PIB. Quanto maior e mais competitiva for a organização, maior é a pressa de se instalar no exterior. Enquanto o desemprego aumenta no Japão, as multinacionais japonesas, somente nas suas subsidiárias asiáticas, a partir de 1993, contrataram mais de 500 mil trabalhadores. Isto para não falar nos novos postos de trabalho criados nas montadoras dos Estados Unidos, onde não pode ser desprezada a participação das subsidiárias japonesas. Em 1997, e.g., o número de postos de trabalho neste setor era superior em 11% ao verificado em 1965.

Danos et al. (2001, p.12), com base em “The Fortune Global”, de 04/08/1997, constatam que das 500 maiores multinacionais em 1996; 162 eram originárias dos Estados Unidos; 155 da União Européia; 126 do Japão; 14 da Suíça; 13 da Coreia do Sul; 6 do Canadá; 5 do Brasil; 5 da Austrália; 3 da China e 11 outros.

Nada mal para um país que, segundo Deming (1990, p.4): “Em 1950, o Japão apresentava de fato um patrimônio líquido negativo. (...) Além disso, o Japão tinha uma merecida

reputação de fornecedor de produtos de consumo de baixa qualidade, baratos, mas de qualidade compatível com o preço”.

Caro leitor, supondo-se que, as organizações jurídicas japonesas que, de fato aplicaram os ensinamentos de Deming e de todos os demais estudiosos da GPQ, tivessem a capacidade de se expressar, i.e., de falar, o quê elas, cinquenta anos após, o início da revolução sistêmica, teriam a dizer?

## 2.10 – A Revolução Sistêmica nos Estados Unidos

Enquanto o Japão saiu, da Segunda Grande Guerra, segundo Kokichi et al. (s.d., p.2 e 3), vencido e destituído de suas colônias, assim como com sérias perturbações sociais; vindo a recuperar-se graças a ajuda de várias reformas, particularmente, da nova Constituição, tendo como resultado subsequente um crescimento extraordinário da economia, os Estados Unidos iniciam o pós-guerra em situação bem diferente. A economia americana terá a responsabilidade de, pela primeira vez, de fato, ter de assimilar a responsabilidade de se comportar como a maior economia do mundo livre.

Interessante, Ellsworth (1974, p.209), observa uma característica da grande nação do norte, herdada certamente da Inglaterra, i.e., os seus agentes econômicos operam guiados por uma filosofia individualista.

Ainda, Ellsworth (1974, p.418), informa que, e.g., no período que precede a grande depressão, os Estados Unidos, no período 1926-1929 respondiam por 42,2% do total mundial como produtores de manufaturados; era o primeiro exportador mundial com uma renda per capita equivalente a 23 outros países, estando aí inclusos todos os seus principais rivais. Mas, observa o autor: “Sua posição de liderança, tão subitamente alcançada, impunha responsabilidades. Estas, infelizmente, a nação não estava preparada para assumir”.

Ao terminar a Segunda Grande Guerra, um fato começou a chamar atenção, o confronto bipolar entre as nações livres e as engessadas na camisa de força do comunismo. Estas tiveram na União Soviética o seu carro-chefe. Aquelas contaram com o antídoto para o avanço da distribuição da pobreza, com o apoio dos Estados Unidos.

Kunz (1997, p.5 a 9) informa que, devido ao assanho soviético, a partir do final da guerra, em querer estender as suas garras, com base no Cominform, a praga do comunismo por todo o mundo; obrigou os Estados Unidos a saírem da sua cômoda política de, quase nenhum interesse internacional, para uma política explícita de forte atuação internacional. O medo de ver a Itália e França fazendo parte da cortina de ferro, levou o governo americano a solicitar ao Congresso um plano de ajuda econômica para a Europa Ocidental, que, gerenciado de forma eficaz, iria certamente, antecipar em muito o período de recuperação europeu. O Plano Marshall foi à solução encontrada, o Congresso aprovou e o presidente Truman sancionou em abril de 1948. Daí, até junho de 1951, a Europa Ocidental foi agraciada com cerca de US\$ 12,5 bilhões. Com base em Dornbusch e Fischer (1982, p.55), para o período 1950-1979, o IPC nos Estados Unidos bateu em 201,50%; em Krugman e Obstfeld (2001, p.592 e 600), calculou-se, para o período 1980-1997, um IPC de 120,9% e, com base em CE (2001, p.XVIII), calculou-se, para o período 1998-2000, um IPC de 8,65%. Logo, para o período 1950-2000, o IPC nos Estados Unidos alcançou, 623,62%. Com isso, conclui-se que, a preços de 2000, a ajuda dada pelos americanos aos países da Europa Ocidental,

corresponderia a, aproximadamente, US\$ 90,4 bilhões. Valor nada desprezível. Dos US\$ 12,5 bilhões de ajuda, aproximadamente, US\$ 1,1 foram via empréstimos; o restante distribuiu-se via doação de alimentos, equipamentos, máquinas, tecnologia etc.

Ainda Kunz, afirma: “O Plano Marshall foi um investimento limitado que rendeu dividendos incalculáveis. Na Europa, consolidou-se uma situação favorável aos interesses americanos”.

Além do Plano Marshall, os americanos irão se envolver em gastos com a corrida espacial e com a defesa; com a ajuda militar em, praticamente, todos os continentes; envolvimento em duas guerras complicadas: a da Coreia, em 1950, e a do Vietnã, nos anos 1960 e início dos anos 1970. Esta última, com um desfecho humilhante. Isto tudo irá provocar gastos nada desprezíveis. Sapolsky, Gholz e Kaufman (1999, p.12), informam que os quarenta e cinco anos, que vão de 1947-1992; período considerado pelos autores como correspondente ao da Guerra Fria, os Estados Unidos gastaram mais de US\$ 13 trilhões em Defesa.

Outro fato interessante, com relação à economia norte-americana, está relacionado com o sistema monetário internacional, que será adotado nos pós-guerra. O chamado Sistema de Bretton Woods, que vigorou, segundo Simonsen (1995, p.155), de fato, do final da guerra até 15 de agosto de 1971. Neste sistema, o dólar foi colocado, ao lado do ouro, como o centro do sistema monetário internacional. O governo americano garantia, aos demais países integrantes do sistema, trocar dólares por ouro, à paridade fixa de US\$ 35 por onça-troy. Sirc (1978, p.184 e 185), informa que, em 1949, os Estados Unidos, detinham reservas de ouro, equivalente a US\$ 26 bilhões. Desconsiderando-se as reservas de ouro mantidas no FMI; as reservas de ouro dos Estados Unidos correspondiam a 78,5% das reservas mundiais. Ellsworth (1974, p.452), informa que, quando o FMI começou a operar em 1947, tinha 39 países associados; dez anos mais tarde, o número de associados alcançava 68 nações. Era para com estes associados que o governo dos Estados Unidos tinha o compromisso de trocar dólar por ouro.

Ellsworth (1974, p.451), informa que, apenas duas moedas gozavam de aceitação internacional no pós-guerra, o dólar dos Estados Unidos e o franco suíço. No final de 1958, dez anos após o início do Plano Marshall, segundo Krugman e Obstfeld (2001, p.568), a conversibilidade da moeda foi reestabelecida na Europa. O curioso, é que, as organizações americanas começam, exatamente, a partir do final dos anos 1950, a dar os primeiros sintomas de perda de competitividade frente às organizações de outros países.

## **2.11 – O nascedouro da perda da competitividade**

Sirc (1978, p.188 e 189), informa que em fins da década de 1950 as autoridades monetárias norte-americanas começaram a operar instrumentos de regulamentação no sistema financeiro nacional que restringiam a atuação dos banqueiros. O “Regulamento Q”, e.g., tinha como objetivo ser um instrumento que limitava a taxa de juros paga na captação, tanto para poupança quanto nos depósitos a prazo. Interessante, se por um lado às autoridades monetárias americanas se fechavam, por outro, outros se flexibilizavam; foi o que aconteceu naquele momento, e.g., em Londres e na Suíça. Nestas praças, os seus banqueiros podiam operar depósitos e empréstimos, não apenas na moeda local, mas também em divisas externas. Conseqüência, a fragilidade americana irá provocar o fortalecimento do mercado recém-surgido, o do eurodólar. Na verdade, em economia de mercado, se houver uma

brecha para a lei da procura e da oferta respirar, mais cedo ou mais tarde o guarda-chuva aberto lá atrás, irá desbotar e se rasgar.

TABELA 2.3 – MUDANÇAS PERCENTUAIS NOS PREÇOS DOS BENS DE CONSUMO NOS EUA – MÉDIAS DE CADA QUATRO ANOS - 1960-1999 – EM %

1960-63	64-67	68-71	72-75	76-79	80-83	84-87	88-91	92-95	96-99
1,3	2,2	5,0	7,40	7,7	8,2	3,3	4,6	2,8	2,6

Fonte:

Período 1960-1975: Friedman (1979, p.201)

Período 1976-1995: Krugman e Obstfeld (2001, p.592 e 600); nossos cálculos.

Período 1996-1999: Conjuntura Econômica (2001, p.XVIII); nossos cálculos.

A Tabela 2.3 mostra uma mudança de patamar do índice de inflação nos Estados Unidos, a partir do último quadriênio da década de 1960. Sendo os Estados Unidos o país âncora do Sistema de Bretton Woods, com a inflação em alta naquele país, era evidente que o sistema estava com os dias contados, pois, os demais países não iriam agüentar por muito tempo o repasse de preços dos Estados Unidos.

As autoridades norte-americanas, entre meados dos anos 1960 até o final dos anos 1970, irão apanhar vergonhosamente da inflação. Dornbusch e Fischer (1982, p.497 a 511), informam que, entre 1969 e 1980, as autoridades monetárias americanas irão experimentar uma série de políticas para tentar debelar a inflação. Os instrumentos irão incluir tabelamento de preços, salários, imposição de sobretaxas nas importações etc. Além das idéias de combate baseadas na Escola Gradualista, será adotado também às idéias da Escola das Expectativas Racionais. Na verdade, a economia americana termina a década de 1970 com uma taxa de inflação de dois dígitos.

Quando as autoridades responsáveis pela condução da economia em qualquer país, seja ele desenvolvido ou subdesenvolvido, perde o controle sobre a inflação a situação para as organizações daquela nação se complicam. Na maioria dos casos, a ilusão monetária funciona como um doping. Os autores informam que este processo de aumento da inflação americana foi resultado de um *trade off* entre, a inflação e a redução do desemprego, adotado pelos governos democratas na década de 1960.

Drucker (1997b, p.402 e 403), afirma que a inflação é um veneno social, pois, traz em seu bojo o sentimento dos agentes econômicos de que alguém está se beneficiando com o processo. Alguém está ficando com a fatia maior sempre. Expõe o autor:

“Todas as inflações da história criaram, portanto, ódio entre classes, desconfiança mútua e a crença que, de alguma forma, ‘o outro’ está ganhando ilicitamente às ‘minhas’ custas. É sempre a classe média que fica paranóica num período inflacionário e se volta contra o sistema”.

Não bastasse a inflação, o mundo desenvolvido resolveu ir para o regime de câmbio flutuante a partir de abril de 1973. Entende-se que esse regime, para sobreviver, necessariamente traz em seu bojo, e.g., a liberalização dos movimentos de capitais autônomos. Toda desregulamentação provoca turbulência em ambientes protegidos pelo guarda-chuva regulatório dos governos. Ocorre que o mundo desenvolvido resolveu, a partir de meados da década de 1970 fechar o guarda-chuva não apenas para os setores financeiros nacionais, mas também para uma série de outros setores.

A saúde econômica de uma nação se mede pela saúde dos seus agentes econômicos. As empresas, numa economia de mercado, são, na verdade, o espelho da nação. O mais interessante é o fato de que ninguém, em canto algum, pode se considerar o dono de uma posição de destaque que, e.g., possui em dado momento. Foi visto, que a economia americana, no final da Segunda Grande Guerra, era a mais forte do mundo. E no final dos anos 1970, como ela estava?

Zuckerman (1998, p.5), escreve:

“Os executivos americanos não estavam preparados para a competição global que eclodiu nas décadas de 70 e 80. Por muito tempo protegidos por regulamentações internas, por contratos lucrativos com o departamento de Defesa, e por lucros e crescimento impulsionados pela inflação, foi preciso um grande choque para que acordassem para a realidade. Concorrentes estrangeiros abocanharam parcelas significativas em todos os níveis do mercado. Os lucros despencaram, milhares de empresas fecharam ou foram incorporadas por outras, enquanto marcas famosas eram humilhadas”.

As organizações americanas irão, a partir do início da década de 1980 se interessar pela GPQ. Paladini (2000, p.223), afirma que os programas de qualidade, somente 30 anos após a visita de Deming ao Japão e do emprego das suas idéias pelas organizações japonesas, é que começam a ser experimentadas pelas organizações americanas. Interessante, as organizações americanas vão ao encontro da GPQ, praticamente a partir do instante em que Ronald Reagan assume o governo. O governo do partido republicano irá aplicar na economia americana um verdadeiro choque de liberalismo econômico, através da chamada *Supply Side Economic*.

Enquanto as organizações japonesas começaram a adotar a filosofia da GPQ, no início da década de 1950, dentro de um modelo onde os burocratas do governo utilizavam com frequência o guarda-chuva da regulamentação; nos Estados Unidos, a filosofia da GPQ, será operada pelas suas organizações justamente quando o país se afasta do Modelo Keynesiano de política econômica, vigente desde meados da década de 1930. Será que a Gestão Sistêmica exige modelos específicos de política econômica para ser implantada pelas organizações?

Pode-se observar pelo menos um ponto em comum nos dois países. As organizações vão à busca da GPQ exatamente em momentos de forte turbulência econômica. Os dois momentos referidos, 1950 no Japão e 1980 nos Estados Unidos, são carregados por fortes mudanças. O primeiro caracterizado como um desafio de alcançar o desenvolvimento tecnológico; o segundo caracterizado pela retomada da competitividade perdida.

## 2.12 – Em busca da revolução pela competitividade

As grandes organizações americanas irão correr atrás da GPQ. Main (1994, p.18 a 26), informa que o anjo vingador do movimento pela qualidade William Edwards Deming, no início de 1981, foi levado pelo então presidente da Ford, Donald E. Peterson, para operar na Ford a GPQ. Além da Ford, outras grandes empresas norte-americanas abraçaram a GPQ a partir da década de 1980. O autor, relata a Motorola, Duracell, Hewlett-Packard, IBM, Xerox, At & T, GM, Milliken etc.

Dentre as grandes corporações norte-americanas, a Xerox chama atenção. Main (1994, p.10) relata que em praticamente uma década, entre o início dos anos 70 e 1982, a participação no mercado norte-americano de fotocopiadoras caiu de 90% para 13%. A Xerox é uma organização com atividades espalhadas por praticamente quase todos os países existentes. Isto que aconteceu com ela é um reflexo exato de uma organização mergulhada até o pescoço no contexto macroeconômico do seu país. As organizações, muitas vezes, por maiores que sejam, não conseguem enxergar o buraco negro que estão se metendo, quando a gerência macroeconômica do seu país é míope.

Palermo e Watson (1994, p.41 a 64), informam que a Xerox optou pela GPQ a partir de 1983, seus dirigentes perceberam que a organização estava muito enfraquecida, devido à perda de competitividade, a partir do início da década de 1970. A GPQ será aplicada com enfoque de longo prazo. Metas estratégicas anuais através da GPQ foram inicialmente traçadas, primeiro abrangendo o período 1983-1987. No primeiro ano o trabalho foi de comunicação do início da Liderança Através da Qualidade e a ênfase da qualidade como estratégia comercial de longo prazo. O ano de 1984 caracterizou-se como o ano da conscientização e do entendimento sobre a GPQ. Ainda, Palermo e Watson, informam: “Todas as pessoas da Xerox começam a entender a dimensão e o alcance da Liderança Através da Qualidade”. O ano seguinte será o da transição e da transformação. O treinamento dado pela organização aos seus funcionários traz a qualidade como princípio básico do negócio. Nos Estados, entre 12.000 e 13.000 gerentes e, aproximadamente 45% dos trabalhadores individuais (48.000) foram treinados. Convém observar que a Xerox, nos Estados Unidos, operava na época com, aproximadamente, 107.000 funcionários.

Palermo e Watson (1994, p.203 e 204) informam que a Xerox teve de rever a sua postura como organização para voltar a criar consumidores. De uma taxa de retorno sobre o investimento (Total do Ativo) na casa dos 20%, quando detinha mais de 85% do mercado reprográfico em fins da década de 1960; aquela organização viu a competição estrangeira, durante a década de 1970 e início da década de 1980, tragar mais da metade do mercado e por tabela, puxar a taxa de retorno sobre o investimento total para a casa dos 8% em 1983. O esforço em ser eficaz na administração dos seus investimentos visíveis e, com maior ênfase, naquele que é o fator determinante para a criação do consumidor, os funcionários, foi o que certamente levou a Xerox a abraçar a GPQ. A sangria pela perda de mercado e, da taxa de retorno, foi estancada a partir de meados da década de 1980. Em 1992 a taxa de retorno aproximou-se dos 15% e a participação do mercado transformou-se numa guerra diária com os concorrentes. Em 1987 a Xerox conseguiu reverter a queda e voltar a recuperar a posição perdida.

Na verdade, no que tange a Xerox, a GPQ, foi abraçada pela família Xerox, bem antes de 1983. Segundo Palermo e Watson (1994, p.26 e 27), a Fuji Xerox foi o primeiro membro da

família a abraçar a filosofia pela qualidade. Ela foi criada em 1962, como uma joint-venture entre a Rank Xerox Company Ltd da Inglaterra, subsidiária da Xerox dos Estados Unidos, e a Fuji Photo Film Company Ltd, do Japão. A Fuji Xerox abraçou a Gestão Sistemática em 1972. Ainda Palermo e Watson (1994, p.36), informam que a Fuji Xerox ganhou o Prêmio Deming em 14 de outubro de 1980.

Ainda, Palermo e Watson (1994, p.204), informam que a família Xerox resolveu abraçar a GPQ em todas as partes do mundo onde existe uma subsidiária. Além disso, participar de todos os eventos que por ventura premeiam a GPQ nos diversos países de atuação. Assim, a família Xerox já ganhou prêmios da Qualidade na Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Colômbia, Inglaterra, França, Hong Kong, Irlanda, Japão, México, Holanda e Estados Unidos.

Main (1994, p.84), cita a Xerox como um exemplo de organização, no que tange à escolha do caminho para uma melhor absorção da GPQ. O processo de educação sistêmico iniciou pelo CEO, i.e., por David Kearns. Ele recebeu treinamento em GPQ; visitou outras empresas; frequentou a escola de Crosby e conversou com Deming e Juran, além de ler seus escritos. Durante o ano de 1986 o treinamento pela GPQ foi concluído para o restante dos funcionários. O respeito profissional aumenta dentro da organização. O ano de 1987 será aquele em que os agentes econômicos que operam na Xerox assimilam a GPQ. O comportamento destes agentes começa a deixar de ser passivo. A organização, através dos seus Recursos Humanos, experimenta um comportamento agressivo em termos de ser o melhor, em não ser conformista e acima de tudo: rebeldia com o conformismo. Internamente a competição se torna veloz e com isso a organização tem condições de ser competitiva no mundo exterior, i.e., junto a seus concorrentes. Ainda Palermo e Watson, relatam: “Uma mudança comportamental – de agressão, ataque e competição interna, para apoio, compartilhamento e trabalho de equipe foi realizada”.

A GPQ exige investimentos para a sua implantação e manutenção. Só o fato de um presidente de uma grande corporação, seja ela japonesa, americana, alemã, inglesa, brasileira etc., se interessar pela filosofia da GPQ, e.g., já incorre em gastos implícitos, pois, exige tempo. A Xerox se interessou pela GPQ porque estava bem próxima do fundo do poço, se é que já não estava nele. Entre 1983 e 1987, Palermo e Watson (1994, p.87), informam que a Xerox desembolsou mais de US\$ 125 milhões no treinamento em Liderança Através da Qualidade.

O corpo executivo procurou informações sobre GPQ com o intuito de absorver o máximo possível de conhecimentos. Palermo e Watson (1994, p.75), informam: “Kearns, o Presidente da Xerox Paul Allaire e outros executivos seniores também enriqueceram seu conhecimento de CQT através da discussão e consulta com peritos em Qualidade, tais como W. Edwards Deming, J.M. Juran, Genichi Taguchi e Philip Crosby”. Ainda Palermo e Watson (1994, p.73), informam que na Xerox, quem comandou a implantação da GPQ foi David Kearns, Presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo (*Chief Executive Officer*) da Xerox.

Main (1994, p.84), informa que Kearns foi mais de 25 vezes ao Japão ver a GPQ de perto. O processo de GPQ foi de cima para baixo. Kearns ministrou cursos para seus subordinados. Outro detalhe, os cursos foram aplicados sempre envolvendo funcionários de áreas específicas, para que não ocorresse desperdício de tempo e dinheiro. Com isso, evita-se que, e.g., o funcionário receba treinamento antes do seu superior imediato.

Weber (1997, p.11), informa que, nos Estados Unidos, a razão “estoque/venda” caiu cerca de 17% durante a década de 1980 e, na primeira metade da década de 1990, ocorreu mais uma queda de 8%, o que contribuiu em muito para os ganhos de produtividade via aumento do giro do Ativo Total das organizações americanas. A presença do *just in time* tem sido uma constante.

Interessante também, as observações de Zuckerman (1998, p.4 a 9), com relação a recuperação da economia americana e por conseguinte das organizações daquele país. Afirma o autor que, após uma surra grande, no início dos anos 1980, pois, a desregulamentação dos mercados, uma exigência natural de um regime de câmbio flutuante, provocou, devido a perdas para concorrentes externos, queda nos lucros, fechamento de empresas e redução, num primeiro momento do emprego, além da humilhação de marcas famosas. A partir de meados da década de 1990, as organizações americanas são, entre as organizações de países industrializados, àquelas com o menor custo e a maior flexibilidade de produção. Em relação às organizações japonesas, e.g., as americanas desfrutam de uma vantagem, por hora de trabalho, incluso todos os impostos, de cerca de US\$ 10,00. O autor se refere ainda ao número de novas empresas. Enquanto na década de 1980 foram criadas, 1,5 milhão; na década de 1990 este número ultrapassou a casa dos 1,8 milhão. Outro dado interessante refere-se ao emprego, entre o início do processo de ajuste e o ano de 1998, afirma o autor: “os Estados Unidos perderam cerca de 44 milhões de postos de trabalho ao longo do processo de ajuste de sua economia, mas ao mesmo tempo foram criados 73 milhões de empregos no setor privado – um ganho líquido de 29 milhões de postos de trabalho desde 1980”.

No caso dos Estados Unidos, a revolução pela recuperação da competitividade, a partir do início dos anos 1980, não teve apenas como filosofia gerencial o emprego da GPQ. Muitas organizações norte-americanas fizeram uso também, e.g., da reengenharia.

### **2.13 – Um período brilhante de uma nação colônia**

Olhando-se o Brasil desde o seu nascedouro, entende-se que, o período, que vai da nascente até a vinda da família real em 1808, foi brilhante. Os empreendedores brasileiros durante o período colonial se defrontaram com uma série de obstáculos. Smith (1981, p.382 e 383), ensina que é dever do Estado proteger, tanto quanto possível todo membro da sociedade da injustiça ou opressão de qualquer outro de seus membros. A administração imparcial da justiça depende a liberdade de todo agente econômico. O sentimento de segurança dos agentes econômicos traz em seu bojo a necessidade de que o poder judiciário seja totalmente independente. Uma verdadeira economia de mercado tem como suporte básico o respeito à propriedade privada. A aplicação da justiça no Brasil pode ser considerada um mal endêmico. Caldeira (1999, p.100), informa que quando da instalação da primeira unidade administrativa ocorrida no Brasil, no ano de 1532, por Martim Afonso, na vila de São Vicente, em São Paulo, deu-se início a separação dos colonos em duas categorias, afirma o autor: “os homens bons ou nobres (que além do monopólio do poder local teriam privilégios fiscais e judiciários, no dia que fossem cobrados impostos) e a arraia-miúda dos homens livres”.

Ainda, Caldeira (1999, p.59), observa que, durante o período colonial, o meio de troca existente na colônia era o escambo. A moeda foi sempre um artigo escasso. O grosso da receita do açúcar, e.g., ficava com o intermediário europeu. O fechamento dos portos entre o final do século XVI e o início do século XIX, juntamente com a dependência de Portugal em relação à Inglaterra, a partir de meados do século XVII, tornou o ambiente comercial da colônia muito dependente da Coroa. Os agentes econômicos residentes tiveram que se sobrepôr a estes obstáculos. Isto, para não falar das taxas de juros, sempre salgadas. Ainda Caldeira (1999, p.310 a 314), informa que as autoridades portuguesas eram especialistas em criar todo tipo de dificuldade para a abertura de empresas; a burocracia era enorme, por isso predominava os negócios em nome das pessoas físicas. Afirma o autor:

“O reflexo mais direto das condições institucionais vigentes no Brasil era, portanto, a limitação à esfera privada de toda a vida econômica local. E espantoso é que tal sistema econômico funcionasse – o que só pode ser explicado pelas condições locais, pela riqueza e flexibilidade de que adquiriram as relações pessoais, pela mobilidade da miscigenação. Nela se sustentava não apenas uma nova cultura, mas toda a economia interna. Obviamente, era um substituto precário para as garantias públicas. Mas, ainda assim, que suportava uma cadeia de relações econômicas que chegava ao fundo dos sertões, abrangendo toda a sociedade, determinando o ritmo de toda a economia e estruturando as relações sociais – e ainda fazendo crescer a economia a ponto de lhe dar um ritmo autônomo em relação à Metrópole, contra a política desta”.

O interessante é que com todas as dificuldades que os nossos empreendedores experimentavam, ainda Caldeira informa que, na virada do século XIX, a economia brasileira era maior que a economia dos Estados Unidos. Evidentemente que não era mais produtiva, pois, a quase não existência de moeda no sistema econômico trazia em seu bojo a falta de crédito para o financiamento da produção. As taxas de juros praticadas no Brasil costumavam ser quase que o dobro das praticadas nos Estados Unidos.

## **2.14 – O Brasil Estático**

Foi durante o século XIX que, segundo Ellsworth (1974, p.198), e.g., os Estados Unidos se consolidam como nação industrializada; igualmente a Inglaterra; Alemanha; França, Bélgica etc. Afirma o autor: “A indústria européia, em 1815, permanecia quase completamente no estágio do artesanato manual”. O Brasil irá, desgraçadamente, perder a oportunidade de se industrializar durante o século XIX e, com isso, começou a perder a corrida para o alcance do desenvolvimento econômico.

Furtado (1976, p.101), informa que as diferenças sociais entre Estados Unidos e Brasil, e.g., eram enormes, pois, enquanto no Brasil os detentores do poder eram um grupo de grandes proprietários de terras escravocratas, nos Estados Unidos, o poder era operado tanto por grandes comerciantes urbanos quanto por pequenos agricultores. Ainda Furtado (1976, p.106 a 122), informa que, o desperdício do século XIX pode ser também atribuído, a inelástica na oferta de mão-de-obra, com predominância da mão-de-obra escrava; a falta de interesse da classe dominante em absorver a nova tecnologia que estava surgindo e a falta de opção de produtos de exportação deixou o Brasil estagnado por três quartos de século.

Afirma o autor: “A causa principal do grande atraso relativo da economia brasileira na primeira metade do século XIX foi, portanto, o estancamento das suas exportações”.

Quanto à evolução da educação no Brasil, Schneider, Lenz e Petry (1976, p.298 e 299), mostram o longo caminho, inicialmente, trilhado pelos jesuítas entre 1549-1759, onde a educação primária predominava, dando-se ênfase à escrita e à leitura. O ensino profissional era visto com maus olhos, pois, o trabalho braçal era considerado inferior. Esta é uma herança maldita, advinda dos fidalgos portugueses; uma casta inútil e sem nenhuma serventia, que vivia às custas da Coroa. Com a vinda de D. João VI e sua corte houve por parte do soberano um forte entusiasmo por escolas técnicas, isto, no entanto, ficou apenas na vontade. Caldeira (1999, p.333), informa que com o rei veio também a autorização para a primeira escola de nível superior no Brasil, i.e., um curso de medicina na Bahia.

Freyre (1984, p.411 e 412), informa que no Brasil, em princípio do século XIX, muitas das crianças brasileiras, já aos sete anos, sabia de cor o nome de todas as capitais da Europa; operavam com as quatro operações; declinavam em latim e recitavam em francês. Interessante, no entanto, era o fato de que os estudantes brasileiros experimentavam um comportamento deveras melancólico. Não havia espontaneidade. O ensino era exclusivamente eclesiástico, enquanto os professores eram pouco versados em ciências. Schneider, Lenz e Petry (1976, p.301), com relação ao ensino aplicado no final do século XIX, afirmam: “O ensino era livresco e de elite. Esta era composta pela aristocracia rural, que preenchia os cargos administrativos, financeiros e políticos”.

O Brasil, no apagar das luzes do século XIX, irá se defrontar com a primeira renegociação da sua dívida externa. Com base em Abreu et al. (1992, p.388 e 389), observa-se que em 1897, a razão “Dívida Externa Registrada/Exportação” era de 1,56. Segundo Magalhães (1973, p.376), o primeiro Funding Loan, renegociado, basicamente com banqueiros ingleses, foi no valor de £ 8.613.717, com carência de 10 anos; um prazo de pagamento de 63 e juros de 5% ao ano. Ainda Magalhães (1973, p.282 e 374), informa que, em 1808 o mil-réis era cotado a 70 pence; enquanto que, a partir de 1898, até o início da Primeira Grande Guerra, o mil-réis operou entre 15 e 16 pence. Logo, a moeda brasileira estava, no final do século XIX, sendo operada com uma cotação de quase 77% a menos que a do início do século.

Kleber (1999, p.3), informa que, em que pese a economia brasileira, medida pelo produto “per capita”, em 1820, ser igual ou quem sabe até maior que a dos Estados Unidos; ao chegar o final do século XIX, afirma o autor: “Contudo, ao chegar ao fim do século XIX, que parece ter sido economicamente o mais cruel dos cinco de nossa história, o produto “per capita” dos Estados Unidos se multiplicara por seis e o do México aumentara uma vez e meia, enquanto o do Brasil permanecia o mesmo”.

O Brasil começa o século XX adotando uma política econômica ortodoxa; o acordo com os banqueiros externos exigia, segundo Abreu et al. (1992, p.28 e 37), a adoção de rígido controle sobre a moeda e uma política fiscal que não admitia o desperdício. O conservadorismo monetário predominou até meados da primeira década. O período que vai de 1900 a 1913, ainda segundo Abreu et al., será marcado por uma taxa média de crescimento do produto agregado superior a 4% ao ano. Mas, em termos de pauta de exportação, o Brasil não mudou, praticamente, em nada a composição da mesma, i.e., basicamente de primários. Magalhães (1973, p.373 e 405), informa que, enquanto na década de 1891-1900, o café, com 64% e a borracha, com 16%, participavam com 80% da pauta; na década, 1901-1910, o café recuou para 52%, porém os dois produtos ainda eram

responsáveis por 80% das vendas externas; a década seguinte será afetada pela guerra, mas assim mesmo aqueles dois produtos, ainda foram responsáveis por 64% da pauta. A década de 1921-1930, a borracha irá cair para apenas 2%, mas o café irá, sozinho, representar 70% das vendas externas brasileiras.

O Brasil em 1914 irá assinar o seu segundo Funding Loan. Abreu et al. (1992, p.41, 393 e 394), informam que o valor da renegociação alcançou £ 15 milhões. O destaque desta renegociação é que nela não estava incluída a dívida renegociada em 1898. Quanto à carência, a nova renegociação previa a suspensão das amortizações até 1927. Interessante, quando a crise estourou, a razão “Divida Externa Registrada/Exportação” era de 3,43, i.e., bem mais sufocante que a de 1898.

## 2.15 – O Modelo de Substituição de Importação

A partir do último trimestre de 1930, o Brasil irá experimentar uma mudança significativa em seu modelo de busca pelo crescimento econômico. O modelo até então existente, i.e., o agroexportador, será substituído por um modelo voltado para a industrialização. Em que pese ser uma industrialização tardia, ela irá mexer com as estruturas sociais do país. Segundo Simonsen (1995, p.13), “a crise de 1929 chegou ao Brasil via comércio internacional”. O café será violentamente afetado pela crise de 1929-1933. O preço daquela rubiácea, segundo Magalhães (1973, p.422), irá despencar. Em 1929, o preço médio do café exportado alcançou £ 4,71 por saca; caiu para £ 1,91 a saca em 1930, batendo 0,85 em 1940. A contração nas receitas de exportação será acompanhada por uma crise cambial. Esta irá provocar a renegociação da dívida externa e, praticamente, o fechamento das torneiras externas, no que tange a capitais de empréstimo e também a absorção de investimentos diretos. Simonsen (1995, p.14), afirma: “a redução abrupta da capacidade para importar levou o governo a proteger a indústria nacional com extraordinários incentivos, para que produzisse no país aquilo que até então se comprava no exterior”.

Gremaud et al. (1999, p.231), informam que a crise dos anos 30 levou as autoridades econômicas a trilhar por um outro caminho, a saber, o chamado Processo de Substituição de Importação. Os autores afirmam: “A industrialização feita a partir deste processo de substituição de importações é uma industrialização fechada, voltada para dentro, isto é, que visa atender ao mercado interno”.

De fato, o Brasil, durante o período de substituição de importações que, segundo Simonsen (1995, p.14) termina em 1980, irá experimentar mudanças significativas. Com base em Abreu et al. (1992, p.398, 403 e 408), calculou-se que, o PIB, entre 1930 e 1980, experimentou um crescimento de 2.171,47%, i.e., uma taxa de crescimento média anual de 6,31%. Tomando-se como base à população de 1920 que, segundo Gremaud et al. (1999, p.16), alcançava 30.636.000; comparando-se com a população de 1980, ainda segundo os mesmos autores, de 119.002.000, calculou-se um crescimento médio anual da população de 2,29%. Logo, o crescimento do PIB per capita no Brasil entre 1930-1980, foi de 3,93% ao ano.

Olhando-se, e.g., o Japão, no mesmo período 1930-1980, Kokichi (s.d., p.30 e 33), informa que naquele período a população japonesa passou de 64.450.000 para 117.060.000. Logo, o crescimento médio anual foi de 1,20%. Quanto ao PNB, os dados fornecidos pelo autor, permitiram um cálculo que demonstra um crescimento acumulado de 1.093,1%, i.e., uma

variação média anual de 5,08%. Isto conduz a uma variação média anual do PNB per capita de 3,83%.

Interessante é que em 1980, enquanto o Japão se firmava como nação desenvolvida, incomodando as principais nações do ocidente, devido ao seu avanço tecnológico e à consolidação do seu modelo de gestão; o Brasil ainda lutava para sair do subdesenvolvimento, como até hoje continua lutando. Logo, como explicar a diferença de padrão de vida, dos agentes econômicos, entre dois países que, por meio século, tiveram, praticamente, a mesma taxa de crescimento?

No caso do Japão, foi visto que, as lideranças japonesas operaram com investimentos pesados nos fatores de produção: Trabalho, Capital e Tecnologia. No caso do Brasil entende-se que foi dada muita ênfase no Fator Capital. O descuido com o Fator Trabalho foi sempre vergonhoso, sempre se confundiu o guarda-chuva trabalhista (através de uma série de “benefícios” para os trabalhadores), com investimento em recursos humanos.

