

Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas EAESP
- FGV

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC
A História da Administração no Brasil

De acordo
Marilson
16/06/95

Pesquisador : Christian Henry Santiago
Orientador : Marilson Alves Gonçalves

Agradecimentos

Gostaria de deixar registrado meu agradecimento especial a Profª Tânia Margarete Mezzomo Keinert, pelo apoio e pelo entusiasmo desde o início do projeto até a sua conclusão, além de suas orientações para a realização da pesquisa. Agradeço ao meu orientador Profº Marilson Alves Gonçalves por ter incentivado o interesse e dado boas sugestões para o desenvolvimento desta pesquisa. Também agradeço a Profª Gisela Taschner por ter proporcionado uma oportunidade ímpar de realizar este projeto. E, especialmente, a minha esposa Alessandra, cuja dedicação e generosidade não tiveram limites.

Resumo / Abstract

O presente estudo faz uma introdução a história da administração no Brasil nas décadas de 30/40 seguidas pelas décadas de 50/60 e conclui após 60.

O conceito de administração transformou-se nas primeiras décadas deste século, de uma visão meramente pragmática à um estudo ordenado e sistemático, especialmente a partir do trabalho de Taylor e Fayol - a chamada Administração Científica.

No Brasil, somente a partir da década de 30, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, é que começa-se a pensar em um estudo sistemático da administração. Em 1931 cria-se o I.D.O.R.T. - Instituto de Desenvolvimento da Organização Racional do Trabalho - e em 1937, cria-se a primeira revista de administração do Brasil - A Revista do Serviço Público - e em seguida, em 1938 o D.A.S.P. - Departamento de Administração do Serviço Público.

O D.A.S.P. foi o órgão que contribuiu em muito para a construção da administração enquanto ciência no Brasil. É a partir deste órgão que surge, posteriormente, a Fundação Getúlio Vargas, consolidando a perspectiva de formação acadêmica em administração. Paralelo a isto, as empresas - públicas e privadas - e a própria administração governamental vinha implementando, na prática aqueles conceitos ou outros adaptados e readaptados às suas necessidades.

Desta interação -prática-teórica-prática- surge a trajetória - e a história - da Administração no Brasil.

Palavras Chaves:

História da Administração, Brasil, Magos da Administração, Mudanças de Paradigmas, História, Empresarial.

Índice:

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO / ABSTRACT	2
PALAVRAS CHAVES:	2
ÍNDICE:	3
PREFÁCIO	3
INTRODUÇÃO	4
OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO	9
A ADMINISTRAÇÃO DA 2ª METADE DO SÉCULO	14
As FERROVIAS BRASILEIRAS	15
SERVIÇO PÚBLICO	15
METALÚRGICAS	16
SERVIÇOS BANCÁRIOS	16
MAPPIN	23
TAM - TAXI AÉREO MARÍLIA	24

Prefácio

Em junho de 1994, após ter concluído a realização da parte inicial da coletânea dos melhores artigos da R.S.P. - Revista do Serviço Público - do período de 1937 a 1945 surgiu a oportunidade de realizar um projeto sobre a Administração no Brasil.

Devido à completa ausência de trabalhos acadêmicos e de material pertinente e organizado sobre os aspectos convencionais e não-convencionais foram levantados os materiais bibliográficos necessários sobre alguns estudos feitos isoladamente no Brasil. Foi encontrado um único artigo sobre a história da administração no Brasil numa publicação da R.A.E. - Revista de Administração de Empresas - (**Ver em Storck, Vera Sueli; Notas para a história da administração brasileira : origens e desenvolvimento, R.A.E., julho/setembro de 1983**) o qual a relata superficialmente não fazendo uma análise de autores ou teorias utilizadas.

Portanto a pesquisa teve duas fases distintas mas com vários pontos de contato. A primeira foi o levantamento de estudos feitos sobre a Administração no Brasil (levantamento de dados secundários) e a segunda o de estudos de campo com entrevistas e análise bibliográfica (confronto dos estudos primários e secundários).

Este projeto foi desenvolvido sem interrupção de junho de 1994 até junho de 1995, variando apenas em sua intensidade.

Introdução

Eram os anos 30, palco de grandes transformações. O Brasil se prepara para realizar o chamado "projeto industrializador" deixando para trás uma economia baseada fundamentalmente na agricultura. O nascente mercado interno e o apoio do Estado a este projeto proporcionava as condições para que assim o fosse.

A indústria se desenvolveu devido a acumulação de capital proveniente da exportação do café. Cabe assinalar também, a "composição heteróclita do grupo industrial brasileiro, no qual se destacam, à primeira vista, três subgrupos perfeitamente definidos : um setor privado nacional formado pelos dirigentes de limitado número de grandes firmas que sobreviviam com a maior ou menor grau de autonomia e de um número considerado de pequenos empresários; um poderoso setor privado estrangeiro, constituído de dirigentes alienígenas e nacionais de filiais ou empresas subsidiárias de consórcios internacionais; um outro setor de importância crescente formado de quadros superiores de empresas públicas, quase sempre originários da administração civil ou militar." (In Furtado, Celso; A Análise do "Modelo" Brasileiro Ascensão do Grupo Industrial)

Assim, com a industrialização e desenvolvimento do Estado, tornou-se necessário a passagem da administração empírica para a administração científica.

E a formação destes grupos foi devido as "condições e fatores internos e externos representados por uma certa maturidade das forças produtivas , pela situação do mercado internacional de produtos tropicais, pelo café, e dificuldades para importar a fim de satisfazer a demanda interna se combinaram para impulsionar o desenvolvimento industrial brasileiro. O início da industrialização brasileira foi prejudicado, primeiro pelos altos preços que alcançava o café no mercado internacional e, depois, pela política de valorização artificial desse produto que fazia com que os excedentes gerados pela economia fossem aplicados em sua cultura. Uma industrialização insipiente teve começo quando a depreciação da moeda, realizada com o objetivo de manter os lucros do exportador, fez com que se elevassem os preços das manufaturas importadas. Como o nível interno de renda continuava a se elevar, a partir de certo momento a pressão da procura tornou-se vantajosa a aplicação de capitais em alguns setores industriais que exigiam pouca maquinaria e se fundavam mais sobre a exploração da mão-de-obra. É o caso, por exemplo da indústria têxtil. Ofereceu-se, então, a oportunidade para que uma certa quantidade do excedente produzido pela cafeicultura fosse aplicada nessa outra atividade" (Pereira, J. C.; Estrutura e Expansão da Indústria em São Paulo, pág. 10)

Desta forma a administração científica iniciou-se no Brasil, em 1931, como um tipo de consultoria, com a criação do I.D.O.R.T. - Instituto de Desenvolvimento Racional do Trabalho - o qual tinha a finalidade de racionalizar os sistemas produtivos (Ver Antonacci, M. A.; A Vitória da Razão, FFLCH, USP, 1985) tanto do setor secundário quanto do insipiente setor terciário - pública e também privada.

À intervenção estatal na economia - tema polêmico e não resolvido até hoje - contava com o apoio quase irrestrito, da inclusiva da classe empresarial. Os que ousavam levantar-se contra, poderiam ser taxados - como salienta uma publicação da época - de "tardígrafos do rançoso liberalismo de fachada" [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

Getúlio Vargas, pondo em prática seu lema de que "governar é administrar" acabou propiciando as condições para que se introduzisse - e aplicasse - os princípios da chamada Administração Científica, na administração pública brasileira.

E foi através da criação de um "departamento de administração geral" [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)] - o D.A.S.P. (Departamento Administrativo do Serviço Público) - em 1938, centralizando as funções administrativas de todos os ministérios em um único órgão, que se começa a elaborar e verbalizar um pensamento administrativo no Brasil.

Através do D.A.S.P. florescem as primeiras tentativas de um estudo sistemático da Administração Pública, o que significava, na época, leituras em língua estrangeira e realização de cursos no exterior - dada sua inexistência no Brasil. Não é mero acaso que o corpo técnico do D.A.S.P. é quem dará origem, posteriormente, à Fundação Getúlio Vargas (1944), escola pioneira e modelo de excelência no estudo e ensino de administração.

