

# NOTAS E COMUNICAÇÕES

---

## TESES E DISSERTAÇÕES APRESENTADAS À FEA-USP

**Um Modelo de Análise Industrial  
Indústria de transformação no  
Período 1966-1977  
Tese de Mestrado  
Miguel Ethel Sobrinho  
Março - 1979**

A análise efetuada objetivou estudar o que ocorreu com a Indústria de transformação, no período 1966-1977, considerando a evolução econômico-financeira e a concentração da indústria, decompondo-a em segmentos que contêm empresas classificadas segundo o tamanho (pequena, média e grande) e segundo sua natureza (nacional, estrangeira e estatal).

A análise revelou que houve no período 1966/1977 uma alta taxa de crescimento da indústria de transformação que trouxe como consequência forte concentração e descapitalização, alterando o grau de concorrência e o equilíbrio

existente entre as empresas de diferentes naturezas, passando a haver uma forte influência das empresas estatais. Em 1977, 1% destas empresas representava 27% do total do patrimônio líquido da amostra pesquisada e, conforme a análise econômico-financeira efetuada, elas atravessaram todos os períodos com maiores taxas de crescimento dos seus ativos e com maiores taxas de capitalização, além de melhores condições para utilização de recursos de longo prazo com o objetivo de investirem em ativos fixos.

Com relação às empresas estrangeiras,

falta confiabilidade para julgar o processo de descapitalização, visto existir uma configuração de empréstimos que poderia ser classificada como capital próprio. Nota-se, entretanto, que setores altamente dominados por empresas estrangeiras não têm perda acentuada do grau de concorrência, embora sejam setores concentrados, com poucas indústrias. Observa-se ainda que as empresas estrangeiras têm apresentado menores taxas de crescimento de seus ativos e, paulatinamente, estão diminuindo a porcentagem de imobilização em seu investimento total. Uma consideração adicional com respeito às empresas estrangeiras é que, embora possuindo maiores taxas de remuneração sobre o patrimônio líquido, possuem os mais baixos índices de capitalização, sintoma nítido de uma alta distribuição dos lucros com menor retenção.

Concluiu-se também que as pequenas e médias empresas, embora possuindo maiores taxas de crescimento de seus ativos, investem predominantemente em capital de giro e com recursos de terceiros, principalmente de curto prazo. Ainda que predominantes em número, são pouco expressivas na composição total do patrimônio líquido ou do faturamento, notadamente nos setores mais concentrados da indústria. Nestes, as pequenas e médias empresas nacionais, representando 68% do total de empresas da indústria de transformação, tem 14% do total do patrimônio líquido da indústria. Nos setores menos concentrados estes valores já mudam para 71% e 40% respectivamente. No caso das gran-

des empresas nacionais os números são 12% e 19% para os setores mais concentrados e 15% e 38% para os menos concentrados.

Pode-se concluir destes elementos que as empresas nacionais, pequenas e médias, apesar de possuírem condições de crescimento, carecem de melhor estrutura de capitalização e de condição para obtenção de recursos de longo prazo. O período 1974/1977, que mais favoreceu as empresas nacionais para captação destas fontes, beneficiou principalmente as grandes e as estatais.

Finalmente, é importante realçar as conclusões gerais do trabalho:

1. A indústria de transformação passou por um processo de descapitalização que se acentuou no período 1972/1974 e que afetou com mais intensidade as pequenas e médias indústrias nacionais. As menos afetadas foram as estatais. O processo de descapitalização foi motivado principalmente por elevadas taxas de crescimento que exigiram investimentos em capital fixo e de giro, sem correspondência proporcional de capital próprio, apesar das altas e estáveis taxas de retorno obtidas, insuficientes porém, para sustentar o crescimento.

