

Entrevista:

Empresa, tecnologia e reserva de mercado

EDSON FREGNI



Foto: João Rodrigues

Edson Fregni, professor da Escola Politécnica da USP, é o Presidente do Conselho de Administração da Scopus e Presidente da ABICOMP - Associação Brasileira da Indústria da Computação.

Fundada há pouco mais de dez anos, a SCOPUS é um dos exemplos mais frequentemente citados para demonstrar a viabilidade dos empreendimentos de alta tecnologia que emergem da Universidade. Sua experiência tem muitas lições a oferecer a empresas nascentes de base tecnológica, que irão enfrentar os mesmos problemas que ela já conseguiu superar. Num momento em que se evidencia o quanto é importante abrir, dentro das universidades, um caminho a ser percorrido por

aqueles que demonstram aptidão empresarial, o depoimento de um dos fundadores da SCOPUS é muito oportuno.

Por outro lado, empresas desse tipo atuam num cenário onde a questão da defesa da tecnologia brasileira é uma variável fundamental. Como presidente da ABICOMP, Fregni tem desempenhado um dos papéis mais importantes no debate em torno dessa questão, cujo personagem principal é a reserva de mercado.

A RAUSP tem a satisfação de oferecer a seus leitores uma entrevista na qual Fregni nos fala sobre a experiência da SCOPUS e sobre as forças que se confrontam na questão da reserva de mercado.



Foto: João Rodrigues

RAUSP - A Scopus é um dos casos mais citados como um empreendimento que saiu de dentro da Universidade, que surgiu praticamente como um ideal e acabou se transformando num padrão. Se você pudesse contar um pouco da história da Scopus seria um bom começo.

FREGNI - Tem a história factual e talvez não seja essa a que interessa. E tem a história das intenções, das tentativas e erros e, se hoje a Scopus conseguiu atingir um certo nível de estabilidade, existem algumas hipóteses do porquê. É muito difícil dizer: conseguimos chegar aonde chegamos por causa disso ou daquilo. É sempre por causa de um conjunto de fatores, você sabe disso muito melhor do que eu. Mas, certamente, a Scopus não surgiu com uma linha pré-definida, com um plano delineado - "vamos começar aqui e chegar lá".

Nós começamos a Scopus muito mais por falta de alternativas do que por uma reconhecida vocação empreendedora. Os três sócios da Scopus vinham de um trabalho muito longo na universidade e nos instituto de pesquisas. Começamos a sentir uma certa frustração por ver o fruto do nosso trabalho acabar morrendo nas malhas da burocracia, nas dificuldades inerentes dos institutos de pesquisas. Certamente, a interação universidade-indústria é muito falha. Principalmente quando a indústria que existe é uma indústria que se desenvolveu de maneira atrelada. A indústria não precisa da universidade, a indústria não precisa do trabalho que é feito nos institutos de pesquisa porque, em geral, ou essa indústria está numa área tecnicamente estável e então a tecnologia dela é aquela disponível, ou então ela está atrelada aos centros do exterior, seja direta ou indiretamente. Então, o que elas precisam realmente é do desenvolvimento tecnológico do exterior. Fica muito difícil o espaço da universidade. E foi quase que reconhecendo, ou talvez não tão explícito, mas vivendo essa angústia de perceber que o fruto do trabalho não tinha a utilidade que se imaginava, nós engenheiros, sentíamos que tínhamos por ofício a obrigação, a responsabilidade de formular soluções para essa sociedade: utilizando seus recursos, levando em consideração as suas características. Então se faria um trabalho de engenharia sério, competente. E esse trabalho não tinha nenhuma continuidade. Foi quando terminou o projeto do computador "G-10", que é um dos pioneiros de toda essa indústria.

Em 1975, nós três decidimos sair para o campo. E não existia nenhuma possibilidade de nos engajarmos no trabalho de uma indústria porque não existiam indústrias. Qual era a opção que tínhamos? Era sermos vendedores de multinacionais, como costumávamos dizer. Porque certamente nós teríamos emprego na IBM, na Burroughs, na Siemens, mas sempre, no máximo, como engenheiros de sistemas, que é como eles chamam, utilizando os equipamentos produzidos e concebidos no exterior e buscar sua aplicação no mercado. E, com a nossa experiência de engenharia, saímos com uma ilusão, vamos dizer assim, que era a de que existiam indústrias nacionais, pequenas indústrias nacionais, que dariam demanda para um trabalho sério, compromissado de engenharia. Então nós

constituímos a Scopus como uma empresa de engenharia. Era a Scopus Tecnologia S/C. E nós nos propúnhamos a fazer projetos, prestar assessoria técnica, consultoria, tudo relacionado à área de eletrônica digital, que era a nossa especialidade.