É ainda por obra da Revista do Serviço Público (R.S.P.) - a mais antiga publicação especializada em administração no Brasil, editada a partir de 1937 pelo D.A.S.P. - que surgem as primeiras discussões e ensaios sobre a aplicabilidade dos conceitos desenvolvidos por Taylor e Fayol. Deve-se salientar que esta publicação possuía formato e diagramação avançados para a época, com citações bibliográficas de obras e autores estrangeiros, ilustrações e anúncios de boa qualidade.

Imperativo se fazia realizar a "premente obra de adaptação do mecanismo burocrático às condições do mundo atual, só realizável através da racionalização, simplificando-se os processos lentos e absurdamente complicados ainda hoje correntes, substituindo as improvisações empíricas - sempre geradoras de desordem - pelos planos de conjunto, pelos critérios bem definidos, numa palavra, pela organização científica". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

Subproduto macroeconômico desta onda racionalizadora, o planejamento governamental, inspirado no modelo americano, surgia como resposta à necessidade de "racionalizar e planificar as atividades econômicas, redefinindo os papéis do Estado, atribuindo-lhe funções amplas na regulação, coordenação e controle das diferentes esferas da vida social". (Paulo Miceli in Além da Fábrica). Note-se que as funções atribuídas ao Estado coincidiram com a definição de "bom administrador" do movimento de Administração Científica e das famosas funções administrativas de Fayol.

Tinha o Estado assim eminente papel racionalizador, enquanto coordenador e dirigente das atividades produtivas, com destaque para a planificação, onde se "sintetizavam todos os objetivos para os quais convergem as tendências e os

esforços dos que pleiteiam a passagem de uma **economia empírica** para um regime de sistematização racionalizada na produção de riqueza e na sua distribuição". (Azevedo Amaral in O Estado Autoritário e a Realidade Nacional.)

A onda racionalizadora cresce a ponto de transformar-se em preceito constitucional: na Carta de 1937 (artigo 61) atribui-se ao Conselho de Economia Nacional a função de "racionalizar a organização da agricultura e da indústria".

Como registra a Revista do Serviço Público em artigo de 1939 "A partir de 1930, o Governo Federal tem procurado aperfeiçoar a administração pública por todos os meios ao seu alcance, endereçando-se para o caminho da eficiência e economia. Empregando a palavra da moda, por todos repetida, embora não compreendida ainda totalmente na sua significação profunda, o Governo brasileiro vem se esforçando para 'racionalizar' a sua atividade". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

A influência dos tempos e movimentos de Taylor é evidente. No governo federal é criada - já em dezembro de 1930 - "quando ainda não tinham voltado aos quartéis as tropas que fizeram a arrancada de outubro" uma "Comissão de Padrões" - cujo objetivo era a realização de "trabalhos de uniformização". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

"Na base da experiência colhida em diversas repartições e da opinião dos industriais, desenvolveram-se vários trabalhos, uns tendentes a simplificar os tipos e modelos, outros a determinar especificações e, ainda, outros a padronizar o material para uso nas repartições". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

A nível da máquina burocrática pública também se introduziam mudanças no sentido de padronização, como a Lei 284/36 que reduziu de 440 para 25 as categorias de vencimentos - representando "um golpe tremendo, desfechado contra a desarticulação e o empirismo - causas orgânicas da tradicional e enervante insuficiência de muitas das repartições públicas brasileiras". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

E segue a padronização, antecedida por calorosas discussões sobre o melhor "padrão": papel carbono, cor da tinta de escrever, móveis de escritório, papéis de expediente, camas destinadas aos estabelecimentos hospitalares, educandários e presídios do Governo Federal ...

Sendo criado um departamento especializado nas compras as quais teriam todos os materiais padronizados entre eles alguns itens como : a tinta de escrever ("A tinta de escrever comum, chamada de ferrogálica, é uma solução aquosa de sal ferroso, que possui uma totalidade azul fraca; ao ser espalhada no papel, o oxigênio do ar age sobre esse sal, oxidando-o e tornando-o um sal férrico, que é preto." [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

Grande espaço é dedicado à questão da padronização dos móveis de escritório e da relação destes com os "papéis de expediente": "Com efeito, com exceção da altura das mesas e dimensões das cadeiras, que são função do nosso tipo

antropológico, todas as outras dimensões decorrem do formato dos papéis que determinam a largura e a profundidade das gavetas sem margem para grandes variações" [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

A padronização dos espaços de trabalho é atribuída a capacidade de criar um clima propício à implantação dos novos conceitos, não somente à nível prático como também simbólico: "Num ambiente apropriado à natureza das funções a executar, os problemas da organização do trabalho se facilitam, emprestando, ao mesmo tempo, aos serviços, um caráter de ordem, modificador da própria mentalidade do funcionário" [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

A proposição taylorista de separação entre direção e execução complementada pela difundida visão de identidade de interesses faz com que se atribua à hierarquização os mais amplos poderes: "Vê-se pois, e desde logo que, a hierarquia é ordem, método e organização; é disciplina, respeito e obediência; é cooperação, solidariedade e confiança; é harmonia de vistas, unidade de ação e acordo de vontades". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

Adiciona-se a isto a proposição fayorista de uma estrutura ocupacional parcelada e monocrática onde os executores das tarefas devem "ter liberdade definida de movimento dentro de âmbito certo e de limites intransponíveis".

Era o culto ao controle, à disciplina, à ordem.

É claro que a implantação deste modelo não passou sem opositores que foram acusados de promover uma "sabotagem burocrática" e de transformarem-se em "fatores de dissolução e enfraquecimento da Pátria", conforme afirmou o próprio presidente Getúlio Vargas. Tal atitude era atribuída à "descontentes movidos pura e simplesmente pelo egoísmo mais injustificável e estreito", existindo ainda outros, considerados ainda mais perigosos - "que não se conformam com a mínima alteração da velha rotina a que já se haviam adaptado plenamente". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

A incapacidade de adaptar-se à mudanças e inovações e a "inércia intelectual" atribuíam-se sua incapacidade de, inclusive contestar o novo sistema, já que não eram "tampouco capazes de, nas práticas cotidianas, procurar subsídios para um cotejo entre resultados da organização atual e provenientes da desordem anterior". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

À máquina, em suma, caberia promover uma quase utopia, a partir da qual SIMONSEN idealizou uma sociedade de satisfação plena, liberta afinal das dores e fadigas do trabalho: "a competição industrial exalta a inteligência do homem estimulando-o a novas pesquisas, a novos estudos, a novas descobertas na ânsia incessante de desbravar os campos infinitos da ciência. A máquina aumentando sua produtividade, afasta-se do trabalho manual embrutecedor, aguça-lhe a inteligência, permite a elevação do nível dos salários, a redução das horas de trabalho, favorece as possibilidades de instrução proletária, melhora, enfim a sorte da humanidade." (Paulo Miceli in Além da Fábrica).

O trabalho repetitivo - essência do fordismo / mecanização - faz com que haja uma rejeição muito grande da classe operaria em relação a estes empregos e isso causa também nos empregados uma ansiedade e uma angústia fazendo com certeza cair a produtividade - tanto procurada - que é mostrado pelo alto Turn-over (rotatividade) índice alto de faltas, entre outros mais.

Por ser trabalhos de pouca ou nenhuma especialização e necessitando de pouquíssimo treinamento (gasto pequeno em treinamento) o problema do Turn-over não tem importância e as faltas já estão previstas no orçamento...