2. As empresas estatais, mais favorecidas em créditos de longo prazo e na obtenção de capitais próprios, se expandiram rapidamente tornando-se causa principal do agravamento da concentração da indústria de transformação;

3. As empresas estrangeiras ficaram circunscritas no período 1966/1977 e embora tenham acompanhado o crescimento da indústria neste período, tiveram menores taxas de crescimento se comparadas com as das nacionais e estatais, com diminuição de sua participação relativa no total da indústria;

4. A concorrência relativa da indústria de transformação, embora levemente decrescente no período analisado, mais parece à influência de queda de setores

com forte peso na ponderação geral, do que a observação de um fenômeno generalizado, visto que no período 66/77 somente 11 dos 25 setores da indústria tiveram queda no valor de R. (coeficiente de correlação);

5. As pequenas e médias empresas nacionais sofreram um processo mais acentuado de descapitalização motivado por: (1) taxas superiores de crescimento; (2) maiores dificuldades na obtenção de recursos próprios.

---

### Modernização Administrativa na Educação

Gileno F. Marcelino

Tese de Mestrado

Apresentada na FEA-USP

Agosto—1979

#### SÍNTESE

A partir de uma concepção atualizada da **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** como um amplo processo de produção de bens e serviços demandados pela coletividade, dentro do qual, preliminarmente, devem ser tomadas as decisões sobre quais os produtos a produzir e em que quantidades, este trabalho desenvolveu uma estratégia, metodologia e modelos de organização e de avaliação da **SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ (SEC)**.

O objetivo do programa de modernização era melhorar a **EFICÁCIA** (desempenho externo) e a **EFICIÊNCIA** (desempenho interno) da SEC na execução do Plano Estadual de Educação e na implantação da Reforma de Ensino de 1º e 2º graus (Lei 5692/71).

Portanto, **EFICÁCIA** e **EFICIÊNCIA** são dois critérios básicos de desempenho organizacional utilizados neste trabalho não somente para delinear o novo modelo estrutural como também para avaliar o processo de moderniza-

ção e o desempenho da SEC. Conjuntamente com outros conceitos como o de sistema, e planejamento e modelos sistêmicos e de diferenciação e integração, compõem o quadro referencial básico que fundamenta o delineamento da nova estrutura organizacional da SEC.

No processo de modernização, foram preliminarmente analisados os condicionantes externos e os componentes internos da SEC. Assim, condicionantes como as objetivos e estratégias do Governo Estadual na área educacional, o ambiente externo e condições sociais, políticas e econômicas do Ceará, a natureza da atividade e tecnologia educacional utilizados e os recursos humanos da SEC foram fatores importantes no delineamento dos sistemas componentes da nova organização da Secretaria, especialmente dos sistemas de autoridade, de atividades (fins e de apoio) e de comunicações.

Por outro lado, este trabalho adotou ainda duas orientações básicas no processo de modernização. A partir da concepção de que "administrar é essencialmente tomar decisões" (Sumon, 1947), a modernização teve uma orientação finalista, isto é, uma orientação para **objetivos e metas**.

E com a constatação da explosão da demanda por educação, a modernização adotou também uma orientação ecológica, isto é, uma orientação que enfatize as relações entre o sistema e o ambiente, ou seja, uma orientação voltada para as necessidades externas ao invés de atendimento às necessidades internas.

Assim, o processo de modernização, entendido como atividade permanente e contínua de adaptação da SEC às demandas ambientais teve como premissas estratégicas e metodológicas:

- atuação preferencial sobre a **EFICÁCIA** do sistema e secundariamente sobre a **EFICIÊNCIA**;
- modernização **GRADUAL** e não **GLO-BAL**;
- adoção de métodos de **ANÁLISE DE SISTEMAS**;
- ênfase na **FLEXIBILIDADE** e **ADAPTABILIDADE ORGANIZACIONAIS**;
- ênfase no desenvolvimento de **RECURSOS HUMANOS**;
- nível de **SOLUÇÕES** compatível com os **RECURSOS** (especialmente humanos);
- adoção da **ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS** (especialmente nas áreas técnicas) e **ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS** (nas demais áreas).