Inicialmente, nós propúnhamos engajar-nos em grandes projetos. Conseguimos alguns projetos que para nós foram importantes, por exemplo, um projeto de desenvolver um PABX eletrônico e criar uma equipe, dentro de uma empresa nacional que se encarregaria daquele projeto a partir dali; projetos de controladores industriais, essas coisas, mas nunca no volume que fosse suficiente para nos mantermos. E percebemos que, rapidamente, nós estávamos descendo no nível de engenharia que aceitávamos. Chegamos a um momento até, de aceitarmos dar manutenção. Fazíamos uma circular a diversas empresas, onde dizíamos: "Você tem um equipamento eletrônico que está danificado? Nós consertamos". E vivemos toda a espécie de experiências por aí. De ir às fábricas onde existiam máquinas com controladores sem nenhuma informação técnica, o "cara" no máximo sabia dizer que não funcionava mais; e para consertar? Rapidamente, vimos que não era esse o caminho. Essa não era a nossa proposta. Então, partimos para o seguinte, quase que numa resposta à situação: ou se esquecia todo o assunto, ou por que não, nós bancamos a operação? Ou seja, se não existia a indústria nacional que estivesse disposta a utilizar a engenharia brasileira para conceber seus produtos, então, vamos nós criar essa indústria. Claro que capital não havia. Então, nós continuamos ainda por algum tempo com esse trabalho de assessoria, consultoria, projetos especiais de todos os tipos, mas, ao mesmo tempo, como tarefa paralela, nós desenvolvemos um terminal de vídeo e montamos numa pequena sala, uma linha de montagem com duas ou três pessoas e passamos a produzir aquilo.

Conseguimos entrar num vácuo de mercado que tinha uma certa demanda para aquela operação tão rudimentar. Cinco por mês que se vendiam, já era suficiente para pagar todas as contas e, a partir daí, eu diria que o que aconteceu como importante e que traçou o caminho da Scopus foi, de um lado, um ano depois, a implantação da reserva de mercado. E aí, aqueles pequenos vácuos de mercado que encontrávamos ampliaram-se muito. Porque, com a reserva, uma parcela significativa de mercado ficou inaccessível para produtos estrangeiros e nós já estávamos prontos para entrar por aí. Esse foi, sem dúvida, um fator determinante. O segundo fator determinante foi até essa característica nossa de podermos, rapidamente, buscar soluções técnicas a ponto de contornar nossas dificuldades.

Então, entramos numa fase onde tínhamos uma empresa que era forte em engenharia, mas, muito fraca na área industrial e muito fraca na área de marketing. E nós tínhamos que desenvolver a área industrial sem recursos. Na época, iniciamos um programa que era de fornecer equipamentos para terceiros revenderem ou para integrar em computadores maiores. Então, nós fechamos grandes contratos com outras empresas que vendiam nossos produtos:

Philips Burroughs, Univac, Olivetti, algumas empresas nacionais etc. Isso propiciou recursos para ampliar a área industrial e também para buscar projetos de novos produtos. Terminada essa fase, nós mesmos vimos que não seria como uma empresa de auto-peças que nós desenvolveríamos. Tínhamos que nos voltar rapidamente para o mercado e, então, mudamos toda a estratégia para desenvolver a área de marketing. Isso não foi tão simples assim, claro, foi um trabalho de muitos erros, muitas tentativas, muitas mudanças.

As maiores dificuldades sentidas foram as de mudança de cultura da empresa.

No início, foi uma empresa que tinha uma cultura fortemente de engenharia, era quase que um laboratório. Aí, entrou para as dificuldades de ter que montar uma fábrica, uma indústria. Toda a questão da indústria, produzindo com qualidade, baixo preço, questões de organização, de controle, tudo isso era uma coisa completamente nova. Não só para nós como para toda a equipe. Pior ainda, foi conseguirmos de uma certa forma, uma cultura de marketing que, no final das contas, nesse tipo de negócio em que a gente está, a empresa é fortemente de marketing. É uma empresa onde a engenharia e a indústria são quase que acessórios para uma atividade de marketing. Eu não diria que a gente chegou lá. Eu acho que a Scopus, ainda é uma empresa de engenharia. A parte industrial e a parte de marketing, ainda são atividades atreladas a essa atividade central da engenharia. Qualquer crise que enfrente a Scopus, vai, com certeza, tentar solucioná-la utilizando a engenharia. Isso é muito claro. Nós tivemos uma crise muito grande numa certa época, onde a solução foi lançar um equipamento na linha IBM. Tivemos uma outra crise, mais difícil, onde a solução foi lançar um micro especial. Sempre assim. Quando um plano está afundando, as despesas estão superando as receitas, as perspectivas de venda não são aquelas previstas, o mercado não está reagindo, a recessão está afetando, o que fazer dentro deste quadro? Nunca conseguimos uma solução que era óbvia: vamos analisar toda a estrutura das despesas, vamos tentar controlar melhor, reduzir aqui, reduzir ali para reduzir as despesas. Nunca conseguimos. Já tentamos, mas nunca conseguimos. Também, nunca conseguimos fazer um plano de marketing mais agressivo e dobrar as vendas desses produtos. Já tentamos também e nunca conseguimos. O que a gente consegue sim, é lançar um novo produto e abrir um novo mercado. A engenharia se desdobra e seis meses depois está aí o novo produto de que se precisava. Aquilo nos tira da crise. Por isso eu digo que a Scopus ainda é um produto de engenharia.

RAUSP - O que você acha que é providência indispensável quando se pensa na consolidação da empresa?