Neste período, 1930-1980, destacam-se dois momentos. O Plano de Metas, do governo JK; e o II PND, do governo Geisel. O primeiro segundo Vasconcellos et al. (1999, p.238), ocorreu no período 1956-1960, afirmam os autores: “O principal objetivo do plano era estabelecer as bases de uma economia industrial moderna no país, introduzindo de ímpeto o setor produtor de bens de consumo duráveis”. Com base em Abreu et al. (1992, p.403, 404 e 407), calculou-se um incremento médio anual do PIB real, para o período 1956-1961, de 8,17%; já a Dívida Externa Registrada, passou de US\$ 1,58 bilhões em 31/12/1956 para US\$ 2,835 bilhões em 31/12/1961. Por sua vez, o Deflator Implícito do PIB, saltou de 11,8% em 1955 para 34,7% em 1961.

Com relação ao II PND, a sua implementação irá ocorrer num período de fortes turbulências externas, a saber: a primeira crise do petróleo; a mudança do regime de câmbio fixo para flutuante nas principais economias desenvolvidas; um processo de inflação acelerado em quase todas as economias, com destaque, nos países desenvolvidos, para o Japão, Estados Unidos e Itália. Chama atenção também o excesso de liquidez nos mercados monetários internacionais, o que, até certo ponto, provocou, em certos momentos, taxas de juros reais negativas para empréstimos captados em dólares dos Estados Unidos. Logo, um ambiente externo totalmente diferente daquele vivido quando do Plano de Metas do governo JK, onde a economia internacional experimenta um processo de forte recuperação, porque não dizer, no auge do Sistema de Bretton Woods.

Segundo Serra (1982, p.118 e 119), o II PND partia de um diagnóstico correto da economia brasileira em fins de 1973, i.e., “atraso no setor de bens de produção e de alimentos, forte dependência do petróleo e tendência de um elevado desequilíbrio externo”.

Souza (1997, p.385), informa que o Processo de Substituição de Importação do II PND atuou tanto na iniciativa privada quanto nas empresas estatais.

Antonio Barros de Castro (apud Pereira, 1986, p.167 e 168), lembra que ao contrário do que aconteceu com alguns países Latino Americano, o endividamento externo brasileiro provocado durante o II PND foi, em grande parte, utilizado em investimentos na siderurgia, no petróleo, na petroquímica, no papel e na celulose, nos fertilizantes, nos produtos químicos, na geração de eletricidade e na indústria de bens de capital. Evidentemente que ocorreram alguns investimentos equivocados, tais como as usinas nucleares, a Usiminas e a Ferrovia do

Aço. O autor afirma: “Mas, a grande maioria dos investimentos das empresas estatais financiados pelo endividamento externo foram produtivos”.

## 2.16 – Um país sem identidade

Entende-se que a economia brasileira opera de forma dual. Krugman e Obstfeld (2001, p.269), informam que não há uma definição precisa para economia dual. Em geral, são ambientes econômicos onde existe um setor moderno, geralmente operando com bens manufaturados protegidos da concorrência externa. Neste ambiente, é normal a ocorrência de fortes distorções, em termos de valor da produção, entre os agentes econômicos que operam no setor dito moderno; em relação aos agentes que operam, e.g., no setor primário.

TABELA 2.4 – EXPORTAÇÕES EM US\$ MILHÕES: ALGUNS PAÍSES SELECIONADOS

	1970	1980	1993	1997
Brasil	2.738	20.132	38.554	52.985
China	2.307	18.099	84.940*	182.877
Coréia do Sul	836	17.512	71.870**	136.164

Fonte: Pereira (1998, p.20).

\*ano de 1992; \*\* ano de 1991.

O Modelo de Substituição de Importações brasileiro se extingue em 1980 e, com ele, termina um ciclo de crescimento econômico nada desprezível. Entre o ano de 1981 e o ano de 2000 a economia brasileira passou por fortes e constantes turbulências. As organizações foram testadas de várias formas: inflação galopante; crédito escasso; juros reais elevados; choques heterodoxos; abertura comercial; mudanças e mais mudanças de moeda; uma nova Constituição; Regime de Câmbio Fixo com banda estreita; Regime de Câmbio Flutuante etc.

Entende-se que um dos grandes entraves para o ranço da superação do subdesenvolvimento na economia brasileira está no seu passivo externo, que é muito alto. A única forma de resolver este entrave é através da exportação. Entende-se que não existe outro caminho, pois, passivo externo só é sanado com divisa conversível e, a única maneira de gerar divisa externa de forma sadia é através das exportações. A Tabela 2.4 mostra a situação clara de falta de capacidade gerencial das organizações brasileiras em atuar no mercado externo. A Coréia do Sul, em 1970, exportava 3,2 vezes menos que o Brasil. Em 1997, exportava 2,6 vezes mais que o Brasil. Por quê?

Quem era a Coréia em 1960? Segundo Krugman e Obstfeld (2001, p.702), em 1960, enquanto a produção per capita no Brasil alcançava US\$ 1.780; a da Coréia era de US\$ 898. Em 1992, a brasileira chegava em US\$ 3.886 enquanto a coreana batia nos US\$ 6.665. Enquanto a brasileira cresceu no período 1960-1992, a uma taxa média anual de 2,5%, a dos

coreanos experimentou 6,9%. Ainda Krugman e Obstfeld (2001, p.723 a 725), informam que a Coréia do Sul era uma nação desesperadamente pobre durante a década de 1960. A partir de 1963, as autoridades econômicas coreanas optaram por uma estratégia de desenvolvimento econômico pautado inicialmente num modelo de substituição de importações de abrangência interna, passando a seguir para um modelo com ênfase nas exportações. Os autores comparam os trinta e três anos pós 1963, no que tange ao incremento do produto per capita, como quase igual ao obtido pelos Estados Unidos no século XIX. Os coreanos conseguiram aumentar o seu PIB per capita por um fator de 8. O desempenho dos coreanos foi pautado por uma política econômica onde a taxa de poupança interna, em média, era o dobro a dos países da América Latina. Em 1990, e.g., a taxa de poupança da Coréia correspondia a 34% do PIB. Outro fator determinante foi a ênfase na educação. Já em 1965, quando, ainda era um país pobre, todas as crianças coreanas recebiam escolaridade elementar. O modelo econômico coreano foi também pautado por outras duas características interessantes; afirmam os autores: “um ambiente macroeconômico relativamente estável, livre de alta inflação ou sobressaltos econômicos de grande porte, e uma alta participação do comércio no PIB”.

Interessante é a análise feita por Radelet e Sachs (1997, p.7), onde os autores informam que os coreanos do sul deram ênfase ao capital externo de risco na forma de *joint ventures*, via absorção de tecnologia. Afirmam os autores: “O truque é trazer empresas multinacionais e sua tecnologia para as economias pobres para vincular estas últimas às forças propulsoras de crescimento das economias avançadas”. A mão-de-obra, durante a década de 1970, de fato, era barata, mas tinha uma excelente base educacional. Este ambiente econômico, livre da praga da inflação e da disputa de castas pela apropriação de uma fatia cada vez maior da renda nacional, fez com que o capital externo de risco, na forma de participação, onde não era exercido o controle acionário, assim como o comando gerencial da organização, tivesse interesse em se fazer presente naquele ambiente. Afirmam os autores também que, a Coréia: “fez um enorme esforço para estimular a indústria pesada, como a siderurgia e a química, por meio de barreiras protecionistas. Mas os setores protegidos de modo geral desempenharam um papel menor no sucesso das exportações e não se tornaram os seus campeões”.

Outra análise interessante sobre a Coréia do Sul encontra-se em Canuto (1994, p.110 e 111), onde o autor informa que mesmo com a crise da dívida externa, na década de 1980, onde, devido à elevação abrupta da taxa de juro real, principalmente em dólar dos Estados Unidos, a Coréia conseguiu ultrapassar a barreira que o Brasil e, os demais países da América Latina, com exceção, talvez, do Chile, não foram capazes. A Coréia teve a sua dívida externa aumentada dos 35,8% do PIB em 1979 para 53,9% em 1985. Ocorre que, dívida externa, paga-se com divisas oriundas de exportação e, quando ocorre crise de liquidez devido a alguma turbulência não prevista, senta-se na mesa com os banqueiros e se negocia. Friedman e Friedman (1979, p.55), informam, e.g., que durante todo o século XIX os Estados Unidos tiveram déficit no seu balanço de pagamentos. A estratégia adotada foi a de utilizar poupança externa, o resultado final foi bom para todo o mundo.

Voltando a Canuto, encontra-se a Coréia enfrentando a dívida externa com, e.g., exportação de automóveis a partir de 1983, alcançando esta rubrica 6% da pauta já em 1986. As primeiras exportações coreanas de automóveis, para os Estados Unidos, deu-se em 1985. Os produtos eletrônicos em 1986 alcançavam 17,6% da pauta de exportação. Informa o autor: “No mercado mundial de ‘memórias vivas dinâmicas’ de 256 K, a participação coreana

saltou de praticamente zero em 1985 para 6% em 1986 e 9% em 1987, tornando-se o terceiro país no mundo a dominar sua produção depois de Estados Unidos e Japão”. Isto para não falar, na capacidade que os coreanos tiveram em convencer os banqueiros japoneses, e.g., a substituir os banqueiros americanos que durante a década de 1980 chamaram os seus créditos de volta. Devido à alta capacidade de poupança interna, em nenhum momento durante o período 1978-1985, informa Canuto: “a taxa de investimentos internos brutos do PIB foi inferior a 27%”. Ainda em Canuto (1994, p.42), pode-se perceber que na Coreia do Sul, desde o início, a partir da década de 1960, a mão do governo se fez presente na distribuição dos recursos e na escolha dos setores que deveriam ser beneficiados com políticas de incentivos, tanto fiscais quanto na alocação de crédito bancário. Logo, o modelo coreano não tem nada de parecido com modelos econômicos, onde, não é aceito a ingerência do governo na economia.

Enquanto os coreanos conseguiram superar o entrave da dívida durante a década de 1980; o Brasil viu-se totalmente enredado neste obstáculo. Na verdade, o Brasil não conseguiu superar de jeito nenhum aquele obstáculo. Entende-se que, a não transposição deste obstáculo, teve como causa principal a falta de agentes econômicos qualificados para o gerenciamento daquela turbulência. O Modelo de Substituição de Importação volta do para dentro, infelizmente, mostrou que os principais capitães da indústria brasileira eram excelentes para vender num ambiente onde o consumidor não pode abrir a boca para reclamar de nada. Ou seja, o consumidor é o servo, enquanto o empresário é o rei. Quanto à mão-de-obra, esqueça. Num ambiente fechado, com a quinta maior população do mundo como consumidora, não importando se a renda era concentrada ou não; dane-se a qualificação. A Tabela 2.4 mostra que as nossas exportações simplesmente, comparando-se com a coreana e a chinesa, resolveram, na hora em que mais se faziam necessárias, andar devagar quase parando. Confundiu-se tamanho da demanda interna com qualidade no consumo. Porter (1999, p.186), conclui:

“Os países ganham vantagem competitiva em setores em que a demanda interna proporciona às empresas, com maior antecedência, um quadro mais nítido das necessidades incipientes dos compradores, e em que compradores exigentes as pressionam para inovar com maior rapidez e para conquistar vantagens competitivas mais sofisticadas do que os rivais externos. O tamanho da demanda interna se revela muito menos significativo do que sua natureza”.

TABELA 2.5 – COMPORTAMENTO DA INFLAÇÃO E DO PIB (EM %); RAZÃO “DÍVIDA EXTERNA BRUTA/EXPORTAÇÃO (BEB/EXP)”; E DA RAZÃO “DÉFICIT NOMINAL DO SETOR PÚBLICO/PIB (DNSP/PIB)”

	1980	1985	1990	1993	1995	1998	2000
Inflação*	110,24	235,11	1.476,71	2.708,17	14,78	1,70	9,81
PIB	9,17	7,91	(5,05)	4,43	4,22	0,22	3,95***
DEB/Exp.	3,19	4,10	3,92	3,77	3,20	4,72	4,29***
DNSP/PIB	12,50**	28,60	29,60	59,05	7,18	8,03	4,57

Fonte: CE (2001, p.II, XI, XVI, XVII e XIX)

\* Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna

\*\* Ano de 1981

\*\*\* Dados preliminares

A Tabela 2.5 mostra o inferno astral econômico em que o Brasil se meteu a partir do início dos anos 1980. A opção pela inflação, o que caracteriza um país governado por lideranças fracas e inadequadas, mergulhou o país num ambiente de total ilusão monetária. Interessante, até o final da Segunda Grande Guerra, a renegociação da dívida externa, quando o país entrava em crise de liquidez externa, era efetuada diretamente com os banqueiros credores. No primeiro Funding Loan, o de 1898, a carência foi de 10 anos e 63 anos para o pagamento do principal. No segundo Funding Loan, a amortização, da dívida negociada, foi interrompida por mais de dez anos. Enquanto na renegociação de 1942-1943, Carneiro (1996, p.20), informa que: “ao fim de seu primeiro mandato, Vargas reduziu a dívida externa de 237,5 milhões de libras para 169,3 milhões”. Na renegociação da dívida de 1982 aparece a figura do FMI (Fundo Monetário Internacional), como uma espécie de escudo protetor dos banqueiros credores internacionais. Em todas as outras renegociações passadas o Brasil, após o acordo, conseguiu dar um forte avanço. Na renegociação de 1982, a situação mergulhou o país num estado de desordem econômica tal, que, muito do conquistado durante o período da substituição de importação, foi para o ralo. O descontrole da praga da inflação e o mau gerenciamento das finanças pública, espelhado na Tabela 2.5, através dos enormes déficits nominais, irão conduzir o país para, praticamente, duas décadas de relativo atraso econômico. Com base na mesma fonte da Tabela 2.5, calculou-se, e.g., que a variação média anual do PIB real entre 1981-1999, foi de 1,98%, i.e., 4,25% inferior a do período 1930-1980. Isto, para não falar que, o Brasil, em 1987, resolveu pedir moratória da dívida externa. Outra renegociação foi concretizada em 1994, segundo Carneiro (1996, p.22), “As negociações duraram mais de dois anos e, em abril de 1994, obteve-se a troca da dívida velha pelos títulos com 30 anos de maturidade, garantidos pelos *Zero-coupon bonds* do Tesouro norte-americano, contando com a adesão de 97% dos mais de 700 bancos credores”.

A partir de meados de 1994 as autoridades econômicas brasileiras resolveram atacar a praga da inflação com mais astúcia, pois, às cinco tentativas experimentadas, entre fevereiro de 1986 e janeiro de 1991 foram, segundo Simonsen (1995, p.69), espetacularmente fracassadas. Além do festival de congelamentos de preços e tablitas, três dos planos foram premiados com a ilusão da troca da moeda nacional.

Ainda, segundo Simonsen (1995, p.115), a partir de 1º de julho de 1994: “Contrariamente aos seus antecessores, o Plano Real nem pretendeu ser choque nem heterodoxo. Seu ponto de partida, como o de qualquer plano ortodoxo de combate à inflação, era o ajuste fiscal e o controle monetário”.

A Tabela 2.5 mostra uma forte contração da inflação a partir de 1995; a luta para combater este mal endêmico, que assola o país desde a década de 1950, ainda não pode ser considerada vitoriosa. Entende-se que, enquanto uma geração inteira não conviver com inflação baixa e, carregar dentro de si uma ojeriza completa contra aquela praga, o risco dela voltar de forma galopante não pode de forma alguma ser descartado. Mesmo porque, entende-se que no Brasil os seus agentes econômicos ainda não dobraram os joelhos diante

deste mal; como, e.g., os argentinos na hiperinflação pré Plano de Conversibilidade de abril de 1991; assim como os alemães em novembro de 1923 e, também, no período Pós Segunda Guerra, entre 1946 e 1948. Na Alemanha, a inflação é palavra proibida. Enquanto na Argentina, os seus políticos, acostumados antes do Plano de Abril de 1991, a tampar o sol com a peneira, sempre com mentiras de combate à inflação, atualmente, estão em situação complicada, pois, a população simplesmente não aceita que o governo mexa na paridade cambial. A população da Argentina carrega na mente a síndrome da hiperinflação.

Como ensina Simonsen (1995, p.156), o Sistema de Caixa de Conversão, adotado atualmente pelos argentinos nada mais é do que uma réplica moderna do padrão ouro. Como se sabe, naquele sistema, segundo Gremaud et al. (1999, p.335), os mecanismos de ajuste do sistema eram automáticos, i.e., caso a economia de um determinado país não acompanhasse às demais, o caminho geralmente era a recessão acompanhada de deflação, até encontrar o rumo da competitividade; quanto mais resistentes forem os agentes econômicos às mudanças, maior o período de ajuste. Entende-se que, os argentinos não devem ceder, em hipótese alguma, à tentação de ir por atalhos quanto ao manuseio do câmbio. Ou fica no que está ou pura e simplesmente vai para o regime de câmbio flutuante. Nada de regime de câmbio fixo heterodoxo, tais como: mini-desvalorizações periódicas; banda estreita; banda larga, mini-banda, intrabanda, câmbio múltiplo etc. O problema do Regime de Câmbio Flutuante está no fato de que ele não é para amadores. Que o diga o Japão.

A maioria dos países desenvolvidos ultrapassou a barreira do subdesenvolvimento adotando o Regime de Câmbio Fixo. Os japoneses ficaram entre 1950 e 1964, praticamente, proibidos de viajar para o exterior, como forma de economizar divisas externas conversíveis. O resultado foi o salto de qualidade no padrão de vida que, a sua população pôde auferir, já a partir da década de 1970. É evidente que, não foi só a economia de divisa oriunda das viagens internacionais que culminou no Japão tecnológico do último quartel do século XX.

Interessante, já no Brasil, entre 1994 e 1998, com base na mesma fonte da Tabela 2.5, observa-se que a rubrica “Viagens Internacionais”, na Balança de Invisíveis, do Balanço de Pagamentos, conseguiu experimentar um déficit de US\$ 15,715 bilhões. Não é de se estranhar que, o hábito perdulário dos agentes econômicos geralmente termina mal. Ainda mais quando se trata de um país subdesenvolvido. A Tabela 2.5 mostra claramente a dependência do país com relação ao capital externo. A razão “Dívida Externa Bruta/Exportações” é perigosa, o país não pode brincar com dinheiro conversível. Mas, em ambientes sem liderança, a jogatina de dinheiro na lata do lixo faz parte do dia-a-dia, principalmente, para as castas, detentoras do poder.

Na Carta do IBRE (Instituto Brasileiro de Economia) de setembro de 2000, CE (2000, p.7 a 9), encontra-se a informação de que o passivo externo líquido do Brasil (valores mobiliários mais capitais e propriedades de não-residentes, menos as reservas internacionais) deveria ultrapassar os US\$ 300 bilhões no final do ano de 2000, correspondendo a mais de 50% do PIB. O pior é que a razão “Passivo Externo Líquido/Exportação” que era de 3,7 em 1994; alcançou 6,0 em 1999, com projeção estimada de 5,6 para o final do ano 2000.

Simonsen e Cysne (1995, p.95), ensinam que para países com as características do Brasil, a razão “Passivo Externo Líquido/Exportação”, torna-se confortável quando o quociente situar-se abaixo de 2,0. Entra em posição duvidosa, quando a razão situar-se entre 2,0 e 4,0 e passa para o estado crítico quando o quociente ultrapassa 4,0.

Guimarães (2000, p.28), informa que a posição do Brasil em termos de participação nas exportações mundiais durante as décadas de 1980 e 1990 em momento algum foi superior a 1,5%. Enquanto a Coreia do Sul, que em 1980 participava com 0,86% das exportações mundiais; em 1997, alcançou 2,46%. A Tabela 2.4 mostra que em 1980 as exportações coreanas ainda se mantinham abaixo das exportações brasileiras. O autor ainda informa que o coeficiente das exportações brasileiras que em 1980 correspondiam a 8,46% do PIB; declinou para cerca de 7% entre os anos de 1997 e 1999. Isto para não falar da pauta de exportação, que praticamente é a mesma desde 1980.

Porter (1999, p.167), informa que o caminho não está na vantagem comparativa, mas na vantagem competitiva. Esta depende da capacidade dos gerentes das organizações de inovar e melhorar. O caminho se inicia dentro do mercado interno das nações. Quanto mais disputado for o ambiente setorial, melhor. Quanto mais exigente for o consumidor, melhor. Quanto mais seguro e mais protegido for o consumidor em termos legais, melhor, pois, ele fica mais à vontade para exigir qualidade. Ora, a exigência de qualidade traz em seu bojo a necessidade constante da inovação. É a rapidez pela inovação que torna o ambiente setorial mais interessante, mais agressivo, mais exposto ao risco. O mesmo se pode dizer do fornecedor, i.e., quanto mais exigente, melhor. Aliás, fornecedor excelente é aquele que procura estar sempre se antecipando a problemas. Além do controle da liquidez das suas duplicatas a receber, procura fazer visitas constantes aos seus clientes para ver como os mesmos estão gerenciando os seus negócios. E a recíproca também é verdadeira, em ambientes competitivos, o fornecedor está sempre sendo chamado para operar o mais próximo possível do cliente, discutindo novas formas de produção, novos meios de logística, novas formas de assistência etc.

## **2.17 – Um País Rico, Porém, Extremamente Injusto**

Barros (2001, p.47 a 49), afirma que o Brasil é um país rico, mas com muitos pobres. Se a distribuição de renda no Brasil fosse a de um típico país em desenvolvimento, metade da pobreza estaria resolvida. Atualmente 1/3 da população brasileira opera com renda insuficiente para satisfazer suas necessidades básicas. Ocorre que metade destes 33% de brasileiros, i.e. 17%, aproximadamente, 28 milhões de pessoas, é indigente, com renda per capita média de R\$ 30,00.

Segundo Barros, para este contingente de indigentes sair desta situação infeliz, seria necessário que eles recebessem uma renda per capita mensal de R\$ 120,00. Interessante é que em termos de renda per capita, o Brasil, atualmente, situa-se entre os 1/3 dos países mais ricos do mundo. Por outro lado, eis o ponto maldito, situa-se entre os dois ou três países do mundo com o mais alto grau de desigualdade.

Supondo-se uma taxa de crescimento média anual da renda per capita de 3%, para aquele contingente de indigentes alcançar a renda per capita mensal de R\$120,00, demoraria, 46,89 anos. Logo, praticamente mais duas gerações de brasileiros teriam que presenciar este submundo. Supondo-se um crescimento médio anual do PIB real de 7% e um crescimento médio anual da população de 1,3%, o crescimento médio anual da renda per capita alcançaria 5,62%. Com esta taxa de crescimento, o prazo para quadruplicar a renda dos indigentes cairia para 25,3 anos, i.e., uma geração.

Ainda Barros, afirma que desde 1995 o Brasil vem gastando, aproximadamente, R\$ 100 bilhões por ano em políticas sociais; questiona o autor: “Que impacto os R\$ 500 bilhões despendidos em políticas sociais desde 1995 teve sobre a pobreza? Parece que nulo. Na verdade pouquíssimos países do mundo avaliam suas políticas sociais”.

Entende-se que o caminho mais curto, para o Brasil sair desta situação vergonhosa de distribuição de renda, está no fortalecimento das organizações que operam no país. Porter (1999, p.190), afirma: “Nenhum sistema gerencial é de aplicação universal – não obstante a atual fascinação pelas técnicas gerenciais japonesas”. Isto posto, entende-se que o fortalecimento das organizações residentes brasileiras, poderia ser incrementado a partir do uso de modelos de GPQ de forma generalizada, como ocorreu no Japão pós 1950; e nos Estados Unidos, a partir da década de 1980. Isto não impede, evidentemente, que se utilize com eficiência o instrumento do *benchmark* intenso de produto e processo.

Fazendo-se uma comparação, grosso modo, entre o Japão do começo da década de 1950; dos Estados Unidos do final da década de 1970 e início da década de 1980 e do Brasil do início do século XXI, entende-se que a situação brasileira é pior. Pois, enquanto o país oriental estava com um patrimônio líquido negativo e, a grande nação do norte, estava sendo sucumbida pela perda de competitividade nas suas organizações; o maior país da América do Sul não está conseguindo visualizar uma estratégia para superar a sua dependência externa, produto do seu elevado passivo externo líquido, bem como desenvolver uma política que reduza de forma rápida a injustiça social reinante.

## 2.18 – O Emprego da Gestão Pela Qualidade no Brasil

Caixeta (2000, p.171, 172 e 173), informa que: “Foi a Gerdau a primeira companhia brasileira a introduzir entre seus funcionários a novidade do gerenciamento pela qualidade total”. O treinamento para os operários, nos conceitos da qualidade total, durante o ano de 1999, superou 230 horas por operário. Interessante, nesta organização, o sistema de remuneração variável se faz presente em todos os níveis hierárquicos. As metas de alcance do desenvolvimento da qualidade e da produtividade se fazem presente nos contracheques dos seus funcionários. O principal executivo da Gerdau, o Sr. Jorge Gerdau Johannpeter, é um entusiasta da GPQ. Além da implantação nas suas organizações, ele é um incentivador desta filosofia gerencial no ambiente externo. No Rio Grande do Sul, e.g., ele participa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Segundo o autor, este programa: “já mobilizou 900 000 pessoas no Rio Grande do Sul”.

Ainda Caixeta, informa que Jorge Gerdau é um fanático pela GPQ. Tem, e.g., no instrumento do *benchmark* um forte aliado. Não aceita que os seus operários sejam menos eficientes que os asiáticos ou europeus. Encara a busca pela qualidade como uma luta muito dolorosa. Na verdade, a atualização e a evolução setorial constante, exigem um trabalho constante e crescente, i.e., sem limite.

A busca incessante pela eficácia e pela eficiência tem proporcionado ao Grupo Gerdau uma expansão invejável tanto no mercado nacional como no exterior. Quando uma organização utiliza a Gestão Sistêmica de forma eficaz e eficiente, como o Grupo Gerdau, a capacidade de operacionalizar o seu planejamento estratégico é quase que total. Interessante, este Grupo Gaúcho teve a capacidade de fazer isto exatamente a partir do instante em que a economia

brasileira começou a navegar para o desconhecido econômico. Ribeiro e Caporal (1999, p.C-1), informam que a expansão da Gerdau rumo ao exterior começou em 1981, com a aquisição da uruguaia Laisa. Desde então, a Gerdau avançou para o Chile, Canadá, Argentina e, em 1999, adquiriu 75% do capital votante da Ameristeel, a segunda maior siderúrgica de aço longo dos Estados Unidos. Caixeta (2000, p.174), afirma: “Foi graças ao fluxo de caixa de suas operações no Canadá que a Gerdau pôde bancar parte dos 262 milhões de dólares necessários para comprar 75% do capital da siderúrgica americana”.

Ainda Ribeiro e Caporal, informam que com a aquisição da Ameristeel, o Grupo Gerdau fica com a sua produção física distribuída, da seguinte forma: 55% no mercado nacional e 45 % via suas sete usinas subsidiárias no exterior. Segundo Durão (1999, p.C-1), “O Gerdau é considerado como um dos mais agressivos grupos na ponta compradora da reestruturação do setor, ao lado de Thyssen/Grupp”.

O “Relatório Anual Gerdau 1998”, coordenado e redigido pela Comunicação Social da Gerdau, informa que o Grupo tem como objetivo estratégico atingir a excelência das pessoas e das equipes por meio de um gerenciamento que vise um processo contínuo de aprendizagem. Logo, para ser um membro da equipe Gerdau, o agente econômico tem de ter um elevado grau de comprometimento com o resultado global da organização. Tal comprometimento exige por parte da organização investimentos contínuos em tecnologia e instrumentos que possibilitem aos seus funcionários operar sempre de forma eficaz e eficiente. Isto evidentemente irá conduzir o foco da gestão para a busca das melhores soluções para as necessidades dos seus consumidores.

Durante o ano de 1998, segundo o Relatório Anual, a Gerdau realizou 412 mil horas de treinamento em gerenciamento pela Qualidade Total. Os Programas Participativos da Gerdau contam com 2063 grupos de trabalho que formam os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), Grupos de Solução de Problemas (GSPs) e os 5S (Cinco Sentidos). Ainda consta no Relatório: “Dentro do sistema de reconhecimento, esses grupos integrados por cerca de 3.276 colaboradores, receberam US\$ 2,1 milhões pela implantação de mais de 2000 novos projetos”.

O Relatório Anual, ainda informa que a sólida estrutura financeira e o aprimoramento de gestão sustentam melhores resultados. Enquanto a produção de aço bruto em toneladas, entre 1996 e 1998, passou de 3,513 milhões em 96 para 3,661 milhões em 98, com um incremento de 4,2%; a de laminados, passou de 3,097 milhões de toneladas em 1996, para 3,398 milhões de toneladas em 1998, com um crescimento físico de 9,7%.

O mesmo Relatório, no que tange a dados, econômico-financeiro, referente ao Balanço Consolidado do Grupo Gerdau, em milhões de dólares dos Estados Unidos, para os exercícios encerrados em 31.12.1996, 31.12.1997 e 31.12.1998, informa:

	1998	1997	1996
Receita Bruta de Vendas	2.276	2.262	2.146
Lucro Líquido	170	122	90
Despesas Financeiras	61	67	97
Ativo Total	2.849	2.626	2.555

Patrimônio Líquido	1.475	1.443	1.449
Imobilizado Total	1.587	1.538	1.689
Dividendos e Juros s/Capital Próprio	50	38	29
Geração de Caixa Operacional	312	266	235

As informações acima nos permitem tirar algumas conclusões.

- a) Porte do Grupo Gerdau: mede-se o porte de uma organização pelo tamanho do seu investimento total, i.e., do seu Ativo Total; expresso em valor, em alguma moeda de referência, de preferência moeda forte e conversível; no caso em análise, trata-se da moeda de maior aceitação internacional, o dólar dos Estados Unidos. Observa-se que o Grupo Gerdau em 31.12.98 operava com um investimento total de US\$ 2,8 bilhões. Logo, entende-se se tratar de uma organização de grande porte. Entre 12/96 e 12/98 o investimento total do grupo cresceu 11,51%. Com base em CE (2001, p.XVIII), calculou-se que a inflação nos Estados Unidos no período acima, medida pelo índice de preços ao consumidor, alcançou 6,95%. Logo, o Grupo Gerdau operou no período com um incremento real no seu investimento total de 4,26%.
- b) O lucro total. Segundo Drucker (1997b, p.156), mede-se o lucro total através da multiplicação da margem de lucro líquido pelo giro do capital. Como a margem líquida é medida pela razão LL/Vendas, e o giro do capital pela razão Vendas/Ativo total, observa-se que o Grupo Gerdau apresentou:
- balanço encerrado em 31/12/1996  
 $LL/Vendas: 90/2.146 = 0,04; Vendas/ Ativo total: 2.146/2.555 = 0,84$   
 $Lucro total = 0,04 \times 0,84 = 0,0336$  ou  $0,0336 \times 100 = 3,36\%$
  - balanço encerrado em 31/12/1997  
 $LL/Vendas: 122/2.262 = 0,05; Vendas/Ativo total: 2.262/2.626 = 0,86$   
 $Lucro total = 0,05 \times 0,86 = 0,043$  ou  $0,043 \times 100 = 4,3\%$
  - balanço encerrado em 31/12/1998  
 $LL/Vendas: 170/2.276 = 0,07; Vendas/Ativo total: 2.276/2.849 = 0,80$   
 $Lucro total = 0,07 \times 0,80 = 0,056$  ou  $0,056 \times 100 = 5,6\%$

Observa-se que o grupo conseguiu experimentar um acréscimo significativo no seu lucro total, de 3,36% para 5,6%; operando forte na margem.

- c) A Alavancagem Financeira. Hoji (2000, p.183 a 187), informa que a alavancagem financeira ocorre quando a utilização de capital de terceiros pela organização exerce um efeito positivo sobre o patrimônio líquido. A utilização de capital de terceiros funciona como uma espécie de alavanca. Se utilizado com eficácia e eficiência, a alavanca irá contribuir para aumentar a satisfação dos acionistas, i.e., eles irão perceber mais dividendos e maior valorização pelas suas ações. Caso contrário, o uso da alavanca age de forma exatamente oposta. O autor opera com as seguintes fórmulas:

$$C1) RAT = LDIRAJ/ AT$$

onde:

RAT = Retorno sobre o Ativo Total;

LDIRAJ = Lucro depois do Imposto de Renda e antes dos Juros;

AT = Ativo total;

C2)  $RPL = LL / PL$

onde:

LL = Lucro Líquido

PL = Patrimônio Líquido

Cálculo da alavancagem financeira para o Grupo Gerdau:

1) Exercício encerrado em 31.12.1996

$$RAT = (90 + 97) / 2.555 = 0,073$$

$$RPL = 90 / 1.449 = 0,062$$

2) Exercício encerrado em 31.12.1997

$$RAT = (122 + 67) / 2.626 = 0,071$$

$$RPL = 122 / 1.443 = 0,084$$

3) Exercício encerrado em 31.12.1998

$$RAT = (170 + 61) / 2.849 = 0,081$$

$$RPL = 170 / 1.475 = 0,115$$

Hoji, afirma que a alavancagem será favorável quando o RPL for maior que o RAT. Observa-se que, nos dois últimos exercícios, o Grupo Gerdau conseguiu operar de forma saudável o emprego dos recursos de terceiros.

Ainda em Hoji, pode-se observar a análise do grau de alavancagem financeira. O autor opera com a seguinte fórmula:

$$GAF = RPL / RAT$$

O autor ensina que, quando:

$GAF = 1$ ; a alavancagem financeira é nula

$GAF > 1$ ; a alavancagem financeira é favorável

$GAF < 1$ ; a alavancagem financeira é desfavorável

Com relação ao Grupo Gerdau, observa-se:

- Exercício encerrado em 31/12/1996

$$GAF = 0,062 / 0,073$$

$$GAF = 0,84$$

Alavancagem financeira desfavorável. Aparentemente o Grupo estava operando com recursos, e.g., captados no setor financeiro, com taxa de juro real muito elevada.

- Exercício encerrado em 31/12/1997

GAF = 0,084 / 0,071

GAF = 1,1830

O GAF de 1,1830 significa que a alavancagem financeira foi favorável em 18,30%, ou seja, o capital de terceiros contribuiu para gerar um retorno adicional de 18,30% sobre o patrimônio líquido do Grupo Gerdau.

- Exercício encerrado em 31/12/1998

GAF = 0,115 / 0,081

GAF = 1,4197

O GAF está sinalizando que o Grupo Gerdau foi mais eficaz e eficiente no exercício de 1998, no que tange ao emprego de recursos de terceiros. Interessante é o fato de que a distribuição de recursos para os acionistas, ou via dividendos ou via juro sobre o capital próprio, experimentou um incremento nominal no período de 72% ou de 60,82% em termos reais. Importante também foi o incremento da geração operacional de caixa, com um incremento aparente, entre 12/96 e 12/98, de 32,76%; ou de 24,13%, em termos reais.

Pode-se concluir que, o Grupo Gerdau consegue exprimir, de forma consistente, que a perseguição por uma gestão gerencial envolvendo todos os stakeholders internos da organização, tende cada vez mais para a contribuição e o engrandecimento de todos os agentes econômicos envolvidos. Convém ressaltar, com base no Relatório Anual, que o número de acionistas passou de 82.653 em 31.12.1996 para 83.979 em 31.12.1998.

Outra organização que faz uso da GPQ no Brasil, segundo Gazeta (2000, p.A-23 a A-26), é a Companhia Cervejaria Brahma que, a partir de meados de 2000, em função de uma parceria estratégica com a Companhia Antarctica Paulista, transformou-se na Companhia de Bebidas das Américas – AmBev. O Relatório da Diretoria, referente ao exercício social encerrado em 31.12.1999, informa que a Brahma utiliza a GPQ desde o início dos anos 1990.