A estrutura proposta para a SEC procurou atingir alguns objetivos como, por exemplo:

- estabelecer melhor coordenação das atividades da SEC;
- diminuir a quantidade de órgãos subordinados diretamente ao Secretário;
- descentralizar regionalmente as atividades da SEC;
- promover a integração das atividades técnico-pedagógicas;
- criar centros de serviços de Recursos Humanos, Informações e Material de Ensino-Aprendizagem

Como decorrência dos estudos realizados, propôs-se um modelo sistêmico e estrutural para a SEC que tem como sistemas básicos:

- sistema diretivo e de planejamento;
- sistema de apoio técnico;
- sistema de apoio administrativo;
- sistema operacional.

Esse modelo, transformado em uma proposta de estrutura, foi implantado experimentalmente. Iniciada a implantação, encerrou-se a participação do consultor (Third Party Consultant) no processo. Mas a essa altura o processo já decolara e se tornara auto-sustentável.

Entre março de 76 e março de 77, a estrutura experimental foi definitivamente implantada e aprovados os instrumentos

normativos necessários à sua operacionalização como regimento e manuais de organização e de serviços.

Finalmente, sugeriu-se nesse trabalho um **MODELO DE AVALIAÇÃO** da SEC baseado também nos critérios de eficácia e eficiência. Face a abrangência desses conceitos, propôs-se a avaliação da eficácia por meio das expectativas do agente decisório (o Governo do Estado do Ceará) e outros agentes externos e do ângulo das intencionalidades da administração da entidade. E foram sugeridas como hipóteses alguns indicadores como **OFERTA, DEMANDA e ATENDIMENTO EFETIVO** para a avaliação qualitativa e quantitativa do sistema estadual, o que possibilitará um estudo longitudinal sobre a modernização implantada e o desempenho da Secretaria de Educação do Ceará.

---

## IV CONCURSO NACIONAL DE ELABORAÇÃO DE CASOS PARA O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

### PATROCINIO: C E B R A E

A Central Brasileira de Casos (CBC) e a Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração — ANPAD — com o apoio das Centrais Regionais de Casos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração de Empresas da FGV, Universidade de São Paulo, Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal da Paraíba, dando prosseguimento a atividades de incentivo à

pesquisa e produção de casos, promove a realização do IV Concurso Nacional de Elaboração de Casos para o Ensino de Administração.

Os casos premiados e os aprovados, conforme o Regulamento do Concurso, irão constar no Catálogo de Casos da CBC e serão distribuídos para uso em cursos de administração e treinamento de executivos.

## REGULAMENTAÇÃO

1. **Finalidade** — O concurso tem por finalidade incentivar a pesquisa e produção de casos para o ensino de administração em cursos de graduação, pós-graduação e treinamento de executivos.
2. **Participantes** — Poderão participar do Concurso: administradores, professores, estudantes de administração e outras pessoas interessadas no desenvolvimento do método do caso.
3. **Temas** — Os temas a serem abordados pelos casos poderão ser desenvolvidos em quaisquer aspectos de ensino de administração dentro das seguintes áreas:
  - a. Contabilidade e Finanças;
  - b. Política e Estratégia Empresarial;
  - c. Aspectos Humanos da Administração e Organizações;
  - d. Marketing;
  - e. Produção e Gerência de Operações.
4. **Fonte de Dados** — Os casos a serem submetidos ao concurso deverão ser provenientes de pesquisa de campo relativa a situações em empresas existentes nos países.
5. **Apresentação**
  - a. Somente poderão concorrer casos inéditos e atualizados.
  - b. Os casos e as respectivas "Notas de Ensino" deverão ser datilografadas em espaço duplo e apresentados em cinco vias, devendo obedecer à estrutura e ao formato constantes do "Manual de Elaboração de Casos da CBC".
  - c. Os trabalhos somente poderão ser identificados por pseudônimo e deverão ter, em anexo, envelope fechado, sobrescrito com o pseudônimo do autor, contendo:
    - **Dados pessoais:**
      - . nome cívil;
      - . nacionalidade;
      - . estado civil;
      - . data do nascimento;
      - . profissão;
      - . endereço residencial, cidade, estado;
      - . endereço profissional;
      - . nº carteira de identidade e órgão expedidor;
      - . nº do CPF;
      - . formação educacional mais elevada;
      - . cargo onde trabalha.
    - Formulário de "Identificação para Acompanhar Casos Novos"; e
    - Autorização de liberação do caso, dada pela empresa que o originou, necessária mesmo que estejam disfarçados os nomes da empresa e das pessoas envolvidas na situação pesquisada.
  - d. O "Manual de Casos da CBC", o formulário de "Identificação para

Acompanhar Casos Novos" e o modelo de autorização de liberação de casos serão remetidos mediante solicitação.