FREGNI - Eu não saberia responder muito claramente. Nessa área eu poderia até dizer que eu me sinto quase, não diria amador, porque certamente é minha profissão administrar uma empresa, mas eu diria muito mais, uma pessoa intuitiva nesse setor, do que uma pessoa experiente. Agora, na minha experiência, eu diria que talvez seja um chavão, eu não sei dizer, mas eu diria que a coisa mais importante, pelo

menos para uma empresa como a Scopus, (talvez isso não se aplique a uma empresa que tem outra estrutura, outra cultura), para uma cultura como a nossa, para uma empresa de nosso estilo, acima de tudo, é entender o problema. Eu acho que, se tem uma característica fundamental, a Scopus, na forma como ela tem procurado se administrar é entender o problema e conceber soluções para o problema. E, sempre, até por estilo ou até por desconhecimento, nós sempre evitamos a técnica de imitar. Estamos com uma dificuldade deste tipo: como tal empresa enfrentou essa dificuldade? Não. Em geral, estamos com uma dificuldade desse tipo, quais são as razões e o que fazemos para enfrentar essas razões. Acho que então é mais difícil você entender seus problemas e no fundo é você assumir o controle real da situação.

Para nós, por exemplo, que somos de uma área de tecnologia avançada, sem dúvida alguma, a tarefa de planejamento estratégico é levada muito a sério. Quando a Scopus, tinha 50 funcionários já fazia planejamento estratégico para 5 anos à frente e nunca o plano foi seguido claramente. Seis meses depois, já estava tudo mudado. Mas, é tão importante a tarefa desse planejamento que é você se questionar, você se definir, você optar e seguir em frente e conhecendo uma opção, até para poder, no dia seguinte falar: preciso mudar minha opção. É sempre uma opção consciente, nunca reativa. Claro que muitas vezes é reativa. Mas, essa função de planejamento estratégico foi uma coisa em que nós procuramos, inclusive, nos profissionalizar. Talvez a administração financeira da Scopus não tenha sido profissionalizada. Talvez foi muito na base do, vou exagerar, dono da quitanda, com lápis, anotando pagar tanto, receber tanto. Em todas as discussões, na Scopus, sempre havia uma questão que surgia: o controle orçamentário. Então, era feito a plaquinha do armazém que dizia "Fiado só amanhã". Nós vivemos, durante os oito primeiros anos, "controle orçamentário o ano que vem". E enquanto isso, vamos na base da improvisação: a gente sabia que a composição do custo, a despesa era tanto, estava dando para fechar, dávamos uma apertada ali, mas sempre na base, inclusive, do centralizado. Uma das grandes dificuldades foi vencer a barreira da centralização que uma empresa pequena sempre tem. Agora, o planejamento estratégico não. Por exemplo, eu me lembro que no primeiro ano da Scopus, quando começamos a perceber as dificuldades de administrar aquilo, um amigo nosso, Antonio Carlos Molina, que trabalhou na Villares, nos ajudou em um projeto. Ele era um homem de planejamento e nós estávamos fazendo um projeto que não tinha nada a ver com isso. Mas, conversando durante o almoço, e ele fazendo propaganda daquelas idéias, senti-me influenciado e fui fazer um curso. E depois, foi o único setor para o qual a SCOPUS contratou consultoria: para administração fixa. Ficamos, por 5 anos, contando com a assessoria de Boucinha & Campos. Eu não diria nem que foi da Boucinhas & Campos, foi do Ellenrieder. Foi o Ellenrieder que, pessoalmente, durante cinco anos, nos ajudou nessa tarefa de planejamento estratégico.

RAUSP - Agora, duas perguntas: que diferen-

ça havia entre o planejamento estratégico que vocês praticavam e aquele que está nos livros? E em segundo lugar, em que ponto a consultoria ajudou vocês, se é que ajudou?

FREGNI - É, eu diria que a consultoria ajudou muito, principalmente acho que houve uma afinidade muito grande entre o consultor, pelo estilo dele, e a Scopus. O que a consultoria deu, no fundo, foi segurança quanto ao método. Sabe, de você falar assim: "é por aí mesmo que se faz". Agora, o que existe nos livros e o que se aplicou na Scopus ou o que foi resultado, eu não diria nem que não tem nenhuma semelhança e nem diria que a semelhança é muito grande. Por exemplo, nós nunca conseguimos, de maneira concreta, conciliar o planejamento estratégico, o plano estratégico, com o plano operacional. Nunca. Sempre houve um hiato muito grande entre essas duas coisas, por mais que tentássemos, inclusive quando se fazia o planejamento estratégico de cada ano, na fase inicial, quando se criticava a tarefa do próprio ato de planejar. Essa queixa era sempre colocada. Eu diria que essa é uma das grandes diferenças. Então, a tarefa de planejamento estratégico sempre ficou, eu diria, muito dissociada da prática do ponto de vista formal. É claro que não ficou totalmente dissociada da prática porque as pessoas que faziam planejamento estratégico eram quem administravam a empresa. O fato de fazerem todo aquele trabalho, de tentarem entender melhor a empresa, suas dificuldades, tentar estabelecer um plano de ação conjunta, mesmo que aquilo não se refletisse em um pedaço de papel que era um plano a ser seguido, aquilo estava presente nas ações, estava incorporado nas pessoas, aquela idéia, aquele pacto. Eu diria que o planejamento estratégico até então teve essas características. Era muito mais um trabalho de autocritica da equipe e uma tentativa de traçar novos rumos. E, realmente, as decisões mais importantes da Scopus saíram dessas reuniões. E essas decisões mais importantes eram: vamos iniciar um programa de crescimento, vamos lançar novos produtos naquela área, termos a sensibilidade de que estava surgindo um novo concorrente com certas características e como fazer para que esse concorrente não nos afetasse muito. Essas coisas aconteciam dentro de um plano estratégico.

RAUSP - O consultor, você vê como sendo mais útil para definir o conteúdo do plano estratégico ou mais na área de processo de planejamento?