Nas duas últimas décadas do século XX no Brasil há uma pulverização de várias técnicas administrativas e sobretudo várias "modas" e modelos de administração. Mas apesar disso a predominância ainda é do Mito Taylor como mostra a Revista de Administração de julho de 1995 na seguinte passagem do artigo:

"Pensa-se que o fordismo está ultrapassado. Isto não apenas porque a tecnologia de automação abole o trabalho fragmentado e ritmado pela máquina, também é claro o avanço do 'trabalho morto', às custas do 'trabalho vivo'. A mudança de pensamento diz respeito a como o trabalho vivo deveria ser organizado de modo a obter o máximo da nova tecnologia. Integrar especialidades, tratar o trabalho como recurso a ser desenvolvido ao invés de um item de custo a ser minimizado parece ser o novo princípio. Neste artigo a questão é examinada para o caso do Brasil, tendo por base o estudo de caso da indústria automobilística. A conclusão principal é que com a introdução da tecnologia de automação programável, a organização de trabalho fordista não foi posta de lado, mas reforçada nas fábricas estudadas. **Ruy de Quadros Carvalho & Hubert Schmitz intitulado O Fordismo está vivo no Brasil de julho de 1990).**

Outro aspecto é a evolução do comércio varejista mostra que, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, determinados modelos estratégicos de loja têm sido escolhidos pelos consumidores como os mais adequados para atender suas necessidades e seus desejos. Como responsáveis por essa evolução podemos citar: o desenvolvimento tecnológico, social e econômico, mudando assim os valores e estilos de vida dos consumidores. Cria-se, então, uma diversidade de necessidades, vontades e desejos que faz com que uma grande variedade de modelos de loja passe a coexistir. Cada uma destas lojas tem sua função no sistema varejista brasileiro. Os hipermercados e os supermercados, por exemplo, oferecem variedade de produtos, atraindo consumidores que buscam a comodidade de encontrar tudo em um só lugar. Os supermercados convencionais menores e as lojas de vizinhança buscam atender as necessidades do dia-a-dia das pessoas próximas as mesmas. Trocam a variedade pela comodidade e rapidez.

Mulheres que ingressaram no mercado de trabalho, tendências demográficas com a sociedade se tornando mais jovem, unidades familiares menores e com estilos de vida mais sofisticados, constituem um rol de consumidores orientados para a conveniência. Eles se sentem pouco envolvidos pela compra. Optam por economia de tempo e não em preços. As compras em maiores volumes podem fazer com

que o consumidor busque maior variedade ou preços baixos. Mas as compras rotineiras, ou compras de emergência, o consumidor privilegiará a proximidade da casa ou a facilidade de acesso à loja. Para ambos os casos, a motivação de compra é considerada de "conveniência". É neste contexto que surgem então as chamadas "lojas de conveniência".

Além disso, "Os economistas contemporâneos, numa tentativa equivocada de dotar sua disciplina de rigor científico, evitaram sistematicamente a questão de valores não-enunciados. Kenneth Boulding, falando como presidente da American Economic Association, qualificou essa tentativa conjunta de 'um exercício monumentalmente malogrado (...) que tem preocupado toda uma geração de economistas (na verdade, muitas gerações) levando a um beco sem saída, com um desprezo quase total pelos principais problemas do nosso tempo'. A evasão de questões relacionadas com valores levou os economistas a voltar-se para problemas mais fáceis, porém menos importantes, e a mascarar os conflitos mediante a uma linguagem técnica. Essa tendência é particularmente forte nos Estados Unidos, onde existe atualmente a crença generalizada de que todos os problemas - econômicos, políticos ou sociais - têm soluções técnicas. Assim a indústria e o comércio contratam exércitos de economistas a fim de prepararem análises de custo/lucro que convertem opções sociais e morais em opções pseudo técnicas, e, desse modo, ocultam conflitos de valores que só podem ser resolvidos politicamente". (Capra, Frijof; O Ponto de Mutação)

As dezoito mais bem sucedidas empresas americanas "tem uma ideologia, uma visão corporativa muito forte que as demais empresas". ("Ter um gênio não é tudo numa empresa" por Jaqueline Brettinger entrevistando James Collins (EXAME / 31 de agosto de 1994, Página 56-57)

Para um entendimento mais profundo é preciso serem analisados empresas de metalúrgica, do ramo de turismo, do ramo de comércio de varejo, serviços bancários,

Os Primórdios da Administração

Efetivamente, como demonstra BRESSER PEREIRA, "a Revolução Industrial brasileira tem início nos anos 30", facilitada pela "oportunidade econômica para investimentos industriais, proporcionadas paradoxalmente pela Depressão Econômica e pela Revolução de 30". (Stork, Vera Sueli; Notas para a história da administração brasileira : origens e desenvolvimento)

O objetivo das empresas e do governo a partir da década de 30 era de maximizar a produção e para isso utiliza-se dos métodos americanos para tal fato por já terem funcionados e pela forte influência norte americana no Brasil

"No Brasil, o "projeto industrialista" desenvolveu-se a partir de São Paulo e representou a herança histórica da economia cafeeira, responsável pela

constituição dos fatores básicos e indispensáveis à formação da sociedade industrial. A criação das indústrias foi acompanhada pela elaboração de um conjunto de idéias e valores que acabaram correspondendo ao próprio sentido de Nação; com os empresários concentrando vontades e poderes capazes de levar a completa reestruturação da sociedade brasileira, a partir da fábrica.

À máquina, em suma, caberia promover uma quase utopia, a partir da qual SIMONSEN idealizou uma sociedade de satisfação plena, liberta afinal das dores e fadigas do trabalho : "a competição industrial exalta a inteligência do homem estimulando-o a novas pesquisas, a novos estudos, a novas descobertas na ânsia incessante de desbravar os campos infinitos da ciência. A máquina aumentando sua produtividade, afasta-se do trabalho manual embrutecedor, aguça-lhe a inteligência, permite a elevação do nível dos salários, a redução das horas de trabalho, favorece as possibilidades de instrução proletária, melhora, enfim a sorte da humanidade." (Miceli, Paulo "Além da Fábrica - O Projeto Industrialista em São Paulo" 1928-1948)

No Brasil e no mundo de hoje nota-se um cenário violento, com inflação galopante principalmente nos países subdesenvolvidos, e também um aumento na crença e prática religiosa o que, de acordo com Frijof Capra, é o clímax de uma mudança de paradigma - são mecanismos cognitivos, ou seja, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalmente aceitos, que moldam a visão da organização sobre suas relações internas com o ambiente.

"Estudos de períodos de transformação cultural em várias sociedades mostraram que essas transformações são tipicamente precedidas por uma variedade de indicadores sociais, muitos deles idênticos aos sintomas de nossa crise atual. Incluem uma sensação de alienação e um aumento de doenças mentais, crimes violentos e desintegração social, assim como um interesse maior na prática religiosa; tudo isso foi também observado em nossa sociedade na década passada. Em tempos de mudança cultural histórica, esses indicadores tendem a manifestar-se de uma a três décadas antes da transformação central, aumentando em frequência e intensificado à medida que a transformação se avizinha e novamente declinando após sua ocorrência". (Capra, Frijof; O Ponto de Mutação)

Mas esses fatores de mudança de paradigma influenciaram no desenvolvimento da Administração do Brasil.

"Enquanto a nova física se desenvolvia no século XX, a visão de mundo cartesiana e os princípios da física newtoniana mantinha sua forte influência sobre o pensamento científico ocidental, e ainda hoje muitos cientistas aderem ao paradigma mecanicista, embora os próprios físicos o tenham superado." (Capra, Frijof; O Ponto de Mutação) e no Brasil de 1930 -também de 1990 - é bem parecido com os princípios da física newtoniana

"A maioria dos economistas contemporâneos lamentavelmente ainda estão fascinados pelo absoluto rigor do paradigma cartesiano e pela elegância dos

modelos newtonianos; assim, estão cada vez mais distanciados das realidades econômicas atuais". (Capra, Frijof; O Ponto de Mutação)

Além disso, "Os economistas contemporâneos, numa tentativa equivocada de dotar sua disciplina de rigor científico, evitaram sistematicamente a questão de valores não-enunciados. Kenneth Boulding, falando como presidente da American Economic Association, qualificou essa tentativa conjunta de 'um exercício monumentalmente malogrado (...) que tem preocupado toda uma geração de economistas (na verdade, muitas gerações) levando a um beco sem saída, com um desprezo quase total pelos principais problemas do nosso tempo'. A evasão de questões relacionadas com valores levou os economistas a voltar-se para problemas mais fáceis, porém menos importantes, e a mascarar os conflitos mediante a uma linguagem técnica. Essa tendência é particularmente forte nos Estados Unidos, onde existe atualmente a crença generalizada de que todos os problemas - econômicos, políticos ou sociais - têm soluções técnicas. Assim a indústria e o comércio contratam exércitos de economistas a fim de prepararem análises de custo/lucro que convertem opções sociais e morais em opções pseudo técnicas, e, desse modo, ocultam conflitos de valores que só podem ser resolvidos politicamente". (Capra, Frijof; O Ponto de Mutação)

No caos em que estamos sobrevivendo neste fim de século, vozes estão se erguendo para apontar novos caminhos (e às vezes bem antigos mas esquecidos) que nos permitam sair de situações difíceis; muitas delas aparentemente irreversíveis; como o caso da destruição de eco sistemas inteiros e do desaparecimento de espécies animais e vegetais.