A Brahma define: “Qualidade é um conceito incompleto. Queremos adicionar um ‘excelente’ a tudo que se faz com qualidade: da matéria-prima ao produto final, do portão da fábrica à mesa do consumidor”. O primeiro programa de qualidade surgiu em 1992, com o foco na distribuição dos produtos. Em 1997, surgiu os primeiros CCQs (Círculos de Controle da Qualidade). O envolvimento dos funcionários propiciou o surgimento de mais de 150 grupos, envolvendo cerca de 1000 operadores, que se reúnem em média duas vezes por mês. O resultado foi o surgimento de 2.600 projetos com uma economia de R\$ 5,3 milhões.

Para a organização, na verdade, mais importante que a economia de recursos é o envolvimento dos seus funcionários; o prazer deles em participar no engrandecimento de todos. O ambiente de trabalho engrandece e com ele, além da redução de perdas, vem o desenvolvimento pessoal e profissional.

A Brahma informa que o fio-condutor de todo o processo de melhoria é o Programa de Qualidade Seis Sigmas. Main (1994, p.147), informa que foi a Motorola no início dos anos 1980, nos Estados Unidos, que tornou famoso o Seis Sigma. Afirma o autor: “Os

estatísticos usam a letra grega sigma como símbolo para o desvio padrão. Quanto maior o sigma, menor a taxa de defeitos”. Main informa que, e.g., para uma indústria operar próxima do Quatro Sigma; ela estaria operando com 3 mil defeitos por milhão.

O Relatório da Brahma informa que, os ganhos auferidos durante a década de 1990, foram deveras significativos:

- a produtividade por funcionário passou de 1.900 hl/empregado/ano para 8.800 hl, logo, um acréscimo de 363%;
- o lucro líquido passou de R\$ 96,5 milhões em 1990 para, R\$ 322,4 milhões em 1999, logo, um acréscimo de 234%;
- o valor de mercado da organização passou de US\$ 293 milhões em 1990 para, US\$ 4,4 bilhões em no final de 1999.

De posse também das Demonstrações Financeiras referente aos exercícios encerrados em 31/12/1995 e 31/12/1996, conforme Gazeta (1997, p.A-11 a A-13), pode-se apurar os dados para quatro exercícios, os dois já mencionados mais os exercícios encerrados em 31.12.1998 e 31.12.1999. Estes dois últimos com base no primeiro Relatório sobre a Brahma. Valores expressos em milhares de reais. Balanço Consolidado do Grupo (Pela Legislação Societária):

	12/95	12/96	12/98	12/99
Vendas Líquidas	2.031.840	2.376.843	3.155.674	3.248.274
Lucro Líquido	257.384	324.894	329.098	322.295
Ativo Total	3.202.566	3.515.888	4.669.322	5.425.862
Patrimônio Líq.	1.079.018	1.326.652	1.478.866	1.664.094
Desp.Financeiras*	195.428	102.978	202.123	626.257
Ativo Permanente	1.622.562	1.876.765	2.149.658	2.366.364

\* Despesas Financeiras: a partir de 31/12/1996 exclusive os Juros sobre Capital Próprio.

- a) Com relação ao Lucro Total, para o exercício encerrado em 31.12.1995

$$\text{Giro de Capital: } 2.031.840/3.202.566 = 0,63$$

$$\text{Margem Líquida: } 257.384/2.031.840 = 0,13$$

$$\text{Lucro Total: } 0,63 \times 0,13 = 0,819 \times 100 = 8,19\%$$

- b) Com relação ao Lucro Total, para o exercício encerrado em 31.12.1996

$$\text{Giro de Capital: } 2.376.843/3.515.888 = 0,68$$

$$\text{Margem Líquida: } 324.894/2.376.843 = 0,14$$

$$\text{Lucro Total: } 0,68 \times 0,14 = 0,0952 \times 100 = 9,52\%$$

c) Com relação ao Lucro Total, para o exercício encerrado em 31/12/1998

$$\text{Giro do Capital: } 3.155.674/4.669.322 = 0,68$$

$$\text{Margem Líquida: } 329.098/3.155.674 = 0,10$$

$$\text{Lucro Total: } 0,68 \times 0,10 = 0,068 \times 100 = 6,80\%$$

d) Com relação ao Lucro total, para o exercício encerrado em 31/12/1999

$$\text{Giro do Capital: } 3.248.274/5.425.862 = 0,60$$

$$\text{Margem Líquida: } 322.295/3.248.274 = 0,099$$

$$\text{Lucro Total: } 0,60 \times 0,099 = 0,0594 \times 100 = 5,94\%$$

Observa-se que, o Grupo Brahma, nos exercícios de 12/98 e 12/99 não foi capaz de manter a performance alcançada, principalmente, em 12/96. Chama a atenção o fato de que a Margem Líquida foi a causa principal para a contração do Lucro Total. Ela despenca de 13% a 14% para um patamar próximo dos 10%. Um dos fatores determinantes foi à luta muito forte pelo ganho de maiores fatias de mercado.

Com relação a Alavancagem Financeira, encontra-se:

a) Para o exercício encerrado em 31/12/1995

$$\text{RAT: } 257.384 + 195.428/ 3.202.566 = 0,1414$$

$$\text{RPL: } 257.384/ 1.079.018 = 0,2385$$

b) Para o exercício encerrado em 31/12/1996

$$\text{RAT: } 324.894 + 102.978/ 3.515.888 = 0,1217$$

$$\text{RPL: } 324.894/ 1.326.652 = 0,2449$$

c) Para o exercício encerrado em 31/12/1998

$$\text{RAT: } 329.098 + 202.123/ 4.669.322 = 0,1138$$

$$\text{RPL: } 329.098/ 1.478.866 = 0,2225$$

d) Para o exercício encerrado em 31/12/1999

$$\text{RAT: } 322.295 + 626.257/ 5.425.862 = 0,1748$$

$$\text{RPL: } 322.295/ 1.664.094 = 0,1937$$

Observa-se que o Grupo Brahma conseguiu experimentar Alavancagem Financeira favorável nos quatro exercícios analisados, porém, com significativa tendência de aproximação entre o RAT e o RPL no último exercício.

No que tange ao GAF (Grau de Alavancagem de Financeira), observa-se:

a) Exercício encerrado em 31/12/1995

$$\text{RPL/RAT: } 0,2385/0,1414 = 1,6867$$

b) Exercício encerrado em 31/12/1996

$$\text{RPL/RAT: } 0,2449/0,1217 = 2,0123$$

c) Exercício encerrado em 31/12/1998

$$\text{RPL/RAT: } 0,2225/0,1138 = 1,9552$$

d) exercício encerrado em 31/12/1999

$$\text{RPL/RAT: } 0,1937/0,1748 = 1,1081$$

Em que pese o GAF ter espelhado alavancagem financeira favorável nos quatro períodos analisados, constata-se que o retorno adicional de 10,81% no último exercício está bem abaixo dos demais. Entende-se que o Grupo Brahma deve rever com urgência a sua política de gerenciamento de recursos de terceiros.

Interessante, no Demonstrativo Financeiro encerrado em 31/12/1999, observa-se que o Grupo Brahma dá ênfase a uma série de melhorias e ganhos durante os quase dez anos de aplicação da GPQ. Porém, um dos indicativos, que espelha, de fato, sem nenhum conteúdo poético, o desempenho econômico-financeiro de uma organização, a saber, o Lucro Total, está sinalizando uma tendência de contração nos dois últimos exercícios pesquisados. Será que, de fato, a GPQ está se fazendo presente no setor de gerenciamento financeiro, da mesma forma que no de Marketing, Logística, Produção, Compra etc?

Outra organização nacional, que utiliza a GPQ é a Sadia S/A. De posse das Demonstrações Financeiras da Companhia e Consolidadas publicadas, para os exercícios encerrados em 31/12/1998 e 31/12/1999, na Gazeta (2000, p.A-12 a A-14), e para os exercícios encerrados em 31/12/1999 e 21/12/2000, na Gazeta (2001, p.A-12 a A-14); encontra-se a informação, na primeira das publicações, que:

“Verificou-se também a intensificação do Programa de Círculos de Qualidade, que estimula a participação voluntária dos membros da equipe Sadia para a consecução de objetivos de qualidade e melhoria nas condições de trabalho. Com nítida evolução do envolvimento da força de trabalho na aplicação de soluções criativas e inovadoras, a Companhia encerrou 1999 com 971 grupos, reunindo 6.311 empregados, tornando-se assim a empresa com o maior número de grupos dessa natureza no país”.

O Relatório referente ao exercício de 2000 informa que a Sadia foi fundada em 1944; opera em todo o território nacional; no exterior, exporta os seus produtos para mais de 60 países. Conta com, aproximadamente, 29 mil funcionários, opera 12 unidades industriais e 19 Centros de Distribuição no país, além de Centros de Distribuição na Argentina, no Uruguai e Chile.

No que tange a sua participação no mercado interno, a organização informa que, ocupa a primeira posição, em termos de faturamento, nos segmentos de congelados, resfriados, frangos, perus e suínos; no segmento de margarina, ocupa a terceira posição.

Com relação aos números expressos em seus balanços, observa-se (em milhares de reais):

	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000
Vendas Líquidas	2.330.643	2.778.769	2.881.013
Lucro Líquido	171.269	73.154	112.253
Ativo Total	2.006.412	3.369.874	3.280.327
Patrimônio Líquido	804.020	891.343	948.501
Ativo Permanente	630.349	1.096.465	1.099.032

Despesas Financeiras	168.109	580.150	314.372
----------------------	---------	---------	---------

Com base nos números, observa-se que o Lucro Total mostrou-se:

- a) no exercício encerrado em 31.12.1998  
 Giro do Capital:  $2.330.643/2.006.412 = 1,16$   
 Margem Líquida:  $171.269/2.330.643 = 0,073$   
 Lucro Total:  $1,16 \times 0,073 = 0,085 \times 100 = 8,5\%$
- b) no exercício encerrado em 31/12/1999  
 Giro do Capital:  $2.778.769/3.369.874 = 0,82$   
 Margem Líquida:  $73.154/2.778.769 = 0,026$   
 Lucro Total:  $0,82 \times 0,026 = 0,21 \times 100 = 2,10\%$
- c) no exercício encerrado em 31/12/2000  
 Giro do Capital:  $2.881.013/3.280.327 = 0,88$   
 Margem Líquida:  $112.253/2.881.013 = 0,04$   
 Lucro Total:  $0,88 \times 0,04 = 0,0352 \times 100 = 3,52\%$

O Grupo foi, certamente, afetado pela mudança brusca da cotação cambial ocorrida, a partir de janeiro de 1999. O salto das despesas financeiras, em decorrência do descasamento entre empréstimos em divisas externas contra vendas em divisas externas, contribuiu para a forte contração da margem líquida. Enquanto que a redução do giro do capital foi consequência dos fortes investimentos efetuados pelo Grupo no Ativo Permanente, R\$ 685 milhões no período 1998-2000. Estes investimentos ainda não conseguiram atingir a sua maturação plena.

Com relação a alavancagem financeira, observa-se:

- a) no exercício encerrado em 31/12/1998  
 RAT:  $171.269 + 168.109 / 2.006.412 = 0,1691$   
 RPL:  $171.269 / 804.020 = 0,2130$
- b) no exercício encerrado em 31/12/1999  
 RAT:  $73.154 + 580.150 / 3.369.874 = 0,1939$   
 RPL:  $73.154 / 891.343 = 0,082$
- c) no exercício encerrado em 31/12/2000  
 RAT:  $112.253 + 314.372 / 3.280.327 = 0,1300$   
 RPL:  $112.253 / 948.501 = 0,1183$

Observa-se que o Grupo ainda não conseguiu recuperar a posição favorável observada em 31/12/1998. A causa foi, certamente, a exposição descasada entre os recursos captados em divisas externas e suas receitas em divisas externas.

No que tange ao GAF (Grau de Alavancagem Financeira), observa-se:

a) no exercício encerrado em 31/12/1998

$$\text{RPL/RAT: } 0,2130/0,1691 = 1,2596$$

b) no exercício encerrado em 31/12/1999

$$\text{RPL/RAT : } 0,082/ 0,1939 = 0,4229$$

c) no exercício encerrado em 31/12/2000

$$\text{RPL/RAT : } 0,1183/0,1300 = 0,9100$$

A queda abrupta observada em 1999 no GAF, em que pese à melhora ocorrida em 2000, sinaliza que a GPQ no que tange ao gerenciamento da estrutura de capital de terceiros deixa um pouco a desejar. Se, as organizações, atuassem com a mesma ênfase na gestão financeira, como é feito na produção, logística, marketing e inovação; certamente situações indigestas como à espelhada acima não se fariam acontecer.

Outra organização nacional que também adota a GPQ é a Busscar Ônibus S/A. Na Gazeta (2001, p.A-7), encontra-se as Demonstrações Financeiras referente ao exercício social encerrado em 31.12.2000. A empresa informa que o exercício de 2000 marcou o início da adoção de um modelo de gestão denominado, “Nova Visão”. A Busscar atua no segmento de fabricação e comércio de ônibus, veículos automotores e carrocerias. A empresa informa que, em 31.12.2000, ocupava uma fatia de 32,10% do segmento de sua atuação. Opera tanto no mercado interno quanto no externo. Durante o ano de 2000, a empresa proporcionou ao seu quadro de funcionários 88.000 horas de treinamento, dentro da filosofia gerencial operada pelo sistema “Nova Visão”.

Com relação aos números espelhados em seus balanços, na Gazeta (2000, p.B-5), encontra-se também os dados referentes aos exercícios encerrados em 31.12.1998 e 31.12..1999. Valores expressos em milhares de reais. Balanço Consolidado.

	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000
Vendas Líquidas	212.476	240.427	397.239
Lucro Líquido	34.515	11.477	19.904
Ativo Total	210.273	263.103	333.602
Patrimônio Líquido	131.315	143.155	114.139
Ativo Permanente	111.003	120.718	147.731
Despesas Financeiras	n.d.	31.408	29.855

Com base nos dados fornecidos observa-se que o Lucro Total experimentou:

a) no exercício encerrado em 31/12/1998

$$\text{Giro do Capital: } 212.476/210.273 = 1,01$$

$$\text{Margem líquida: } 34.515/212.476 = 0,1624$$

$$\text{Lucro Total: } 1,01 \times 0,1624 = 0,1640 \times 100 = 16,40\%$$

b) no exercício encerrado em 31.12.1999

Giro do Capital:  $240.427/263.103 = 0,9138$

Margem Líquida:  $11.477/240.427 = 0,0477$

Lucro Total:  $0,9138 \times 0,0477 = 0,0435 \times 100 = 4,36\%$

c) no exercício encerrado em 31.12.2000

Giro do Capital:  $397.239/333.602 = 1,1907$

Margem Líquida:  $19.904/397.239 = 0,05$

Lucro total:  $1,1907 \times 0,05 = 0,05953 \times 100 = 5,95\%$

O resultado observado em 31.12.98, de 16,40%, pode ser considerado atípico, pois, a margem líquida foi fortemente afetada por Ganhos de Capital, no valor de R\$ 39.472. Na verdade, naquele exercício a empresa operou com um Resultado Operacional Líquido negativo, no valor de (R\$ 4.244). Deve-se olhar com bastante interesse a sensível melhora no Giro do Capital no ano de 2000. Considerando-se os dois últimos exercícios como não atípicos, entende-se que, o Grupo Busscar, para experimentar uma maior participação de mercado, bem como uma melhor remuneração do capital, deve continuar atuando forte nos ganhos de produtividade. Para tanto, nada melhor do que a utilização de uma excelente GPQ.

Com relação a Alavancagem Financeira, a análise será feita somente em relação aos exercícios encerrados em 31.12.99 e 31.12.2000. No exercício encerrado em 31.12.1998 o valor da despesa financeira não foi informado.

a) Exercício encerrado em 31.12.1999

RAT:  $31.408 + 11.477/263.103 = 0,1630$

RPL:  $11.477/143.155 = 0,080$

b) Exercício encerrado em 31.12.2000

RAT:  $29.855 + 19.904/333.602 = 0,1491$

RPL:  $19.904/114.139 = 0,1744$

O Grupo Busscar conseguiu administrar, com maior eficácia e eficiência, durante o exercício de 2000, o emprego de recursos de terceiros.

Com relação ao GAF (Grau de Alavancagem Financeira), observa-se:

a) Exercício encerrado em 31.12.1999

RPL/RAT:  $0,080/0,1630 = 0,4908$

b) Exercício encerrado em 31.12.2000

RPL/RAT:  $0,1744/0,1491 = 1,1697$

O retorno adicional de 16,97% observado no exercício encerrado em 31.12.2000, deixa transparecer que, o Grupo Busscar, está adotando uma estratégia de crescimento, utilizando um sistema de gestão pela qualidade, onde todos os seus departamentos falam a mesma linguagem. O Grupo informa que experimentou em 2000 uma maior participação de mercado, isto aconteceu, aparentemente, satisfazendo tanto aos seus clientes, funcionários e acionistas. Todos estão ganhando.



### **3. MATERIAIS, MÉTODOS E RESULTADOS**

#### **3.1 – A Empresa**

A empresa, objeto da pesquisa, opera no Distrito Federal, doravante DF; comercializa tintas automotivas e imobiliárias. A empresa, doravante denominada Alfa, está no setor desde agosto de 1997. Possui três pontos de venda. Uma loja no Guará II; outra no SIA (muito bem localizada) e, uma terceira, no SOFN. Nesta, além do ponto de venda, encontra-se também o depósito para armazenamento dos estoques. As duas primeiras são alugadas; a última é de propriedade do principal quotista.

O principal sócio participa com 90% das quotas. Doravante, denominado Sr. J; tem 39 anos de idade; possui o segundo grau completo; opera no setor de tintas desde a criação da empresa. Não estuda há mais de dez anos. Sua carga de leitura se resume, basicamente, ao jornal de maior circulação no DF, e, assim mesmo, somente aos domingos. Além do segmento de tinta, ele opera também no segmento de oficina mecânica, destacando-se à parte de pintura e lanternagem. Na verdade 98% da atividade diária do Sr J, é concentrada no setor de oficinas.

A loja do Guará possui, aproximadamente, 45 metros quadrados de área de venda; a empresa opera naquele ponto desde meados de 1998. A loja é alugada, o valor do aluguel é de R\$ 930,00/mês.

A loja do SIA possui, aproximadamente, 25 metros quadrados de área de venda; a empresa opera ali desde meados de 1998. Também é alugada. O valor do aluguel é de R\$ 1.200,00/mês.

A loja do SOFN possui, aproximadamente, 90 metros quadrados; destes, em torno de 30 metros quadrados é ocupado pela área de vendas; enquanto o restante é utilizado como depósito para armazenamento dos estoques. A loja está em operação desde meados de 1999.

#### **3.2 – Escrituração Contábil**

A empresa, até o último trimestre de 2000, infelizmente operou de forma totalmente desastrosa. O antigo contador, que de contador parece não ter nada, conseguiu operar sem o menor critério profissional e ético. A empresa nunca pagou qualquer tipo de imposto federal. Quanto ao ICMS, em fevereiro de 2001 não se sabia qual era a sua defasagem. Aparentemente, sempre foi pago, o problema estava no valor. Quanto ao FGTS, o problema se localizava, assim como no INSS, na forma de como os funcionários eram registrados, aparentemente, nenhum foi registrado desde o início das operações. Alguns, até janeiro de

2001 ainda não estavam registrados. Cinco carteiras profissionais desapareceram. Balanços e Balancetes nunca foram confeccionados, um horror!

Isto, para não falar que o Livro de Inspeção e de Registro dos funcionários, simplesmente, sumiram. A Inscrição Estadual das três lojas também sumiu.

No início de 2001 foi contratado o serviço de um escritório de contabilidade para fazer a escrituração contábil da empresa.

### **3.3 – Quadro de Funcionários**

Alfa em Fevereiro de 2001 operava com 16 funcionários assim distribuídos: cinco no Guará; cinco no SIA e seis no SOFN.

Na Loja do Guará, em Fevereiro de 2001, o quadro de funcionários era composto pela gerente geral da empresa; dois vendedores; um motoqueiro e um técnico responsável pelo laboratório e pelos acertos de tinta junto aos clientes externos.

Na Loja do SIA, em Fevereiro de 2001, o quadro de funcionários era composto pelo gerente; uma vendedora; um técnico interno; um técnico externo, com a função de acertar tinta junto aos clientes externos e, um motoqueiro.

Na loja do SOFN, em Fevereiro de 2001, o quadro de funcionários operava com um gerente; uma subgerente; um estoquista; um motoqueiro; um técnico responsável pelo laboratório, mas que também desempenhava a função de acertar tinta junto aos clientes externos, e um técnico operando num laboratório colocado nas instalações de um cliente externo.

### **3.4 – Fornecedores**

O principal fornecedor de Alfa detém 80% das compras desta empresa candanga. O poder de barganha deste fornecedor é grande; não apenas pelo fato de fornecer 80% da rubrica estoque de Alfa, mas por ser uma das três maiores do mundo em seu segmento. Esta multinacional opera, no segmento de tintas automotivas com quatro marcas fortes. As quatro marcas operam tanto com tinta quanto com complementos. No caso de Alfa, praticamente, 99% das tintas automotivas comercializadas são confeccionadas nas suas três lojas. A multinacional instala o laboratório. Existe um compromisso implícito entre a multinacional e Alfa. Aquela se compromete a ministrar cursos para os funcionários desta. O objetivo é a busca pela eficiência na confecção de tintas pelos técnicos de Alfa. Existem mais ou menos 80 mil cores de tintas automotivas. O laboratório é constituído pelas bases ou pigmentos, que são distribuídas, geralmente de acordo com o gosto do técnico. Além das bases, o técnico tem de operar um computador e uma balança de alta precisão.

Existe uma quota mensal, algo em torno de 5000 litros, que garante um prazo médio de 45 dias para Alfa; assim como uma taxa no financeiro entre 4% e 4,5% a.m. O problema maior é que dentro desta quota, existem produtos de baixo giro; muitos, devido a pequena atuação de Alfa nas grandes concessionárias.

Enquanto o segmento de concessionárias trabalha muito com o “Primer 3+1 Filler HS”, cujo preço de custo, em fevereiro de 2001, para Alfa era de R\$ 21,18; a maioria dos clientes de Alfa opera com o “Verniz PU BI-Componente 1100”, ao preço de custo, na época, de R\$ 8,20.

Além do fornecedor multinacional já mencionado; Alfa opera também com outros fornecedores, a saber, 3 M; Anjo Química do Brasil; Maxi Rubber; Indústria Química Tempo e outros.

### **3.5 – Clientes**

Até meados de fevereiro de 2001, a empresa Alfa operava não apenas com tinta automotiva, mas também com tinta imobiliária. Acredita-se que, até então, 90% das vendas concentravam-se no segmento da linha automotiva e, os restantes 10%, ficavam com a linha imobiliária.

No segmento imobiliário, praticamente, 99% das vendas destinam-se para o consumidor pessoa física. No segmento automotivo, praticamente, 99% dos consumidores são pessoas jurídicas ou firmas individuais que operam no segmento de pintura e lanternagem.

Aproximadamente 30% das vendas automotivas de Alfa destinam-se às oficinas do Sr. J. Com relação aos demais clientes, aproximadamente 30%, podem ser caracterizados como oficinas de pequeno e médio porte; 25% são as chamadas oficinas boquetas; 10% são revendas autorizadas ou concessionárias e, os restantes 5%, vendas de balcão. Mais de 97% dos clientes localizam-se no DF. Os restantes 3% localizam-se nas cidades do entorno.

Os clientes de Alfa são extremamente exigentes. O poder de barganha pode ser considerado elevado. Alguns clientes operam com baixo nível tecnológico; o que exige muita precisão na confecção das tintas por parte dos técnicos de Alfa. Além de problemas de equipamentos, muitos clientes de Alfa empregam pintores com baixa qualificação técnica.

No mercado de tinta automotiva no DF, o acompanhamento da tinta por parte do lojista é quase que total. Qualquer discrepância, ele tem a obrigação de providenciar o acerto. Caso a tinta não tenha condição de acerto; o lojista confecciona outra tinta por sua conta e risco. Um detalhe, a responsabilidade do lojista existe enquanto a tinta não for aplicada. Caso o consumidor faça a aplicação da tinta; a ocorrência de discrepância não atinge o lojista.

Neste ambiente, é fundamental a existência de excelentes controles sobre as assistências externas, pois, a margem pode ir toda para o ralo, caso exista muita discrepância entre o solicitado pelo cliente e a confecção feita na loja. Isto posto, observa-se que a palavra “treinamento” é fundamental no ambiente interno das lojas. Logo, tanto o vendedor quanto o técnico do laboratório devem ser muito bem treinados e, evidentemente, manter um excelente relacionamento, pois, qualquer deslize no momento da solicitação do pedido entregue pelo vendedor para o técnico, resulta em perdas para a loja.

No segmento de tintas automotivas no DF, o lojista, que é o caso de Alfa, tem que estar atento para o fato de que, infelizmente, o nível dos profissionais que operam nas oficinas de pintura e lanternagem deixa muito a desejar. É fundamental que o vendedor que está atrás do balcão receba treinamentos, voltado para uma maior apuração da sua capacidade de

perceber pontos fracos do outro lado da linha, sempre que receber as solicitações para a confecção de tinta.

Além do nível dos pintores em geral, ser deficiente, existe também outro fato que preocupa muito o lojista, i.e., os equipamentos utilizados pela maioria das oficinas de pintura e lanternagem recebem pouca manutenção. Qualquer desajuste no equipamento pode descaracterizar por completo a aplicação de uma tinta. É de vital importância a percepção por parte, principalmente, do técnico que faz ajustes de tinta a identificação de possíveis falhas nos equipamentos dos clientes.

Uma pistola que não recebe qualquer tipo de manutenção, com o correr do tempo ao natural irá operar com baixo rendimento. O mesmo pode ser dito, e.g., com relação às mangueiras que estão ligadas aos compressores. Qualquer aglomeração de sujeira ou, quem sabe, emendas mal feitas, traz como resultado desvios enormes sobre a composição química da tinta. O resultado evidentemente será a incorreta aplicação da tinta e, por conseguinte, a insatisfação do proprietário do veículo. Esta insatisfação é sempre repassada para o lojista, através evidentemente do dono da oficina.

No DF, chama atenção o fato de oficina de médio e grande porte, e.g., operar com produtos onde o preço faz a diferença. Em que pese ser o DF um dos locais de maior renda per capita no Brasil, é estranho que ainda produtos de maior valor agregado, que oferecem maior durabilidade e maior consistência sofram resistência por parte dos donos de oficina. Observa-se uma falha grave, por parte dos lojistas, no que tange a divulgação, de forma correta, dos produtos de primeira linha.

A preocupação em atender os clientes, a qualquer custo, é evidente nas três lojas do Sr J. Percebe-se uma certa complacência, principalmente, por parte dos gerentes de loja e dos técnicos que fornecem assistência em conviver de forma passiva com as deficiências dos clientes. Interessante é o fato de os clientes não se aperceberem que os maiores prejudicados são eles mesmos.

Outra característica interessante observada nos clientes de Alfa está no baixo nível ético encontrado, principalmente, em algumas concessionárias e, também, em algumas oficinas de médio e grande porte. O ambiente é deveras hostil. A solicitação de remuneração por fora é fato corriqueiro. O interessante é que alguns concorrentes, assim como, algumas indústrias que fornecem tinta, dão guarida a esta prática infame. O incrível nesta história é que, na maior parte das vezes, o agente econômico que solicita a propina não é o pintor nem o chefe da pintura, mas stakeholders, no nível de gerência e de direção.

Deve ser registrado também, o fato de que, quando o lojista aceita colocar uma máquina no estabelecimento, i.e., nas dependências de uma oficina, fornecendo, junto com a máquina, também o funcionário; caso não adote a precaução de operar com a balança configurada, o risco de ver o seu funcionário ser assediado, tanto pelos pintores quanto pelos chefes de pintura será muito grande. Isto provoca desvios significativos de tinta, pois, sem balança configurada, é praticamente impossível evitar que tintas sejam feitas por fora.

### **3.6 – A rivalidade setorial**

No segmento de tinta automotiva no DF destacavam-se em fevereiro de 2001 quatro varejistas, a saber, a Color Tintas (operando a marca Glasurit); a Unitintas (operando a marca Glasurit); as Lojas Polar Tintas (operando a marca Coral) e, a Empresa Alfa.

Dentro da empresa Alfa, existia a convicção de que ela operava com uma participação de mercado, algo próximo de 15%, no segmento de tinta automotiva no DF. A disputa pela maior fatia do mercado, algo em torno de 25%, estava entre a Color Tintas e a Unitintas.

Neste mercado, existe uma disputa encarniçada pela colocação de máquina ou laboratório junto aos médios e grandes clientes. Nestes, a luta maior é junto as grandes concessionárias. Por quê? Este nicho de cliente opera, basicamente, com produtos de maior valor agregado. Além, evidentemente, de uma maior segurança, quanto à liquidez nas contas a receber.

Alguns dos concorrentes de Alfa costumam operar métodos não muito éticos, quando na disputa para a colocação de laboratórios junto aos médios e grandes clientes. É normal a oferta de valores extracontábeis para os gerentes das oficinas; o fornecimento de tinta abaixo do custo para determinados pintores que operam nos finais de semana por conta própria etc.

Interessante, tanto o fornecedor multinacional quanto Alfa, não aceitam operar utilizando métodos que não podem ser caracterizados em contrato. Normalmente, a colocação de uma máquina é feita através da assinatura de um contrato, que é registrado em cartório e que contém uma série de cláusulas nas quais ficam caracterizados os direitos e obrigações do fornecedor multinacional; quanto à assistência técnica, treinamento e, o fornecimento das prateleiras onde as bases serão colocadas, assim como a balança de alta precisão e as fórmulas das tintas. Para Alfa, cabe a responsabilidade do fornecimento do material e a assistência técnica no que tange aos acertos nas tintas. Ao cliente, cabe o compromisso de utilizar o laboratório exclusivamente com produtos fornecidos por Alfa.

Alfa posiciona-se em terceiro lugar na participação do mercado de tinta automotiva no DF, porque tem uma atuação muito incipiente na colocação de máquinas junto aos grandes consumidores. Em termos de concessionárias, em fevereiro de 2001, possuía apenas quatro máquinas em operação. Mesmo assim, eram concessionárias de pequeno e médio porte. Na verdade, nas grandes concessionárias do DF, a atuação de Alfa era fraca.

Um detalhe interessante aproximadamente, 95%, das compras de Alfa, referem-se a produtos que têm o ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços), recolhido na fonte. Logo, a pressão sobre os preços no setor de Alfa é muito baixa. Um dos artifícios, que seria a sonegação fiscal sobre o ICMS, é praticamente nulo para todos que operam no setor.

### 3.7 – A Empresa Alfa e a GPQ

No início de fevereiro de 2001 o Sr. J solicitou, por indicação de um amigo empresário, a visita deste escriba. O Sr. J informou que estava muito preocupado com o andamento das suas lojas de tinta. Estava observando um fato estranho, i.e., a diferença entre as duplicatas pagas por Alfa e, as entradas de caixa estavam encurtando com muita rapidez. Com um agravante, saindo mais dinheiro do que entrando. Alguma coisa estava errada. Isto para não falar da confusão armada pelo antigo contador.

O Sr. J foi questionado se tinha algum conhecimento sobre CPQ. Ele foi muito franco, nenhum. Solicitou uma explicação do *modus operandi* da GPQ. Foi informado tratar-se de uma forma de gerenciamento que tem como base a integração e o comprometimento de todos os stakeholders internos da organização. A mudança tem que começar pelo principal executivo. A mudança de comportamento dos demais agentes econômicos, que operam na organização, necessita de um espelho, sendo este, necessariamente, o principal executivo. O processo demanda tempo, mas se as políticas básicas traçadas, desde o início da implantação do sistema, mostrarem-se coerente com o potencial de trabalho da organização, a resposta será positiva. Uma coisa é certa, não é de graça. Aliás, em economia de mercado, não existe almoço grátis. Além da remuneração do consultor, a organização irá gastar com o treinamento de todos os funcionários. Na verdade, estes gastos, em que pese serem contabilizados como despesa, a médio e longo prazo irão demonstrar ser o investimento mais profícuo da organização.

O Sr. J informou que gostaria de ver todos os funcionários treinados. Pediu um plano de treinamento. Foi informado que o processo tinha como condição básica a aceitação do principal executivo. O treinamento tem que começar por ele. O Sr. J informou que o principal executivo das lojas de tinta, de fato, é a gerente geral. Pessoa de seu relacionamento pessoal. Ele não tem a menor condição de dedicar mais do que 2% do seu tempo para as lojas, pois, as oficinas, o seu principal negócio, absorvem todo o seu tempo. Afirmou estar em fase de forte expansão no negócio de pintura e lanternagem. Para ser exato, ele opera com pintura e lanternagem há 15 anos; diz ser vidrado neste ramo de negócio; já a gerente geral, das lojas de tinta, seria vidrada neste segmento. O problema era que ela, segundo o Sr. J, operava de forma muito passiva.

Quanto ao treinamento, foi informado ao Sr. J que o mesmo é operado em módulos. É evidente que, os módulos são aplicados de acordo com a característica da empresa. Foi-lhe apresentado o livro-texto de treinamento: “Quality Quadrinhos: programa de educação e desenvolvimento pessoal”. Ele achou curioso. Afirmou: isto aqui é um “gibi”! Isto mesmo. É com ele que se começa.

### 3.8 – Os primeiros contatos com a empresa

Em 12/02/2001 ocorreu o primeiro contato com a gerente geral. Quais as suas principais preocupações no momento, perguntou o consultor? O estoque tem uma meia dúzia de tintas de baixo giro; alguns atrasos nas contas a receber da Loja do SIA e, um pouco menos, na Loja do Guará. Outra preocupação tem sido o número de funcionários que chegam atrasados na Loja do SIA, assim como o absenteísmo. Você utiliza algum modelo de fluxo de caixa?

Nenhum. Na verdade, toda Sexta-feira o comprador encaminha a lista das duplicatas a pagar para a semana seguinte.

O programa de informática da empresa possui fluxo de caixa? Não. Na verdade, o sistema vem sendo utilizado para tirar pedido de vendas, dar entrada ou baixa de mercadorias, informar sobre faturamento diário, mensal ou anual, para cada loja e, também, individualmente por cliente. Informa também as contas a pagar, independentemente de prazo, assim como os boletos de cobrança a receber. Os cheques pré-datados são administrados ainda fora do sistema. Quanto às notas fiscais, são extraídas de próprio punho em todas as lojas.

A primeira visita ao depósito no SOFN ocorreu também no dia 12/02/2001. Este escriba se assustou com a quantidade de tinta armazenada no depósito. O que mais chamava a atenção eram pilhas de latas encostadas no teto. O comprador estava eufórico com tanto estoque; o encarregado dos estoques, nem tanto. A gerente geral, ali, diante daquela enorme quantidade de latas, também achou que, tirando-se meia dúzia, estava excelente. Afinal, a maioria dos concorrentes opera com estoque elevado.

A pergunta que foi feita para o comprador, doravante Sr. G, foi a seguinte: caso você não fosse ao mercado comprar nos próximos sessenta dias, este estoque teria produto para mais quantos dias? De 60 a 70 dias, foi a resposta. Qual a orientação que a gerente geral passou para você, no que tange a política de compras? Nenhuma. Eu compro de acordo com a minha experiência no setor, pois, estou nele há quase dez anos.

### **3.9 – Conhecendo a empresa pelos seus stakeholders**

Por ser Alfa uma empresa que emprega apenas 16 funcionários, é fundamental que se converse particularmente com cada um deles. A conversa, não tem uma linha definida, o entrevistador deve observar o comportamento do entrevistado e, daí ir fazendo perguntas. A conversa, com os funcionários, deu-se nos dias 13 e 14 de fevereiro.