FREGNI - Eu diria que é o método. Ele nos ajudou, inúmeras vezes, em tentar ressaltar qual era o aspecto importante numa certa dificuldade que se estava vivendo. A gente estava vivendo uma situação que não entendida direito e ele foi capaz, muitas vezes de chegar a dizer: "vê ali, acho que é ali que está o problema". Mas isso foi raro. Eu diria que a função dele foi mesmo de nos ajudar no método. Ensinar o método, discutir o método, porque a cada ano, como a empresa sempre cresceu, os administradores eram muito diferentes do que no ano anterior. Então você tinha sempre que entrar em um novo ciclo de treinamento das pessoas na questão de planejamento estratégico. E, além disso, o planejamento sempre mudou. Inclusive o método e a técnica. Aquela que foi adotada

no primeiro ano não tinha nada a ver com a adotada no último ano. Sempre se foi mudando, conforme a empresa, certamente.

RAUSP - Você é Presidente do Conselho de Administração da Scopus, o que supõe um certo distanciamento seu do dia-a-dia e do médio prazo da empresa. E hoje, como é que faz a Scopus, anda sozinha, você acha que é uma empresa profissionalizada?

FREGNI - Normalmente; nem tanto ao mar, nem tanto à terra. Que ela anda sozinha, sem dúvida. Ela está conseguindo andar sozinha. Eu acho até que foi salutar o meu afastamento da Scopus. Até por estilo eu sou uma pessoa meio centralizadora e não só eu, mas todo mundo sempre criticou essa centralização e todas as tentativas feitas para descentralizar, de dar mais autonomia de tentar uma administração mais orgânica, essas nunca deram muito certo. Porque eu tinha que ser consultado nas questões mais importantes. O meu afastamento tirou o grande impedimento que havia para a empresa se profissionalizar, num certo ponto de vista. Acho que ela sofre, é claro, muitas dificuldades, mas não acredito que houve um choque, ela não piorou. Certamente agora, deve estar até melhor.

Há um ponto importante dentro da Scopus que é um projeto, desde o início, que era, eu não diria projeto tabu, porque sempre foi realmente um desejo muito intenso. Para se ir por aí, talvez fosse melhor conhecer a proposta como um todo. Nós estamos dentro de um setor do mercado no qual existe uma reserva de mercado, cujo objetivo fundamental é propiciar o desenvolvimento tecnológico brasileiro nesse setor. O que significa que a empresa que atua nesse setor é uma empresa que vai buscar o seu desenvolvimento tecnológico independente, autônomo. É claro que procurando se apropriar, quando possível, dos conhecimentos que existem. É claro que, no conhecimento científico, os engenheiros são treinados. Quando precisa, o engenheiro vai para os EUA estudar, enfim, não existe um fechamento. Mas, a tarefa do desenvolvimento tecnológico é uma tarefa fechada, com o poder lá dentro. Então, essa é uma empresa que precisa do plano estratégico para três anos à frente, porque hoje nós estamos discutindo a linha de produtos que vai ter daqui a três anos. E nós é que estamos decidindo, lá dentro, que produto é este. Sob o ponto de vista de tecnologia, a gente tem que desenvolver essa tecnologia, não só na área de projeto de engenharia como na área industrial. Isto é, a tecnologia dos processos tem que ser desenvolvida lá dentro, de acordo com nossas características, de acordo com a nossa cultura, com nossa necessidade. Não faz sentido, numa empresa como a nossa, vir aqui e reproduzir todo um processo prototípico que existe no exterior. Essa não é a proposta. A proposta de desenvolvimento tecnológico integrado, marketing, industrial e engenharia propõe uma dinâmica interna que não é muito conhecida. Pelo menos, os administradores todos que entraram dentro da empresa não sentiram um ambiente familiar. Por exemplo, o fato de você lançar um novo produto, isso vai provocar mudanças internas, tanto na engenharia quanto na assistência técnica, quanto na fábrica, quanto no marketing, não muito bem conhecidas. E

você só vai sentir essas mudanças quando você realmente começar a trabalhar em cima do produto, que você vai começar a sentir as suas deficiências. Existe um trabalho muito intenso de você sentir suas dificuldades e propor correções. E qualquer processo administrativo muito centralizador não tem a dinâmica necessária para esse processo. Isso significa o que a gente tenta entender melhor, significa gerir uma empresa tecnologicamente independente e porque não desbravadora, uma empresa que por sua cultura está avançando sempre além de seus próprios limites, sem conhecer direito o que existe depois e certa de que vai encontrar muitas dificuldades e vai ter que, de alguma forma, dar solução a essas dificuldades.

RAUSP - Como é que essa empresa deve ser administrada para ter o dinamismo necessário para enfrentar isso?

FREGNI - A gente sempre achou e tem uma palavra mágica: ela deve ter uma administração participativa. O que a gente entendia por administração participativa? Nunca fomos capazes de definir o que é uma administração participativa. Talvez fosse uma administração na qual qualquer que fosse o nível, fosse da limpeza, fosse a moça da solda, fosse o engenheiro chefe, não importa... todos têm não só o direito mas também o dever de influir no método; influir no ambiente de trabalho, nos processos de trabalho. Agora, isso é uma dificuldade grande para a nossa cultura. Inclusive, sempre senti-se muita dificuldade porque os administradores de alto nível da empresa nunca souberam trabalhar direito num ambiente desses. Esse ambiente, de uma certa forma, é ameaçador para todo mundo. E esse foi um dos projetos que eu acho que agora vai poder vingar, porque agora, finalmente, dentro da Scopus está sendo criada uma comissão de fábrica. E eu estou certo de que o poder paralelo que essa comissão de fábrica vai criar para poder interferir no ambiente de trabalho, para poder questionar os processos e os métodos, isso vai vitalizar as relações hierárquicas dentro da empresa, o respeito de um pelo outro.