"Somos testemunhas de uma importantíssima revolução no domínio da ciência; engendrada pela ciência fundamental (em particular, pela física e pela biologia), pela perturbação que suscita na lógica, na epistemologia e também na vida cotidiana através das aplicações tecnológicas. No entanto, verificamos, ao mesmo tempo, a existência de defasagem importante entre a nova visão de mundo que emerge do estudo dos sistemas naturais e os valores que ainda predominam na filosofia nas ciências humanas e na vida da sociedade moderna. Pois esses valores estão fundamentados, em grande parte, no determinismo mecanicista, no positivismo e no niilismo. Sentimos que essa defasagem é extremamente prejudicial e portadora de pesadas ameaças de destruição da nossa espécie.

O conhecimento científico, por seu próprio movimento interno, chegou aos confins, onde pode começar o diálogo com outras formas de conhecimento. Neste sentido, reconhecendo as diferenças fundamentais entre a ciência e a tradição, verificamos não a sua oposição mas a sua complementaridade. O encontro inesperado e enriquecedor entre a ciência e as diferentes tradições do mundo permite pensar no aparecimento de nova visão de humanidade, até de novo nacionalismo, que poderia levar a uma nova perspectiva metafísica.

Recusando qualquer projeto globalizante, qualquer sistema fechado de pensamento, qualquer nova utopia, reconhecemos, ao mesmo tempo, a urgência de

uma pesquisa verdadeiramente transdisciplinar, em intercâmbio dinâmico entre as ciências 'exatas', as ciências 'humanas', a arte e a tradição. De certa forma, essa abordagem transdisciplinar está escrita em nosso próprio cérebro através da natureza e do imaginário, do universo e do homem poderia, assim, aproximar-se melhor do real e permitir-nos enfrentar melhor os diferentes desafios de nossa época.

O ensino convencional da ciência, devido à apresentação linear dos acontecimentos, dissimula a ruptura entre a ciência contemporânea e as visões ultrapassadas do mundo. Reconhecendo a urgência da pesquisa de novos métodos de educação, capazes de levar em conta os avanços da ciência que agora se harmonizam com as grandes tradições culturais, cuja preservação e cujo estudo mais profundo parecem fundamentais. A UNESCO seria a organização adequada para a promoção de tais idéias.

Os desafios de nossa época - o desafio da auto destruição de nossa espécie, o desafio da informática, o desafio genético, etc. - iluminam, de maneira nova, a responsabilidade social dos homens de ciência, tanto no que diz respeito à iniciativa da pesquisa como à sua aplicação. Se os homens de ciência não podem decidir sobre a aplicação de suas próprias descobertas, não devem também assistir passivamente à aplicação cega, levada a cabo por outros, destas mesmas descobertas. É nossa convicção que a amplitude dos desafios contemporâneos exige, de um lado, informação rigorosa e permanente da opinião pública e, de outro lado, a criação de organismos de orientação e mesmo de decisão de natureza plurie transdisciplinar". (O Novo Paradigma Holístico - Ciência, Filosofia, Arte e Mística, organizado por Denis M. S. Brandão & Roberto Crema; Crumus Editorial.)

Eram os anos 30, no Brasil, palco de grandes transformações. O Brasil se prepara para realizar o chamado "projeto industrializador" deixando para trás uma economia baseada fundamentalmente na agricultura. O nascente mercado interno e o apoio do Estado a este projeto proporcionava as condições para que assim o fosse.

A indústria se desenvolveu devido a acumulação de capital proveniente da exportação do café aos quais foram formados três subgrupos.

A administração a partir da década de 30 passa a ter um caráter de ciência apenas em algumas empresas brasileiras, tanto na Indústria quanto no Comércio, e principalmente na empresa pública.

A administração científica iniciou-se, no Brasil, em 1931 com a criação do I.D.O.R.T. o qual tinha a seguinte finalidade:

"Sociedade civil, sem intuítos lucrativos, o Instituto de Organização Racional do Trabalho se destina a:

- 1º- aumentar o bem estar social por meio de uma organização, adequada a cada setor de trabalho e a cada atividade;
- 2º- estudar, difundir e aplicar os princípios, métodos, regras e processos da Organização Científica do Trabalho;
- 3º- evitar o desperdício sob as suas múltiplas modalidades;

- 4º- dar ao trabalho o máximo de rendimento com o mínimo de dispêndio;
5º- proporcionar aos empreendimentos e seus executores toda a segurança, que sob o ponto de vista de atingir de forma plena a sua finalidade de eficiência qualitativa e quantitativa de operações;
6º- assegurar administrações cientificamente exercidas." **Todas as capas da Revista de Organização Científica; Publicada sob os auspícios do I.D.O.R.T.**

A intervenção estatal na economia se deu basicamente sob a influência direta ou indireta da figura do presidente Getúlio Vargas, que pondo em prática seu lema de que "governar é administrar" acabou propiciando as condições para que se introduzisse - e aplicasse - os princípios da Administração Científica, na administração pública (nos serviços) do Brasil. Através do D.A.S.P. florescem as primeiras tentativas de um estudo sistemático da Administração Pública, o que significava, na época, leituras em língua estrangeira e realização de cursos no exterior. Sendo amplamente discutidos, no meio acadêmico, assuntos como o Planejamento do Vale do Tennessee (EUA), mas também no corpo técnico do DASP. Não é mero acaso que o corpo técnico do D.A.S.P. é quem dará origem, posteriormente, à Fundação Getúlio Vargas (1944), escola pioneira e modelo de excelência no estudo e ensino de administração.

Também foi assim que, por um técnico do D.A.S.P., realizou-se a primeira tradução do famoso livro de Taylor "Princípios de Administração Científica" que, embora escrito em 1911, foi traduzido para o português apenas no final da década de 40.

E ainda por obra da Revista do Serviço Público (R.S.P.) - a mais antiga publicação especializada em administração no Brasil, editada a partir de 1937 pelo D.A.S.P. - que surgem as primeiras discussões e ensaios sobre a aplicabilidade dos conceitos desenvolvidos por Taylor e Fayol. Deve-se salientar que esta publicação possuía formato e diagramação avançados para a época, com citações bibliográficas de obras e autores estrangeiros, ilustrações e anúncios de boa qualidade.

Com relação a Racionalização: No serviço público havia uma grande dificuldade de adaptação da teoria para a prática, inclusive havia uma tendência de se falar da Organização Científica do Trabalho como "Ciência da Organização".

O surgimento de uma possível "Ciência da Administração" trazia consigo a possibilidade - e a necessidade - do treinamento formal em administração, em substituição ao "grosseiro empirismo e à improvisação" por técnicas científicas.

Imperativo se fazia realizar a "premente obra de adaptação do mecanismo burocrático às condições do mundo atual, só realizável através da racionalização, simplificando-se os processos lentos e absurdamente complicados ainda hoje correntes, substituindo as improvisações empíricas - sempre geradoras de desordem - pelos planos de conjunto, pelos critérios bem definidos, numa palavra, pela organização científica". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

Grande espaço é dedicado à questão da padronização dos móveis de escritório e da relação destes com os "papéis de expediente": "Com efeito, com exceção

da altura das mesas e dimensões das cadeiras, que são função do nosso tipo antropológico, todas as outras dimensões decorrem do formato dos papéis que determinam a largura e a profundidade das gavetas sem margem para grandes variações". [Revista do Serviço Público, 1937-1945 (diversas edições)]

A padronização dos espaços de trabalho é atribuída a capacidade de criar um clima propício à implantação dos novos conceitos, não somente à nível prático como também simbólico: "Num ambiente apropriado à natureza das funções a executar, os problemas da organização do trabalho se facilitam, emprestando, ao mesmo tempo, aos serviços, um caráter de ordem, modificador da própria mentalidade do funcionário".

A ADMINISTRAÇÃO DA 2ª METADE DO SÉCULO

Para Collins as dezoito mais bem sucedidas empresas americanas "tem uma ideologia, uma visão corporativa muito forte que as demais empresas".

"EXAME - O que são companhias visionárias?