#### 1) Funcionários da Loja do Guará

Gerente Geral: doravante, Sra. S; na empresa há três anos; 30 anos de idade; casada; dois filhos; 2º Grau completo; não estuda há mais de dez anos; leituras, basicamente o jornal de maior circulação do DF, mas somente aos domingos.

O que gostaria de fazer na empresa, mas ainda não fez? Ser ouvida nas compras. Alfa trabalha com alguma política de cargos e salário? Não. O que você faz? Controlo todos os recebimentos da empresa: cheques depositados; boletos de cobrança; cartões de crédito; recebimento em dinheiro; controlo também todo o movimento bancário e todos os pagamentos feitos pela empresa; visito uma vez por mês as outras lojas e, controlo o movimento da Loja do Guará. Sou responsável também pela apuração do resultado mensal das três lojas. Como isto é feito? Levanta-se, todas as entradas e saídas ocorridas durante o mês; utiliza-se para tanto o movimento diário da conta bancária, pois, tirando-se as despesas do dia-a-dia, todos os recursos são depositados no banco.

Vendedor nº1: doravante, Sr. L; na empresa há dois anos; 18 anos de idade; solteiro; cursando o 2º Grau (supletivo).

O que você faz na loja? Vendo tinta automotiva e imobiliária. Você gosta do que faz aqui na loja? Sim. O que você gosta de fazer fora da loja? Gosto muito de computador e Internet.

Você gosta de ler? Não. Qual é o seu salário? R\$300,00 mais refeição. Alfa lhe ofereceu algum curso? Sim. Quais? Um curso voltado para a confecção de tinta automotiva; foi de uma semana em Goiânia, ministrado pelo pessoal do principal fornecedor. Onde você mora? Em imóvel do Sr. J, próximo à loja, sou sobrinho dele. Foi-lhe solicitado que preparasse um escrito sobre o que ele entendia que poderia melhorar e o que ele entendia estar errado na loja.

Vendedor nº2: doravante, Sr. M; na empresa há 18 meses; 34 anos de idade; casado; um filho; 1º Grau completo.

O que você faz na loja? Vendo tinta automotiva e imobiliária. Alfa lhe ofereceu algum curso? Nenhum, até o momento. Você gosta do que faz na Loja? Trabalho porque sou obrigado. Qual é o seu salário? Ganho R\$ 350,00 mais vale transporte e refeição. Antes de trabalhar na empresa Alfa, trabalhou, principalmente em que? Estou operando com tinta, basicamente, na linha imobiliária, há seis anos. Mora em casa própria? Não, moro com meus pais. Como é o ambiente aqui na loja? Ruim, não existe respeito entre os colegas, sou chamado de burro o tempo todo; tenho medo de fazer perguntas. Foi solicitado que relatasse, por escrito, o que entendia estar errado e o que poderia melhorar na loja.

Motoqueiro: doravante, Sr. B; na empresa há 9 meses; 21 anos de idade; solteiro; primeiro grau incompleto.

Alfa lhe ofereceu algum curso? Nenhum, até o momento. Você gosta do que faz? Adoro. Gosta da empresa? Muito. Seu salário? R\$ 250,00 mais R\$ 250,00 pelo aluguel da moto e, mais gasolina. O almoço é fornecido pela loja. Onde trabalhou antes de Alfa? Numa das oficinas do Sr. J, como lanterneiro. Foi solicitado que também preparasse um relatório.

Técnico: doravante, Sr. P, 38 anos; 1º Grau incompleto; solteiro; na empresa desde a sua fundação; nunca tirou férias; possui 10% da empresa; é irmão do Sr. J; tem a responsabilidade de abrir e fechar a loja.

Gosta do que faz? Sim, muito. Alfa lhe ofereceu algum curso? Sim. Alguns. Todos em Goiânia, ministrado pelo pessoal do principal fornecedor; sempre na minha área, i.e., confecção de tinta automotiva. Qual é o seu salário? Recebo R\$ 1.500,00 por mês, mais alimentação. Onde mora? Em imóvel do Sr. J. O que você faz? Tinta automotiva e, também, faço acerto de tinta. Foi solicitado que também preparasse um relatório.

Funcionários da Loja do SIA:

Gerente: doravante, Sr. O; solteiro; 27 anos; primo da Sra. S; opera na loja desde a sua abertura; cursando o 1º Semestre de Administração.

Alfa já lhe ofereceu algum tipo de curso? Sim, alguns, sempre ministrados pelo pessoal do principal fornecedor; sempre voltado para a confecção de tinta automotiva. O que você faz? Gerencio a loja e faço visitas diárias para alguns clientes aqui no SIA, pois, além de saber fazer tinta, também acerto tinta. Gosta do que faz? Sim, muito. Qual é o seu salário? R\$ 1.000,00 por mês, mais alimentação e gasolina, pois, faço as visitas sempre com veículo próprio. Onde mora? Em imóvel do Sr. J. Com quem fica a chave da loja? Comigo, pois, nas lojas do Sr. J, somente pessoas da família é que podem abrir e fechar as lojas. Logo, em cada loja, necessariamente, existe um membro da família com esta função. O que você acha que poderia fazer e não faz? Ser, pelo menos, consultado nas compras. Onde trabalhou antes da

empresa Alfa? No Banco Bamerindus, por 18 meses, como escriturário e caixa. Foi solicitado também um relatório sobre o que pode melhorar na empresa.

Vendedora: doravante, Sra. Y; casada; 21 anos; na empresa desde a sua fundação; cursando o terceiro ano do Segundo Grau.

O que faz na loja? Atendo balcão; atendo pedidos por telefone; ligo para os clientes; emito todas as notas fiscais; controlo as contas a receber; faço cobrança; coordeno as saídas do motoqueiro e encaminho o técnico responsável pelo acerto de tintas para os clientes que solicitam a presença dele. Gosta do que faz? Muito. A empresa já lhe proporcionou algum curso? Nunca. Qual é a sua remuneração? R\$700,00 mais vale transporte e vale refeição. Alguma observação? Aqui nesta loja a desunião é total; o banheiro, e.g., só eu e o motoqueiro é que cumprimos com o compromisso de fazer a limpeza nos dias a nós estipulados, logo, ele é um lixo. Sinto vergonha quando um cliente pede para ir ao banheiro. Isto, para não falar na falta de limpeza no resto da loja. O Sr. já reparou no bebedouro? Uma vergonha. Onde se viu, aqui no SIA, servir água num filtro de barro feio deste jeito. Outra coisa, aqui tem gente que chega sempre depois do horário, nada acontece, um absurdo! Por favor, a Sra. me faça um relatório dando sugestão sobre o que pode melhorar. Pode deixar, vou fazer; por acaso, tem limite de folhas? Claro que não. Fique a vontade.

Motoqueiro: doravante, Sr. T; na empresa há três anos e meio; sempre na mesma função; 31 anos; solteiro; 1º Grau completo.

Gosta do que faz? Sim. Sua função? Faço entrega de mercadorias; cobrança; limpo o banheiro no dia da minha escala; de vez em quando limpo a loja. Faz tempo que não estuda? Sim, faz dez anos. Alguma observação? Sim, quando a loja foi informatizada, eu me aproximei do computador e, o gerente me disse que eu tinha cabeça só para colocar capacete. Você vê alguma perspectiva aqui na empresa? Só de motoqueiro. Qual é a sua remuneração? Aqui, nas lojas do Sr. J, todos os motoqueiros têm a mesma remuneração. Por favor, me faça um relatório do que você acha que pode melhorar.

Técnico que acerta tinta: doravante, Sr. D; 36 anos; casado; cinco filhos; na empresa há 3 anos; 1º Grau incompleto; não estuda há 16 anos.

Gosta do que faz? Muito. Está no setor há quanto tempo? Desde os 18 anos de idade; fui pintor automotivo por 12 anos, adoro operar com tinta. Na função de acertar tinta, opera há quanto tempo? Estou nisto há seis anos, é divertido, pois, passo o dia visitando as oficinas; em cada oficina é um problema diferente, adoro isto. Qual o motivo de tanto acerto de tinta? Vários são os motivos: a marca do carro; carro muito exposto ao sol; qualidade do pintor; equipamento utilizado pelo pintor; qualidade da balança na hora de confeccionar a tinta aqui na loja; qualidade do nosso técnico que confecciona a tinta etc. Qual é o seu salário? Ganho R\$ 900,00, mais alimentação e, a empresa me cede um carro para eu visitar os clientes. Alguma observação? Sim, você precisa ir comigo nas oficinas para entender melhor o que eu faço. Não irá faltar oportunidade. Por favor, seria possível você fazer um relato daquilo que você acha que pode melhorar aqui na loja e na sua função? Sim, Terça-feira eu entrego.

Técnico: doravante, Sr. Q; 21 anos; solteiro; 2º Grau completo; desde 1996 sem estudar; trabalha na empresa desde outubro de 1997; tem como função confeccionar tinta automotiva.

A empresa já lhe ofereceu algum curso? Sim, em junho de 1999, por cinco dias em Goiânia. Curso ministrado pelo principal fornecedor, voltado para a confecção de tinta automotiva;

muito bom o curso. Você gosta do que faz? Não. Por quê? Meu salário é ridículo, apenas R\$ 300,00/mês, mais vale refeição e vale transporte. Este salário é de fome. Se eu não morasse com a minha irmã estaria passando fome. Quero trabalhar no balcão, como vendedor. Por favor, faça um relatório informando o que você entende estar certo e o que poderia mudar.

Funcionários da Loja do SOFN:

Gerente: Sr. G; 30 anos de idade; na empresa desde 1999; tem como função gerenciar a Loja e fazer as compras para as três lojas; 1º Grau completo; não estuda há mais de 10 anos; casado; pai de dois filhos; possui casa própria.

Você gosta do que faz? Sim, muito. Qual o seu maior problema na empresa? Tenho pouco tempo para visitar clientes. Você tem problemas com seus funcionários? Não. Mantenho um diálogo constante com eles. Aqui não tem problema de atraso nem de falta desmotivada. Alfa já proporcionou algum curso para você? Nenhum. Quanto você recebe por mês? O meu salário é de R\$ 700,00/mês, mais vale refeição e vale transporte. Você trabalha no ramo de tinta faz quanto tempo? Há mais de 10 anos; além de tinta automotiva, eu também já operei muito com tinta imobiliária. Por falar em tinta imobiliária, você entende ser interessante que a empresa Alfa opere com este tipo de produto? Sim, entendo que dá para ganhar dinheiro. Por favor, faça um relatório informando o que você entende que pode melhorar na empresa.

Subgerente: Doravante Sra. C; 24 anos; casada; cursando o segundo semestre do Curso de Administração; na empresa há dois anos; cunhada do Sr. J; possui casa própria.

O que você faz? De tudo um pouco: abastecimento das lojas; venda; cobrança; emissão de nota fiscal; substituo o gerente do SIA quando ele viaja ou tira férias. Você gosta do que faz? Sim. Você acha esta loja limpa? Sim. E o banheiro? Um horror! Aqui nesta loja só eu é que limpo o banheiro, ninguém quer saber de limpar aquilo, como eu não tenho tempo de limpar todos os dias, ele fica daquele jeito. Como é o ambiente aqui? Excelente, o melhor de todas as lojas do Sr. J. Por quê? O nosso gerente mantém um diálogo constante com todos nós, a equipe é unida. O que você acha do estoque? Normal. Quem é o responsável pelo caixa da loja? Aqui todos têm acesso ao caixa. E nas outras lojas? É a mesma coisa. Por favor, me faça um relatório informando o que você acha que poderia melhorar na empresa do Sr. J.

Encarregado pelo estoque: doravante, Sr. W; 32 anos; casado; 2º Grau completo; cunhado do Sr. J; na empresa há um ano e sete meses; mora em imóvel do Sr J.

Você gosta do que faz? Muito. O que você faz? Sou responsável pelo estoque; faço transferência de mercadorias para as lojas; atendo o balcão; faço vendas tanto no balcão quanto por telefone; sou o responsável por abrir e fechar a loja. Como é o ambiente aqui? Excelente. Qual é o seu salário? Ganho R\$ 400,00/mês, mais refeição e, o veículo da loja fica comigo. O que você acha deste estoque? Acho que ele tem alguns itens que não giram há muito tempo, isto não é bom. Por favor, me faça um relatório informando onde a loja pode melhorar.

Motoqueiro: doravante, Sr. R; 25 anos; 1º Grau completo; casado; um filho; na empresa desde julho de 2000.

Você gosta do ambiente da loja? Excelente, não tenho nenhuma queixa; aqui, todos são muito unidos. Eu trabalho com prazer. O que você faz? Faço entregas. A Moto é sua? Sim. Qual a sua remuneração? A mesma dos outros motoqueiros. Por favor, faça um relatório informando o que você acha que poderia melhorar.

Técnico: doravante, Sr. I; 27 anos; solteiro; 2º Grau completo; há três anos na empresa.

O que você faz? Opero no laboratório fazendo tinta automotiva e, também, faço acerto de tinta quando solicitado pelos clientes. Se o Sr. já falou com o Sr. D, ele já lhe explicou porque isto acontece. Sim já falei. Qual é o seu salário? Ganho R\$ 500,00 mais vale transporte e vale refeição. Gosta do que faz? Muito. Gosta do ambiente no trabalho? Muito. Do que você não gosta aqui? O grande problema aqui é na hora do almoço, na verdade não tem horário de almoço e, pior ainda, a comida chega sempre tarde e, na maioria das vezes, fria. A empresa Alfa já lhe proporcionou algum curso? Nunca. Como que você confecciona tinta e, também faz acerto? Observando os outros técnicos e, também acompanhando o Sr. D nas visitas aos clientes, quando eu trabalhava na Loja do SIA. O que você fazia antes de vir para Alfa? De tudo, fui ambulante; dono de boteco; vendedor de vale transporte; solista de banda etc. Por favor, me faça um relatório informando o que você entende que pode melhorar aqui no SOFN.

Técnico: doravante, Sr. I; 33 anos; 1º Grau completo; casado; um filho; mora de aluguel, o valor do aluguel é de R\$ 200,00; na empresa há 15 meses; registrado na carteira desde janeiro de 2000.

O que você faz? Opero no laboratório. Como eu opero nas instalações de uma revenda autorizada, fora das instalações de Alfa; também emito os pedidos de requisição de tinta e complementos. Faço também, todo final de mês, a requisição para o abastecimento do estoque do laboratório. Gosta do que faz? Sim, muito. O que fazia antes? Operava com tinta. Gosta da empresa Alfa? Sim. Qual é o seu salário? Ganho um salário líquido de R\$ 450,00/mês. Você conversa com frequência com a loja? O Sr. G, liga pelo menos uma vez toda a semana para ver se está tudo bem. Alguma coisa está faltando? Sim, estou com o meu aluguel atrasado e a luz já foi cortada uma vez. O que você fez para resolver este problema? Tentei ligar umas três vezes para o Sr. J, mas ele não estava. Qual é o seu objetivo? Ver se ele me concede um aumento. Quanto você imagina pedir? Pelo menos, um aumento de mais R\$ 50,00, para cobrir o aumento do aluguel que foi exatamente neste valor.

### 3. 10 – Conhecendo os Números

O modelo de GPQ, aqui adotado, pede um mergulho, quando possível, nos números da empresa. A empresa Alfa tem dificuldade de espelhar os seus números. Não foram encontrados balanços ou balancetes. A empresa tem um controle baseado no regime de caixa. Mensalmente é apurado tudo que entrou e, tudo que saiu pelo caixa. Com base nestes números, optou-se em observar o desempenho da organização durante o ano de 2000 e, o primeiro bimestre de 2001.

1) Recebimentos mensais (em reais), ano de 2000:

- janeiro, R\$ 182.443,60; fevereiro, R\$ 169.256,01; março, R\$ 164.163,85; abril, R\$ 178.200,78; maio, R\$ 168.673,97; junho, R\$ 161.435,92; julho, R\$ 160.165,53; agosto, R\$ 144.006,03; setembro, R\$ 193.486,71; outubro, R\$ 180.705,74; novembro, R\$ 152.941,32; dezembro, R\$ 221.589,24. O total da receita em 2000 foi de R\$ 2.077.068,70, i.e., uma média mensal de R\$ 173.089,05.

- Com base em CE (2001, p.XV), calculou-se, a partir da taxa de câmbio nominal (média mensal de venda) para o Comercial (PTAX), que Alfa, durante o ano 2000, experimentou uma receita, pelo regime de caixa, de US\$ 1.134.467,09. Isto posto, calculou-se um dólar médio no ano de US\$ 1,00 = R\$ 1,830876116, logo, Alfa operou com uma receita média mensal, durante o ano de 2000, de US\$ 94.538,92.
- 2) Recebimentos durante o primeiro bimestre de 2001(em reais):
- janeiro, R\$ 150.312,45 e fevereiro, R\$ 152.136,89. O total da receita neste primeiro bimestre de 2001 foi de R\$ 302.449,34. Logo, o faturamento médio mensal, pelo regime de caixa, alcançou R\$ 151.224,67 ou uma queda aparente de 14,0% em relação ao mesmo período de 2000. A inflação, medida com base no IGP-DI da FGV-RJ, para os doze meses encerrados em 28/02/2001, conforme CE (2001, p.II), alcançou 9,38%, logo, a empresa apresentou uma queda real nas vendas de 21,37%, em termos de primeiro bimestre de 2001 em relação ao mesmo período de 2000.
- 3) Pagamento de duplicatas (fornecedores, energia, impostos, aluguéis, telefone e outros) durante o ano de 2000 (em reais):
- janeiro, R\$ 122.722,45; fevereiro, R\$ 123.488,28; março, R\$ 118.123,74; abril, R\$ 132.465,03; maio, R\$ 114.857,08; junho, R\$ 140.581,51; julho, R\$ 137.614,60; agosto, R\$ 115.531,38; setembro, R\$ 118.485,60; outubro, R\$ 120.176,31; novembro, R\$ 135.344,26; dezembro, R\$ 167.636,65. O total de duplicatas pagas alcançou, R\$ 1.547.026,89 ou uma média mensal de R\$ 128.918,90.
- 4) Pagamento de duplicatas durante o primeiro bimestre de 2001 (em reais):
- janeiro, R\$ 160.937,49 e fevereiro, R\$ 148.000,23. O total de duplicatas pagas neste primeiro bimestre alcançou, R\$ 308.937,72 ou um desembolso médio mensal de R\$ 154.468,86. Comparando-se com o primeiro bimestre de 2000, observa-se um aumento nominal de 25,50%. Operando-se com o mesmo índice de inflação, operado nas receitas, observa-se um aumento real no pagamento das duplicatas de 14,74% entre o primeiro bimestre de 2001 e o primeiro bimestre de 2000.
- 5) Pagamento de despesas gerais (almoço, salário, passagem, material de escritório, material de limpeza, combustível e outros), durante o ano de 2000 (em reais):
- janeiro, R\$ 13.978,20; fevereiro, R\$ 14.725,50; março, R\$ 14.717,90; abril, R\$ 12.961,05; maio, R\$ 13.176,77; junho, R\$ 12.451,18; julho, R\$ 12.595,57; agosto, R\$ 12.452,04; setembro, R\$ 13.589,59; outubro, R\$ 13.689,35; novembro, R\$ 12.060,20 e dezembro, R\$ 22.585,60. O total de saída do caixa foi de, R\$ 168.982,95 ou uma média mensal de, R\$ 14.081,91.
- 6) Pagamento de despesas gerais durante o primeiro bimestre de 2001 (em reais):
- janeiro, R\$ 13.689,35 e fevereiro, R\$ 12.285,58. O acumulado no bimestre chegou a R\$ 25.974,93. Isto mostra uma queda aparente de 9,5% em relação ao primeiro bimestre de 2000. Operando-se com o IGP-DI já mencionado, observa-se uma queda real nas despesas gerais de 17,26%.
- 7) Levantamento dos estoques, ao preço de custo (em reais)
- em 31/12/2000, o valor dos estoques era de R\$ 450.807,77

- em 24/02/2001, o valor dos estoques era de R\$ 490.593,12
- 8) Segundo o Sr. G, Alfa opera com uma margem bruta de 35%.
- 9) Com as informações colhidas, pode-se calcular a rotação dos estoques:
  - rotação dos estoques: (valor dos estoques/custo das mercadorias vendidas) x 360
  - em 31/12/2000:  $(450.807,77/1.350.094,65) \times 360 = 120$  dias
  - em 28/02/2001:  $(490.593,12/1.318.081,98) \times 360 = 134$  dias

### 3.11 – Escrito dos Funcionários

Ouvir os funcionários faz bem, melhor ainda é analisar o que eles relatam por escrito. É mais fácil conhecer as empresas pelos seus funcionários. É evidente que, nem todos entregaram o seu parecer, pois, não era obrigatório, assim como também, não era necessário se identificar. No caso de Alfa, aqueles que entregaram o relatório se identificaram. Foi informado aos funcionários que, primeiro, este escriba não era funcionário do Sr. J, que estava apenas prestando uma consultoria.

Os relatórios serão analisados pela ordem de entrega, independentemente da loja de origem do funcionário. O prazo dado, para a elaboração do parecer, foi de sete dias.

#### 1) Sr. L:

Entende ser um absurdo não existir nas lojas um responsável pelo caixa; as despesas não serem confirmadas por notas fiscais; cada funcionário deveria ter uma função específica; reclama que pessoas de nível de escolaridade inferior ganham mais do que ele; ele quer operar com comissão e não com salário fixo. Afirma também que, o técnico e o motoqueiro fumam dentro do laboratório, o que é um risco para todos; as baixas nas mercadorias, geralmente são esquecidas, com isso o estoque nunca bate; a brincadeira durante o serviço é geral, principalmente por parte do motoqueiro.

#### 2) Sra. Y:

Relatório extenso, com muitas observações:

- o almoço oferecido por Alfa é um horror! Tem dias que vem banhado em óleo;
- o horário do almoço não é respeitado para os funcionários; mas o gerente tira até três horas;
- a empresa tem que informatizar a emissão de nota fiscal, pois, têm dias que ela fica toda a manhã só emitindo nota fiscal;
- assinar o ponto seria o ideal para controlar a entrada e saída de todos os funcionários;
- bebedor decente, pois, aquele em operação é uma vergonha;
- ninguém se interessa em colocar as mercadorias nas prateleiras, têm períodos que elas ficam semanas esparramadas pelo chão;
- visitas externas, é muito importante para incrementar vendas;
- colocar um sistema de consulta de cheque mais eficiente;
- máquina automática para cartão de crédito, pois, a manual está ultrapassada;
- treinar os funcionários com cursos e palestras para dar um atendimento melhor ao cliente. Tem gente que discute e grita com os clientes;

- melhorar a entrega; um motoqueiro não é suficiente, pois, ele além de entregar mercadoria, faz também cobrança, clientes foram perdidos por constantes atrasos na entrega de mercadoria;
- responsabilizar o vendedor pela venda, pois, quando o cheque voltava ou o boleto de cobrança não era pago; o vendedor deveria ir ao encontro do cliente, isto não era feito (neste caso específico, ela está se referindo ao Sr. O);
- precisamos de uma agenda, a que temos é de 1997;
- falta um departamento de pessoal; de cobrança e de cadastro de clientes;
- adotar o sistema de tele-vendas;
- protestar os títulos que não são pagos;
- adotar um sistema de metas de venda.

3) Sr. T:

Entende ser uma boa idéia este negócio de relatório; pode ser que as coisas mudem na loja. Propôs uma melhor divisão das tarefas na loja, tais como, a limpeza da loja, do banheiro, das prateleiras etc. A contratação de mais um motoqueiro, pois, ele não estava dando conta; eram muitos clientes em Taguatinga, Gama e Sobradinho. Ele reconhece que chega atrasado com freqüência; mas a empresa não pode também continuar fazendo ele trabalhar sem horário de almoço. Outra coisa, nunca se sabe a hora que as marmitas chegam. Existe dia que chega ao meio dia, outros ao meio dia e meio, outros próximo das 14:00 horas. Entende que Alfa deveria urgentemente proporcionar um curso de relações humanas, para os seus funcionários aprenderem a conversar com os clientes e, até mesmo, com os próprios companheiros de trabalho. Outra coisa, a função de motoqueiro é de alto risco, a empresa deveria fazer um seguro de vida para os motoqueiros, nem que fosse para descontar do próprio motoqueiro no final do mês.

4) Sr. M:

Na empresa Alfa não existe união entre os funcionários. Tem gente na empresa que chama a minha atenção na frente dos clientes, isto não é bom. Tem colegas que fumam dentro da loja sem nenhum respeito pelos clientes.

5) Sr. D:

O horário de almoço é uma vergonha, simplesmente não existe. As marmitas são terríveis. Eu detesto, elas. Os colegas de trabalho têm que se comunicar mais. O problema é que muitas vezes os clientes ligam, fazem pedidos e simplesmente quem atende, o telefone esquece do pedido, um absurdo! Pior ainda, quem houve a reclamação dos clientes são os técnicos que acertam tinta, pois, eles estão em contato direto com as oficinas. Informou que gosta de trabalhar na Empresa Alfa.

Na empresa do Sr J todos os funcionários têm acesso ao caixa, nunca observei isto em nenhuma empresa antes. O incrível é que as despesas, e.g., de combustível, não são questionadas por ninguém. O telefone é uma vergonha, não existe nenhum controle; se alguém faz ligação interurbana finca por isso mesmo. E o tempo gasto com asneiras no telefone, principalmente pelo gerente da loja, é um absurdo. Outra coisa incrível é a falta de respeito de alguns colegas que costumam chegar atrasado e, pior ainda, quando faltam, não dão qualquer satisfação. O mais incrível nisto tudo é o comportamento do gerente, não faz nenhuma pergunta para os que chegam atrasado e nem para os faltosos.

Na Loja do SIA existe uma rixa muito forte entre uma funcionária e o gerente. A rusga entre os dois causa desconforto, pois, todos percebem que, enquanto a colega luta para a loja avançar, o gerente não quer saber de nada, é um descansado, um descomprometido.

Outro ponto fraco das lojas do Sr J está no fato de que eu nunca vi o Sr J cumprimentar um funcionário sequer. Pior ainda, toda vez que ele liga para uma das lojas é sempre para reclamar, não é capaz de motivar ninguém. Ainda bem que ele fica, quase todo o tempo, nas oficinas.

Outro detalhe que merece atenção, toda vez que ocorre acerto trabalhista comigo, pois eu nunca fui registrado, é uma verdadeira tristeza, pois, o valor muda a toda a hora e, pior de tudo, custa a se concretizar. Convém observar que, no meu caso específico, eu é que até hoje não quis que assinassem a minha carteira. Tanto o Sr J quanto a Sra. S estão sempre me solicitando para mudar de comportamento. Ocorre que, pelo que tenho observado, desde que entrei na empresa, o que tem sumido de carteira profissional dos meus colegas, é uma verdadeira piada. Pior ainda, muitos aqui na Loja já foram na Caixa Econômica Federal e observaram que o FGTS não é depositado com regularidade, parece que o problema está no contador do Sr J. dizem que ele é tudo, menos contador.

Outra vergonha nesta empresa é no dia do pagamento dos funcionários. Um dia é na própria Loja, noutro, na Oficina do SIA; mais adiante na do SOFT e por aí vai. Pior de tudo, os funcionários das lojas são sempre os últimos a receber.

## 6) Sr. Q:

Solicita aumento de salário; com R\$ 300,00 só não passa fome porque Deus provém. A loja precisa urgentemente de um bebedouro decente. Solicita mais dedicação do gerente para os serviços da loja. Informa que o gerente apenas abre e fecha a loja. Somente o gerente tem horário de almoço, isto é um absurdo! O Sr. J nunca aparece; aliás, nunca foi visto na loja. Quando procura o Sr. J nas oficinas ele nunca está, vive empurrando as coisas com a barriga. A loja necessita urgentemente de mais um motoqueiro. Informa que já ouviu barbaridades dos clientes pelo telefone, pois, a mercadoria, demora para chegar, isto, para os pintores é prejuízo, pois, muitos têm vários carros para pintar. O sistema de pagamento dos funcionários é uma piada; o motoqueiro do Guará deixa em cima do balcão os contracheques e ninguém sabe o que fazer; isto, para não falar que todo mundo fica sabendo do salário, um dos outros. Aqui não tem caixa, aliás, tem, mas ninguém se responsabiliza por nada; todos metem a mão, uma loucura! Ele quer sair do laboratório, não agüenta mais, quer ir para o balcão.

## 7) Sr. G:

Entende que Alfa necessita se organizar. Para que ocorra aumento de receita, cada funcionário tem que ter a sua função. Cada gerente tem que ter autonomia para fazer melhorias dentro da sua loja. Entende que a sua loja necessita de um funcionário para fazer abastecimento para as outras lojas e para as oficinas do Sr. J. A empresa necessita urgentemente de um responsável pela cobrança. A loja do SIA precisa urgentemente de mais um motoqueiro, ninguém vê isto. Como comprador da empresa ele precisa estar acompanhando o mercado, mas não dispõe de tempo para isto, pois, está sobrecarregado com outras atividades. O horário de almoço não funciona; a comida tem dias que é muito ruim, pior ainda, vem fria. O Sr. J visitou o depósito no dia em que a loja começou a operar, desde então, nunca mais apareceu. Ele só se preocupa com as oficinas.

## 8) Sr. W:

Na empresa Alfa não existe controle de caixa. Todos mexem no dinheiro. As tarefas deveriam ser, melhor distribuídas. O outdoor em frente da loja está com os números dos telefones desatualizados, isto já faz quase um ano. As compras deveriam se concentrar somente em mercadorias de alto giro; existe uma quantidade enorme de produtos que não giram, faz muito tempo. Nesta loja, não tem sentido vender tinta imobiliária; elas só ocupam espaço. No estoque do depósito e também das lojas, existe tinta imobiliária com mais de quatro anos na prateleira, a maioria está vencida. A seleção de funcionários é uma vergonha; aqui não existem problemas, mas nas outras duas lojas é o que mais existe. Tem que ser tomada uma decisão urgente com relação a estas latas de tinta vencidas, assim como com as que estão perto de vencer. Fazer visitas aos clientes é o mínimo que se espera dos vendedores e dos gerentes; isto não é feito em nenhuma das lojas. Existe muita perda de mercadoria devido a erros na elaboração das tintas automotivas, o desperdício tem sido muito grande. As lojas têm que se entender, não tem sentido a loja do SIA vender para oficinas localizadas do SOFN e, vice-versa. A limpeza nas lojas é uma vergonha.

9) Sra. C:

Relatório com algumas observações:

- o Sr. J deveria se fazer presente nas lojas;
- definição de funções;
- tomada de decisões em conjunto;
- organização e controle de caixa e estoque;
- uniformes para os funcionários (uso obrigatório);
- treinamento para funcionários (seja qual for o cargo ocupado);
- o ideal é que cada funcionário tirasse, no mínimo, 15 dias de férias por ano;
- estabelecer e fazer cumprir o horário de almoço, nas três lojas;
- limpeza das lojas e dos laboratórios diariamente, não deixar a sujeira acumular;
- resolver de uma vez por todas o horário de chegada dos funcionários do SIA;
- os vendedores precisam aprender a ligar para os clientes, eles são muito passivos;
- as vendas deveriam ser pelo sistema de comissão.

Não entregou o relatório, o técnico do Guará; o motoqueiro do Guará; o gerente do SIA (ele teve problemas particulares, morte na família, teve que viajar ficando uma semana fora); o motoqueiro e os dois técnicos do SOFN.

### **3.12 – Definição de prioridades imediatas**

Após a primeira visita ao depósito, em 12/02/2001, efetuou-se uma conversa com os funcionários. Estes levaram em média, seis dias para entregar os seus escritos. Isto concretizado foi feita uma visita ao Sr. J e, durante a conversa, acertou-se para o dia 22/02/2001, uma reunião na Loja do SOFN, com a presença dele; do Sr. G; da Sra. S; da Sra. C; do Sr. O e, deste escriba.

No dia seguinte, na hora marcada, todos estavam presentes. O Sr. J sugeriu que a reunião fosse realizada no subsolo. De imediato houve um ar de espanto; alguém falou, lá não, é muito apertado. O Sr. J foi firme, lá mesmo.

Naquele ambiente com aquele monte de latas; aquela sujeira; aquela janela grande, com a metade dos vidros quebrados; formulou-se a primeira pergunta para o Sr. J. Como são, de fato, feitas às compras na sua empresa? Bem, orientou-se o comprador para fazer as compras da melhor maneira possível. O Sr. saberia informar quanto que o principal fornecedor cobra nas vendas a prazo? Não cobra nada. Tem certeza? Claro. O Sr. J dirigiu-se para o Sr. G pedindo para ele confirmar que não existia taxa de juro alguma nas compras a prazo. O Sr. G informou que, com relação ao principal fornecedor, a taxa cobrada era de 3,6% ao mês. A Sra. S atalhou a conversa dizendo-se surpresa, pois, pensava que era 2,5% ao mês. O Sr. J engoliu, aquela assertiva do Sr. G, em seco.

Que tal um levantamento dos estoques neste final de semana, foi à sugestão deste escriba, nas três lojas? Todos concordaram. Ficou acertado que cada gerente iria comandar a contagem dos estoques nas suas respectivas lojas.

Ainda com relação à reunião, este escriba adotou a estratégia de caminhar pelos dois corredores do depósito, com todos os integrantes. No final, à direita da escada, o Sr. G começou a ser questionado quanto à natureza e o giro de cada produto. Foi um tormento

para todos, pois, existia produto que não girava há muito tempo. Em baixo da escada, havia um monte de latas sem a menor chance de serem compradas pelos clientes. Do lado direito, de quem desce pela escada, havia uma pilha com mais de mil latas de um certo tipo de Verniz. O que é isto, perguntou o escriba? Um silêncio fúnebre. O Sr. J respondeu, dinheiro jogado na lata do lixo! Ninguém compra isto, é lançamento recente da indústria. Como, ninguém compra? Não foi feita demonstração do produto antes da compra? Não, foi a resposta.

Indo, em direção à parede, que fica em frente da escada, onde existia uma janela grande, com a metade dos vidros quebrados, estava o estoque de tinta imobiliária, um horror! Tintas vencidas há mais de três anos; tinta com cores sem a menor chance de encontrar compradores, tais como: tangerina, roxo, lilás, laranja etc. O estoque de tinta imobiliária, a preço de custo, naquele levantamento de estoque, alcançou R\$ 65.000,00.

Isto, para não falar de uma outra quantidade grande de tinta automotiva feita errada, que estava próxima da janela e que, há muito já poderia ter sido aproveitada nas oficinas do Sr. J. Na verdade, fazia muito tempo que o Sr. J não visitava aquele estoque.

Outra pergunta, para todos ali presentes: alguém aqui é consultado quando as compras são feitas? A resposta foi unânime, ninguém. Como que o Sr. G compra, sem saber, e.g., qual é de fato a necessidade da Loja do Guará ou da Loja do SIA? O Sr. J respondeu: a culpa é minha, ele não foi orientado para este fato.

O Sr. J, continuou, informou a todos que a GPQ seria adotada na empresa e que, daquele instante em diante todos deveriam se preocupar em aprender a administrar. Dado a impossibilidade de atuar na empresa, devido às oficinas, comunicou que às operações de Alfa daquele instante em diante deveriam ser conduzidos pela Sra. S.

A reunião foi encerrada, ficou acertado que no dia 26/02/2001 a Sra. S faria uma reunião com o consultor externo para definir as primeiras prioridades da nova gestão.

### **3.13 – O estabelecimento das primeiras políticas**

A reunião do dia 26/02 teve como objetivo básico informar a Sra. S sobre os primeiros passos da GPQ. Ela foi informada que a primeira coisa a ser pensada seria o estabelecimento de uma política básica para a Empresa Alfa.