RAUSP - Essa comissão de fábrica é uma iniciativa sindical ou da empresa?

FREGNI - É uma iniciativa interna, dos funcionários. Isso não teria sentido se fosse uma iniciativa patronal porque não funciona, não teria nenhum poder. Só tem poder à medida que é uma conquista dos trabalhadores. E foi mesmo, porque eles enfrentaram muitas dificuldades internas, porque toda a estrutura de poder dentro da empresa tentou, de todas as formas possíveis, impedir que isso acontecesse, mas eles conseguiram fazer. Já foi reconhecido pela diretoria da empresa. É uma comissão recente, acabou de ser criada, mas acredito que já foi reconhecida pela diretoria da empresa a estabilidade da comissão, o que é fundamental para que eles possam trabalhar. E eu acho que isso vai vitalizar uma empresa tem que ser dinâmica para responder às suas dificuldades, e as dificuldades sempre surgem localmente, em cada ponto. E, não é o diretor-presidente que sabe quais são as dificuldades existentes em cada ponto da empresa, é quem está trabalhando, quem está vivendo as dificuldades. E, uma empresa só pode enfrentar essas difi-

culdades à medida que cada funcionário for uma célula viva e não uma marionete. Isso se consegue com participação. À medida que eles sentem que eles podem mudar, porque eu acho que o desejo de mudança existe sempre. Agora, o que é preciso é existir uma possibilidade de mudança. Você quer mudar mas sabe que não adianta nada, então você esquece. Agora, quando você sente que tem a possibilidade de mudança, acho que você exercita um natural desejo de mudar, de melhorar.

RAUSP - Agora, mais no sentido da curiosidade: hoje vocês têm o que? Uma administração profissionalizada em que vocês, fundadores, vão se revesando?

FREGNI - Não, são três sócios fundadores, dos quais um fala no Conselho de Administração, um deles é o diretor-superintendente, que é o Joseph. É o executivo principal da empresa e em seguida tem as cinco diretorias profissionalizadas.

RAUSP - Até que ponto a Universidade estimula esse tipo de iniciativa que vocês foram capazes de tomar? Gostaríamos de ouvir sua opinião. Na FEA existe uma preocupação grande com isso, que reflete, de uma certa forma, uma preocupação que existe na sociedade com a criação de empresas. Todo esse debate que existe em torno da economia informal, isso nos tem sensibilizado. Gostaria de saber de você o seguinte: até que ponto a Universidade estimula o espírito empresarial e até que ponto o empreendedor, lá fora, encontra um clima propício a pôr em prática tudo o que ele tem vontade de fazer?

FREGNI - Eu não saberia dizer até que ponto a Universidade estimula, porque eu acho que nesses últimos 20 anos que se viveu dentro de um regime fechado, acho que não existia estímulo nenhum à qualquer atividade criadora. Acho que um dos inúmeros impactos do movimento militar, aqui neste País, foi inibir muito a capacidade criadora, porque criação está ligada à liberdade. Acabou a liberdade aqui dentro, inibiu totalmente a capacidade criativa das pessoas. Acho que isso foi um grande impacto que existiu e a Universidade reflete este impacto. Acho que aquela idéia de acomodação, do não questionamento, isso tudo vai contra qualquer impulso de modificação. Acho que isso é um grande impacto na minha opinião. Deixando isso de lado, porque isso muda o panorama, muda talvez o nível das coisas, acho que há um aspecto fundamental. A capacidade empreendedora que surge da Universidade, pode-se separar um pouco. Uma coisa são as escolas, as faculdades dentro da Universidade, tipo esta aqui, que é uma faculdade de administração de empresas. Então, imagino que aqui se formem pessoas preparadas tecnicamente para administrar uma empresa. Agora, se esta escola, se esta faculdade propicia o espírito empreendedor para a criação da empresa, eu não saberia dizer.

Agora, vamos pegar um outro tipo de faculdade: uma escola de engenharia, uma escola de farmácia, uma escola de química, onde, na verdade, não se cria o administrador de empresas, mas o especialista, o técnico em determinadas matérias. Esse técnico, é claro, poderia sair para criar uma empresa. Agora, o que é que esse técnico tem para formar essa empresa?