COLLINS - São empresas com uma visão corporativa forte. Elas possuem um conjunto de princípios e valores fortes e bem definidos, compartilhados por todos os funcionários. Essas companhias são admiradas pelo público e pelos homens de negócios. Outra característica: elas trazem alguma contribuição que marca seu nome na história. Após uma enquete com empresários e executivos, chegamos às dezoito empresas citadas no livro: 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriott, Merck, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart e Walt Disney.

EXAME - Como as empresas visionárias construíram suas filosofias ?

COLLINS - Ninguém precisa ser um gênio para isso. Aliás, a maioria das pessoas que fundaram essas companhias era dotada de humildade para saber que um dia não estaria mais à frente do negócio. Por isso, começaram a construir um tipo correto de organização com um núcleo de valores, profunda e apaixonadamente preservados. Nelas, as pessoas possuem objetivos que vão muito além de simplesmente fazer dinheiro. George Merck, por exemplo, fundou um laboratório com seu nome em 1891 e determinou que a empresa teria como filosofia preservar e melhorar a vida humana. Se fizesse isso bem, seria financeiramente remunerado. O lucro não era um propósito, mas uma consequência. George Merck morreu há muitos anos, mas seu ideal continua vivo. Seus cientistas de hoje jamais encontraram seu fundador, mas nem por isso se desviaram de seus valores.

EXAME - Que pontos comuns têm as ideologias das empresas pesquisadas?

COLLINS - Não existe uma ideologia certa para as empresas visionárias. Cada uma deve ter sua própria ideologia. O que as separa das outras com as quais foram comparadas é a força e a crença nessas ideologias. Vamos comparar a Philip Morris e a Merck. Você pode imaginar a Philip Morris com uma filosofia de melhoria e preservação da vida

humana? Mas eles têm uma ideologia muito forte sobre o valor da liberdade de escolha e a imprimirem na forma de fazer negócios. Aquela imagem do *cowboy* solitário dos anúncios de Marlboro não é só uma boa peça de publicidade. É um reflexo de como a Philip Morris distribui e premia o trabalho de seus funcionários. Tanto ela quanto a Merck têm ideologias muito mais fortes que a RJR Nabisco e a Pfizer, por exemplo. O que as tornou visionárias foi o fato de seguirem firmemente esse modo de pensar, o que não foi feito pelas empresas com as quais as comparamos no livro." [**Ter um gênio não é tudo numa empresa** por Jaqueline Brettinger entrevistando James Collins (EXAME / 31 de agosto de 1994, Página 56-57).]

As FERROVIAS BRASILEIRAS

Visão : Proporcionar o desenvolvimento efetivo do transporte ferroviário no Brasil. Assim "Ferrovia surgiu no ESTADO DE SÃO PAULO no final do século passado. Com ela, as relações de produção baseadas na relação senhor- escravo se modificaram, passando a confere a relação senhor - escravo se modificaram, passando a conter a relação patrão - empregado. Constituíram, portanto, "escolas" de uma concepção capitalista de trabalho.

A dinâmica que se estabeleceu desta "aprendizagem" contínua foi ao longo da história da ferrovia, refletindo a correlação de forças que se estabeleceu no seu interior. A racionalização capitalista buscou em diferentes instrumentos disciplinadores a "docilidade" necessária para a manutenção dos ferroviários nos esquemas exploradores engendrados. A análise da relação capital trabalho na Companhia Paulista de Estradas de Ferro, em particular, nos remete à formação da classe operária paulista em geral." (Segnini, Liliana R. P. "Ferrovias - Estudo da Ferrovia Paulista")

Neste caso a administração Científica não só foi uma forma de aumento da produtividade como também uma forma de dominação

SERVIÇO PÚBLICO

Visão : Possibilitar o transporte urbano coletivo - bondes - e instalar a luz elétrica. Devido a economia cafeeira a Cidade de São Paulo em 1911 pode ter mais um passo no desenvolvimento dessa cidade com a introdução da Companhia Canadense Light que entrou no Brasil com a finalidade da instalação da luz elétrica e de Linhas de Bonde e Galerias Subterrâneas Mas na década de 20 sofreu a concorrência do ônibus e autos e além disso teve problemas jurídicos na concessão desse serviço sendo sua passagem do setor privado estrangeiro para o setor público"... a empresa não poderia esquecer os anos pioneiros da companhia canadense..." (A Cidade da Light)

METALÚRGICAS

Histórico do Grupo Saturno

O Grupo Saturno surgiu em 1949 como uma pequena oficina de conserto de serras em um armazém de 120 metros quadrados no Brás.

Em 1951 a oficina dirigida pelo Sr. Júlio Olim Marote transformou-se em uma fábrica de serras circulares e fitas para madeira.

O Grupo começa realmente a se formar em 1968 quando, devido às exigências do mercado e aproveitando-se da experiência adquirida até então no ramo de serras, é criada a fábrica Marote, destinada a fabricar abrasivos, e alguns anos depois, em 1970, o grupo cria a fábrica Olimmarote, especializada em serras para metais.

A partir daí o Grupo Saturno cresceu muito ocupando hoje uma área de 16000 metros quadrados, dos quais 15000 metros quadrados são de área construída, no Parque Novo Mundo em São Paulo e sendo composto por três fábricas: a Saturnino, produtora de serras para madeira e serrotes; a Olimmarote, produtora de serras para ferro e aço; e a Marote, fabricante de abrasivos.

Ao visitar a sede da empresa Serra Saturno nota-se a presença intensa do fordismo na linha de montagem (Moving Assembly Line), que até hoje continua sendo uma realidade na maioria das empresas fabris brasileiras.

A maior consequência para o trabalhador é o trabalho repetitivo - essência do fordismo / mecanização - que faz com que haja uma rejeição muito grande da classe operária em relação a estes empregos e isso causa também nos empregados uma ansiedade e uma angústia fazendo com certeza cair a produtividade - tanto procurada - que é mostrado pelo alto Turn-over (rotatividade) índice alto de faltas, entre outros mais.

SERVIÇOS BANCÁRIOS

Grupo Moreira Salles

A Força do Grupo Moreira Salles

Considerada uma das maiores organizações do País, o Grupo atua no mercado de maneira diversificada, sempre atento às melhores alternativas de negócios.

Ao longo de sua história, o Grupo Moreira Sales sempre procurou diversificar sua atuação como forma de incrementar sua participação no mercado e criar novas oportunidades de negócio.

Essa vocação teve início com o próprio João Moreira Salles, em 1918, quando fundou, em poços de Caldas (MG), a Casa Moreira Salles: um completo magazine - loja de tipo europeu mais refinado -, onde o "seu João" mantinha um pequeno escritório para transações bancárias e ainda atuava no comércio de café. A obtenção da carta-patente que criou, em 1924, a Seção Bancária Moreira Salles representava para a diversificação que marcou as décadas seguintes.

Hoje, o Grupo Moreira Salles, do qual o Unibanco constitui a principal empresa, é uma das maiores organizações do País, com uma atuação diversificada que inclui participações nas áreas de mineração, metalurgia, agroindústria, cultura, turismo, tecnologia e financeira, representadas pelas empresas: Cambuhy Citrus, Cambuhy Empreendimentos Agropecuários, Club Mediterranée do Brasil, Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM), Imopar e, ainda, Agrocere e Companhia das Letras, como empresas afiliadas. Além dessas, integram o Grupo, com participação acionária do Unibanco, as empresas: Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), Credicard, Interchange Serviços, Prever Seguros e Previdência, Proudfoot Brasil, Proudfoot Skill Brasil, Sul América Unibancos Seguradora e Tecnologia Bancária.

Autonomia

“As empresas do Grupo mantêm relacionamento de negócios, mas todas são autônomas no que se refere à maneira como atuar em suas respectivas áreas”, esclarece Israel Vainboim, presidente da Brasil Warrant, *holding* que controla as operações do Grupo Moreira Salles. E acrescenta que a ordem comum é “buscar os melhores resultados possíveis em cada mercado”.

Além de ajudar as empresas do Grupo a atingir seus objetivos, a Brasil Warrant sempre está atenta a oportunidades de bons negócios. Segundo Vainboim, um dos melhores exemplos de negócio já realizado pelo Grupo foi a aquisição de participação na Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST). “Quando a privatização da CST foi anunciada, não era nossa intenção participar de sua compra”, explica o presidente da *holding*, acrescentando que o interesse veio após uma análise mais profunda da situação da empresa.