Política básica é o estabelecimento de um caminho por onde os stakeholders internos de Alfa deveriam perseguir, para que seja alcançado um ponto imaginário qualquer, onde, aqueles, se sintam felizes. A felicidade aqui referida, não poderá ser singular, i.e., não adianta apenas os sócios da empresa se sentirem no Nirvana. Também não adianta, estes e mais os funcionários. Na verdade, todos os stakeholders que são afetados pela Empresa Alfa, deveriam experimentar o mesmo sentimento.

A primeira coisa que a Sra. tem que fazer é definir a natureza do seu negócio, i.e., qual é a missão da Empresa Alfa. A Sra. tem que ter bem definido em que segmento atuar. Tem que ter sempre em mente a melhor maneira de agregar valor para os seus consumidores. E não pode perder de vista o sentido da existência de Alfa.

A Sra. terá que determinar os valores que pretende seguir para chegar no ponto planejado. Valores, mas que valores? A Sra. terá que desenvolver a capacidade de operar dentro da sua

organização com justiça, transparência, igualdade, franqueza e honestidade. A partir do instante em que a Sra. conseguir formar uma imagem para Alfa, de médio e longo prazo, ao natural o sentimento de traçar políticas e objetivos se farão presentes. A imagem da empresa no futuro lhe permite uma visão. Para experimentar esta visão, será necessário que, doravante, a Sra. comece a pensar a operar em equipe.

A sua empresa precisa parar de operar de forma empírica; ela necessita de políticas que a Sra. doravante terá que traçar. Inicialmente, é recomendável que se pense em termos de um espaço de tempo em que os resultados tenham condições de ser, de fato, atingidos. Não adianta ficar sonhando com coisas mirabolantes, isto só atrapalha e desanima. Entende-se que, no estágio em que Alfa se encontra, políticas com prazo máximo de três meses e, isto é muito importante, dentro das reais possibilidades de serem alcançadas pela sua equipe, é que devem ser perseguidas.

Como fazer isto, perguntou a Sra. S? Interessante a sua pergunta. Que tal a Sra. ouvir um pouco do que já foi observado, na sua empresa. Quem sabe, a partir daí, não comece a surgir idéias.

TABELA 3.1 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALFA

	Quantidade	Porcentagem
Primeiro grau incompleto	3	18,75%
Primeiro grau completo	5	31,25%
Segundo grau incompleto	2	12,50%
Segundo grau completo	6	37,50%
Total	16	100,00%

A Tabela 3.1 mostra que cinquenta por cento dos seus funcionários não têm o 2º Grau. Do restante, apenas dois estão cursando o primeiro semestre do 3º Grau. Um dos funcionários que detém função relevante na empresa, i.e., o comprador, além de ter apenas o 1º Grau, está a 10 anos sem estudar.

Outro detalhe observe no seu livro-texto, olhe na página 23. Ali, o autor escreve sobre as cinco necessidades básicas do ser humano, a saber: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. A Sra., atendo-se às páginas seguintes, até a 33, irá observar que o autor escreve sobre o comportamento do ser humano no que tange ao atendimento de cada uma delas. Observe que duas se destacam, i.e., a estima e a auto-realização. Qual é o sentimento que a Sra. tem dos seus funcionários quanto a estas duas necessidades? Qual a perspectiva de crescimento profissional daqueles que não são membros da família dentro da sua empresa?

Observe, que a estima e a auto-realização são, de fato, a alavanca que impulsiona os funcionários a se comprometerem com a organização. Observe a sua funcionária da Loja do SIA. Será que ela se conforma com a posição que ocupa? A Sra. nunca percebeu que ela tem uma vontade enorme de ser a gerente daquela loja? E quanto a sua funcionária do SOFN. Será que ela está sendo bem aproveitada naquela loja?

Como que uma organização pode pensar em partir para o ataque, no que tange, e.g., a alcançar uma maior fatia de mercado, operando num ambiente interno caracterizado por stakeholders preocupados em atender necessidades fisiológicas, de segurança e sociais? Geralmente, tais estratégias desembocam em enormes fracassos.

O caixa, nas três lojas, no que se refere às vendas à vista e às compras de pequenos valores, não tem qualquer registro e controle. Além disso, a empresa opera sem bússola, pois, não tem e, ninguém sabe, o que é um fluxo de caixa.

A parte referente à escrituração contábil está uma verdadeira tragédia; o mesmo deve ser dito, no que tange à parte fiscal da empresa.

Os estoques estão, há muito, em que pese ninguém ter se apercebido, uma verdadeira sangria de dinheiro, pois, existe uma quantidade muito grande de tintas que não giram. Em que pese a empresa poder contar com o socorro das oficinas, já que, aparentemente, não costuma ir ao mercado financeiro captar recursos, dificilmente este ambiente de socorro poderá se manter por muito tempo. Não se esqueça que o Sr. J já acendeu a luz vermelha, pois, no instante em que ele chama um agente econômico de fora para analisar e dar sugestões, é porque o perigo está muito próximo.

A Sra., e.g., ao invés de gerenciar, opera muito mais como uma controladora de entrada e saída de documentos. Onde está o gerente administrativo-financeiro da sua empresa?

O quê leva os funcionários da Loja do SIA, e.g., a reclamarem com relação ao horário do almoço? Como punir aqueles que chegam atrasado se eles não têm intervalo para almoço? Isto, para não falar da baixa qualidade do almoço.

E quanto à qualidade no ambiente de trabalho? A Sra. já observou o estado de imundície em que se encontram a Loja Guará e a Loja do SIA? E quanto aos banheiros, nas três lojas, não dá para dizer qual é o mais imundo. O laboratório da Loja do Guará está podre; o bico das bases está cheio de sujeira. E o laboratório da Loja do SIA? Pior ainda, pois, como a loja é pequena, as pessoas do balcão têm uma visão nítida daquela sujeira. E a balança, toda manchada de tinta e totalmente suja; uma vergonha. E as prateleiras? Em muitas, as latas estão com uma crosta de pó, da grossura de um dedo. Isto, para não falar do comportamento de certos stakeholders tanto na sua loja quando na do SIA. Naquela, o Sr. M opera abaixo de vara o tempo todo. Nesta, ninguém se entende, na verdade, é cada um por si e seja o der por todos.

Até quando a Sra. imagina que o fisco irá permitir que as suas três lojas operem sem o Cupom Fiscal?

Até quando a Sra. imagina continuar fazendo todas as suas anotações à mão?

Isto para não falar dos seus clientes externos. Qual é o instrumento de medida que a Sra. usa para saber se eles estão sendo bem atendidos ou não?

Qual é o instrumento de medida que a Sra. adota para saber se aquela máquina que a sua empresa mantém fora das instalações, com um funcionário exclusivamente para aquele fim, opera com resultado positivo?

É evidente que existe mais coisas, mas isto não quer dizer que a sua empresa está no fim, nada disto. Só o fato de não ter dívida alguma junto aos bancos é, sem sombra de dúvida, uma vitória. No Brasil, a taxa de juros real cobrado pelos bancos nas carteiras de empréstimo para capital de giro, se não for a mais cara do mundo, está, seguramente, entre as três maiores. E, como, as oficinas também não têm nenhuma dívida bancária, deste inferno as empresas do Sr. J e da Sra. estão livres.

A Sra., doravante, terá que pensar em operar não mais de forma empírica como vinha fazendo. Que tal o estabelecimento das primeiras políticas para Alfa? O ideal seria a Sra. ler o livro-texto todo, assim como, dialogar um pouco com alguns dos seus funcionários, para, no dia 28/02, de fato, trabalhar-se este assunto.

A Sra. S, de pronto, concordou. A conversa foi marcada para começar no dia 28/02 às 15:00 horas.

A reunião de trabalho ocorreu dentro do combinado. A Sra. S informou que estava gostando do livro-texto. Entendia que, de fato, o ideal seria traçar as primeiras políticas para os próximos três meses. As diretrizes traçadas por ela foram:

- ? Baixar a rotação dos estoques de tintas automotivas, até 31/05/2001, para 90 dias;
- ? Concentrar as vendas de tintas imobiliária na Loja do Guará. Não comprar mais nada de tinta imobiliária e, até 31/05/2001, reduzir o atual nível de estoques em 35%;
- ? Operar com metas mensais de vendas. Para os próximos três meses, a meta por loja seria a seguinte: Loja do Guará, R\$ 75mil; Loja do SIA, R\$ 90.000,00 e Loja do SOFN, R\$ 56.000,00.
- ? Regularizar a parte fiscal, junto à Receita Federal, referente ao Imposto de Renda dos anos de 1997 e 1998;
- ? Acerto monetário com, pelo menos 30% dos funcionários, quanto ao período de não registro no quadro de funcionários;
- ? Ter todos os funcionários, devidamente registrados, em 31/05/2001;
- ? Escolha de um membro da equipe atual para ocupar o cargo de Gerente Administrativo/Financeiro;
- ? Todas as lojas deverão regulamentar o horário de almoço de seus funcionários até 30/04/2001;
- ? Implantar o instrumento dos 5S nas três lojas;
- ? Estabelecimento de uma política de treinamento para todos os funcionários em GPQ;
- ? Instalação do computador no setor administrativo/financeiro até 30/04/2001;
- ? O fluxo de caixa deverá estar informatizado até 31/05/2001;
- ? Todas as lojas deverão operar, a partir de 01/04/2001, com as folhas de ponto assinadas diariamente pelos funcionários;

- ? Ter a autorização da Secretaria da Fazenda do DF até 31/05/2001, no que tange a emissão de nota fiscal totalmente informatizada, para a Loja do SIA;
- ? O pagamento dos funcionários, a partir de 30/04/2001, será efetuado pelo gerente administrativo/financeiro;
- ? As lojas do SIA e do Guará deverão operar, a partir de 01/06/2001, no sistema de vendas comissionadas.

Muito bem a Sra. terá de comunicar sua equipe de gerentes sobre as suas políticas. Não poderá esquecer do *Workshop*. Por falar nisto, a Sra. leu sobre este assunto no livro-texto? Sim, inicia na página 121 e termina na 123. Excelente.

Quem a Sra. pensa convidar para o cargo de Gerente Administrativo-Financeiro? Bem, entende-se que a pessoa que reúne as melhores condições é a Sra. C. Excelente. A Sra. pretende conversar quando com ela? Amanhã, pela manhã. E quanto à reunião, pretende marcar para quando? Dia 03 de março, às 14:00 horas. Ótimo.

No dia 01/03/2001 a Sra. S conversou com a Sra. C. Esta aceitou o cargo de Gerente Administrativo-Financeiro com muito entusiasmo. Ficou acertado que ela receberia treinamento em GPQ a partir de 05/03.

A reunião do dia 03 de março iniciou no horário combinado. A Sra. S informou suas políticas. Estavam presentes os seguintes funcionários: Sra. C, Sr. G, e o Sr.O.

Todos receberam por escrito as políticas estabelecidas. A Sra. S perguntou se o dia 12/03/2001 seria uma data satisfatória para, a equipe ali presente, apresentar um método que atendessem aquelas políticas. Todos concordaram.

### **3.14 – Girando o PDCA**

Os membros da equipe serão afetados da seguinte forma, no que tange ao caminho perseguido para a concretização das primeiras políticas básicas:

- a) Sra. C – regularização fiscal; acerto monetário dos funcionários; instalação do computador; fluxo de caixa; parte legal da folha de ponto; autorização do GDF para emissão de NF; folha de pagamento e comissão dos funcionários;
- b) Sr. O – meta de vendas; regularização do horário de almoço e, a política de comissão do vendedor;
- c) Sr. G – rotação dos estoques; meta de vendas; regularização do horário de almoço;
- d) Sra. S, enquanto responsável pela Loja do Guará, – venda de tintas imobiliárias; meta de vendas; regularização do horário de almoço; política de comissão dos vendedores;
- e) Consultor externo – política de treinamento dos funcionários e implantação do 5S.

A Sra. C, foi orientada, pelo consultor externo, para desenvolver o seu método operando sobre a regularização fiscal; o acerto dos funcionários; a folha de pagamento; a folha de ponto; a emissão de nota fiscal informatizada e o pagamento de comissão. Em hipótese alguma, quanto a estes quesitos, operar sem o respaldo da *lei*. Logo, daquele instante em diante, a visita ao escritório de contabilidade deveria ser efetuada, no mínimo uma vez por

semana, até que fossem alcançados todos os objetivos. Quanto ao computador, o ideal seria a orientação de um técnico. Quanto ao fluxo de caixa, deveria ser pesquisado, aquele que melhor atendesse às necessidades da empresa, i.e., deveria ser evitada a compra de pacotes prontos.

O Sr. O foi orientado para, no que tange à meta de vendas, reunir a sua equipe. Informar a meta. Procurar criar um clima de envolvimento entre os membros da equipe de tal forma que eles se motivassem para pensar nas metas. Conceder uns dois ou três dias de prazo, convocando uma reunião logo a seguir. Quanto à regularização do horário de almoço, o caminho é a equipe decidir. No que tange à política de comissão do vendedor, o melhor caminho é trabalhar em conjunto com a Sra. C, pois, aspectos legais estão envolvidos.

O Sr. G no que tange à meta de vendas, e a regularização do horário de almoço, recebeu orientação idêntica a do Sr. O. Porém, quanto ao estoque, a sugestão dada, foi a de que, além de uma conversa com o Sr. W, seria interessante envolver os demais gerentes e a Sra. S. O estoque vinha há muito causando sangria no capital de giro de Alfa; não pode ser tratado apenas por uma ou duas pessoas. A rubrica estoque seria uma variável que não deveria mais fugir dos controles. Logo, a responsabilidade teria que ser dividida por todos os gerentes da organização.

A Sra. S, enquanto, de fato, acumulasse o cargo de gerente da Loja do Guará, foi também orientada a atuar da mesma forma que os outros dois gerentes.

O que de fato aconteceu, até a data combinada? Na saída da reunião, o medo de nada dar certo estava estampado no rosto de todos. Todos foram informados de que, caso comessem a conversar com os seus funcionários, o caminho para o alcance das metas seria mais fácil. Aprendam a conversar. Isto, não faz mal algum. Comecem.

A situação, de fato, mais delicada era a da Sra. C, pois, estava começando numa função que não sabia como operar e, tinha uma tarefa para apresentar de imediato. Ela, porém não se intimidou; saiu da reunião e foi direto para o escritório de contabilidade. Naquele dia, ficou até às 19:00 horas, fazendo perguntas, anotando e questionando. Saiu do escritório do contador, dado a sua falta de experiência apavorada. Afirmou, para o consultor externo: esta empresa vai falir, está tudo irregular. Calma, nada de apavorar. Você está com uma série de informações nas mãos, trace o caminho.

Na Loja do SOFN, a mobilização foi geral, na data combinada, todos contribuíram com sugestões.

Na Loja do SIA, o técnico do laboratório se recusou a opinar e a participar das reuniões. Na Loja do Guará, o mesmo aconteceu, também com o técnico do laboratório, que, por incrível que pareça, detém 10% das quotas de Alfa. O motivo alegado por este sócio, foi de que aquilo tudo era bobagem, pura perda de tempo.

No dia 12/03 a reunião começou na hora marcada. A Sra. S tomou a palavra pedindo aos gerentes que apresentassem o caminho para o atendimento dos objetivos traçados.

- 1) o método adotado para a regularização da parte fiscal e trabalhista, segundo a Sra. C; de comum acordo com os demais gerentes, será através de um trabalho conjunto com o escritório de contabilidade, mas, a responsabilidade não será do escritório, mas da equipe de Alfa. A Sra. C elaborou um roteiro, previamente aprovado pelos outros gerentes, onde, no mínimo uma vez por semana se reuniria com o escritório de contabilidade,

repassando cada tópico pendente, até a sua efetiva resolução. Ficou acordado entre os gerentes que, a cada trinta dias, eles seriam informados pela Sra. C do andamento de cada tópico.

- 2) Com relação à política de estoques, o Sr. G informou que, de comum acordo com todos os gerentes, incluindo a Sra. S, enquanto gerente da Loja do Guará, doravante, nenhuma compra seria realizada sem: a) consulta às lojas, da situação, no instante da compra, da mercadoria nos seus respectivos estoques; b) consulta à gerente administrativa-financeira sobre a situação do fluxo de caixa para a data prevista de pagamento da compra; c) consulta ao encarregado do depósito sobre o giro da mercadoria nos últimos três meses; d) encaminhamento de todas as tintas automotivas, que foram devolvidas pelos clientes, para as oficinas do Sr. J; e) encaminhamento para as oficinas do Sr. J dos produtos automotivos, há muito no estoque; f) produtos novos, lançados pelos fabricantes, primeiro terão que ser testados nas oficinas do Sr. J; somente após a aprovação espontânea dos pintores, é que as compras serão realizadas; g) ainda com relação a produtos novos, a demonstração terá que ser feita, em, no mínimo, três clientes em cada loja, com uma aceitação mínima de 2/3 dos clientes.
- 3) Com relação à meta de vendas, ficou evidente, para os gerentes das lojas que, neste quesito, o envolvimento de todos os funcionários seria condição básica, logo, cada loja terá o seu PDCA. Quanto ao PDCA da gerência geral, coube ao gerente da Loja do SIA, de comum acordo com os demais, apresentar o caminho. A troca de idéias entre eles mostrou algumas atitudes que deveriam ser seguidas: a) acompanhamento semanal das vendas; b) treinamento imediato de todos os funcionários sobre a importância dos clientes externos e internos; c) aprender a ouvir os clientes fazendo visitas constantes e, o mais importante, anotando as reclamações e cobrando, de fato, daqueles que têm condições de solucionar os problemas; d) aproximar os técnicos dos pintores das oficinas. Incentivar o técnico a ligar para o pintor sempre que a tinta solicitada apresente dúvida, para com isso evitar os constantes acertos de tinta e, ao natural, o desgaste da empresa junto aos clientes; e) fazer uma reunião com o diretor regional do fornecedor multinacional, responsável por 80% das compras de Alfa. Informar a realidade da praça. Levar aquele agente econômico nos clientes que estão insatisfeitos, principalmente revendas autorizadas, devido à falta de assistência técnica; f) explorar, a partir da visita deste diretor, o filão das revendas autorizadas, pois, a empresa Alfa atua de forma muito discreta neste segmento; g) reunir, a cada quinzena, os gerentes das lojas para trocarem opinião sobre as vendas, analisando pontos fracos e fortes de cada loja; h) quanto ao segmento de tinta imobiliária, ficou combinado que a Sra. S, a Sra. C e o Sr. G deveriam operar em conjunto, no desenvolvimento de promoções constantes junto aos consumidores. A cada três semanas seria realizada uma avaliação do que foi vendido e do que faltaria ser vendido. Dado a gravidade da baixa qualidade do estoque de tinta imobiliária, ficou decidido que, além da venda ao consumidor, seria incentivada a venda para outras lojas que operam com tinta imobiliária.
- 4) Com relação à política de treinamento em GPQ e a implantação do 5S, o consultor externo informou que, para os próximos três meses, a estratégia adotada seria a seguinte:
  - a) Treinamento, para a gerente geral: as Segundas e Quintas-feiras das 8:00 às 10:00 horas; abordando-se qualificação em conceitos básicos em GPQ; adotando-se, como bibliografia básica, o livro “Quality Quadrinhos: programa de educação e

desenvolvimento pessoal”, de Andriani (2000, p.5 a 82). Seria abordado o Módulo A, B, C e D. No primeiro, denominado “Motorista do Destino”, o estudo iria abordar: Introdução ao Programa de Educação; Nível de Maturidade; Por que as Pessoas Fracassam?; O que é Empregabilidade; Inteligência x Vontade; Motorista do Destino. No segundo, denominado “Conceitos da Natureza Humana”, o estudo abordaria: Conceito de Educação; Conheça a Si Mesmo; Necessidade de Auto-realização; Necessidade do Ego ou Estima; Necessidades Sociais; Necessidade de Segurança; Necessidades Fisiológicas; Movimento das Necessidades e Autocontrole. O Módulo C, denominado “Conceitos de Empresa”, seria estudado: O que é Empresa? O que é Acionista? O que é Emprego? O que é ser Profissional? Cliente x Fornecedor; Clientes Internos e Externos; O que é Trabalho? Conceito de Qualidade; Qual a Dimensão da Qualidade? O que é Produtividade? O Caminho para a Produtividade; Grupo e não Agrupamento; O Caminho para o bom Método; O que é Problema? O que é *Benchmark*? No quarto, denominado “Conceitos de Controle da Qualidade”, seria abordado: Introdução às Ferramentas de Controle da Qualidade; CCQ – Círculos de Controle da Qualidade; Os Cegos e o Elefante; Gráfico de Controle; Folha de Verificação; O que é Estratificação? Gráfico de Pareto; Diagrama de Causa e Efeito; Causa Primária – O cinco Por quês? A Importância dos Gráficos; Brainstorming; Fluxograma; O que é Histograma? Carta de Controle e Diagrama de Dispersão.

- b) Treinamento para os funcionários: os funcionários seriam treinados separadamente. Os gerentes, aos Sábados, das 14:00 às 16:00 horas; os vendedores, nas Segundas e Quartas-feiras, das 18:15 às 19:15 horas; os motoqueiros, nas Quintas-feiras, das 18:15 às 19:15 horas; os técnicos internos e externos, nas Sextas-feiras, das 17:00 às 19:00 horas. A gerente administrativo-financeira, além dos Sábados, junto com os outros gerentes, no decorrer da semana, nos seguintes dias: Segundas e Quintas-feiras, das 10:00 às 12:00 horas. A bibliografia básica seria o livro-texto já referido. O assunto a ser abordado seria, a saber, com os gerentes: os Módulos B, C, D e E. O Módulo E, aborda o 5S. Contém: Casa Limpa com o 5S; Organização; Arrumação; Limpeza; Padronização e Disciplina. Aborda também, O Dia da Bermuda e Girando o PDCA. O conteúdo que seria ministrado para os demais funcionários baseava-se nos Módulos: C (a parte referente a Clientes Internos e Externos); D e E.

A Sra. S informou aos seus gerentes que o dia destinado à prestação de contas, i.e., o *Workshop*, seria no Sábado, dia 02/06/2001, a partir das 14:00 horas. Solicitou a todos que tratassem de ler sobre *Workshop*, no livro-texto.

### **3.15 – O andamento do processo**

A implantação do instrumento 5S começou no dia 05/03/2001 nas três lojas e, também, na gerência administrativa/financeira. Esta, a partir daquela data, começou a operar numa sala espaçosa, localizada num prédio no Guará I, de propriedade do Sr. J. Entende-se que os 5S irá demandar, aproximadamente, sete meses para sua total implantação na empresa.

Ficou evidenciada a necessidade dos 5S a partir das entrevistas feitas com os funcionários e, logo a seguir, através dos relatórios escritos por eles.

O ambiente, principalmente nas lojas do Guará e do SIA, de total desleixo não poderia continuar.

Na Loja do SIA, o problema começava pelo banheiro e, dali, se espalhava para o resto da loja. O desleixo começava pelo Sr. O e continuava com o Sr. D. O primeiro, dava a desculpa de não ter tempo para fazer a limpeza no dia a ele estipulado, pois, mal abria a loja e já tinha que se deslocar para duas concessionárias, para aprontar tinta. O outro, entendia que era humilhante um homem lavar banheiro.

No dia 05/03 ocorreu uma reunião com os funcionários às 18:15 horas. Novamente o Sr. Q não quis participar. Aliás, ele nunca lavou o banheiro, pois, praticamente chegava todos os dias entre 8:30 e 9:20 horas.

O Sr. O abriu a reunião, perguntou sobre o estado do banheiro, recebeu a informação dos funcionários de que estava de mal a pior, com um agravante, a tendência era de ficar pior. Enquanto ele, gerente, não desse o exemplo, o banheiro não ficaria limpo. Disseram para ele ler o livro-texto no capítulo que trata dos 5S. Ali, disse o motoqueiro, a importância da limpeza e da disciplina, entre outros, ensina as pessoas a se sentir bem no ambiente de trabalho. O gerente sugeriu uma nova escala para a lavagem do banheiro e da loja. Informou que, o dia ideal para ele ser escalado seria o dia de Sábado, pois, é o dia que não precisa ir às concessionárias. Todos concordaram. A escala escolhida foi a seguinte: o Sr. D, Segunda-feira; a Sra. Y, Terça-feira; O Sr. T, Quarta-feira; o Sr. Q, Quinta-feira; o Sr. O, no Sábado. Nas Sextas-feiras, haveria um rodízio, começando pelo Sr. D. De comum acordo, o Sr. D assumiu a responsabilidade de fazer os registros, quanto ao andamento da limpeza na loja, utilizando o instrumento Folha de Checagem ou Folha de Verificação.

Na loja do Guará, o Sr. P recusou-se a participar da reunião. A Sra. S ficou visivelmente constrangida. Na verdade, aquele era o terceiro dia consecutivo que ele ia alcoolizado para o serviço.

Para surpresa do consultor externo, durante a reunião, o Sr. L informou que, não lavava o chão da casa dele, que diria da loja. O Sr. M e o Sr. B informaram a Sra. S que eles fariam a limpeza da loja e do banheiro. Ficou decidido que, provisoriamente, aqueles dois funcionários fariam a limpeza da loja.

Na Loja do SOFN, a reunião ocorreu no dia 07/03. O Sr. G informou a todos que a loja deveria ser limpa no todo, i.e., incluso o banheiro. Todos concordaram. O Sr. W foi escolhido pelos demais para operacionalizar a Folha de Checagem, com o objetivo de verificar o desempenho da limpeza na loja. O Sr. G informou a meta de vendas da loja para os próximos três meses. Deixou uma questão no ar, a saber, que tal cada membro traçar um caminho para que o somatório de esforços da equipe atingisse aquele objetivo? Todos concordaram. Ficou acertado que no dia 13/03 haveria uma reunião para analisar o caminho que a equipe iria utilizar para atender o PDCA do gerente.

Ainda no SOFN, o Sr. W, solicitou autorização para comprar os vidros que estavam faltando na janela do depósito. Solicitou também a permissão para apurar um orçamento, com o intuito de alterar o outdoor que fica em frente à loja, pois, os números dos telefones ali expostos, há muito foram trocados.

A equipe do SOFN resolveu que, no dia 24/03 seria praticado, pela primeira vez na empresa, o dia da Bermuda. Eles acharam interessante este tópico contido no livro-texto e resolveram aplicá-lo. O convite para o Dia da Bermuda deveria ser estendido para os stakeholders das demais lojas.

A resistência na Loja do Guará, em que pese a presença da gerente geral, era muito forte. O desgaste da Sra. S era enorme. No dia 16 de março ela tomou uma atitude; ligou para a Sra. C e solicitou que fossem entrevistados candidatos para o cargo de vendedor. O stakeholder deveria reunir qualificação para, em 01/06/2001, assumir a gerência da loja. Além deste, foi atribuído também a Sra. C que providenciasse nas oficinas do Sr. J, um técnico para o laboratório da loja.

Entre os dias 13/03 e 17/03 a Sra. S abriu a Loja do SIA, pois, o Sr. O teve de viajar para resolver problemas particulares. No dia 14/03, ela ligou para a Sra. C e solicitou a contratação urgente de um técnico para o laboratório da loja. A Sra. C teria de, inicialmente, conversar com os candidatos, tirar algumas informações e, de posse das pesquisas cadastrais, enviar os candidatos para serem entrevistados pelo Sr. O; a escolha do funcionário seria feita por ele.

No dia 31/03/2001, o Sr. Q foi demitido da empresa; o Sr. L foi encaminhado para uma das oficinas do Sr. J e o Sr. P foi transferido para a Loja do SOFN. O Sr. P, no SOFN, deveria desempenhar as seguintes tarefas, a saber, operar tinta no laboratório; acertar tinta nas oficinas próximas da loja; fazer transferência de mercadorias e organizar o depósito de acordo com o instrumento 5S.

Interessante, o Sr. P, como de costume, informou que não iria para a Loja do SOFN. Tomou a liberdade de ligar para o Sr. J; informando da sua decisão. Para sua surpresa, o irmão lhe informou que há muito não se envolvia com as lojas de tinta e que, ele, Sr. P, deveria resolver este assunto com a Sra. S. O Sr. P, preferiu ir para a Loja do SOFN.

Enquanto isso, a Sra. C ia se aprimorando nas suas novas funções. O primeiro Fluxo de Caixa por ela elaborado saiu no dia 12/03/2000. Ela o confeccionou, tomando por base, o Fluxo de Caixa que consta no Anexo Quatro. Este, foi elaborado, pela primeira vez na empresa, pela Sra. S; assessorada pelo consultor externo. Desde 12/03, em média, a cada cinco dias, um Fluxo de Caixa vinha sendo elaborado.

No dia 19/03 a equipe do SIA reuniu-se, após o expediente, por 10 minutos. O Sr. D informou que a limpeza da loja estava ocorrendo dentro do combinado, mas somente pelos que participaram da reunião do dia 05/03. O dia estipulado para o Sr. Q, estava sendo realizado em forma de rodízio, pelos demais membros da equipe, pois, aquele técnico, não quis tomar conhecimento do que foi deliberado na reunião do dia 05/03/2001. O objetivo da reunião era outro. Com a retirada, das latas de tinta da linha imobiliária, o espaço provocado permitiu entrada forte de ar no laboratório. A balança de precisão foi fortemente afetada e, começou a operar com muita diferença. O resultado estava relatado na Folha de Verificação do laboratório, i.e., um aumento de quase 70% nos acertos de tinta nos últimos três dias. A Sra. Y informou que este aumento de acertos provocou fortes reclamações dos clientes, pois, significava atraso na entrega de veículos pelas oficinas. O Sr. D informou que, o laboratório de um determinado cliente localizado no Gama, operava com uma divisória que impedia a entrada de vento. O Sr. O informou que no dia 20/03, ainda pela manhã iria ver aquele laboratório com o Sr. D. O gerente perguntou se todos gostariam de se reunir no dia 21/03,

também após o expediente, para o relato das suas observações sobre o laboratório do Gama. Todos concordaram.

De fato, o laboratório do cliente era bem protegido. O Sr. O informou à equipe sobre o que observou. O Sr. D sugeriu que o gerente levasse uma proposta já no dia 22/03 para a Sra. S. Não houve nenhuma objeção.

A Sra. S autorizou a instalação da divisória. O Sr. O, providenciou três orçamentos. A diferença entre eles, em termos de preço, era de no máximo R\$ 50,00. Consultou a Sra. C, sobre a melhor condição em termos de fluxo de caixa. Interessante, não foi escolhida a proposta que ofereceu o menor preço. A divisória foi instalada no dia 27/03.

Na Loja do SOFN, o outdoor teve os números dos telefones corrigidos e, os vidros da janela do depósito foram colocados.

Em meados de abril a Sra. Y resolveu se desligar da empresa. Informou que o motivo da saída estava ligado com as mudanças em andamento na empresa. Ela estava com muita dificuldade para se adaptar.

O Sr. O, solicitou à Sra. C que providenciasse a seleção de candidatos, para ele escolher aquele que melhor se adaptasse na função.

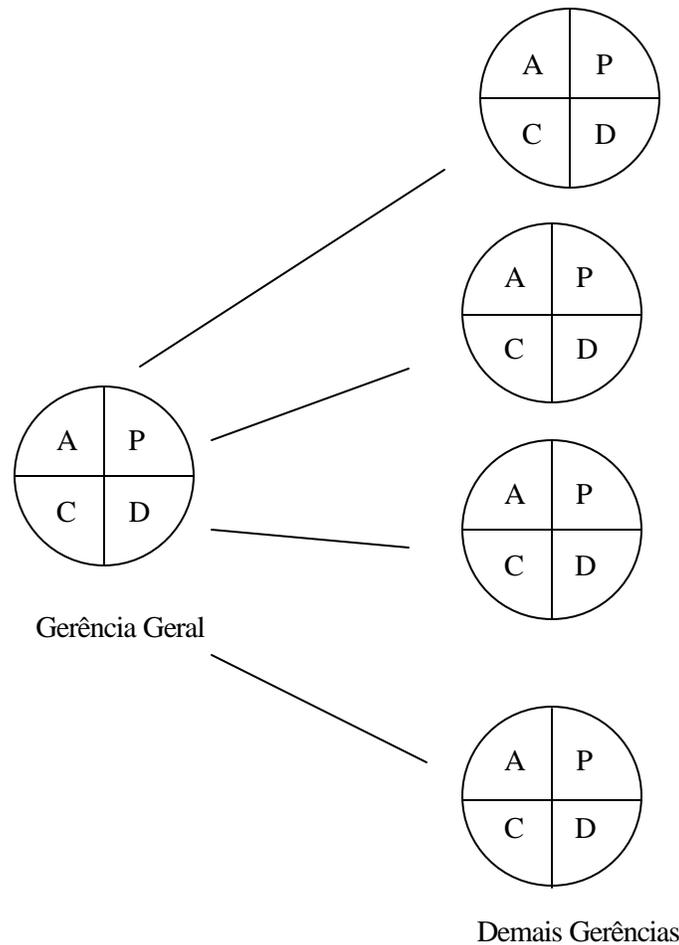
No lugar do Sr. Q, entrou o Sr. F; com segundo grau completo; 19 anos; primeiro emprego e, recém-chegado do interior. Antes de ir para a Loja do SIA, recebeu treinamento na Loja do SOFN; foi treinado no laboratório, pelo período de dez dias. O Sr. F, em que pese à timidez, conseguiu resgatar algo que há muito não acontecia no melhor ponto de venda da empresa; o técnico do laboratório chegar todos os dias cinco minutos antes da abertura da loja.

A Loja do Guará iniciou o mês de abril com dois funcionários novos, o Sr. V, na função de vendedor e, o Sr. U, como técnico do laboratório. Aquele, tendo 28 anos; casado; um filho; 2º grau completo; na função há 10 anos. O Sr. U foi transferido de uma das oficinas do Sr. J; tem 32 anos de idade; solteiro; 2º grau completo; operando com tinta desde novembro de 2000.

No dia 02/04 a equipe da Loja do Guará se reuniu e providenciou uma escala para a limpeza da loja. O funcionário escolhido para o acompanhamento da limpeza, através do instrumento Folha de Checagem foi o Sr. U. Este teve a oportunidade de ver o instrumento 5S ser implantado em outra organização. Foi deveras interessante a forma como ele se dedicou nos primeiros quinze dias, na limpeza do laboratório. Na confecção de tinta operava com luva e máscara, conforme exige aquela função. Limpou todos os bicos das bases e solicitou autorização para pintar o laboratório. O emprego correto da luva e da máscara foi motivo de debate no treinamento do dia 06/04. A partir do dia 07/04, os outros técnicos começaram a operar com luva e máscara.

A partir do dia 10/04, cada loja começou a operar com um método desenvolvido pelos seus funcionários. Isto possibilitou o giro, em cada loja, do PDCA do gerente. Isto posto, as políticas traçadas, pela gerência geral, estavam em condições de ser implementadas. Ou seja, todos os stakeholders internos de Alfa estavam operando dentro de um processo sistêmico.

---

 Figura 3.1 – Rodando o PDCA


No início de abril os stakeholders internos de Alfa estavam empregando três instrumentos tradicionais da GPQ, de grande valia para a busca da eficácia e da eficiência, a saber, a Folha de Checagem, o Gráfico de Pareto e o Diagrama de Causa e Efeito.

### 3.16 – Ações Corretivas

Em meados de abril a Loja do SIA começou a ter problemas sérios na confecção de tinta automotiva para cinco clientes, todos localizados no SIA. O Sr. D não estava conseguindo corrigir todas as tintas no mesmo dia. Isto estava provocando desgaste com os clientes.