Bom, se ele for rico, isso não está em questão, ele poderia fazer qualquer coisa, construir uma empresa, etc. Mas, o que ele tem? Ele tem o conhecimento técnico. Então a questão vem para esse grande volume de faculdades que existem que são as faculdades técnicas. Em que medida existe espaço para um técnico, para um especialista ser empreendedor? Que capital ele tem? É o conhecimento técnico. Esse é o bem que ele tem e que poderia ser transformado num empreendimento. Existe mercado como uma empresa para este bem? Essa é a questão. E, da forma como eu enxergo, na maioria dos setores da nossa economia, não existe. Porque como esta é uma economia que tem se desenvolvido, na maioria dos seus setores, atrelada aos grandes centros internacionais, então o desenvolvimento tecnológico que alimenta as empresas em variados setores, ele é feito no exterior e não na Universidade brasileira. A Universidade brasileira está totalmente dissociada do mercado e, inclusive, não encontra espaço no mercado para exercer o seu conhecimento técnico porque esse espaço é totalmente tomado pelo desenvolvimento no exterior. Na área de informática é diferente porque com a reserva de mercado - reserva de mercado para tecnologia - a empresa, para atuar nesse mercado, tem que ter tecnologia própria. Surgiu um espaço para a inteligência brasileira, vamos chamar assim, a inteligência técnica brasileira. E o caso da Scopus não é único, existem mais de 10 casos de empresas que surgiram da Universidade e que conseguiram, com variados graus de sucesso, crescer, estar aí no mercado com certo nível de estabilidade, coisa que não acontece com a indústria farmacêutica. As nossas escolas de farmácia são muito competentes, as de bioquímica, tudo mais. Por que os técnicos de farmácia não podem abrir uma empresa utilizando seus conhecimentos técnicos para produzir um certo tipo de medicamento ou um certo tipo de matéria-prima? Porque não existe mercado para isso, não existe demanda para a inteligência técnica brasileira. Então, eu diria que não é tanto uma questão, ressalvado aqui o aspecto primeiro de toda a inibição da criatividade de que existe neste País, mas a questão não é mais da Universidade, a questão é do mercado. Estou certo de que, se existisse uma reserva de mercado na indústria farmacêutica, rapidamente, inúmeras indústrias surgiriam dos técnicos, dos especialistas, dos professores da universidade. Em qualquer outro setor.

RAUSP - Vamos falar sobre a ABICOMP. O que é, como surgiu?

FREGNI - A ABICOMP surgiu quase que como uma, vamos dizer assim... Existe a reserva de mercado e eu acho que o pessoal que vai ler isso sabe o que é uma reserva de mercado. Existe a reserva de mercado e sob essa reserva de mercado surgiram inúmeras empresas nacionais que se classificariam como empresas eletrônicas. De maneira bem geral e, certamente, essas empresas nacionais como empresas eletrônicas têm sua associação patronal que é a ABINEE. Naturalmente, elas estariam lá dentro e naturalmente elas estariam agrupadas num negócio chamado grupo setorial de informática da ABINEE, que congrega os associados que atuam na área de informática. Agora,

essa associação ABINEE tem uma característica e, sempre teve uma característica muito específica. Ela sempre foi fortemente influenciada pelas empresas transnacionais que existem no País. Portanto, a ABINEE jamais seria uma associação que defenderia os interesses dessas indústrias que são indústrias que, acima de tudo, precisam se defender das ações das multinacionais que tentam, de todas as formas, destruí-las e abrir o espaço do mercado reservado. Então, a ABICOMP surgiu exatamente porque faltava uma associação que fosse uma associação que defendesse os interesses da indústria nacional nesse setor. Essa foi a história. A ABICOMP é uma associação nova, surgiu em 79, três anos depois da existência da reserva de mercado, com o estatuto no qual se afiliam empresas que atuam no mercado reservado, ou seja, empresas genuinamente nacionais. Empresas que não atuam nesse mercado não são filiadas à ABICOMP e o objetivo dela, evidentemente é buscar a defesa dos interesses dos associados dentro da reserva de mercado, o que significa que um dos objetivos maiores da ABICOMP é exatamente defender a tecnologia nacional, defender a indústria nacional, porque existe reconhecimento de que só com a tecnologia nacional se justifica a reserva de mercado. Por isso que a ABICOMP, inclusive, é uma associação que muitas vezes toma posturas que muitos até estranham. A ABICOMP é contra a reserva de mercado para o capital nacional, é contra a reserva de mercado para empresa nacional, defendendo, sim, a reserva de mercado para a tecnologia nacional. Somos contra *joint ventures*, apesar que, você poderia dizer, isso poderia até ser interessante porque algumas empresas da ABICOMP podem até tentar fazer. Acredito que sim, acredito que tem muitas empresas que se interessariam, porém, a ABICOMP é uma associação de empresas que defende a reserva de mercado como base. E a única possibilidade dessas empresas crescerem e se elas assumirem seu compromisso com a tecnologia nacional.

RAUSP - Agora, nesses interesses, naturalmente, há muita incerteza da opinião pública quanto ao que está acontecendo. Na sua opinião pessoal como presidente da ABICOMP, qual seria assim, um apanhado dos contras e dos a favores dessa reserva de mercado? E, especialmente, como é que se explicam, na sua opinião, esses argumentos, eu não diria argumentos, mas, essas forças contra a reserva de mercado?