Tecnologia

A vocação internacional e a capacidade de atuar nos mercados internacionais são outra característica marcante do Grupo Moreira Salles. Um exemplo é a Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração- CBMM, considerada a maior produtora de nióbio - utilizado em ligas de aço de alta resistência -, que exporta sua produção para mais de 40 países através de suas subsidiárias nos Estados Unidos, Alemanha e Japão.

Alta tecnologia e técnicas avançadas de administração são também qualidades presentes nas empresas do Grupo Moreira Salles. Além do Unibanco, com seus já conhecidos produtos e serviços de última geração, outras companhias procuram aliar eficiência a avanço tecnológico. É o caso, por exemplo, da Cambuhy Empreendimentos Agropecuários, considerada uma das mais produtivas empresas agrícolas do País.

Ocupando a maior área contínua de culturas variadas do Estado de São Paulo, a Cambuhy produz café, borracha e principalmente laranja, tendo desenvolvido um sistema próprio, inteiramente informatizado, para controlar seus custos de produção. O mesmo acontece com a Cambuhy Citrus, uma das mais sofisticadas fábricas de suco de laranja concentrado do mundo. Inaugurada em 1992, a Cambuhy

Citrus é totalmente informatizada, contando com os mais avançados equipamentos disponíveis atualmente. O resultado é um suco concentrado de alta qualidade, exportado para mercados exigentes, como Estados Unidos, Europa e Japão.

Relacionamento

Rony Castro de Oliveira Lyrio, presidente do Grupo Sul América, acredita que a integração entre as empresas do Grupo é constantemente estimulada devido à identificação de propósitos e de princípios éticos e empresariais das organizações". Tomando o relacionamento com o Unibanco como exemplo, Lyrio destaca que, mais do que os aspectos econômico-financeiros, as vantagens da associação com o Banco traduzem-se de esforços visando objetivos comuns, que é oferecer os melhores produtos e serviços ao mercado. "Mas não há dúvida de que a parceria beneficia grandemente tanto clientes da Sul América quanto os do Unibanco, que dispões de empresas líderes em seus segmentos", completa.

A associação do Unibanco ao Grupo Sul América aconteceu em 1983, quando o Banco transferiu à Sul América o comando acionário da Unibanco Seguradora e a Sul América, por sua vez, cedeu capital de suas principais companhias - a Sul América Terrestre, Marítima e Acidentes e a Sul América Comercial Agrícola -, dando início às atividades da Sul América Unibanco Seguradora. Com a troca de participação acionária, a Sul América passou a fazer parte do Conselho de Administração do Unibanco e o Unibanco, por sua vez, passou a integrar o Conselho do Grupo Sul América.

Ao longo dos anos, o Grupo Moreira Salles vem crescendo de forma planejada, investindo em setores nos quais o Brasil apresenta vantagens competitivas. O reconhecimento, pelo mercado, da excelência dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas do Grupo é resultado da perfeita união de uma estrutura executiva profissionalizada, que tem buscado de forma permanente modernas técnicas de gestão e os mais diversificados avanços tecnológicos.

As Empresas do Grupo Moreira Salles

Controladas pelo Grupo

Cambuhy Citrus

Localizada no município de Matão, interior de São Paulo, desde 1992 a Cambuhy Citrus dedica-se à produção de suco de laranja concentrado. A empresa exporta para Estados Unidos, Europa e Japão, dispondo dos mais avançados recursos tecnológicos para manter sua competitividade.

Cambuhy Empreendimentos Agropecuários

Criada em 1924, a Cambuhy, após ser adquirida pelo Grupo Moreira Salles, teve sua produção (então café) diversificada e atualmente mantém plantações de laranja, café, seringueira, soja e milho são destinados ao mercado externo, enquanto borracha e gado abastecem o mercado brasileiro.

Club Mediterranée do Brasil

Primeiro no ranking mundial de hotelaria e lazer, o Grupo Club Mediterranée surgiu em 1950, na costa espanhola do Mar Mediterrâneo. No Brasil há 14 anos, o Club Med é resultado de uma associação de empresas nacionais e internacionais, coordenada pelo Unibanco. O controle desse capital é dividido entre o Grupo Moreira Salles e o Club Méd.

O COMÉRCIO VAREJISTA MODERNO

Evoluções no Varejo de Alimentos

ÉPOCA	EUA	BRASIL
Até déc. 30	cadeias de mercearia	armazéns, mercearias e empórios docerias, panificadoras
Déc. 30	supermercados	mercearias e empórios se fortalecem
Déc. 50 e déc. 60	hipermercados	supermercados
Déc. 70	lojas de sortimento limitado life-style stors	grandes redes de supermercados e início dos hipermercados
Déc. 80	life-style stors polarização em pequenas e grandes lojas cadeias de grandes e pequenas lojas	hipermercados se fortalecem lojas de descontos life-style stors
Fim déc. 80 e déc. 90	life-style stors polarização em pequenas e grandes lojas cadeias de grandes e pequenas lojas	polarização: grandes x pequenos lojas especializadas lojas de conveniências

A evolução do comércio varejista mostra que, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, determinados modelos estratégicos de loja têm sido escolhidos pelos consumidores como os mais adequados para atender suas necessidades e seus desejos. Como responsáveis por essa evolução podemos citar: o desenvolvimento tecnológico, social e econômico, mudando assim os valores e estilos de vida dos consumidores. Cria-se, então, uma diversidade de necessidades, vontades e desejos que faz com que uma grande variedade de modelos de loja passe a coexistir. Cada uma destas lojas tem sua função no sistema varejista brasileiro. Os hipermercados e os supermercados, por exemplo, oferecem variedade de produtos, atraindo consumidores que buscam a comodidade de encontrar tudo em um só lugar. Os supermercados convencionais

menores e as lojas de vizinhança buscam atender as necessidades do dia-a-dia das pessoas próximas as mesmas. Trocam a variedade pela comodidade e rapidez.

Mulheres que ingressaram no mercado de trabalho, tendências demográficas com a sociedade se tornando mais jovem, unidades familiares menores e com estilos de vida mais sofisticados, constituem um rol de consumidores orientados para a conveniência. Eles se sentem pouco envolvidos pela compra. Optam por economia de tempo e não em preços. As compras em maiores volumes podem fazer com que o consumidor busque maior variedade ou preços baixos. Mas as compras rotineiras, ou compras de emergência, o consumidor privilegiará a proximidade da casa ou a facilidade de acesso à loja. Para ambos os casos, a motivação de compra é considerada de "conveniência". É neste contexto que surgem então as chamadas "lojas de conveniência".

Origens no Brasil

As lojas de conveniência foram introduzidas no Brasil em 1987 e seu sucesso imediato leva à confirmação de que as lojas menores e voltadas para atender estilos de vida diferenciados, com estratégia sustentada na oferta de serviços, têm grande chance de sucesso considerando-se as tendências varejistas no setor de alimentos.

Iniciativa da Rede Express Lojas de Conveniência Ltda., uma "joint venture" entre o o grupo Pão de Açúcar e a multinacional Shell, em dezembro de 1987 e o aquecimento com a entrada no País da gigante norte-americana 7 Eleven do Grupo The Southland Corporation, e o grupo Esteves Irmão S.A. Comércio e Indústria em novembro de 1990. (*Gazeta Mercantil* de 21/09/90)

Os seus alvos iniciais foi a cidade de São Paulo.

Os investimentos estão na casa de US\$ 600 mil para cada loja instalada (ESTADO DE SÃO PAULO - OESP 17/07/90) com investimentos pesados em 1990 (aquecimento) por parte das duas redes citadas acima, sendo que a distribuição das Redes de Conveniência no Brasil estão com o seguinte perfil:

Rede	Express	Stop & Shop	AM /PM	7 ELEVEN	Star & Shop
Número de lojas em operação	22	10	1	4	6
Lojas previstas em 1992	20	15	5	12	14
Área prevista em 1992	130	100	165	200	90
Faturamento mensal(em US\$)	80.000	80.000	55.000	80.000	30.000
Vendas por m ²	615	800	330	400	330

Fonte Folha de São Paulo caderno dinheiro terça-feira, 18 de agosto de 1992.