A Folha de Checagem acusava uma série de reclamações daqueles clientes. O consultor externo, em companhia do Sr. O e do Sr. D, percorreu todas aquelas oficinas. Todas as reclamações foram anotadas. Na primeira oficina visitada, o gerente informou que de cada 10 tintas, oito estavam exigindo acerto. Esta oficina só operava com carros importados. Na

segunda oficina, uma revenda autorizada, de uma determinada marca de veículos franceses, predominava a pintura de carros também importados. Nesta, segundo o pintor chefe, seis em cada dez tintas estavam apresentando problema; a visita do Sr. D estava sendo diária.

A terceira oficina operava com veículos importados todos de uma determinada marca japonesa. Ali, o proprietário, um português, estava deveras irritado. Informou, que estava preocupado com a demora do técnico, pois, ele era solicitado pela manhã e só aparecia no meio da tarde; pior ainda, na última semana três carros foram repintados. Isto, afirmou o proprietário, não acontecia antes. Alguma coisa de errado está sendo feita na loja do Sr. J e ninguém estava percebendo.

O quarto cliente era uma revenda autorizada japonesa. O gerente de serviços estava nervoso, pois, seis carros voltaram na última semana. Para cada dez requisições, a metade exigia acerto. Informou que antes não era assim. No máximo, 0,3 acerto em cinquenta requisições. Exigiu uma solução urgente, caso contrário, iria procurar outro fornecedor.

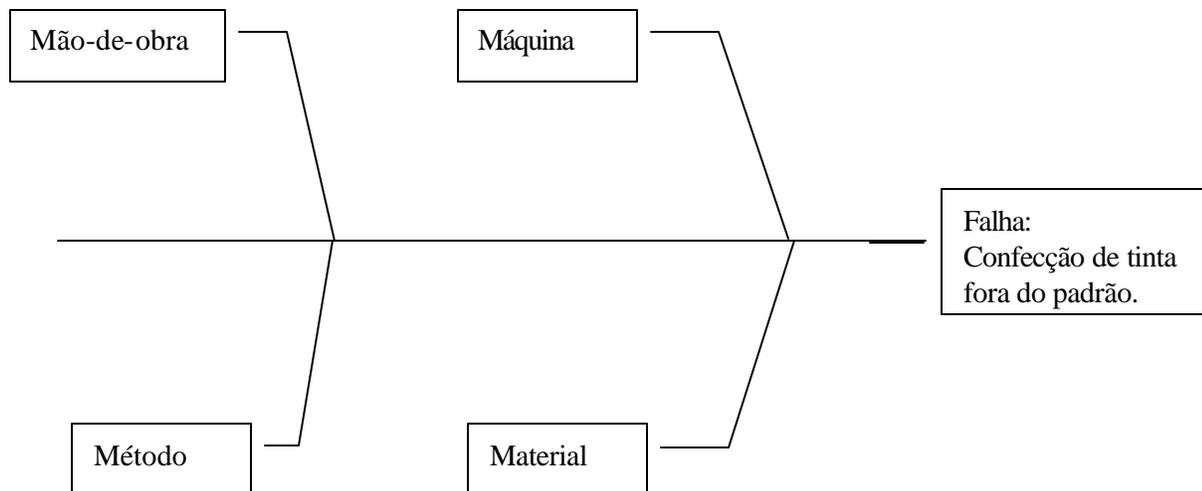
O quinto cliente visitado foi uma revenda autorizada, de uma determinada marca alemã. O pintor chefe, naquele instante, estava recebendo mais um retorno. Antes não era assim, o que está acontecendo com a empresa do Sr. J? De cada dez tintas, sete estão apresentando diferença. Vocês trocaram o técnico do Laboratório? Sim, respondeu o Sr. D. Por acaso, ele é novo na função? Sim, respondeu o Sr. O. Então ele não foi treinado corretamente. Este é o problema, só pode ser. Não, ele foi treinado, respondeu o Sr. O. Onde? Na nossa Loja do SOFN. Gente está aí o problema. Como assim, perguntou o Sr. D? Trabalhei lá no SOFN, numa oficina, que também operava com a loja do Sr. J. Sim, e daí, atalhou o Sr. O? Uma coisa é fazer tinta para as oficinas que operam no SOFN. Naquele ambiente, predomina o emprego de produtos baratos, ou seja, o que interessa é o preço baixo. Enquanto, aqui no SIA, predomina, produtos de maior valor agregado. O poder aquisitivo dos clientes desta oficina, e de boa parte daqui do SIA, é bem superior ao dos clientes lá do SOFN. Que tal olhar isto? Será visto imediatamente, foi a resposta do Sr. O.

Ao voltar para a Loja, aqueles stakeholders verificaram os pedidos dos últimos quinze dias. Foi observado que, nas tintas solicitadas pelos clientes que operavam com produtos de baixo preço; a solicitação de acerto estava dentro do limite estipulado pelo fornecedor multinacional, i.e., entre 0,2 e 0,5 acerto para cada 50 requisições. Mas, com relação aos clientes que operam com tinta onde a qualidade da base é o que interessa; bem, aí, a situação estava complicada, pois, na média, para cada dez requisições, seis estavam exigindo acerto. Com um agravante, neste período analisado foram devolvidos doze litros de tinta.

O Sr. O, perguntou ao consultor qual o instrumento que a GPQ sugere para este caso? O consultor externo sugeriu que fosse operado o Diagrama de Causa e Efeito.

Observem, disse o consultor, vocês sabem qual é o problema, logo, terão que encontrar as suas causas. Neste caso, o problema ou o efeito localiza-se nas tintas fora do padrão fornecidas para determinados clientes, i.e., aqueles que exigem produtos em que o preço vem em segundo plano. Estes clientes operam com tinta cuja composição exige pigmentos ou bases com maior consistência. Recomenda-se uma rodada de idéias ou um *Brainstorming* no qual estejam presentes, a saber, vocês dois; o Sr. F; o técnico da multinacional e, a vendedora.

Figura 3.2 – Diagrama de Causa e Efeito



Aconselha-se que comece pela mão-de-obra, i.e., o técnico. A seguir observem o método ou os procedimentos; depois, se atenham à máquina, i.e., ao funcionamento da balança; do programa e, se as bases estão girando corretamente; por fim, observem o material, i.e., as bases e os complementos.

Com relação ao técnico, i.e., à mão-de-obra; as observações foram interessantes, a saber:

- enquanto no SOFN os pedidos são feitos no decorrer do dia; no SIA, existe uma enxurrada de pedidos das 8:30 às 11:00 horas; praticamente 80% dos pedidos da loja ocorre neste intervalo de tempo, exigindo rapidez do técnico;
- no SOFN, predomina a confecção de tinta de baixo preço acompanhada por fórmulas simples;
- no SIA, mais de 40% das tintas confeccionadas caracterizam-se pelo preço elevado, tinta de R\$ 50,00 o litro faz parte do dia-a-dia da loja; enquanto que na loja do SOFN a média gira em torno de R\$ 18,00 o litro;
- o treinamento concedido ao Sr. F foi ministrado pelo Sr. W e pelo G; eles, esporadicamente, operam com tinta de alta qualidade;
- o Sr. F conversou muito pouco com o Sr. I;
- o Sr. F em momento algum conversou com o técnico da multinacional, que é quem detém, teoricamente, uma maior bagagem de informações sobre a confecção de tinta;
- o técnico não conversa com o Sr. D, em momento algum, durante o expediente;
- o técnico não está visitando, pela tarde, as oficinas próximas à loja, com isso, ele fica isolado, pois, perde a oportunidade de manter contato com os pintores das oficinas. Este isolamento o tem inibido de ligar para os pintores, quando uma fórmula fornecida pelo vendedor oferece mais de uma opção, é por isso que ele tende a se fixar na fórmula padrão;

Quanto ao método, todos foram unânimes: o técnico não foi credenciado ainda pelo fornecedor principal, pois, ainda não fez o treinamento em Goiânia.

Os stakeholders não observaram nenhuma discrepância originada da máquina nem do material.

A equipe chegou à conclusão de que o problema estava no treinamento. Como no curto prazo não estava previsto nenhum, as sugestões foram as seguintes:

- todos os dias, no mínimo por 30 minutos pela manhã e também pela tarde, o Sr. D iria conversar com o técnico, instruindo o mesmo sobre a confecção de tinta e sobre os acertos do dia anterior;
- duas vezes por semana o técnico da multinacional teria que vir à loja treinar o Sr. F. Devido a problemas de agenda, os dias não foram estipulados, mas o Sr. O, em contato com o Gerente de Vendas do fornecedor multinacional, em Goiânia, obteve a garantia de que isto iria acontecer;
- o Sr. O e o Sr. D, um ou outro, todas as tardes deveriam, nos próximos dez dias, levar o Sr. F para conhecer as oficinas próximas da loja, aproximando o mesmo dos pintores;
- o Sr. F, após aqueles dez dias, deveria manter as visitas como um hábito diário.

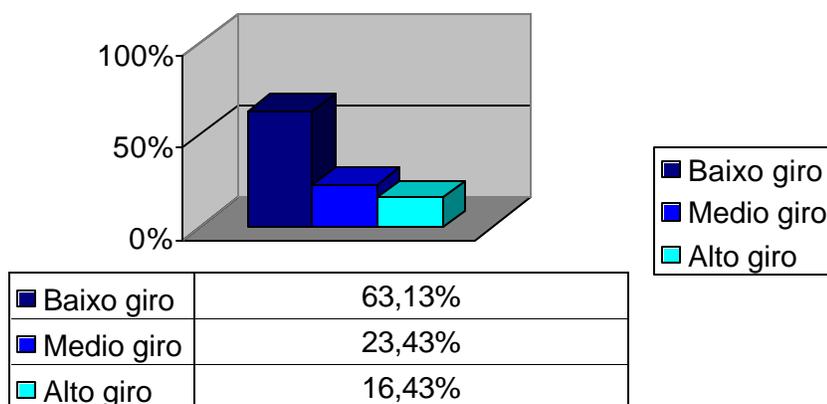
### **3.17 – O tratamento dos estoques**

O Sr. G, deveras constrangido pela situação dos estoques, solicitou aos outros gerentes e ao Sr. W, ainda no início de março, que o ajudasse para encontrar um caminho que tornasse os estoques de Alfa não mais um fator de sangria do capital de giro. A sugestão dada foi a de que se levantasse o número de itens do estoque. Fosse, de fato, feito um estudo sério, deixando a paixão de lado, sobre os produtos de giro alto e aqueles que operam com baixo giro. Isto feito, desenvolver uma estratégia de limpeza do estoque, i.e. fazer um esforço, que até então ainda não havia sido feito, na desova daqueles itens com tendência “matusaleana” de permanência no depósito.

Como fazer isto, perguntou o Sr. G? Calma, não se apavore, disse o consultor. Opere com a razão. Primeiro observe a sua loja; depois a Loja do Guará e depois a do SIA. Você terá que conversar com os gerentes e os funcionários de cada loja, pois, não esqueça que, os três pontos de venda estão em locais onde, os clientes, têm necessidades diferentes. Após a conversa, entre no depósito e, para cada tipo de produto opere pensando nas três lojas; faça uma distribuição dos itens da seguinte forma: giro alto, giro médio e giro baixo. Imagine uma escala de 1 a 10; os produtos de alto giro seriam aqueles que você colocaria no intervalo “ $0 < 2$ ”; os de giro médio, no intervalo “ $2 < 5$ ”; os de baixo giro, aqueles classificados no intervalo “ $5 < 10$ ”. Feito o levantamento, coloque os dados num Gráfico de Pareto. O resultado poderá lhe trazer surpresas.

O estoque da Empresa Alfa, no segmento de tinta automotiva, era composto por seiscentos e vinte sete produtos. Destes, cento e três foram considerados de giro alto; cento e quarenta e sete, foram classificados como de giro médio e, os restantes trezentos e setenta e sete, classificaram-se como de baixo giro.

Figura 3.3 – Gráfico de Pareto: composição dos estoques de Alfa quanto ao giro das mercadorias



Dentre os produtos de alto giro encontravam-se a Massa Plástica Ultra Light; a Cera Grand Prix; o Verniz PU BI - componente 1100; o Thinner 3001 de 1 litro; a Lixa a Seco N. 80; a Lixa de Ferro N. 36; a Lixa D' Água N. 1200; a Lixa D' Água N. 320; o Thinner 3001 de 5 litros; a Fita Crepe Automotiva Norton; a Estopa Branca de 500g; o Ativador de 18 litros; os Rolos de Papel; a Cola Plástica de 500 g, Anjo; o Prime PU Max Rubber; o Primer Universal Cinza Anjo; o Thinner 2740 de 5 litros; as Bases Metálicas de cor: branco, branco metálico, verde azulado, azul esmeralda, violeta avermelhada, violeta TR, pérola vermelha especial, pérola branca e outros; a Base Duco branco e outros.

Nos produtos de giro médio encontravam-se, o Primer S “3+1” Filler HS; o Thinner SRA; o Thinner “1 2 3” em galão; o Prime 1100; o Catalisador da linha PU 3100; o Prime PU Maxi Rubber; a Cola Brancoplast Standard; a Estopa branca de 150 g; o Thinner 1001 de 5 litros; o Thinner 1001 de 18 litros; o Disco Hookit N. 120 da 3M; a Mascara Carvão; o Desengraxante W; o Thinner 1100 de 5 litros; o Thinner Universal 2008 de 5 litros; o Controle de Lixamento; o Catalisador para esmalte sintético, a Massa de Calafetar Cinza de 350 g e outros.

Quanto aos de baixo giro encontravam-se, a Massa de Polir Marveliz n ° 2; as tintas prontas automotivas; o Alumínio para rodas sintético; o Alumínio para rodas Duco; o Verniz Acrílico; a Massa de polir Marveliz n ° 1; a Tinta pronta, Preto Fosco W; o Auto Primer Universal; o Removedor Pastoso; o Disco Hookit N. 150; a Lixa a Seco N. 150; a Lixa a Seco N. 180; o Disco de lixa da Norton; a Tinta pronta, Preto Fosco Duco Anjo; a Tinta pronta, Preto Fosco sintético Anjo; a Tinta alumínio opalescente sintético; a Massa anti-ruído Anjo; o Primer PU Anjo; a Massa Autocolor; a Cera Wurth; o Verniz MS 1000; o Verniz MS 2000; o Verniz MS 3000; o Primer S 3110; o Prime “3+1”S; a Massa Polystop Refil; o Catalisador MSs 40 e outros.

O Sr. G, de posse do Gráfico de Pareto e, das anotações dos diversos itens do estoque, solicitou uma conversa com os demais gerentes e com a Sra. S. Isto foi feito no início do mês

de abril. Todos chegaram a conclusão de que a estratégia seria cercar os produtos de baixo giro de tal forma que só ficariam no estoque aqueles que, na pior das hipóteses, após a data de validade, teriam condições de ser aproveitados nas oficinas do Sr. J.

De fato, o Gráfico de Pareto causou um ar de admiração na equipe de gerentes e, também, na Sra. S, pois, a sinalização de que, apenas 16,43% dos itens eram de alto giro, exige muito cuidado nas compras. A Sra. C opinou que, a lógica deveria ser, em termos monetários, que, no mínimo, a participação dos itens de alto giro correspondesse aos 63,13% dos itens de baixo giro. O Sr. O sugeriu que, no próximo levantamento de estoques o ideal seria caracterizar os itens de acordo com a classificação: alto, médio e baixo giro. Todos concordaram.

### **3.18 – A carteira de cobrança em atraso**

No início de março, a Sra. C, começou a organizar a carteira de cobrança em atraso envolvendo as três lojas. O controle da cobrança em atraso foi uma das prioridades da Sra. C. O levantamento mostrou uma carteira em atraso no valor de R\$ 28.480,90. Destes, 68% estava na Loja do SIA; 15% provinha da Loja do Guará; os restantes 17%, pertence à Loja do SOFN. O que fazer, perguntou a Sra. C, para o consultor? Primeiro separe os cheques sem fundos e os sustados; depois, o que for boleto de cobrança. Isto feito procure os gerentes das lojas. Com estes, trace uma estratégia de cobrança.

Os cheques sem fundo representavam 20% da carteira inadimplente; os sustados, 1,5%; os boletos de cobrança, o restante. A média da carteira em atraso estava em 102 dias.

A Sra. C, após o levantamento, foi orientada para observar, em cada loja, se algum dos clientes em atraso ainda comprava a prazo. Interessante, na Loja do SIA, 60% dos clientes que estavam na lista dos inadimplentes, ainda compravam a prazo. Na Loja do Guará, 5% dos clientes em atraso continuavam comprando normalmente. Apenas na Loja do SOFN é que o crédito de tais clientes havia sido cortado.

A gerente administrativo-financeira traçou uma estratégia de cobrança por loja. No SOFN, a inadimplência pertencia a três clientes; dois localizados no próprio setor. O terceiro, localiza-se no Gama. O Sr. G, informou que um dos clientes devia R\$ 400,00, mas o valor original era de R\$ 1.600,00. Logo, ele vinha saldando a dívida, em média, pagando R\$ 300,00/mês. O outro cliente era uma das maiores oficinas de lanternagem e pintura do SOFN. O Valor do atraso era de R\$ 3.600,00, há 370 dias. Pediu para a Sra. C tratar diretamente com o cliente, pois ela tinha facilidade de conversar com o dono da oficina. O terceiro cliente era problema, pois, estava praticamente falido. Sugeriu-se que a cobrança fosse feita em conjunto, i.e., o Sr. G e a Sra. C iriam na empresa o mais rápido possível.

Na Loja do SIA, de imediato foi refeito o cadastro (consulta ao SERASA, ao SPC, e a dois, no máximo três fornecedores) dos clientes inadimplentes que, ainda compravam a prazo. O maior valor em atraso era de R\$ 3.200,00, há 12 dias. Os casos com prazo maior correspondiam a valores pequenos. Naquela loja, dos R\$ 19.367,01 em atraso, 60% situava-se entre 10 e 40 dias. Observou-se um detalhe interessante, um total desconhecimento do gerente da loja quanto ao volume de cobrança em atraso. Interessante, o Sr. O fica pouco tempo na loja; não gosta de fazer cobrança e, mesmo depois da implantação da GPQ na empresa, ainda continua falando pouco com os funcionários. O consultor fez algumas visitas

com ele. Observou-se que, com os clientes ele tem facilidade de comunicação. Os clientes gostam dele. A Sra. C conseguiu convencer o Sr. O de que ela teria de agilizar as cobranças em atraso, principalmente, naqueles casos de maior valor e há muito em atraso.

Na Loja do Guará 40% da inadimplência pertencia a clientes que haviam comprado tinta imobiliária. Uma característica, deste tipo de inadimplência, estava no fato de não haver concentração de valor. A Sra. S acreditava que boa parte daqueles atrasos não tinha chance de recuperação, pois, estava tendo dificuldade de encontrar a residência dos clientes. A Sra. C consultou o Sr. G sobre a possibilidade de se utilizar o Sr. I nos próximos Sábados, pela manhã, para fazer um trabalho de localização daqueles clientes, pois, 95% deles moravam no Guará. O Sr. G conversou com o Sr. I. Este gostou da idéia e estava disposto a realizar o trabalho. Quanto aos clientes em atraso da linha automotiva, o trabalho de cobrança estava, de fato, meio esquecido. A Sra. C sugeriu que a Sra. S fosse com ela fazer as cobranças. Na verdade, eram quatro clientes. Destes, dois representavam 80% da inadimplência. Um deles devia R\$ 1.250,30, há 280 dias. O outro, devia R\$ 800,00, há 310 dias.

Nos casos em que o prazo da inadimplência era superior a três meses, a sugestão dada para a Sra. C, pelo consultor, foi a de se fazer um esforço para, primeiro, recuperar o principal da dívida. Sempre que possível, não utilizar a frase “multa por atraso”, assim como evitar ao máximo operar com a mesma taxa de juros para todos os clientes. Na verdade, mais de 80% daquela carteira de inadimplentes foi consequência da falta de aplicação de uma política de crédito e cobrança. Logo, doravante, a Sra. C deveria, em comum acordo com os outros gerentes e também com os vendedores, estabelecer uma política de crédito na qual, antes da liberação do limite para o cliente, a consulta ao SPC, ao SERASA e aos principais fornecedores deveria ser feita. No caso de qualquer restrição, somente com autorização da Sra. C é que o crédito poderia ser concedido.

A Folha de Checagem começou a ser utilizada pela Sra. C como um instrumento de auxílio tanto no acompanhamento das cobranças, como, também, no processo de consulta quando da abertura de crédito para novos clientes. A Sra. C conversou com os gerentes das lojas e também com os vendedores, mostrando a importância de um crédito bem concedido. Observou que, um crédito mal concedido e, mais adiante, mal administrado, além de gerar perdas no caixa, o que é ruim para todos dentro da empresa, provoca, também, uma enorme perda de tempo. Isto, para não falar do desgaste durante o período de cobrança.

Um dos segredos, para uma boa cobrança, está na capacidade dos stakeholders internos, principalmente, dos vendedores e, também, da equipe de crédito e cobrança, assim como, no caso de Alfa, dos seus motoqueiros e técnicos externos de se antecipar a qualquer notícia ruim quanto à liquidez dos clientes. Uma forma saudável de se verificar isto está no desenvolvimento, pelos gerentes, do hábito de fazer visitas aos seus principais clientes de forma mais constante.

### **3.19 – A regularização contábil**

O hábito de operar de forma legal, i.e., como determina a Lei, foi uma preocupação constante do consultor externo. A Sra. C, ao assumir o cargo de gerente administrativo-financeira, desconhecia por completo a situação em que a empresa se encontrava. Recomendou-se, desde o início, que ela seguisse todas as orientações do escritório de contabilidade. Logo, já na primeira semana de março foi levantada a situação de cada funcionário. Os que não estavam registrados foram comunicados que deveriam entregar o mais rápido possível os documentos necessários. A Sra. C solicitou a apuração dos valores referentes ao período não registrado, para um acerto com cada um deles. O valor apurado alcançou R\$ 13.400,00, para acerto até 30/06/2001.

A partir da terceira semana de março a Sra. C começou a fazer pesquisa de preços para a implantação de um programa para emissão de nota fiscal utilizando a tecnologia da informação. Além da empresa que iria confeccionar as notas fiscais, pesquisou também o preço para a aquisição de três impressoras, uma para cada loja. No final de março, a Sra. C já havia escolhido, tanto a empresa que iria fornecer as notas fiscais, quanto a empresa que iria instalar o programa. Ainda não tinha se decidido sobre onde comprar as impressoras.

Quanto à dívida fiscal, a Sra. C foi orientada, pelo consultor, para escolher um dia específico da semana. Agendar este dia para os próximos três meses e, em hipótese alguma, deixar de ir ao escritório de contabilidade para cobrar do contador o documento específico para pagamento do Imposto de Renda em atraso. Evidentemente, naquele dia da visita, a Sra. C iria também aproveitar para acompanhar como estava o processo de regularização das demais pendências da empresa.

Em meados de maio, a empresa foi comunicada pelo contador de que o Imposto de Renda referente aos anos de 1997 e 1998 havia chegado; o valor era de R\$ 6.100,00, com vencimento para 31/05/2001.

### **3.20 – O levantamento dos estoques e o comportamento das vendas**

O regime de caixa continuou sendo o instrumento medidor de resultado nos meses de março, abril e maio de 2001. Isto, no entanto, não impediu que a meta de faturamento para aqueles três meses não fosse observada. Foi decidido pela equipe de gerentes e a Sra. S, no início de maio que, a rotação dos estoques seria feita com base no regime de caixa, como vinha ocorrendo até então, pois, havia muita distorção no programa de informática, referente à apuração das vendas mensais, até fevereiro de 2001.

Os estoques foram levantados em:

- 31/03/2001, o valor, ao preço de custo, alcançou, R\$ 387.411,56;
- 28/04/2001, o valor, ao preço de custo, alcançou, R\$ 368.378,18;
- 26/05/2001, o valor, ao preço de custo, alcançou, R\$ 337.135,21.

As entradas de caixa, ou os recebimentos mensais (em reais), alcançaram:

- Março/2001: R\$ 188.580,76

- Abril/2001: R\$ 170.165,89
- Maio/2001: R\$ 195.914,00.

Os pagamentos de duplicatas (fornecedores, telefone, energia, impostos etc.), alcançaram:

- Março/2001: R\$ 168.900,32
- Abril/2001: R\$ 158.112,58
- Maio/2001: R\$ 144.009,89

Os pagamentos com despesas gerais (almoço, salário, passagem de ônibus, material de escritório, material de limpeza, combustível e outros), alcançaram:

- Março/2001: R\$ 13.785,58
- Abril/2001: R\$ 14.122,87
- Maio/2001: R\$ 14.806,60.

Com as informações colhidas, pode-se calcular a rotação dos estoques:

- Em 31/03/2001:  $(387.411,56 / 1.333.952,97) \times 360 = 105$  dias
- Em 30/04/2001:  $(368.378,18 / 1.320.895,64) \times 360 = 100$  dias
- Em 31/05/2001:  $(337.135,21 / 1.351.601,66) \times 360 = 90$  dias

No levantamento dos estoques, realizado em 26/05/2001, foi possível identificar os itens de acordo com as suas características quanto ao giro, a saber, alto giro, giro médio e giro baixo.

- Produtos considerados de alto giro: R\$ 151.710,84 ou 45%
- Produtos considerados de giro médio: R\$ 94.397,86 ou 28%
- Produtos considerados de giro baixo: R\$ 91.026,51 ou 27%

Entende-se que a posição dos produtos de giro baixo é elevada. A Sra. S foi informada pelo consultor externo de que um esforço muito grande teria de ser feito para:

- Operar com muito cuidado nas compras destes produtos; o ideal é que todos os gerentes fossem consultados, pois, é necessário um comprometimento de toda a equipe para a redução destes itens no estoque;
- Fazer um esforço, envolvendo toda a equipe, para desovar o mais rápido possível estes produtos; se for necessário, e isto certamente irá ocorrer, sacrificar a margem; isto deverá ser feito, pois, o ideal é que o estoque tenha, no mínimo, de 75% a 80%, de itens de giro alto. No caso de Alfa, existem bases, de baixo giro e, muito caras, que, por enquanto, a empresa terá que carregar no estoque, pois, o medo de perder vendas ainda predomina na equipe e na gerência geral.

Com relação às vendas mensais, obedecendo à política estabelecida pela gerência geral, observou-se o seguinte desempenho:

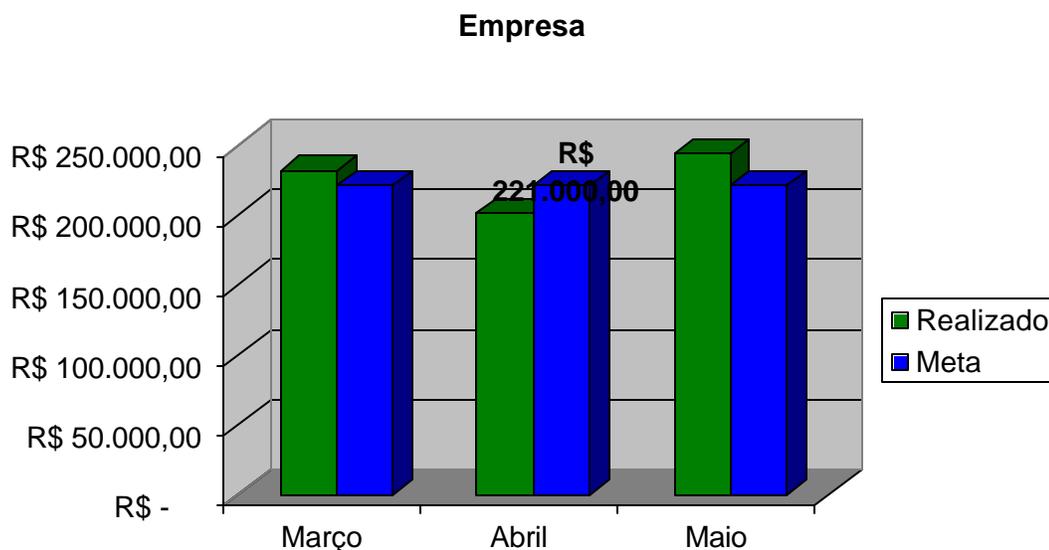
- Março/2001: R\$ 231.988,37
- Abril/2001: R\$ 201.497,43
- Maio/2001: R\$ 244.058,21.

O desempenho por loja foi o seguinte:

- Loja do SIA: Março, R\$ 87.085,48; Abril, R\$ 64.706,56; Maio, R\$ 97.109,58;
- Loja do SOFN: Março, R\$ 62.357,70; Abril, R\$ 50.919,93; Maio, R\$ 68.567,38;
- Loja do Guará: Março, R\$ 82.545,19; Abril, R\$ 85.870,94; Maio, R\$ 78.381,25.

Interessante, atendo-se às metas de venda para cada uma das lojas, observa-se que a loja que experimentou as maiores transformaes foi exatamente aquela que conseguiu superar as metas. A Loja do Guará tinha como meta, R\$ 75.000,00/mês; o Anexo Dois mostra que ela superou aquele patamar nos três meses, aliás, foi a única que conseguiu operar desta forma. A Sra. S, de fato, em momento algum se deixou contagiar pelo ambiente hostil vigente até o momento da substituição do Sr. P e do Sr. L. Interessante, pela primeira vez na empresa, a escolha dos substitutos foi feita seguindo normas básicas de contratação, tais como: consulta aos empregadores anteriores; consulta ao SPC; entrevista com mais de uma pessoa de Alfa etc.

Figura 3.4 – Comportamento das vendas da empresa Alfa: comparação entre a Meta e o Realizado, no período março/abril/maio de 2001



O mesmo não se pode dizer da Loja do SIA. O Anexo 1 mostra que por dois meses consecutivos ela esteve abaixo da meta, sendo que no mês de abril o desempenho foi sofrível, tendo contribuído em muito para que a meta da empresa como um todo, naquele mês, não fosse alcançada. Entende-se que, neste setor, o gerente da loja não pode ficar fora por muito

tempo. O Sr. O fica muito tempo fora da loja. Isto não é bom. Com um agravante, em que pese ter se esforçado no início, ele fala muito pouco com os seus funcionários, na verdade, é sempre o último a ficar sabendo de qualquer acontecimento.

A Loja do SOFN, em que pese não ter alcançado a meta em abril, na média dos três meses teve um bom desempenho. Na verdade, a meta estipulada para esta loja poderia ter sido um pouco maior. Mais uma vez, destaca-se, o ambiente ali reinante foi excelente. Nos treinamentos de Sábado à tarde, tanto o Sr. O, quanto a Sra. S, costumam dizer que a Loja SOFN é um *benchmarking* para as demais.

---

A Figura 3.4 indica que a Sra. S demonstrou conhecer o setor em que a sua empresa opera, pois, não fosse pelo mês de abril, quando a Loja do SIA, de fato, esteve muito abaixo do programado; o realizado teria superado as metas nos três meses. O importante é que existe conhecimento dentro da empresa do seu mercado. Na média dos três meses, Alfa operou com vendas de R\$ 225.848,00, i.e., 2,19% acima da meta de R\$ 221.000,00/mês. As mudanças estão acontecendo e, a empresa não está crescendo somente em vendas, mas, principalmente, no comportamento dos seus stakeholders internos. Em momento algum foram observadas atitudes de desespero para o cumprimento das metas de vendas.

### **3.21 – O primeiro Workshop e as novas políticas básicas**

Em 02/06/2001, às 14:00 horas conforme combinado anteriormente com a equipe de gerentes, a Sra. S comandou o primeiro Workshop da Empresa Alfa. Estava presente a Sra. S; o consultor externo; a Sra. C; o Sr. G; o Sr. O; o Sr. W; o Sr. P e, o Sr. V. Como se sabe, o Workshop é um espaço onde deve ser mostrado o que foi feito e não o que não foi feito. Como todos os presentes estudaram este assunto no livro-texto, a Sra. S perguntou quem seria o primeiro a apresentar. A Sra. C foi a primeira a se apresentar.

A gerente administrativo-financeira informou:

- O imposto de renda, referente aos exercícios de 1997 e 1998, foi pago em 31/05/2001;
- O acerto monetário com os funcionários, pelo período sem registro na carteira profissional, alcançou 35% da equipe;
- O computador da gerência administrativo-financeira começou a operar em meados de abril de 2001;
- As folhas de ponto começaram a ser assinadas pelos funcionários a partir de 01/04/2001;
- O GDF autorizou a emissão da nota fiscal via tecnologia da informatização em 29/05/2001;
- A folha de pagamento começou a ser operada pela gerência administrativo-financeira a partir de 15/03/2001.

Logo a seguir, o Sr. G, informou:

- A meta de vendas da Loja do SOFN operando-se com a média dos três meses, a meta ultrapassou 8,24%; quanto à meta mensal, nos meses de março e maio, ela ultrapassou o valor estabelecido;
- A rotação dos estoques da linha automotiva, em 31/05/2001, alcançou 90 dias;
- O horário de almoço está regularizado desde o início de abril de 2001.

O terceiro a apresentar foi o Sr. O, tendo informado:

- O horário de almoço está regularizado desde meados de abril de 2001.

Após, a Sra. S, enquanto gerente da Loja do Guará, informou:

- A Loja superou a meta mensal durante os três meses; operando-se com a média dos três meses, a meta foi ultrapassada em 9,69%;
- O horário de almoço foi regularizado no início do mês de abril de 2001;
- O sistema de comissão, para os dois vendedores, começou a vigorar a partir de 01/06/2001;
- Desde o início de março de 2001, nenhuma compra de tinta imobiliária foi feita na empresa.

Por último, o consultor externo, informou:

- O instrumento 5S foi implantado nas três lojas;
- O treinamento está sendo ministrado para todos os stakeholders internos, porém, cabe uma observação quanto a um stakeholder específico, o Sr. P. Ele está, desde o início de abril, recebendo treinamento aos sábados das 16:00 às 18:00 horas.

A Sra. S agradeceu a todos pela busca das políticas básicas traçadas. Informou que, para os próximos três meses, i.e., junho, julho e agosto, as políticas básicas seriam as seguintes:

- Regularização fiscal junto à Receita Federal, referente ao Imposto de Renda do ano de 1999;
- Elaboração do primeiro balancete da empresa, abrangendo o primeiro semestre de 2001;
- A rotação dos estoques, em 31/08/2001, calculada pelo sistema de regime de caixa, deveria alcançar 60 dias;
- Os estoques de tinta imobiliária, em 31/08/2001, deveriam corresponder a 50% do valor apurado em 28/02/2001;
- A Loja do SIA e a Loja do SOFN, deveriam estar operando com o sistema de comissão para vendedores, a partir de 01/08/2001;
- O fluxo de caixa deveria estar informatizado até 31/07/2001;
- Até 20/06/2001, as autorizações para a confecção de nota fiscal informatizada, para as lojas do Guará e do SOFN deveriam estar de posse da gráfica;

- O acerto monetário com o restante dos funcionários, quanto ao período do tempo de trabalho não registrado, deveria estar totalmente regularizado em 31/08/2001;
- Os estoques deveriam ser levantados, nas três lojas, nos dias 23/06, 21/07 e 25/08, obedecendo a classificação: alto giro, médio giro e giro baixo;
- A meta de vendas da empresa foi reduzida para R\$ 215.000,00/mês. Para as lojas foi estabelecido: Loja do Guará, R\$ 70.000,00; Loja do SIA, R\$ 80.000,00; Loja do SOFN, R\$ 65.000,00;
- A gerência de expansão deveria acrescentar uma nova concessionária à carteira de clientes até 31/08/2001;
- O instrumento 5S, assim como o treinamento em GPQ teria prosseguimento.

A Sra. S, após o estabelecimento das políticas básicas, solicitou a todos que providenciassem o método para que tais propósitos fossem alcançados. Perguntou se existia alguma restrição para a apresentação ser no dia 09/06 às 14:00 horas. Todos concordaram com aquela data.