- e. Os casos e o envelope anexo referido no subitem C deverão ser enviados pelo Correio, através de Aviso de Recebimento (AR) para:

IV Concurso Nacional de Elaboração de Casos para o Ensino de Administração

COPPEAD/UFRJ

Cidade Universitária — CEP 21941

RIO DE JANEIRO — RJ

Os casos serão recebidos até 30 de novembro de 1979. Para efeito de admissão ao Concurso será considerada a data de expedição do Correio.

#### 6. Prêmios

- a. Os casos que obtiverem o primeiro lugar em cada uma das áreas mencionadas no item 3, serão premiados com Cr\$ 20.000,00.
- b. Ao melhor dentre os 5 primeiros lugares será conferido um prêmio especial de Cr\$ 10.000,00.
- c. Ao inscrever seu caso o candidato cede seu direito autoral para a CBC a fim de constarem em um Catálogo de Casos e serem utilizados em curso de administração e treinamento de executivos.

#### 7. Comissão Julgadora

- a. A Comissão Julgadora do Concurso será constituída por 5 professores indicados pela CBC.
- b. Não será divulgada a avaliação dos casos não aprovados pela Comissão Julgadora.
- c. Não haverá nenhum recurso do resultado a que chegar a Comissão Julgadora, sendo suas conclusões definitivas e irrevogáveis.
- d. A CBC divulgará até o dia 15 de dezembro de 1979 a relação dos casos colocados em primeiro lugar em cada uma das áreas.

#### 8. Disposições Gerais

- a. A remessa do caso para o Concurso significa a aceitação deste Regulamento.
- b. O não cumprimento de qualquer item do Regulamento implicará na desclassificação do caso.
- c. Omissões deste Regulamento serão resolvidas pela Comissão Julgadora.

#### INFORMAÇÕES

Central Regional de Casos — USP

Faculdade de Economia e Administração

da Universidade de São Paulo

Instituto de Administração

Sala AS-30

Fone: 211-0411/211-0611/211-0811—  
Ramal 240.

Caixa Postal 11498

Cidade Universitária

São Paulo — SP.

## PROGRAMA DE TREINAMENTO DE EXECUTIVOS DE ALTO NÍVEL DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

Foi realizado nas dependências da FEA/USP, no período de 23/7 a 14/9, o Curso Especial de Administração para Desenvolvimento de Executivos – CEADE III/79, promovido pela Centrais Elétricas Brasileiras S.A. e executado pelo Instituto de Administração da FEA/USP.

**Estados Representados:** Ceará, Espírito Santo, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo e Distrito Federal.

**País Representado:** Bolívia

**Áreas Cobertas:** Financeira, de Marketing, de Recursos Humanos, de Métodos Quantitativos Aplicados à tomada de Decisão e de Dimensões Integrativas, além de várias palestras.

Dentro deste mesmo Programa será realizado o CEADE IV/79 de 22/10 a 13/12.

---

## PROGRAMA DE TREINAMENTO DE EXECUTIVOS DO SISTEMA TELEBRÁS

Foi realizado em Brasília, no período de 17/9 a 17/10, o terceiro Curso do Programa de Treinamento de Executivos do Sistema TELEBRÁS, referente ao segundo semestre deste ano, promovido pela Telecomunicações Brasileiras S.A. e executado pelo Instituto de Administração da FEA/USP, como representantes de vários Estados do Norte e Nordeste e Distrito Federal.

**Tópicos Cobertos:** Comportamento Humano nas Organizações; Processo Decisório; Estrutura e Mudança Organizacional; Planejamento Estratégico; Marketing de Serviços; Administração de Recursos Humanos; Análise Financeira; Orçamento Empresarial; Sistemas Administrativos; Administração por Projetos, além de conferências e palestras, totalizando 147 horas/aula.