Características do estabelecimento

Dentro das possíveis definições do conceito de loja de conveniência podemos citar três:

Um mini-mercado que abre 24 horas (em geral) e atende as necessidades emergenciais dos moradores de um bairro.

São lojas mini-mercado de auto serviço instaladas em área residenciais, mista, e ou corredores de tráfego de grande circulação, situadas em periferia de grandes centros habitacionais. (Instituto Nielsen de Pesquisa)

Estabelecimento de até 300 m², e até três check outs, comercializando entre 750 a 1500 itens (com prioridade para alimentos) e faturamento acima de US\$ 500.000,00 por ano. Além disso deve dar oferta de serviços, entre os quais se inclui o horário de funcionamento ampliado (24 horas) sem interrupções inclusive nos finais de semana e feriados. (ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados)

Composto geralmente por laticínios, papelaria, pequenos itens para presentes, produtos farmacêuticos não éticos, pães, bebidas, refrigerantes, lanches rápidos do estilo "self-service", carvão para churrasco, revistas e jornais, filmes para máquinas fotográficas, produtos de higiene pessoal, e de limpeza doméstica, entre outros.

Um dos itens mais vendidos é a bebida, que não é comercializada em doses.

Seus produtos são em geral cerca de 10% mais caros do que os comercializados em supermercados convencionais pois seu público valoriza mais a economia de tempo, a praticidade e a proximidade das lojas do que o preço por elas praticado.

Tipos de Lojas

Express

Uma *joint venture* do grupo Pão de Açúcar com a Shell. Foi a pioneira com a abertura de sua primeira loja em dezembro de 1987, oferecendo serviços 24 horas, dando ênfase ao atendimento.

Possui um plano de carreira para funcionários sendo o ingresso neste sempre pela base. Possui um giro extremamente acelerado de estoques, ao passo que certas lojas são abastecidas até duas vezes por dia.

65% por cento das vendas ocorrem das 18 as 6 horas e nos balanços semanais 60% do faturamento são registrados às sextas-feiras, sábados e domingos, sendo que o tempo médio gasto para as compras dura aproximadamente três minutos.

Seu publico é composto basicamente pelas classes A e B de até 35 anos. Pessoas que moram sozinhas, mulheres que trabalham fora ou se socorrem em situações de emergência.

Nos postos da Shell aonde existe uma loja Express, registrou-se um aumento de 35% na circulação.

Inovações recolhidas através da caixa de sugestões foram muitas vezes adotadas em todas as lojas da rede. Dentro de exemplos desta prática podemos citar, a instalação de lavabo, máquinas copiadoras, balanças e aparelhos para medir pressão. Atualmente a rede conta com aproximadamente mais de 22 lojas.

7 Eleven

Originária do Texas, EUA. Em 1946, as lojas da Salt Land Corporation, estendeu seu horário de funcionamento, mantendo sua loja aberta das 7

horas da manhã até as 11 da noite. Daí veio o nome: 7-Eleven. Atualmente com mais de 14.000 lojas no mundo, espalhadas por mais de 23 países.

No Brasil foi inaugurado no dia 7 de novembro em Moema, na zona sul de São Paulo, funcionando 24 horas e possuindo alguns alimentos exclusivos como, por exemplo, o cachorro quente Big Bite e o refrigerante cremoso Slurp. O café expresso é outra característica da rede no Brasil, sendo uma adaptação desta aos hábitos brasileiros.

Possui uma divulgação modesta para evitar que a demanda da loja exceda sua oferta, o que desvirtuaria o conceito de conveniência que tem na rapidez e na praticidade os seus pontos forte. Como por exemplo a distribuição de brindes para moradores do bairro aonde se localiza visando as pessoas da região como um todo e não uma classe específica.

Atualmente a rede no Brasil possui mais de quatro lojas.

Outras Lojas

Existem também outras lojas de conveniência de menor porte associadas a redes de postos de combustível, dentre elas, *It* ligada a empresa Mercantil e Itaipava, conjugadas a postos da rede Ipiranga no Rio de Janeiro; *Star Shop*, ligada a rede Texaco, *AM/PM* associada aos postos Atlantic e a *Stop Shop* e *Snack Shop* vinculadas aos postos Esso. Elas promovem assim como o Express um aumento de aproximadamente 25% a 35% no comércio global dos combustíveis.

Aspectos Brasileiros das Lojas de Conveniência

Dentro da realidade brasileira as lojas de conveniência trouxeram algumas características que representam inovações no comportamento relativo ao consumo.

Dentre estas, podemos notadamente apontar, o serviço self service dos alimentos de consumo local que não era uma prática brasileira e inicialmente era até policiado por funcionários da loja para evitar abusos provenientes desta liberdade incomum no Brasil. Havia inclusive áreas definidas dentro da loja para o consumo imediato dos alimentos sem necessariamente haver acomodações como, bancos ou cadeiras nesta área.

Outro importante aspecto observado principalmente em São Paulo, foi a alteração significativa no público frequentador deste tipo de estabelecimento. Na verdade representa um acréscimo de um público diferente do padrão para estas lojas, que são jovens de aproximadamente 20 anos, que as frequentam durante as madrugadas após festas ou idas a danceterias para o consumo local de bebidas alcoólicas, vendidas em qualquer horário por estes estabelecimentos. Com isso, estas lojas originalmente destinadas a atender urgências, ou propriamente conveniências, se tornaram pontos de encontro de jovens dado o seu horário de funcionamento ininterrupto e a comercialização de bebidas alcoólicas.

O mesmo ocorreu com a rede de lojas 7 Eleven nos EUA onde reclamações da vizinhança devido a brigas freqüentes e barulho dos adolescentes passou a afastar os verdadeiros ou originais consumidores destas lojas.

Lá ocorreu então, implementação de uma estratégia de marketing voltada para a expulsão destes jovens, tendo como exemplo desta, a mudança no estilo de música ambiente destas lojas, de ritmos efervescentes para temas mais clássicos como Ray Conniff e Paul Mauriat.

No Brasil as medidas observadas neste sentido são ainda tímidas mas perceptíveis como a suspensão da venda de cerveja gelada, objetivando evitar o consumo local desta bebida.

O Problema da Desvirtuação da Intensão Original das Lojas de Conveniência

"Clientes são folgados", diz gerente

O gerente do Psto Shell da alameda Lorena, Luís Amaro Rodrigues, diz que "os clientes fumantes da Express são folgados. Segundo ele, "todo mundo vê as placas proibindo fumar, mas eles não respeitam". Segundo ele, "todo mundo vê as placas proibindo fumar, mas eles são teimosos e não respeitam". Ele afirma que orienta seus funcionários a pedir que os clientes se afastem das bombas de combustível.

A assessoria de imprensa do Grupo Pão de Açúcar informou que os funcionários da Express são orientados a coibir o fumo dentro das lojas, mas não podem impedir que os clientes fumem fora da loja. Segundo a assessoria, isso cabe aos proprietários dos postos. Clayton

Claro da Costa, diretor substituto do Contru (Departamento de Controle de Uso de Imóveis), diz que a lei que proíbe fumar em postos de gasolina é pouco aplicada. "É muito subjetivo fiscalizar este tipo de infração, porque quando o fumante apaga o cigarro não mais está cometendo a infração". Segundo ele, o que vale é o bom senso. "O aconselhamento deve ser feito quando o indivíduo ultrapassar os limites de segurança".

Ele afirma que o Contru exige a colocação de placas de orientação nos postos de combustíveis, mas não tem condições de fiscalizar os infratores.

Fonte Folha de São Paulo Caderno Cotidiano, Quinta-Feira, 21 de novembro de 1991.