### **3.22 – Alguns aspectos interessantes**

Na última semana de maio de 2001, a Sra. S consultou o Sr. V no tocante a sua disposição de assumir a gerência da Loja do Guará. O Sr. V aceitou o convite com muito entusiasmo.

Ainda naquela semana foi decidido que a gerência administrativo-financeira deveria mudar-se para a Loja do Guará, ocupando a sala que antes era usada pela Sra. S. Outra decisão importante tomada pela Sra. S foi a criação da gerência de expansão. Esta seria exercida pelo Sr. O. O Sr. G, a partir de 01/06/2001, assumiu a gerência da Loja do SIA; ficando na gerência da Loja do SOFN, o Sr. W. Este, além da gerência da loja, assumiu também a responsabilidade pelas compras da empresa.

A decisão de criar a gerência de expansão foi da Sra. S; assim como as alterações envolvendo as gerências nas lojas. Outro detalhe importante, a Loja do SIA estava chegando a um ponto em que, ou trocava o gerente ou fechava, pois, a ausência do gerente no decorrer do dia era quase que total. Pior ainda, em meados de maio desapareceu da loja uma “Pistola PromocofXHA1.4/STMHVL P1”, com um preço de custo de R\$ 939,18. Somente uma semana após o desaparecimento é que o Sr. D, comentou o fato com o consultor externo. Ou seja, onde estava a preocupação do gerente? Porque o Sr. D comentou o fato com o consultor, e não com a Sra. S ou com a Sra. C?

Na última semana de maio a Sra. S conseguiu assinar dois contratos para a colocação de duas máquinas, i.e., dois laboratórios; uma máquina, numa concessionária da Asa Norte; a outra, numa oficina de médio porte no SOFT Sul. O gerenciamento destes dois contratos coube à Loja do SOFN. Estes dois contratos, bem gerenciados, têm condições de gerar uma receita média mensal de: R\$ 7.000,00, na máquina da Asa Norte; e, R\$ 4.500,00, na do SOFT Sul. Só existe um problema, o técnico do laboratório teria que ser um funcionário de Alfa. Nesta modalidade de contrato, o perigo está no fato de que, se a Empresa Alfa não operar com controles, o risco de perder dinheiro é grande.

Muita tinta pode ser feita por fora, com poucas chances de ser detectada. Este escriba sugeriu a Sra. S, e também à Sra. C, que fosse feito um esforço muito grande junto ao fornecedor

multinacional para que em todo laboratório externo, necessariamente, a balança opere configurada. Isto tende a minimizar perdas, pois, toda tinta produzida fica automaticamente registrada, com isso o risco da tinta ser feita por fora é dificultado.

No início do mês de maio, este escriba, A Sra. S, o Sr. O e o Sr. G visitaram alguns clientes com o intuito de operar uma das principais obrigações de todo gerente, o de aprender a ouvir os clientes. Aliás, o melhor teste para se saber se um agente econômico reúne condições para operar na área mercadológica é observar o seu comportamento antes e depois de uma visita a um cliente. Stakeholders que estão sempre arranjando uma desculpa para não fazer visitas, cuidado com eles. Pior ainda são aqueles que, ao sair de uma visita, experimentam aquele infeliz hábito de entender ser o cliente um chato, pois, este nunca está satisfeito com nada. Isto para não falar daqueles que têm a indelicadeza, por serem mal educados profissionalmente, de não respeitar o horário marcado com o cliente, i.e., chegar após o horário agendado. Na Empresa Alfa ou em qualquer outra empresa em que este escriba operar como consultor, o respeito ao cliente vem sempre em primeiro lugar.

A primeira visita foi numa revenda autorizada francesa. Ela é cliente da Loja do SIA; opera dentro de um esquema que é excelente para Alfa, i.e., ela tem uma máquina ou um laboratório colocado pelo fornecedor multinacional. É excelente, pois, o técnico do laboratório é funcionário da revenda. Alfa fornece as bases e os complementos.

A equipe foi recebida pelo gerente de serviços. Ele estava insatisfeito com o atendimento recebido tanto por Alfa quanto pelo fornecedor multinacional. Ocorre que a máquina havia sido instalada fazia dezoito meses e, até então, o técnico do laboratório ainda não recebera qualquer tipo de treinamento pelo fornecedor multinacional. O computador, desde a instalação da máquina, opera sem mouse. O técnico do fornecedor multinacional demora muito quando é chamado para dar assistência. Quanto à Loja do SIA, a reclamação recaiu sobre a lista de preços das bases. Desde o início de abril que a solicitação tinha sido feita e, até aquela data, os preços ainda não tinham sido colocados no sistema.

Quanto ao atendimento do Sr. D, nas assistências às tintas, o cliente só fez elogios; assim como no atendimento da loja quanto à remessa de bases e componentes. O cliente fez menção de que havia comprado duas pistolas para pintura e que havia indicado as mesmas para outras revendas no resto do país, por serem muito eficientes. A Sra. S agradeceu a atenção do cliente e prometeu que iria agilizar as suas solicitações. De imediato, deixou claro que, na manhã seguinte, a listagem de preços das bases, com certeza, estaria no sistema.

O segundo cliente visitado foi uma revenda autorizada que opera com micro-ônibus. O gerente de serviços foi muito objetivo. Informou que dificilmente recebe tinta fora do padrão. Raramente o Sr. D é chamado para fazer acerto de tinta, na verdade, quando é chamado, o objetivo é mais para fazer demonstração de novos produtos. Mas, quanto à máquina ou laboratório ali instalado, deu uma risada, pois, fazia quatro meses que a balança havia saído para conserto e até aquele momento nada de balança. Logo, a máquina estava parada há cento e vinte dias. O incrível, afirmou o gerente, é que este laboratório só funcionou por dois meses.

Quanto ao atendimento da Loja do SIA, o gerente informou ser muito bom. Mas, deixou bem claro que, o incremento das compras dependeria da solução da balança do laboratório. A Sra. S agradeceu a atenção do cliente. Informou que iria verificar qual o motivo para a balança estar a tanto tempo no conserto.

O terceiro cliente visitado foi uma revenda autorizada que opera com uma determinada marca de veículos norte-americanos. O gerente de serviço estava muito bravo. Afirmou que, desde as 8:30 horas havia solicitado dois litros de tinta azul para pintar um determinado veículo importado. Ocorre que já era 4:30 horas e nada de tinta. Por quê? O Sr. O não soube explicar. O cliente informou que operava com Alfa basicamente por causa do Sr. D, pois, ele era eficiente e atencioso com os pintores, além de ser um profundo conhecedor de tinta. Mas que, aquele técnico do fornecedor multinacional era muito demorado. Há mais de dois meses estava solicitando a presença dele para que fossem providenciadas novas fórmulas de tinta e nada do técnico aparecer. Informou também que a loja não atendia bem a sua equipe e que, em várias ocasiões os pedidos eram passados para a loja, mas eram extraviados e ninguém assumia a responsabilidade. Enquanto isso, o seu cliente ficava irritado com o veículo parado, esperando a tinta. A Sra. S agradeceu a atenção e informou que tomaria providências imediatas. Aliás, ligou naquele mesmo instante para a loja questionando o atraso da tinta. Na verdade, o pedido feito pela manhã havia sido extraviado. A tinta acabara de ficar pronta e o motoqueiro já estava saindo da loja para entregá-la.

A quarta visita foi ao principal cliente da Loja do SIA. Este cliente, no ano de 2000, foi responsável por 20% do faturamento daquela loja. Trata-se de uma oficina de pintura e lanternagem de médio porte; uma das maiores do SIA. O gerente geral da empresa foi muito atencioso. Informou que estava satisfeito com o atendimento da loja, principalmente com a atuação técnica do Sr. D e, também, com as visitas freqüentes do Sr. O. Fez também elogios ao atendimento da loja. Informou também que, os problemas ocorridos em meados de abril, com as tintas fora do padrão; fazia mais de uma semana que não eram registrados. A Sra. S agradeceu a atenção e informou que doravante iria visitá-lo com mais freqüência.

No decorrer daquela semana a Sra. S visitou, juntamente com os seus dois gerentes, aproximadamente mais uns quinze clientes. Foi orientada, pelo consultor, que deveria sempre solicitar um relatório para um dos gerentes que a acompanhava e que o retorno ao cliente, sempre que alguma reivindicação fosse feita, deveria ocorrer o mais rápido possível. O hábito de ouvir o cliente; de visitá-lo com freqüência e de correr atrás das suas reclamações deve ser praticado como um ato de fé, sempre. Não adianta fazer isto uma vez por ano. Tem que ser feito de forma ordenada e regularmente. O ideal é estar sempre se antecipando às suas necessidades e para que isto aconteça, só existe um caminho, estar junto dele. De que forma? Indo ao cliente. No caso daquele do SIA, que representa um quinto das vendas da loja, no mínimo a cada dez dias a visita do gerente da loja é obrigatória. O que, neste caso específico, o Sr. O estava fazendo de forma brilhante.

Na última semana de maio a gerente geral resolveu demitir o motoqueiro do SIA. O Sr. T, desde o final do mês de abril entrou numa rotina de chegar atrasado, que fazia lembrar muito o Sr. Q; pior ainda, começou também, a partir da primeira semana de maio, a faltar o serviço sem dar qualquer satisfação. Antes de demiti-lo, a Sra. S conversou com ele, pois, queria saber o motivo daquele comportamento hostil. Foi informada de que as mudanças que a empresa estava fazendo eram ruins. Que história era aquela de levantar estoques todos os meses? Que bobagem era aquela de limpeza nas prateleiras; uma vez que outra tudo bem, mas o tempo todo, isto ele não aceitava. Isto para não falar dos treinamentos, toda a semana; se fosse uma vez a cada seis meses, tudo bem.

Ainda no início de maio foi admitido, às pressas, sem consulta nenhuma, totalmente fora das normas, um motoqueiro para a Loja do SIA, pelo Sr. O. Este foi advertido pela Sra. S de

que aquela atitude poderia lhe custar o emprego e mais, seria bom que aquele motoqueiro não criasse problemas.

O motoqueiro contratado pelo Sr. O foi um desastre. Era rápido demais em separar as mercadorias para colocar na moto. Isto foi observado pelo consultor já no segundo dia de trabalho daquele stakeholder. Com dez dias de serviço, começou a chegar atrasado, pois, alegava que o outro motoqueiro também chegava. No dia 26/05, a Sra. C substituiu o Sr. O, por motivo de doença. Havia uma entrega a ser feita para um determinado cliente, numa zona rural. Muito bem, aquele motoqueiro se deu ao luxo de, após a entrega da mercadoria, vinte metros distante da residência do cliente, urinar debaixo de um pé de manga. A filha do cliente presenciou aquele ato. O cliente ligou direto para o Sr. J. Este achou que era brincadeira do cliente, não acreditou. Ligou para a Sra. S e transmitiu o ocorrido.

Interessante, na Segunda-feira, quando o Sr. O retornou ao serviço, aquele fato lhe foi informado pela Sra. S e pela Sra. C. Muito bem, aquele gerente disse que não sabia o que fazer. Foi a gota d'água para outra tomada de decisão pela Sra. S, a saber, demitir os dois motoqueiros e afastar o Sr. O da loja, porém, sem demiti-lo da empresa.

No dia 31/05 a Empresa Alfa recebeu a visita do gerente regional do fornecedor multinacional, doravante, visitante. Ele se fez acompanhar pelo gerente de vendas, pelo vendedor e pelo técnico lotado em Brasília. Alfa se fez representar, pela Sra. S, pela Sra. C e pelo Sr. G. Este escriba também participou da reunião.

Aquele representante máximo do principal fornecedor, naquela reunião, de imediato perguntou para a Sra. S onde estava o Sr. J. A resposta foi a de que ele não participava mais do dia-a-dia das lojas de tinta. Ela era quem estava gerenciando a empresa desde meados de fevereiro de 2001. Ela continuou, afirmou que a solicitação daquele encontro era para aproximar a sua empresa do seu principal fornecedor. A sua empresa estava passando por uma reestruturação e a sinergia entre ambos teria de ser maior.

O visitante perguntou qual o motivo para a queda nas compras a partir da última semana de fevereiro de 2001? A Sra. S informou que, a política de compra adotada até aquela data era totalmente maluca, fora da realidade econômica do país. No final de fevereiro de 2001, a rotação dos estoques estava em 134 dias, a saber, girando 2,68 vezes no ano. O valor dos estoques, em 28/02, a preço de custo, estava em R\$ 490.593,12. Entende-se que, o ideal seria operarmos com um prazo médio de estoques abaixo de 40 dias. Logo, muito, ainda, terá que ser feito para se trazer este estoque para a rotação pretendida. Por falar nisto que tal trocaram conosco alguns produtos de baixo giro, da linha automotiva, que estão no nosso estoque? O visitante respondeu que a sua multinacional opera sem estoques.

Este escriba pediu um aparte. De posse dos levantamentos dos estoques, realizados desde 28/02/2001, informou que, e.g., o produto "Primer 3+1 Filler HS", em 28/02/2001, participava no estoque com 486 latas. Em 26/05/2001, data do último levantamento dos estoques, sem que tenha ocorrido nenhuma compra entre aquelas duas datas, existiam no estoque 426 latas. Este produto não é barato, pois o seu preço de custo está em R\$ 21,18. Outro produto é a Massa Polystop LP 900g. Em 28/02/2001, existiam no estoque 489 latas; em 26/05/2001, sem que tenha ocorrido nenhuma compra no período, existiam 449 latas. O preço de custo da Massa está em R\$ 11,79. Entende-se que, carregar itens que não giram, mais cedo ou mais tarde, com tendência para o primeiro, a empresa irá estourar. O objetivo não é parar de comprar, isto é um absurdo. A lógica será comprar o que pode ser vendido o

mais rápido possível. Vender exige conhecimento do produto por parte do agente econômico que opera como vendedor. Se estes dois produtos acima não estão girando, das duas uma, ou eles são ruins ou os vendedores de Alfa não estão sabendo vender. Caso a segunda hipótese seja verdadeira, a falha está na falta de conhecimento sobre os produtos. Quem é o stakeholder mais preparado para fornecer informações sobre os produtos para os vendedores?

O visitante respondeu que a sua empresa dispõe de sete pontos de treinamento estrategicamente distribuídos pelo país. O que tem ocorrido nos últimos tempos é falta de alunos. De fato, no caso específico de Alfa, acredita-se que tem ocorrido uma certa apatia de ambas as partes quanto ao treinamento de funcionários. Percebe-se, neste instante, que o nível da conversa, em relação aos encontros anteriores, é outro. Quantos funcionários estariam necessitando de treinamento?

A Sra. S informou que o número de stakeholders internos passou de 16 para 19, entre o final de março de 2001 e 31/05/2001. Além de mais um motoqueiro para a Loja do SIA, foram contratados: um vendedor para a Loja do SOFN e um técnico de laboratório que irá operar nas dependências do cliente do SOFT Sul. Logo, com relação aos técnicos de laboratório, seriam quatro; mais o técnico que acerta tinta na Loja do SOFN. Este opera na função sem nunca ter feito um treinamento sequer em Goiânia. Aliás, pensando bem, a última vez que foi ministrado treinamento para os nossos funcionários foi há dois anos atrás.

Este escriba pediu outro aparte. Somente aos técnicos não seria suficiente. O Sr. O necessita urgentemente de um treinamento mais avançado sobre tinta automotiva, pois, a sua nova função exige profundo conhecimento deste segmento. Além deste stakeholder, o vendedor da Loja do SIA, o vendedor e o gerente da Loja do SOFN e, de forma idêntica, o vendedor e o gerente da Loja do Guará. Observem, este fornecedor opera, na verdade, com quatro linhas de tinta automotivas bem definidas. A linha “S”, de atuação mundial, é o seu produto de maior valor agregado. O Primer, antes mencionado, faz parte desta linha. Quem compra este tipo de produto? Concessionárias e oficinas de grande porte. Alfa tem atuação incipiente neste segmento. Qual a causa? Os funcionários têm dificuldade de demonstrar o produto; isto caracteriza falta de treinamento. A linha “V” é um produto de atuação nacional; destinado a oficinas de médio porte. Alfa, neste segmento, tem uma atuação que se pode considerar discreta. Esta linha, bem trabalhada, teria condições de adicionar valor quase quanto à linha anterior. As outras duas linhas seriam, a saber, a linha “V 1100” e a linha “M”. Nestas, o fator diferencial está no preço. Interessante Alfa opera forte nestas duas últimas. Por quê? Entende-se que o motivo está no fato de que, nestas, na verdade, o que os vendedores de Alfa fazem é, pura e simplesmente, tirar pedidos. Eles fazem isto porque falta treinamento sobre a aplicação correta de cada um dos produtos.

A Sra. S aproveitou para cobrar do visitante outro problema sério, a saber, todas as balanças, tanto das lojas, quanto às instaladas nas dependências dos clientes operam sem configuração. Há muito temos solicitado providência e nada. Por quê?

O visitante mostrou-se constrangido. Disse desconhecer este fato. De imediato se voltou para o técnico que o acompanhava e perguntou qual a causa disto? O técnico respondeu que o problema está nos cabos. O visitante não perdeu a compostura, porém, deixou transparecer um sentimento de impotência. Informou a Sra. S que, se em quinze dias, as balanças não estivessem todas configuradas, que lhe fizesse o favor de ligar.

O visitante anotou todas as solicitações ali feitas. Disse estar surpreso com a mudança de postura da empresa Alfa e que, quanto aos treinamentos solicitados, a primeira coisa que veria, ao chegar em Belo Horizonte, seria viabilizar com o gerente de treinamento aquelas solicitações. Solicitou para a Sra. S um plano de negócios para a empresa Alfa, caracterizando as suas estratégias de negócios para os próximos seis meses. Informou também que, atualmente dois, dos melhores clientes, um operando em Recife e outro em Belo Horizonte, tempos atrás experimentaram um processo de reestruturação semelhante ao que está se passando em Alfa. O resultado é que, aqueles clientes hoje estão entre os melhores distribuidores do fornecedor multinacional no Brasil. Com um detalhe, há um bom tempo, mais de 60% de suas compras estão sendo feitas à vista.

O gerente de vendas da multinacional, lotado em Goiânia, informou que as visitas às concessionárias no DF doravante poderiam ser feitas em conjunto, a saber, o Sr. O pela empresa Alfa e o técnico ou o vendedor ou ele mesmo pelo fornecedor multinacional. Elogiou a postura ética de Alfa, quanto ao fato de não ceder em hipótese alguma com relação a propinas ou a operações extracontábeis, como forma de conquistar novos clientes.

O vendedor da multinacional mostrou-se indiscreto, pois, questionou este escriba mais uma vez quanto à política de compras de Alfa. Afirmou que, desde que este escriba chegou na empresa, as compras foram reduzidas em 34%. Recebeu a informação de que a passagem deste escriba pela empresa estava se aproximando do fim e que a política de compras não era dele, mas da Sra. S. Esta informou mais uma vez de que a política de compras, em hipótese alguma, voltaria a ser como antes, com ou sem o consultor.

A Sra. S aproveitou para informar ao visitante sobre o descontentamento de alguns clientes quanto à falta de treinamento para os seus pintores e também naqueles onde existe máquina instalada, para os técnicos de laboratório. O visitante anotou o nome de todos os clientes.

O visitante informou que pela manhã havia visitado a concessionária que representa uma determinada marca francesa no DF e que estava insatisfeita com o atendimento do fornecedor multinacional. Disse que foi informado da visita que a Sra. S havia feito à concessionária e que todas as reclamações daquele cliente seriam com certeza resolvidas o mais rápido possível, principalmente a falta do “mouse” no computador e as visitas mais frequentes do seu técnico.

Ao se despedir, o visitante deixou bem claro que, o aumento das compras por parte de Alfa, pela postura firme da Sra. S, só iria acontecer se, de fato, uma política de treinamento voltada para o conhecimento técnico dos seus produtos fosse implantada o mais rápido possível. Isto seria a sua prioridade número um.

## 4. DISCUSSÃO

Entre o início de fevereiro/2001 e 02/06/2001 foram quase 120 dias de contato entre este escriba e a Empresa Alfa; pode-se dizer que, Alfa foi mais uma fonte de aprendizado e de experiência.

Alfa está absorvendo a GPQ sem traumas; sem abrir mão da sua cultura e sem deixar de crescer. As mudanças estão acontecendo em função da abertura que os stakeholders, de fato identificados com a organização, estão se permitindo.

O Sr. M, um funcionário com muita dificuldade para absorver novos ensinamentos, porém com muita disposição para se enquadrar no novo ambiente gerencial, representa bem as transformações que estão ocorrendo na empresa. Este funcionário, em 12/03, por sugestão deste escriba, foi operar provisoriamente na Loja do SIA. Ali permaneceu por uma semana. Logo a seguir foi operar na Loja do SOFN, até o início de abril, quando retornou à Loja do Guará.

Enquanto esteve fora, comentou com os funcionários das outras duas lojas que havia saído do inferno. O ambiente na Loja do Guará era terrível. No final de março, a Sra. C comunicou ao Sr. M que deveria voltar para a Loja do Guará. Ele ficou muito triste. Quando chegou na loja no dia seguinte observou que, da equipe anterior, permaneceu apenas o motoqueiro; não acreditou. A surpresa maior foi quando os dois novos integrantes da equipe cumprimentaram-no com um “bom dia”. Desde então, o Sr. M não tem apresentado aquele sintoma clássico, característico de quem não tem comprometimento, i.e., o de ir para o trabalho, quase todas as manhãs, obrigado. Outro detalhe, desde que voltou para a Loja do Guará, o seu sorriso tem sido espontâneo. Por determinação da Sra. S, o caixa da loja, desde então, ficou sob a sua responsabilidade.

Entende-se que, a transformação acima caracteriza bem a transposição de um ambiente, até então conduzido pela Teoria X, de Douglas McGregor; caracterizada pelo emprego do chicote e da cenoura, para um ambiente em que a sinergia entre os stakeholders faz parte do seu dia-a-dia.

A Sra. S estava sufocada por compromissos familiares. Não se dava conta de que estava distante do seu principal compromisso profissional, a Empresa Alfa. Ao se decidir pela GPQ, ela teve que romper com alguns costumes.

De fato, ela não tem uma liderança manifesta, isto, no entanto, não está impedindo a aplicação da GPQ na organização. O importante, é que a Sra. S está evoluindo. Agregando, dia após dia, novos conceitos.

Inicialmente, rompeu com o medo de gerenciar a sua própria loja. Ao transferir o Sr. P para a Loja do SOFN, ela deu uma sinalização a todos os demais funcionários de Alfa, de que estava disposta a correr riscos. Ao mesmo tempo, devolveu o Sr. L para o Sr. J.

O instrumento do 5S está sendo implantado dentro do previsto naquela loja. O estoque, assim como o laboratório, está obedecendo a seqüência: organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina.

Na Loja do Guará, desde o início de abril, a equipe opera sem ranço; sem resmungo e com respeito mútuo. Interessante, girar o PDCA tem sido uma preocupação visível da equipe. O foco no negócio pode ser medido pelo reduzido coeficiente de tintas que recebem acertos e, praticamente, pela inexistência de tinta automotiva devolvida. A inadimplência no segmento automotivo sofreu forte contração. As reclamações, que antes eram feitas diretamente para o Sr. J, desde que a nova equipe começou a operar, deixaram de existir.

A Sra. S vem demonstrando um interesse muito grande em entender o sentido, para a sua organização, da Missão e da Visão. Dado o contato diário com a Sra. C, pois, as duas estão operando praticamente na mesma sala; tem sido constante a troca de idéias, quanto, principalmente, à atuação da empresa no próximo ano. Será que Alfa irá aumentar a sua participação no mercado? Será que o fornecedor multinacional irá fornecer os treinamentos necessários, tanto para os técnicos de Alfa, quanto para os técnicos dos clientes novos que serão conquistados e, principalmente, dos já conquistados? E a política de treinamento interna voltada para a GPQ, será que a equipe de gerentes será capaz de dar andamento? E os controle será que irão funcionar mesmo? E as políticas básicas, irão continuar sendo estabelecidas?

Na Loja do SIA a Sra. S tem operado, de fato, como uma gerente geral. Não tem permitido nenhuma contratação sem antes seguir uma norma de entrevista e pesquisa; não tremeu quando os clientes externos fizeram uma enxurrada de reclamações sobre as tintas confeccionadas pelo novo técnico do laboratório. Naquele instante, ela sofreu pressão para contratar um outro técnico, já com prática, porém, com salário inicial de R\$ 600,00. Foi firme com o Sr. O, afirmou que o salário para o técnico de loja está entre R\$ 300,00 e R\$ 350,00, nenhum centavo a mais.

A Sra. S foi firme, também, com o consultor externo, quanto ao treinamento de toda a equipe. Exigiu, a cada quinze dias, um relato do aproveitamento e do interesse de cada funcionário. Ela, além do livro-texto, solicitou também outras bibliografias sobre GPQ. Esta gerente soube romper com outro costume da sua empresa, o de que a chave de cada loja deveria ficar sempre com um membro da família. Na Loja do SAI a chave, a partir de 01/06, foi entregue para o Sr. G; e, na do Guará, também, a partir daquela dia, foi entregue para o Sr. V. Assim como acabou, também, com a história de que cada loja, necessariamente, deveria operar pelo menos com um membro da família. Naquelas duas, desde 01/06, não opera mais nenhum membro da família.

Mesmo com a melhoria no giro dos estoques, bem como da sua qualidade, nos últimos três meses ainda ocorreram compras de itens de baixo giro. A Sra. S percebeu que a influência da opinião inculta ainda era forte no Sr. G, no que tange ao canto da sereia das famosas promoções dos fornecedores. A gerente geral não teve receio em passar as compras para o Sr. W. Interessante foi na hora do convite. Tendo o Sr. W aceito, ela sugeriu ao mesmo para não esquecer, na hora de fazer as compras, dos gerentes e vendedores; são eles, as melhores referências quanto ao que, de fato, gira e o que não gira nas prateleiras.

O instrumento 5S está sendo muito bem aproveitado na Loja do SOFN. O Sr. W, desde o início do programa e o Sr. P, a partir da última semana de abril, têm sido os grandes arautos

daquele instrumento na loja e no depósito. Ali foi realizada uma faxina geral. Com o envio das tintas imobiliárias para o Guará, o espaço, no depósito, foi aproveitado de forma racional. O Laboratório, que antes ficava escondido e sufocado, conseguiu o seu espaço. Está mais arejado.

O estoque, no depósito central, está distribuído de tal forma que, a identificação dos produtos segue o giro dos mesmos. As bases continuam no centro, porém, as de baixo e médio giro, estão posicionadas próximas da escada; ficando as de alto giro mais para o fundo. O objetivo disto, segundo o Sr. P, seria uma melhor visualização das bases de baixo e médio giro. Elas não têm mais como se esconder lá nos fundos.

Placas de sinalização, informando a natureza do giro da mercadoria, foram colocadas no depósito. Com isso, o comprador tende a não se aventurar a fazer compras desnecessárias. Além disso, o controle dos estoques está sendo mensal e não mais anual como era antes da GPQ. Os demais produtos estão distribuídos também em termos das três classificações de giro. Ocorre que, os de baixo giro, por serem muitos, ocupam todo o lado que fica à direita de quem desce à escada. Mas existe uma observação, produtos de baixo giro, em maiores quantidades, estão concentrados em frente à escada, também como forma de evitar que eles fiquem escondidos mais para o fundo do depósito.

A organização, a arrumação, a limpeza e a disciplina, no depósito, também estão sendo operadas da mesma forma que a padronização.

A Loja do SOFN foi à única que, durante o período de pesquisa, operou com sucesso o Dia da Bermuda.

Interessante, os stakeholders das outras lojas não encontraram motivação para operar o Dia da Bermuda na Loja do SOFN. Esta é uma constatação que deixa uma certa frustração neste escriba. Na verdade, nos horários de treinamento, a preocupação deste escriba quanto à empresa ser vista como uma só, esteve sempre presente. Mas, o comportamento, até o encerramento da pesquisa, com exceção da Sra. C e do Sr. G e, evidentemente, da Sra. S, caracterizou-se por um forte individualismo com relação a cada loja em si. Os dois grandes representantes do individualismo foram o Sr. W e o Sr. O.

Um teste interessante do individualismo ocorre quando, por um motivo qualquer, falta um motoqueiro numa das lojas. Convencer os outros a cobrir a ausência não se mostrou tarefa fácil; pior ainda, se o ausente for um técnico de laboratório. A desculpa, neste caso, era de que, cada técnico tem o seu jeito de operar as bases, logo, substituir um outro técnico é passar raiva o dia todo, pois, perdem muito tempo procurando os pigmentos. A solução, no caso dos laboratórios, está com o instrumento 5S; com a padronização dos três laboratórios.

Entende-se que este individualismo, por loja, tem como fator determinante o fato de a Sra. S ainda não ter uma atuação marcada por uma liderança manifesta. Sendo Alfa a primeira empresa que este escriba opera em GPQ, seria leviano tentar precisar o momento em que o individualismo será substituído por um comportamento, por parte dos stakeholders internos, de enxergarem a empresa, independentemente de loja, como uma só.

Sobre os três instrumentos tradicionais operados na empresa – a Folha de Checagem, o Gráfico de Pareto e o Diagrama de Causa e Efeito –, cabe algumas observações. O primeiro não apresentou qualquer dificuldade, em termos de operação. O problema maior concentrou-se no Gráfico de Pareto. No caso dos estoques, e.g., não foi fácil operacionalizar os dados

necessários para a classificação dos itens em termos de giro. Foi muito demorada, a resistência foi enorme. Além da resistência, houve também muita dificuldade de assimilação. Entende-se que este fato tem muito a ver com a baixa qualificação educacional do quadro de funcionários de Alfa. Qualificação esta que deve ser caracterizada como um ponto fraco da empresa. Aqui cabe uma observação; este escriba conseguiu, depois de algum esforço, convencer a Sra. S e a Sra. C de que, somente em último caso, contratar-se-ia algum funcionário com grau de instrução inferior ao segundo grau completo. Este esforço foi perseguido pela Sra. C, até mesmo para a contratação de motoqueiros. Convém observar que, os dois novos funcionários da Loja do Guará têm o segundo grau completo.

O Gráfico de Pareto foi utilizado também na carteira de cobrança. Ali, a Sra. C não teve qualquer dificuldade para operacionalizar aquele instrumento. Através dele, a Sra. C, a Sra. S, o Sr. O e o Sr. G, conseguiram subsídios para operar o Diagrama de Causa e Efeito. Este instrumento foi de muita valia, pois, não apresentou qualquer dificuldade de manuseio, tanto pelos stakeholders internos quanto pelo consultor. Aliás, ele é um instrumento provocativo, pois exige contínua troca de idéias entre os membros da equipe.

No caso das cobranças em atraso, o diagrama foi fundamental para a mudança de postura da empresa. Aqueles stakeholders descobriram que, na verdade, na maioria dos casos, os clientes é que tomavam a iniciativa para fazer os acertos. O computador, i.e., a máquina, não havia recebido programa algum voltado especificamente para controle de cobrança em atraso. O método de cobrança não obedecia a uma norma específica; cada loja adotava uma forma singular. A falta de qualificação da maioria da equipe, no quesito cobrança, foi detectada. Observaram que operavam de forma muito amadora. A estratégia foi concentrar a cobrança com a Sra. C.

O consultor externo desenvolveu treinamento específico de crédito e cobrança para a Sra. C. A inadimplência experimentou forte contração e os créditos em atraso foram agilizados; mais de 75% foram recuperados.

Em termos quantitativos, o grande problema de Alfa estava na rubrica “estoque”. A estratégia foi dar um tratamento de choque, i.e., interromper o processo de sangria do capital de giro próprio com aquela rubrica. A resistência, no início, se não foi manifesta, apresentou-se latente. Para felicidade da empresa, apenas um item de alto giro, o “Verniz PU BI – componente 1100”, faltou, por uns dez dias, em meados de abril. O importante é que a mania do estoque alto, sem necessidade, não convence mais a Sra. S. A redução da rotação dos estoques, de 120 dias em 31/12/2000, batendo nos 134 dias em 28/02/2001, para 90 dias em 31/05/2001, possibilitou uma melhora de 33% no giro, i.e., de 3,04 vezes em 31/12/2000, para 4,05 vezes no ano, em 31/05/2001.

Entende-se que, a empresa não tem necessidade de operar com uma rotação de estoque superior a 30 dias. A estratégia de redução adotada pela Sra. S, primeiro para 90 dias e, para o trimestre junho-julho-agosto baixar para 60 dias, será vitoriosa se e somente se os controles forem mantidos. O levantamento mensal dos estoques, com a verificação das variações item por item, tem de virar rotina da gerência administrativo-financeira, sempre no primeiro dia útil após o levantamento. Assim como, a manutenção de uma política de treinamento para o comprador. Além, evidentemente, do comprometimento deste, em dialogar, sempre que for fazer compras, com os gerentes e vendedores.

Operar com a guarda fechada na administração dos estoques já provocou redução na aplicação do ciclo operacional. À medida que a rotação vai caindo, mais recursos serão liberados para o giro da empresa. Isto irá facilitar em muito a estratégia de ataque que a empresa deverá adotar já a partir de meados de junho, como resultado da criação da gerência de expansão no final de maio de 2001.

Nestes quase quatro meses de convivência com os agentes econômicos que operam na Empresa Alfa, observou-se uma certa frustração dos mesmos, pelo fato de as lojas de tinta do Sr. J não terem a mesma importância que têm as oficinas. Isto, para não falar do fato de que as lojas de tintas são muito pouco agressivas, em termos de participação no mercado, que as oficinas. Logo, a criação da gerência de expansão está criando uma enorme expectativa dentro da equipe.

A política de treinamento sendo mantida, ao natural irá forçar a busca, por alguns stakeholders de um melhor nível educacional. O primeiro a se manifestar foi o Sr. G. Felizmente, após muita conversa deste escriba com a Sra. S, a empresa irá bancar os estudos de segundo grau, via ensino supletivo, para aquele gerente. O investimento intangível, que na verdade será contabilizado como despesa, será de R\$ 100,00/mês.

Em economia de mercado não existe poesia quanto aos números. A perseguição por resultados positivos vai estar sempre na ordem do dia. Logo, isto não poderia ser diferente na Empresa Alfa. O ataque frontal à rubrica estoque foi condição básica para a implantação da GPQ. Existia um problema grave que os stakeholders internos não percebiam ou não queriam perceber. Desatar o nó das compras foi possível não por uma imposição, mas com ensinamento e treinamento. O sentido está em conduzir os agentes econômicos da organização para o caminho da eficácia e da eficiência.

A afirmação deste escriba para o Sr. J, de que a empresa deveria operar tendo um foco bem delineado, propiciou de imediato um alívio para a empresa, pois, a decisão de não mais operar no segmento de tinta imobiliária, sem sombra de dúvida foi a primeira desamarra do nó das compras desnecessárias. O interessante é que a empresa estava tão fora de foco no segmento imobiliário que, na loja em que mais de 70% das vendas era efetuada, a Loja do Guará, a dificuldade para desovar o estoque restante mostrou-se visível. Isto, que o atual gerente da loja tem muita experiência naquele tipo de produto.

O direcionamento do foco da empresa exclusivamente para o segmento de tinta automotiva começou a dar resultado transparente em maio de 2001. O resultado líquido, pelo regime de caixa, daquele mês foi de R\$ 37.097,51. Interessante observar que, no decorrer daquele mês, o imposto de renda, referente aos exercícios de 1997 e 1998 foi finalmente pago; o valor superou os R\$ 6.000,00.

A Empresa Alfa conseguiu reverter, de forma brilhante, uma posição diária de Fluxo de Caixa caracterizada por forte defasagem entre entradas e saídas, com predominância para esta última. Isto foi possível, num curto espaço de tempo, entre 28/02/2001 e 02/05/2001, principalmente, devido ao tratamento de choque nas compras e, também, na recuperação das contas em atraso, assim como na melhora nos controles das vendas à prazo.