FREGNI - Bom, o que é a favor é óbvio. São as empresas ligadas à ABICOMP? Não. Esse ponto e que é importante ser esclarecido. Quem é a favor não são só os afiliados da ABICOMP. Essa não é uma luta da ABICOMP. A ABICOMP é uma das entidades que está nessa batalha. Quer dizer, vamos começar por aí, quem é a favor da reserva de mercado? Há pouco tempo foi publicado nos principais jornais do País, um manifesto em defesa da tecnologia nacional pelo movimento BRASIL INFORMÁTICA - esse movimento Brasil Informática é um movimento que defende a reserva de mercado na sociedade civil brasileira. Esse é um movimento liderado pela SBPC e pela Federação Nacional dos Engenheiros, que congrega todos os sindicatos de engenharia do Brasil e, portanto, todos os engenheiros. E esse movimento tem o

apoio da comunidade de informática, constituído pela Sociedade Brasileira de Computação, Associação dos Profissionais de Processamento de Dados e esse movimento em defesa da reserva de mercado recebeu a adesão de aproximadamente 300 entidades que vão desde a ABI nacional, a Federação dos Geólogos, a Associação Médica Brasileira, que congrega todos os médicos do País. E você pode perguntar qual o interesse dos médicos diretamente no assunto. O interesse é exatamente esse movimento pela informática que traz em si uma proposta nova, uma proposta de um novo modelo de desenvolvimento, um novo modelo industrial para este País, no qual a tecnologia é um parâmetro básico. A definição de indústria nacional é nova, ela realmente busca o poder decisório nacional e não todos esses disfarces que tem por aí de empresa nacional, aquela que tem 51% das ações ordinárias na mão de brasileiros quando, na verdade, o restante está nas mãos de estrangeiros e toda a tecnologia é estrangeira. E essa empresa não tem nenhum poder decisório no Brasil. Então por que os médicos defendem? É porque é uma proposta nova para este País. Você junta tudo, a União Nacional dos Estudantes está apoiando, você tem uma lista assim que vai dos produtores de filme, que vivem a questão de uma reserva de mercado também, que vivem a questão de uma competição com as multinacionais e sentem isso de maneira tão aguda. Você tem a Associação dos Advogados em São Paulo, você tem a Ordem dos Advogados no Brasil, seção São Paulo, enfim, é uma lista de duzentas e tantas entidades significativas, não é uma entidadezinha desconhecida, não significativa e as razões são essas. Como eu estava dizendo há pouco, a razão é o reconhecimento de que o processo de informatização de uma nação subdesenvolvida provoca mudanças profundas nessa nação. Todo o processo produtivo depende, vai passar a depender dos instrumentos de informática, seja a administração de um escritório, seja a administração da fábrica, seja a de empresas de serviços, de empresas públicas.

Cada vez mais, todo o processo produtivo, seja administrativo, seja industrial, vai ter como centro nervoso os instrumentos de informática. Então é fundamental que esses instrumentos de informática sejam concebidos de acordo com nossas características, porque se não, nós vamos ter que fazer um arremedo em todo nosso sistema produtivo. Outra coisa fundamental é que nós teremos o poder sobre esse poder decisório, sob risco de nós ficarmos numa dependência externa muito maior do que a que estamos até agora, quando realmente todo o processo produtivo estaria dependendo de empresas estrangeiras. Hoje nós já estamos numa situação desse tipo. Se a IBM decidisse parar de dar manutenção nos equipamentos dela, pararia o sistema financeiro brasileiro inteiro, desde o Banco do Brasil, Banco Central, Itaú, Bradesco etc. Pararia toda a geração de eletricidade, porque todo o controle da Eletrobrás é feito por equipamentos da IBM. Pararia possivelmente a Telebrás, o que quer dizer que hoje já vivemos uma situação onde a dependência é extraordinária. E isso vai se agravar à medida que a informática for penetrando mais profundamente em todo o processo produtivo

brasileiro. Quer dizer, a informática é uma matéria de fundamental importância. E olhe que eu não mencionei aspectos muito mais importantes, talvez, como a questão do desemprego, que a automação provoca.

Certamente, provoca desemprego, e na melhor das hipóteses, provoca uma geração menor de empregos. Talvez, daqui a 20 anos, a economia tenha se readaptado e esteja até mesmo em situação melhor graças ao aperfeiçoamento técnico. Mas, durante a fase de transição, certamente a situação vai se agravar e muito a de desemprego. Esse é um país que não tem recursos para treinar pessoas, não tem salário desemprego, quer dizer, as pessoas que forem desempregadas pela automação, elas vão, inclusive, ficar profissionalmente obsoletas. Você já pensou em um mecânico fresador, 45 anos de idade, aquele homem que dedicou a vida dele para o ofício e ele vai ser desempregado por uma máquina de controle numérico, que vai produzir 10 vezes o que ele produzia, tendo lá um técnico de avental branco, que é especialista em computador. E esse homem não acha outro emprego porque em todo lugar já estão usando controle numérico para fresa. Esse homem ficou não só desempregado, como ficou sem ofício. É uma situação dramática. E aí, você fala: bom, se esse País tivesse condições de pagar o salário desemprego, e, além de tudo, tivesse possibilidade de treinar essa pessoa para novas funções, até, quem sabe, fosse atenuado esse problema. Mas não temos essa possibilidade.

Como resolver este problema? Não tenho a menor idéia. Realmente, numa estrutura que existe hoje, de sindicatos fracos, uma estrutura sindical ainda fruto de todo um processo passado, não estou nem discutindo essa questão dos sindicatos. Como é que eles vão defender interesses? Na Europa, não. Os sindicatos estão lá, exigindo que toda mudança de processos nas fábricas sejam discutidas antes com os trabalhadores. Isso, segundo eles, não é só uma decisão de capital, é uma decisão conjunta de capital e trabalho, no processo industrial. Aqui, claramente, não é uma decisão nem de capital nacional, é uma decisão de capital estrangeiro.