---

## TRABALHOS DA FEA/USP – APRESENTADOS EM NITEROI

A ANPAD – Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – realizou nos dias 29, 30 e 31 de agosto próximo passado, sua III

Reunião Anual. O Departamento de Administração da FEA/USP fez-se representar nesta ocasião com os seguintes trabalhos:

"AVALIAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS" de autoria do Prof. Eduardo Vasconcellos (apresentador) e de Sonia Maria Malaman Brollo.

"FATORES DETERMINANTES DA PREFERÊNCIA POR MARCAS DE AUTOMÓVEIS" de autoria dos Profs. José Augusto Guagliardi (apresentador) Humberto Baptistella Filho, José Afonso Mazzon e Silvio Popadiuk.

"GÊNESE DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA DO ESTADO DE SÃO PAULO" de autoria do Prof. Lindolfo G. Albuquerque.

"ASPECTOS DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS" de autoria do Prof. JACQUES MARCOVITCH

---

#### IV SIMPÓSIO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Nos dias 29, 30 e 31 de outubro de 1979 o Instituto de Administração da FEA-USP realizou o IV SIMPÓSIO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, um evento patrocinado pela Finep-Financiadora de Estudos e Projetos e pelo DCET-SICCT-Departamento de Ciência e Tecnologia da Secretaria de Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

O IV Simpósio, como os anteriores, é empreendido em regime de colaboração com a COPPEAD-UFRJ—Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia, Programa de Mestrado em Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e tem por finalidade proporcionar a reunião de profissionais da área de administração aplicada à ciência e tecnologia, para apresentação de pesquisas, estudo de caso, relatos de experiências realizadas ou em andamento, visando à avaliação do estado-da-arte e à troca de informa-

ções e idéias que contribuam para o avanço desse campo no Brasi. Espera-se, além disso, a proposição de linhas mestras de pesquisa, de forma a favorecer-se a melhor utilização dos recursos científicos, humanos e materiais, de que o País dispõe.

O Simpósio foi realizado em seis sessões de quatro horas, de forma que cada apresentador tenha 20 minutos para apresentação e 10 para discussão de seu trabalho. Os temas sobre os quais os trabalhos versaram, entre outros foram os seguintes:

- . Experiências em delinear e acompanhar uma política de desenvolvimento científico e tecnológico
- . O processo de transferência de tecnologia
- . Implantação e operação de centros industriais de P&D
- . Aspectos organizacionais do processo de pesquisa.

Os melhores trabalhos apresentados no IV Simpósio serão considerados para publicação. Os simpósios anteriores permitiram que fosse levado a efeito a produção de um livro sobre administração de ciência

e tecnologia, a ser lançado em breve pela Editora ATLAS. Os profissionais interessados em apresentar trabalhos deverão encaminhar suas propostas, até o dia 23 de setembro de 1979, ao IA—FEA—USP.

---

**FEA—USP — Departamento de ADM.**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINAS DO IIº SEMESTRE DE 1979**

<b>PROFESSOR</b>	<b>DISCIPLINA</b>
José Fernando C. Boucinhas	Finanças das Empresas
José Luiz M. Spino	Estrutura Organizacional
Alexander Berndt	Metodologia de Levantamento e Séries Temporais
Nicolau Reinhard	Processamento de Dados
Adalberto A. Fischmann	Sistemas Administrativos
Eduardo Vasconcellos	Seminário de Elaboração de Estudo e Pesquisa Administração.
Jacques Marcovitch	Tópicos Especiais sobre Administração de Projetos
João Luiz da Costa André	Política das Organizações
José Donato Procópio	Administração de Recursos Humanos: Salário e Motivação
Reynaldo C. Marcondes	Teoria e Prática da Administração.
Geraldo Luciano Toledo	Análise e Planejamento de Marketing.
Keyler C. Rocha	Mercado de Capitais
José Carlos Moreira	Planejamento e Controle Financeiro
Samsão Woiler	Sistema de Informação e Controle da Produção

---