A melhora do Fluxo de Caixa pode ser vista observando-se os Anexos 4, 5 e 6. Interessante, no Fluxo de Caixa mostrado no Anexo 6, no último lançamento, em “Saídas Diversas”, está incluso o valor de R\$ 25.000,00, projetado pelo escritório de contabilidade para fins de acertos trabalhistas e fiscais.

Percebe-se que a busca pelo comprometimento de todos os stakeholders internos da organização, a partir de um modelo de gerenciamento que respeita as relações humanas, conseguiu reverter uma posição desfavorável de Fluxo de Caixa sem a necessidade de redução do quadro de funcionários. Muito pelo contrário, o quadro cresceu.

A sorte não pode ser descartada em economia de mercado, acredita-se que, fosse Alfa uma empresa que tivesse uma dependência junto a bancos, i.e., tendo que captar recursos ao preço dos praticados, no mercado financeiro nacional, possivelmente a linha de conduta seria outra. Mas, como em economia o “se” não existe, convive-se com o que de fato aconteceu.

Alfa mostrou para este escriba que no curto prazo, o máximo que se pode fazer é, e.g., estancar sangrias. A parte referente ao comprometimento dos stakeholders internos com a organização e com eles mesmos, é um processo de médio e longo prazo. As melhoras vão acontecendo, dia após dia, desde que, a aplicação de treinamentos esteja presente o tempo todo. No andar desta jornada, muitos que, no início, pareciam ser os mais interessados, aos poucos iam desistindo. Na verdade, tudo que exige estudo traz em seu bojo renúncias. Ocorre que, alguns, não têm persistência e, ao natural, deverão ser afastados do processo.

## 5. CONCLUSÕES

A busca do desenvolvimento econômico pode ser caracterizada por uma luta constante pelo aprimoramento das organizações dentro das nações. Não existe registro de nação alguma ter ultrapassado o estágio de país periférico, para o de país central, sem que os seus agentes econômicos não tenham experimentado períodos de profundas mudanças em seus modelos de gerenciamento.

Atualmente, a segunda maior economia do mundo, a saber, a economia japonesa, conseguiu, em praticamente uma geração, transformar-se na primeira nação moderna não ocidental. O ambiente econômico adverso, no final da Segunda Grande Guerra, foi transformado de uma maneira que, vinte cinco anos após a derrota armada, aquela nação asiática começou a assombrar o resto do mundo, devido às técnicas gerenciais adotadas pelas suas organizações.

Aquela nação oriental não teve qualquer receio de absorver um modelo gerencial desenvolvido, cientificamente, por residentes de uma outra nação que, por paradoxal que pareça, lhe provocou grandes perdas, tanto em vidas humanas quanto em bens materiais.

A persistência e a vontade de absorver técnicas gerenciais modernas deu ao povo japonês a condição de desfrutar um padrão de vida, atualmente, invejado por uma quantidade enorme de países que, no final da Segunda Grande Guerra, estavam em condições menos traumáticas que a dos nipônicos.

A revolução gerencial silenciosa que às organizações japoneses se permitiram não apresentou resultados qualitativos no curto prazo. Entre julho de 1950, instante em que o maior propagador desta revolução, a saber, o norte-americano William Edwards Deming, ministrou, no Japão, a sua primeira palestra para os 21 homens da “Sociedades Econômicas Federadas” e o início dos anos 1970, uma série de transformações ocorreram dentro das organizações japonesas.

O modelo econômico japonês, adotado no início dos anos 1950, trouxe em seu bojo uma série de exigências para os seus residentes. Uma delas, foi o emprego, de forma eficaz, das escassas divisas externas, pelas autoridades econômicas japonesas. Os cidadãos japoneses, entre 1950 e 1964, deram-se ao luxo de apenas sonhar com viagens internacionais, para fins turísticos.

Dentro das organizações japonesas, a GPQ ou a revolução gerencial silenciosa, espalhou-se como semente de grão selecionado, lançada em terra fértil e cientificamente preparada. O emprego dos sete instrumentos tradicionais da GPQ que, segundo Ishikawa (1993, p.204), têm a capacidade de resolver 95% de todos os problemas dentro de uma organização, contribuíram em muito para que as empresas japonesas perseguissem o caminho da eficácia e da eficiência.

A GPQ, de fato, opera a médio e longo prazo dentro das organizações. Não se pode esquecer que a Toyota, em 1957, mal recebeu a licença para exportar veículos para os EUA e já teve a mesma cassada, devido à facilidade de quebra dos seus veículos, com apenas poucas horas de rodagem nas estradas americanas. A Toyota foi uma das primeiras empresas japonesas a abraçar a GPQ. Sete anos de GPQ não foi suficiente para aquela organização japonesa, na época, ver os seus veículos serem comercializados no maior mercado interno do mundo. Nem por isso os stakeholders internos da Toyota desistiram do emprego da GPQ em sua organização. Muito pelo contrário, trataram de se aprofundar mais e mais nesta forma de gerenciamento. O resultado, que o digam as três maiores fabricantes de veículos dos EUA, a partir de meados da década dos anos 1970.

A revolução silenciosa atuou de tal forma nas organizações japonesas que, mesmo com a maior crise do setor financeiro do pós-guerra vivido por uma nação que opera no sistema de economia de mercado, a saber, o estouro das bolhas bursátil e imobiliária, no início dos anos 1990. O efeito sobre as organizações japonesas, foi o oposto daquele experimentado pelas organizações americanas, quando da crise da grande depressão de 1929-1933.

Enquanto as organizações americanas, naquela crise, desfaziam-se de investimentos no exterior, fossem eles na forma de IED ou na de aplicações via empréstimos ou portfólio, o que se tem observado com as organizações japonesas tem sido exatamente o contrário, passando pela crise bancária que assola a sua economia expandido-se no exterior. Isto tem sido possível devido ao modelo de gestão daquelas organizações, i.e., a aplicação e o desenvolvimento da GPQ, tanto na casa matriz das organizações quanto nas suas subsidiárias no exterior.

Para uma economia que saiu arrasada da Segunda Grande Guerra, conseguir ver, cinquenta anos após aquela derrota, as suas organizações ocupando a quarta parte das quinhentas maiores multinacionais em operação no planeta, permite que se conclua que o modelo gerencial ali aplicado não pode em hipótese alguma ser subestimado. Muito pelo contrário, constitui-se em um verdadeiro *benchmarking*.

Enquanto a aplicação da GPQ no Japão, inicialmente foi operada num ambiente de economia arrasada, nos Estados Unidos, local onde a GPQ surgiu como disciplina científica. A aplicação, de fato, deste modelo gerencial, ocorreu trinta anos depois do início da sua aplicação na nação oriental. O interessante é que as organizações americanas irão adotar, como *benchmarking*, o modelo de gestão aplicado pelas organizações japonesas. Enquanto estas, no início dos anos 1950, utilizaram-se de pesquisadores norte-americanos como seus instrutores.

Na grande nação do norte a GPQ irá encontrar um ambiente econômico em que o grau de desenvolvimento era o oposto daquele encontrado em 1950 no Japão. Os Estados Unidos, como maior nação econômica do mundo, estavam sendo derrotados pela praga da inflação e, como conseqüência direta desta, vendo as suas organizações sendo humilhadas por empresas não residentes, devido à perda de competitividade.

Ocorre que, enquanto na maior nação econômica do oriente o modelo econômico tinha na burocracia do governo o seu gestor; na grande nação do norte a mão do governo estava sendo afastada da economia. A revolução experimentada durante o governo Reagan, com a sua *Supply Side Economic*, sinalizava para as organizações americanas que o Modelo Keynesiano, até então adotado, estava com os seus dias contados. Logo, a GPQ estava

sendo empregada, na maior economia do mundo, num ambiente econômico totalmente diferente daquele encontrado no início dos anos 1950 no Japão.

Como no Japão, a GPQ se espalhou nos Estados Unidos inicialmente através das grandes corporações; alastrando-se logo a seguir, para as pequenas empresas.

Nos Estados Unidos, marcas famosas foram humilhadas a partir de meados dos anos 1970. No segmento de automóveis, a humilhação foi quase total. O governo americano teve que solicitar, para o governo japonês, uma contração das exportações de veículos pelas empresas japonesas para o território americano.

O importante, para as organizações norte-americanas, foi que elas tiveram que rever a sua postura, e voltar-se para os consumidores. O investimento em GPQ pelas corporações americanas não pode ser desprezado. A Xerox, e.g., o desembolso, entre 1983 e 1987, superou os US\$ 125 milhões no treinamento em Liderança Através da Qualidade.

O resultado de quase vinte anos de aplicação da GPQ, nos EUA, possibilitou, em relação às organizações japonesas, que as norte-americanas desfrutassem, em 1998, de uma vantagem, por hora de trabalho, incluso todos os impostos, de cerca de US\$ 10,00.

Percebe-se que, a GPQ, em ambiente de economia de mercado, independe do modelo econômico operado pelas autoridades econômicas. Assim como independe, também, tratar-se de economia central ou periférica.

O Brasil, um país periférico, há muito luta para sair desta posição. Há duzentos anos, a economia brasileira era maior que a dos Estados Unidos. De lá para cá o Brasil recorreu a muitos instrumentos econômicos para tentar sair do subdesenvolvimento. Conseguiu, a partir do último quartel do século XX, posicionar-se entre as dez maiores economias do mundo, em termos de PIB. Isto, no entanto, não tirou esta economia latino-americana da situação de subdesenvolvida.

Atualmente, carrega dois fardos pesados, a saber: um passivo externo líquido elevado e uma concentração de renda extremamente injusta. Nos últimos dez anos experimentou fortes turbulências. A praga da inflação correu solta nos primeiros cinco anos dos anos 1990. Desde então, aparentemente, o aumento contínuo e galopante dos preços está sob controle.

Durante o período do PSI entre 1930-1980 e, também, nos anos 1980 e início dos anos 1990, as organizações residentes operaram sob o guarda-chuva regulador das autoridades governamentais. Isto permitiu que um ambiente organizacional voltado para dentro fosse a marca registrada das empresas brasileiras.

O respeito pelo consumidor inicia, de fato, com o processo de abertura comercial. Este certamente abrupto e desorganizado, iniciado no governo do início dos anos 1990. E também, no mesmo período, com a promulgação, conforme Bastos (1996, p.31), da Lei n° 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre os direitos do consumidor. Esta sim foi um verdadeiro achado para a economia brasileira.

Com o consumidor nacional descobrindo e operando os seus direitos, as empresas viram-se diante de um quadro em que, pela primeira vez na história desta nação, aquele agente econômico começa a ser visto como rei. Ao sair da posição de vassalo, o consumidor brasileiro começou a exigir das organizações residentes produtos e serviços de qualidade.

O emprego da GPQ no país, de fato, vem se fazendo presente. Ocorre que, esta filosofia gerencial, como outros modelos voltado para o aperfeiçoamento das organizações, não opera milagres.

Entende-se que, no caso específico do Brasil, a GPQ tem que se alastrar para dentro das organizações, da mesma forma como ocorreu no Japão e nos Estados Unidos. O que não deve ser feito é pura e simplesmente querer comparar as organizações nacionais com as japonesas e as americanas. Cada nação tem a sua cultura própria de negócios. As empresas são o reflexo desta cultura.

Não tem nenhum sentido prático exigir do empresariado nacional que opere do mesmo modo que um empresário norte-americano ou japonês. Os ambientes econômicos são totalmente diferentes.

Entende-se que, o respeito à cultura de cada organização é condição mínima para que a GPQ tenha sucesso no Brasil, pois a vitória obtida tanto no Japão quanto nos EUA deu-se devido a este fato. Ninguém impôs às organizações japonesas que gerenciassem os seus departamentos de RH de forma idêntica ao das norte-americanas e vice-versa.

Entre os primeiros dias de fevereiro de 2001 e 02/06/2001 iniciou-se um projeto de implantação de GPQ numa empresa que opera com a comercialização tintas automotivas no DF. A empresa, até fevereiro de 2001, tinha como foco, tintas automotivas e imobiliárias.

A organização, até então vinha operando de uma forma bastante empírica. No que tange ao gerenciamento de pessoas, predominava o ambiente do chicote e da cenoura, i.e., a Teoria X de Douglas McGregor. Quanto à liderança, de fato ela se fazia presente na pessoa do seu principal quotista, porém, de vez em quando, uma vez ou outra na vida. Planejamento estratégico, não existia. Pensar em Visão e Missão, pior ainda. A escrituração contábil e fiscal estava uma verdadeira anarquia. Em fevereiro de 2001, empregava 16 agentes econômicos. Destes, 50% possuíam instrução escolar até o primeiro grau completo.

Durante o ano de 2000, aquela organização gerou um caixa de US\$ 1.134.467,09. Interessante observar, dos dezesseis stakeholders internos, 37,5% eram parentes do principal quotista.

O que a GPQ pode fazer por esta organização? Acredita-se que, respeitando-se a sua cultura, muito. No caso de atropelá-la, quase nada. O que foi feito nestes quase quatro meses?

Primeiro, a empresa, na figura do seu principal quotista, entendeu que deveria mudar. Sair do método empírico e operar com um método de gerenciamento científico. O principal quotista resolveu se afastar de vez do gerenciamento da empresa. Assumiu o comando, a gerente geral.

A empresa vinha apresentando há algum tempo sintomas de defasagem de caixa. Um volume de saída maior que o de entrada de numerários. Por quê? A GPQ identificou que o desajuste era o efeito de um mau gerenciamento da rubrica estoque. Adotou-se, de imediato, um tratamento de choque. De que forma? Através de uma forte contração nas compras num primeiro momento, até se identificarem às causas.

De imediato resolveu-se ouvir todos os stakeholders internos; primeiro, através de uma conversa individual; logo a seguir, através de um escrito, elaborado espontaneamente e de forma singular pela maioria daqueles stakeholders.

Uma política de treinamento foi apresentada. Esta de imediato foi aprovada pela gerência geral. A adoção de um livro-texto, voltado exclusivamente para a GPQ, empregando uma linguagem simples e objetiva, permitiu o arranque desta disciplina científica na empresa.

A resistência, por parte de alguns stakeholders, fez-se presente; ora de forma latente, ora manifesta. O importante é que o principal executivo, em momento algum recuou um centímetro sequer da decisão de ver a GPQ implantada na sua empresa.

O interessante é que no caso específico da Empresa Alfa, de fato, a gerente geral ainda não conseguiu desenvolver uma atuação dentro da organização caracterizada por uma liderança manifesta. No entanto, isto não está se configurando como um impedimento para a aplicação da GPQ na empresa.

Um instrumento que está gerando excelentes resultados na organização está sendo o emprego do 5S. À falta de organização, de arrumação, de limpeza, de padronização e de disciplina, fazia parte do dia-a-dia na empresa.

Atualmente, o levantamento mensal dos estoques, nas três lojas e no depósito, está sendo realizado empregando-se, apenas, 50% do tempo gasto anteriormente. A sujeira nos laboratórios e nas prateleiras das lojas atualmente não se faz mais presente.

Quanto ao resultado mensal, i.e., a diferença entre entradas e saídas de numerários, o lado não poético ou real de todo empreendimento, com base no regime de caixa utilizado pela empresa, acredita-se que, mantido os controles sobre as compras e, não sendo aberta a guarda na concessão de créditos inconsistentes, a tendência é de melhoras contínuas.

Existe um senão, a melhora contínua traz em seu bojo um detalhe interessante; aquele estado de serenidade e de alegria transmitido pela gerente geral, praticamente o tempo todo, tem que ser compartilhado pelos demais stakeholders. Estes têm de esquecer o chicote e a cenoura; aquela tem de continuar se educando para operar em equipe. Os funcionários, para se comprometerem com o processo, necessariamente, além do treinamento em GPQ, que deverá ser contínuo, deverão buscar o mais rápido possível níveis crescentes de escolaridade. Neste quesito, o agente econômico que aplica a GPQ deve, a todo instante, motivar os stakeholders internos para a busca do saber, pois, esta é a única maneira para se alcançar à felicidade profissional num ambiente global. A sociedade do conhecimento exige educação profissional continuada.

Interessante, atendo-se aos números publicados por quatro organizações que aplicam a GPQ no Brasil, a saber, o Grupo Gerdau, o Grupo Brahma, o Grupo Sadia e o Grupo Busscar, percebeu-se que os dois primeiros trabalharam todo o período, sob análise, sem capital de giro próprio, o terceiro grupo, nos três últimos períodos e, o último grupo, no último exercício. Ora, organizações que operam sem capital de giro próprio são caracterizadas como empresas alavancadas. Foi observado, e.g., que o Grupo Gerdau abraçou a GPQ desde meados da década dos anos 1980. Logo, para a GPQ tanto faz a empresa ser alavancada ou não. Esta filosofia gerencial não escolhe estrutura de capital para operar. O que importa é o comprometimento dos stakeholders internos com a cultura organizacional.

O envolvimento da equipe permite que as organizações operem voltadas para valores. A ética gerencial deve se fazer presente o tempo todo. Nestes quase quatro meses de contato com a Empresa Alfa foi possível observar, e.g., a ojeriza que esta organização tem, no que tange ao emprego de métodos ilícitos para alcançar clientes. No segmento de tinta automotiva é comum a concessão de algumas regalias para certos gerentes de oficinas, responsáveis pela parte de pintura e lanternagem. A gerente geral de Alfa, pura e simplesmente, recusa-se a ouvir tais insinuações. Interessante, este comportamento pode ser observado tanto em nível de gerência quanto, e.g., junto aos técnicos externos que operam fazendo acerto de tinta.

Uma das responsabilidades de todo modelo de gerenciamento que envolve a disciplina científica iniciada por W. A. Shewhart baseia-se, obrigatoriamente, no respeito pelas regras do livre mercado, pautada na produtividade das organizações.

A síntese do modelo de GPQ está centrada na administração do PDCA. A partir do instante em que o PDCA começa a girar, o grau de envolvimento dos stakeholders internos começa a ser medido. O alcance das políticas básicas é o primeiro sintoma de que a equipe está determinada a perseguir uma estratégia. Toda estratégia deve ser operada visando um único objetivo, a saber, a perfeita identificação do negócio a ser operado pela organização.

O foco do negócio, i.e., a missão organizacional, é a razão de ser de toda organização. O envolvimento da equipe exige um relacionamento perfeito entre todos os stakeholders internos; do principal executivo ao funcionário de menor nível hierárquico.

Uma nação começa a caminhar na trilha do desenvolvimento econômico e social quando, dentro das organizações residentes e das suas subsidiárias no exterior, a visão organizacional é igual para todos os stakeholders internos.

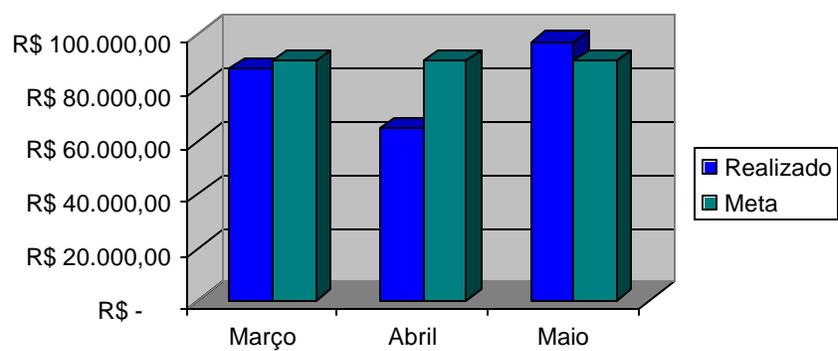
A maioria dos países periféricos, ao invés de se preocupar em dar todas as garantias para o capital estrangeiro atuar dentro das suas fronteiras, deveria, antes, de mais nada, se preocupar em deixar livre os empreendedores locais. De que forma? Livrando-os de qualquer tipo de regulamentação. O verdadeiro tesouro de qualquer nação não está nos seus recursos naturais nem na quantidade da sua gente, mas naqueles agentes econômicos que estão dispostos a criar um consumidor. Para se criar um consumidor, necessita-se autoconfiança.

Por fim, para um país sair da condição de periférico, e entrar para o grupo dos países centrais, a única saída está na busca incessante da produtividade. Somente ela tem condição de determinar, de forma justa, o salário de seus trabalhadores. Logo, a saída para a discrepância na distribuição de renda no Brasil está na produtividade dos recursos humanos. Nisto, a revolução silenciosa é fértil, pois, a sua base de atuação concentra-se nos stakeholders internos; a partir da aplicação de treinamentos contínuos.

## ANEXO 1

Vendas Mensais da Loja do SIA, no período março/abril/maio de 2001

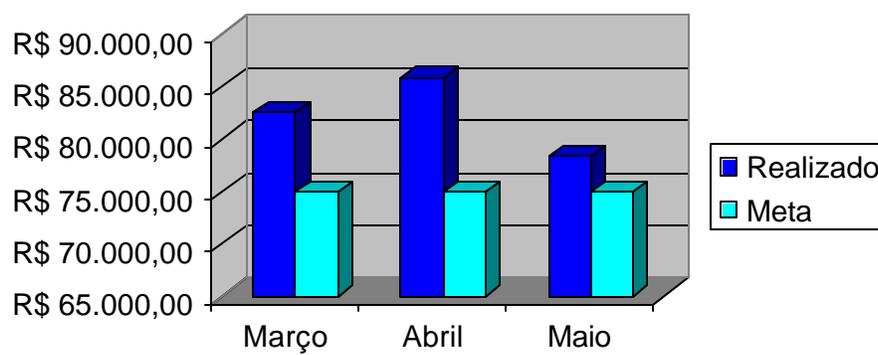
Loja do SIA



## ANEXO 2

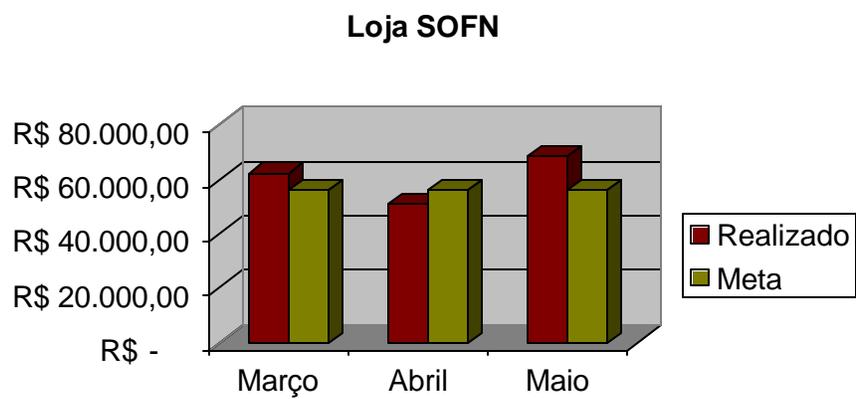
Vendas mensais da Loja do Guará no período março/abril/maio de 2001

### Loja do Guará



### ANEXO 3

Vendas da Loja do SOFN no período março/abril/maio de 2001



## ANEXO 4

Fluxo de caixa da Empresa Beta – elaborado em 28/02/2001 – saldo anterior (R\$ 5.400,00)  
– valores em reais

Data	Entrada	Saída	Saldo
28/02	11.860,03	13.199,49	(6.739,46)
01/03	2.895,77	4.509,20	(8.352,89)
02/03	2.499,98	20.716,21	(26.569,12)
05/03	2.087,83	2.758,84	(27.240,13)
06/03	14.002,36	35.476,01	(48.713,78)
07/03	2.195,25	5.177,07	(51.695,60)
08/03	442,00	1.600,84	(52.854,44)
09/03	4.066,85	1.182,43	(49.970,02)
12/03	5.951,33	1.783,10	(45.801,79)
13/03	8.802,84	18.214,78	(55.213,63)
14/03	1.861,79	5.905,40	(59.257,24)
15/03	1.529,84	-	(57.727,40)
16/03	3.520,78	1.824,86	(56.031,48)
19/03	2.596,60	447,14	(53.882,02)
20/03	22.837,29	13.564,85	(44.609,58)
21/03	4.859,41	34.268,22	(74.018,39)
22/03	1.016,16	-	(73.002,23)
23/03	277,00	760,45	(73.485,68)
26/03	12.511,98	3.840,30	(64.814,00)
27/03	931,00	500,00	(64.383,00)
28/03	8.700,00	7.276,77	(62.959,77)
29/03	9.714,00	1.799,00	(55.044,77)
30/03	11.170,00	806,68	(44.681,45)
Diversos	85.973,84	101.181,54	(59.889,15)

## ANEXO 5

Fluxo de caixa da Empresa Alfa – elaborado em 09/04/2001 – saldo anterior (R\$ 33.118,43)  
– valores em reais

Data	Entrada	Saída	Saldo
09/04	22.057,80	10.634,14	(21.694,77)
10/04	1.754,85	1.284,18	(21.224,10)
11/04	8.604,76	7.478,97	(20.098,31)
12/04	5.630,70	8.166,14	(22.633,75)
16/04	7.270,50	1.962,82	(17.326,07)
17/04	4.623,10	3.999,44	(16.702,41)
18/04	1.603,35	2.256,39	(17.355,45)
19/04	13.703,98	30.039,98	(33.691,45)
20/04	1.586,84	1.390,04	(34.494,65)
23/04	1.577,00	-	(32.917,65)
24/04	6.606,10	1.398,80	(27.710,35)
25/04	6.188,04	1.227,20	(22.749,61)
26/04	18.189,53	7.629,91	(12.189,99)
27/04	554,33	3.401,65	(15.037,31)
30/04	19.869,19	5.996,38	(1.164,50)
02/05	6.655,76	-	(5.491,26)
03/05	4.615,04	7.445,87	(2.660,43)
04/05	14.231,33	6.508,70	(10.383,06)
Diversos	97.461,01	103.846,66	(3.997,41)

## ANEXO 6

Fluxo de caixa da Empresa Alfa – elaborado em 07/05/2001 – saldo anterior R\$ 10.383,06  
– valores em reais

Data	Entrada	Saída	Saldo
07/05	19.159,53	1.645,42	27.896,77
08/05	554,33	3.989,32	24.461,78
09/05	22.342,19	491,38	46.312,59
10/05	6.805,76	6.700,00	46.418,35
11/05	6.062,38	8.586,39	43.894,34
14/05	15.244,65	7.058,20	52.080,79
15/05	3.815,05	23.276,34	32.619,50
16/05	1.202,70	3.163,26	30.658,94
17/05	5.677,23	1.087,05	35.249,12
18/05	1.355,69	2.014,34	34.590,47
21/05	22.438,62	6.905,22	50.123,87
22/05	781,90	4.232,01	46.673,76
23/05	2.874,19	200,00	49.347,95
24/05	10.136,73	20.883,28	38.601,40
25/05	10.771,09	8.961,82	40.410,67
28/05	501,50	5.780,09	35.132,08
29/05	3.440,97	12.683,02	25.890,03
30/05	1.093,40	1.060,00	25.923,43
31/05	1.300,41	7.654,04*	19.569,80
01/06	4.320,35	6.663,31	17.226,84
04/06	2.087,87	3.883,50	15.431,21
05/06	2.561,41	3.594,85	14.397,77
06/06	548,00	200,00	14.745,77
07/06	17.286,55	25.554,16	6.478,16
08/06	640,00	200,00	6.918,16
11/06	829,00	695,27	7.051,89
12/06	1.222,55	12.016,43	3.741,99
13/06	430,00	200,00	3.511,99
15/06	1.141,79	695,00	3.065,20
Diversos	127.046,21	109.259,62 **	14.721,39

\*Imposto de Renda referente aos exercícios de 1997 e 1998 inclusos

\*\* Incluso R\$ 25.000,00 referente: previsão de acerto com os funcionários, referente ao período que não estavam registrados, R\$ 10.000,00; o restante refere-se a previsão de

acerto de tributos tanto na esfera Federal quanto no DF, com base nas informações do escritório de contabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, Marcelo de Paiva (org.) et al. **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Akio, Watanabe. **Governo e política no Japão moderno**. Tóquio: International Society for Educational Information, Inc., s.d.
- Andrade, Carlos Drummond de. **Reunião: 10 livros de poesia**. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1974.
- Andriani, Carlos Sebastião. **Quality quadrinhos: programa de educação e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: COMMIT Comunicação e Marketing, 2000.
- Ansoff, Igor H; McDonnell, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- Barros, Ricardo Paes. **Equívocos & perigos da política social**. Revista Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro: FGV, v.55, n.2, fev. 2001.
- Bastos, Aurélio Wander (org.). **Legislação brasileira de defesa da ordem econômica**. 2.ed. Brasília: Ministério da Justiça, Secretária de Direito Econômico, 1996.
- Brahma, Companhia Cervejaria. **Demonstrações financeiras referente aos exercícios findos em 31/12/1995 e 31/12/1996**. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, fev. 1997.
- \_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras referente aos exercícios findos em 31/12/1998 e 31/12/1999**. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, fev. 2000.
- Busscar, Ônibus S/A. **Demonstrações financeiras referente aos exercícios findos em 31/12/1998 e 31/12/1999**. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, abr. 2000.
- \_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras referente aos exercícios findos em 31/12/1999 e 31/12/2000**. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, abr. 2001.
- Caixeta, Nely. **Mister Gerdau**. Revista Exame. São Paulo, 4 out. 2000, Edição 724, ano 34, n.20.
- Caldeira, Jorge. **A nação mercantilista**. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- Campos, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- Canuto, Otaviano. **Brasil e Coréia do Sul: os (des) caminhos da industrialização tardia**. São Paulo: Nobel, 1994.
- Carneiro, Fernando G. **Dívida externa: do Império aos Brady bonds**. Revista Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro: FGV, v.50, n.9, set. 1996.

- CE - Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro: FGV, v.54, n.9, set. 2000.
- CE - Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro: FGV, v.55, n.5, maio 2001.
- Danos, Paul et al. **Dominando os mercados globais**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- Deming, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- Dornbusch, Rudiger; Stanley, Fischer. **Macroeconomia**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- Drucker, Peter Ferdinand. **Drucker na Ásia: um diálogo envolvente entre Peter Drucker e um dos maiores empresários do Japão**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Em defesa da burocracia japonesa**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.25, out. 1998.
- Durão, Vera Saavedra. **Compra não inviabiliza o interesse pela CSN**. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo: 5 ago. 1999.
- Ellsworth, P.T. **Economia internacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- Freyre, Gilberto. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 23.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.
- Friedman, Irving Sigmund. **Inflação: um desastre mundial**. São Paulo: Melhoramentos/EDUSP, 1979.
- Friedman, Milton; Friedman, Rose D. **Liberdade de escolher**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1979.
- Furtado, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 14.ed. São Paulo: Editora Nacional, 1976.
- Galbraith, John Kenneth. **Moeda: de onde veio, para onde foi**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- Garvin, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- Gremaud, Amaury Patrick; Vasconcellos, Marco Antonio Sandoval de.; Toneto, Rudinei Júnior. **Economia brasileira contemporânea**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Guimarães, Edson P. **Reflexões sobre a composição das exportações brasileiras**. Revista Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro: FGV, v.54, n.9, set. 2000.
- Hirsh, Michael; Henry, E. Keith. **Desmancha-se a “Japão S.A”**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.6, mar. 1997.
- Hoji, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática – matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- Ishikawa, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- Keynes, John Maynard. **Inflação e deflação**. 1.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1976.
- Kleber, Klaus. **Um século entre a liberdade e a servidão**. Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, out. 1999.
- Kokichi et al. **Sociedade Japonesa**. Tokyo: International Society for Educational Information, Inc., s.d.
- Krugman, Paul R; Obstfeld, Maurice. **Economia internacional: teoria e política**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- Kunz, Diane B. **O plano Marshall reavaliado**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.9, jun. 1997.
- Levi, Maria Luiza. **Liberalização financeira, bolha especulativa e crise bancária no Japão**. Revista de Economia Política, v.17, n1 (65), jan./mar. 1997.
- Lincoln, Edward J. **A desordem financeira do Japão**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.21, jun. 1998.
- Magalhães, Francisco de B. B. filho. **História econômica**. 2.ed. São Paulo: Sugestões Literárias S/A, 1973.
- Maia, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Main, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Marshall, Alfred. **Princípios de economia: tratado introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. v.1.
- Maslow, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.
- Montaigne, Michel de. **Ensaio**. Livro II. Porto Alegre: Editora Globo, 1962.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Paladini, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- Palermo, Richard C.; Watson, Gregory H. (organizadores). **Um mundo de qualidade: o passaporte eterno**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- Porter, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Porter, Michael E.; Takeuchi, Hirotaka. **Curar a doença real do Japão**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.33, jun. 1999.

Prochnow, Herbert V. (org.). **O eurodólar**. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1972.

Pereira, Luiz Carlos Bresser. **Economia brasileira: uma introdução crítica**. 5.ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

Radelet, Steven; Sachs, Jeffrey. **O ressurgimento da Ásia**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, v.14, nov. 1997.

Ribeiro, Ivo; Angela, Caporal. **Gerdau avança no mercado dos Estados Unidos**. Jornal Gazeta Mercantil, ago. 1999.

Russel, Bertrand. **História da filosofia ocidental**. 2.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967. v.1.

\_\_\_\_\_. **História da filosofia ocidental**. 2.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967. v.2.

Sachs, Jeffrey D. **Políticas comercial e cambial em programas de ajustamento voltados para o crescimento**. Revista de Economia Política, v.8, n.2, abr./jun. 1988.

Sachs, Jeffrey D.; Larrain, Felipe B. **Macroeconomia: em uma economia global**. São Paulo: Makron Books, 2000.

Sadia S.A. **Demonstrações financeiras referente aos exercícios findos em 31/12/1998 e 31/12/1999**. Jornal Gazeta Mercantil, mar. 2000.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras referente aos exercícios findos em 31/12/1999 e 31/12/2000**. Jornal Gazeta Mercantil, mar. 2001.

Samuelson, Paul Anthony. **Introdução à análise econômica**. 8.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1979.

Samuelson, Robert J. **Sinal amarelo: a próxima crise pode vir do Japão**. Revista Exame. São Paulo, 18 abr. 2001, Edição 738, ano 35, n.8.

Sapolsky, Harvey M.; Gholz, Eugene; Kaufman, Allen. **Lições da guerra fria**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.35, ago. 1999.

Saunders, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

Schmidt, Helmut. **Um longo caminho pela frente**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.9, jun. 1997.

Schneider, José Odelso; Lenz, Matias Martinho; Petry, Almiro. **Realidade brasileira**. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 1976.

Serra, José. **Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira de após-guerra: a crise recente**. Revista de Economia Política, v. 2, n.3, jul./set. 1982.

Simonsen, Mario Henrique. **30 anos de indexação**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1995.

Simonsen, Mario Henrique; Cysne, Rubens Penha. **Macroeconomia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Sirc, L. **Introdução às finanças internacionais**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1978.

Souza, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Smith, Adam. **Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações**. São Paulo: Hemus Editora Limitada, 1981.

Spinoza, Baruch de. **Ética**. Rio de Janeiro: Editora TecnoPrint, s.d.

Takeshi, Hiromatsu. **O desenvolvimento econômico do Japão**. Tóquio, International Society for Educational Information. Inc., 1997.

Torres, Ernani Teixeira Filho. **A crise da economia japonesa nos anos 90: impactos da bolha especulativa**. Revista de Economia Política, v.17, n.1 (65), jan./mar. 1997.

Weber, Steven. **O fim dos ciclos econômicos?** Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.10, jul. 1997.

Wright, Peter L.; Kroll, Mark J.; Parnell, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Zuckerman, Mortimer B. **Um segundo século americano**. Foreign Affairs – edição brasileira – publicação da Gazeta Mercantil. São Paulo, n.20, maio 1998.