Outro impacto que esse processo de informatização traz é o impacto quanto à ameaça aos direitos do cidadão. Vem a questão da privacidade, com as grandes bases de dados, vai-se poder acompanhar, com muita clareza, a vida de cada um. Todo mundo vai estar cadastrado. Pior que isso, o acesso aos recursos da sociedade moderna vai depender dessas bases de dados, sejam privadas, sejam oficiais. Crédito bancário, crédito nas lojas, já está por aí. Você tem esses sistemas de base de dados que, se seu nome cair lá dentro, você nunca mais tem crédito.

Os departamentos de recrutamento terão uma grande base de dados. Eles telefonam e consultam: "fulano de tal está limpo para ser contratado?" Sim/Não. Se não, não perguntam nem por que, vão contratar outro. Cada vez mais a sua vida vai ser impactada por isso. Como nos defendermos? É tendo o poder aqui dentro. Como teremos o poder aqui dentro? Pelo menos, garantindo que esses produtos sejam produzidos por empresas nacionais, concebidos por brasileiros. Esse é o primeiro passo.

Quem é contra? Agora um novo capítulo, vamos separar: Existem aqueles diretamente interessados, que têm interesses em jogo. Então você tem, por exemplo, as multinacionais, IBM, Burroughs, etc, que estão sendo afetadas pela reserva de mercado. Existem as multinacionais na área de telecomunicações, que é uma área correlata, onde, certamente, esse movimento da reserva de mercado, está muito bem sucedido, certamente vai se ampliar para a área de telecomunicações. E, na área de telecomunicações existe um grupo de quatro empresas que se beneficiam de uma situação privilegiada. São quatro empresas, a Siemens, a Ericsson, a NEC e a Standard Electric, que foi comprada pela Brasilinvest. Essas empresas têm, o que muita gente está chamando hoje, capitânicas hereditárias no Brasil, ou seja, a compra das centrais telefônicas na cidade de São Paulo só podem ser feitas pela Ericsson, por ofício do governo, garantido. Ele se comprometeu a não contratar mais ninguém. Curitiba, da Siemens; Rio de Janeiro, da NEC e, assim por diante, o Brasil inteiro foi retalhado e dado como capitânicas hereditárias a essas empresas que são empresas estrangeiras com um sócio brasileiro, mas são estrangeiras. Tanto é que, quando houve um incidente na alfândega com a NEC, há uns dois anos atrás, o Sr. Mário Garnero, entrevistado, porque afinal a NEC foi acusada de contrabandista, um volume altíssimo de equipamentos foi apreendido, a resposta dele foi que essas questões técnicas industriais, comerciais são com os japoneses. O que mostra que ele é o acionista majoritário, tem 17% das ações da empresa, que significa 51% das ordinárias. Ele é que é o responsável, mas, no entanto, as questões são todas dos japoneses. São os japoneses que gerem aquela empresa. Isso mostra que, no fundo, o sócio brasileiro serve só para disfarçar a empresa multinacional que, na verdade, é uma empresa estrangeira. E são essas empresas estrangeiras que estão contra a reserva de mercado. E são essas empresas que se sentem ameaçadas pela expansão da reserva de mercado, porque elas vão perder as capitânicas hereditárias. Então, elas são contra, ativamente contra. Existe um certo grupo que é diretamente interessado. Existe uma quantidade de

pessoas que combatem a reserva de mercado, principalmente por defenderem uma nova proposta de desenvolvimento. São pessoas que aceitam o fato de que uma nação subdesenvolvida como a nossa não pode deixar de contar com a colaboração de "nações avançada, das multinacionais, das questões de tecnologia avançada" que, afinal de contas, investem tanto que se nós formos tentar resolver aqui dentro, nós vamos investir 1/10 do que eles investem e vamos ficar cada vez mais atrasados e o Brasil vai perder o bonde da história. Como já disse o Maluf, vamos continuar fabricando aqui, o Ford 29. Existe um conjunto de conceitos e princípios arraigados em todos nós que até sustenta isso tudo que está aí. Por exemplo, a idéia de livres forças de mercado, de mercado livre, o liberalismo. Mas, é incrível como tem gente defendendo isso ainda, que acredita nisso. Isso é produto de exportação, claramente, dos ingleses, dos norte-americanos, é produto de exportação, não existe uma economia dessas, eles exportam esse processo. Não nos esqueçamos de que a liderança da economia brasileira segue as escolas de Chicago, de Harvard, sei lá quais são as escolas que os especialistas dizem, mas claramente dão uma visão da economia sob a ótica primeiromundista. Onde está o economista, a economia terceiro-mundista? Essa é a que nós precisamos. Se você analisar, por exemplo, Celso Furtado, certamente, só de ler o texto dele você conclui que a reserva de mercado é o que precisamos fazer. É por aí mesmo. A defesa de nosso desenvolvimento tecnológico tem que ser nossa tecnologia. Não adianta querer comprar porque ela não vem. Tecnologia não flui de quem tem para quem não tem. Quem não tem não consegue absorver tecnologia. EUA e Japão podem fazer acordos de troca de tecnologia, que os dois saem enriquecidos, vamos dizer assim, saem ganhando. Brasil e Japão, não adianta fazer acordos, porque o Brasil não tem a base, o patamar para poder usufruir dessa tecnologia. Não está pronto para absorvê-la. Então, qualquer acordo desse tipo, na verdade, é só um disfarce para exploração de nosso mercado. E o mercado, cada vez mais, é um recurso fundamental de uma nação para desenvolver sua indústria. Principalmente na questão da alta tecnologia.