MAPPIN

A estrutura administrativa era piramidal, hierárquica com o alto escalão profissionalizado e estrangeiro:

"No topo da escala hierárquica do MAPPIN vinham, naturalmente os britânicos, e dois deles desempenhavam o papel de comandante-chefe da operação brasileira: o escocês WILLIAN RAE DAWSON e o inglês CHARLES OCTAVIUS FRANK." (Alvin, Z. & Peirão, S., "MAPPIN SETENTA ANOS" Edit. EXLIBRIS, 1985)

Por ter a tradição inglesa os direitos dos seus funcionários eram assegurados:

"O MAPPIN foi, na verdade, uma empresa pioneira na regulamentação das relações do trabalho. Seus funcionários tinham, desde o princípio, direito a um dia de descanso semanal - o domingo -, além de uma tarde de folga, a sua escolha, entre segunda e sábado. Não era só isso: a empresa também dava oito dias anuais de férias - e tudo isso configurava um luxo no Brasil no começo do século." (Alvin, Z. & Peirão, S. , "MAPPIN SETENTA ANOS" Edit. EXLIBRIS,1985)

Visão e valores do MAPPIN:

Na década de 20 e de 30 foi voltada para a insipiente aristocracia cafeeira ávida de bens de consumo:

"... o MAPPIN, ao ilustrar seu anúncio de inauguração com uma figura feminina, marcava sua opção por uma das características distintivas das lojas de departamentos: a de grandes palácios modernos da mulher, os *palais de la femme* onde ela poderia encontrar tudo de que necessitasse." (Alvin, Z. & Peirão, S. , "MAPPIN SETENTA ANOS" Edit. EXLIBRIS,1985)

Mas atualmente continua a ter a sua visão que agora é a da segmentação do mercado basicamente voltada para o consócio de massa.

TAM - TAXI AÉREO MARÍLIA

Histórico da empresa

1963 - A TAM - Taxi Aérea Marília - foi fundada por vários proprietários de aviões que se juntaram para criar uma empresa de táxi aéreo. Desde então ela tem tido um crescimento incomum, unindo os principais setores do transporte aéreo regular de passageiros, o transporte executivo à jato, a representação e a comercialização de aeronaves e equipamentos e além de modernas oficinas de reparos, reformas e modificações para aeronaves.

1964 - Grupo Omato, complexo empresarial de São Paulo, comprou o controle da TAM pois pretendia desenvolver um projeto agropecuário na Amazônia.

1972 - Rolim Adolfo Amaro torna-se sócio da TAM.

1973 - Um dos grandes pecuaristas brasileiros, Sebastião Ferreira Maia, também torna-se sócio da TAM.

1974 - O governo percebeu que a quantidade de cidades brasileiras servidas por avião estava diminuindo assustadoramente. Pretendia, então, transformar as principais companhias de táxi aéreo em empresas regionais.

1975 (fevereiro) - Cria-se a TAM - Linhas Aéreas Regionais, que começa a operar em junho.

1977 - O pecuarista Tião Maia vende sua parte no controle da TAM para Orlando Omato.

1977 - Orlando Ometo também resolve sair da sociedade para se concentrar em seu negócio principal que era a produção de açúcar. A TAM necessitava se endividar, fazer altos investimentos para se reequipar. Sua formação de proprietário rural entrou em choque com as necessidades da empresa aérea.

Fato interessante: o Comandante Rolim não possuía dinheiro necessário para pagar Ometo. Comentou com um amigo americano que deixaria de fazer (renovar) o seguro de sua frota de aviões por dois anos. Com essa economia efetuar o pagamento. A resposta do amigo foi de que há um ditado nos EUA: se você tem um negócio e o seu negócio não dá para pagar o seguro, então fecha o seu negócio. O Comandante pediu então, no final da tarde, que o seguro que venceria ao meio-dia do dia seguinte fosse renovado. Como já era tarde, o seguro foi renovado nas primeiras horas do outro dia. Por volta das 16 horas deste mesmo dia, o Comandante recebe uma ligação dizendo que um lear-jet da TAM havia mergulhado na Baía de Guanabara. Não havia feridos, mas houve perda total do avião. Se o seguro não tivesse sido renovado, ele teria ido à falência. Recebeu o seguro e pagou Orlando Ometo.

1977 - Controle da TAM por Rolim Adolfo Amaro.

1986 - A TAM compra a empresa Brasil Central, ex-Votec. Passa a servir 44 cidades brasileiras em linha regional com 29 aviões, ocupando em torno de 60% do mercado regional brasileiro.

1989 - Início da aplicação do plano Evolução.

1989 - O DAC (Departamento de Aviação Civil) fez um novo regulamento que permitiu às regionais operarem em aeroportos como Congonhas, Pampulha e Santos Dumont, transformando então em aeroportos regionais.

1994 - Constituição da primeira empresa para operar em Assunción - ARPA - Aerolíneas Paraguayas. Este é o caminho da TAM para o Mercosul.

Nos últimos anos as empresas aéreas descobriram um ramo pouco explorado da aviação comercial: os voos regionais. Os principais usuários desses voos regionais são executivos, empresários e outras pessoas que viajam a trabalho e precisam se deslocar rapidamente até os grandes centros ou destes para as cidades onde estão as fábricas ou seus clientes.

Na verdade, existe um grande potencial no Brasil. Basta considerar a importância que vêm assumindo na economia do centro-sul, alguns pólos do interior como a serra gaúcha, o vale do Itajaí, em Santa Catarina, e o norte-nordeste do Paraná, sem levar em conta o Interior de São Paulo e de Minas Gerais.

É nesse contexto que a TAM cresceu e se tornou a maior companhia regional fechando em 1994 com 51% de participação do mercado e faturamento de US\$ 240 milhões, com lucro de US\$ 2 milhões. Aproveitando essas mudanças no mercado de voos comerciais no Brasil a empresa deu um salto de evolução tecnológica introduzindo jatos em voos regionais onde somente aviões turboélice operavam. Outras empresas começaram a explorar os voos regionais como a Helisul e a Pantanal além das grandes companhias como Vasp, a Varig e a Transbrasil.

A TAM e sua subsidiária, Brasil Central, fundada em 1986, controla atua em 53 cidades transportando somente em 1994 mais de um milhão de passageiros. Ela possui também a TAM - Jatos Executivos, líder no ranking de Táxis Aéreos com mais de um milhão de clientes cadastrados e com jatos modernos além de helicópteros Esquilo, da Helibras. É representante da Honeywell, empresa norte-americana, líder no mercado mundial de aviônicos.

Organização

A TAM - Táxi Aéreo Marília - é uma holding que controla quatro empresas: Jatos Executivos, Linhas Aéreas, Brasil Central e Brafatam.

A empresa possui atualmente 1500 funcionários. A sua estrutura é bem enxuta com poucos níveis hierárquicos. Entre um mecânico e um vice-presidente, por exemplo, existe apenas um diretor ou um gerente; raramente um diretor e um gerente. A empresa é dividida basicamente em dois times: a linha de frente e retaguarda. A linha de frente entra em contato direto com o cliente (acromoja, comissários, pilotos, recepcionistas, motoristas de ônibus, etc). A retaguarda dá o suporte necessário para que a linha de frente possa desempenhar o seu papel da melhor maneira (treinamentos, técnicos, mecânicos, etc).

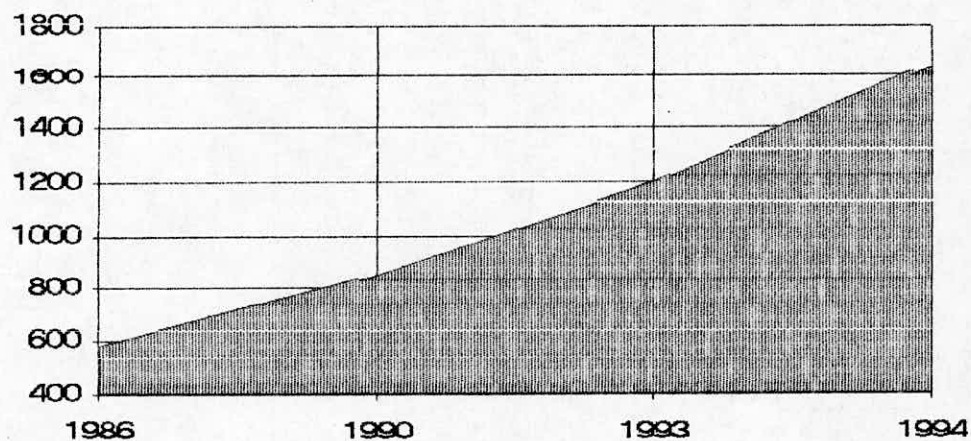
Essa estrutura enxuta foi um dos fatores que possibilitou a sobrevivência da empresa nos períodos de crise econômica principalmente nos planos econômicos do governo e a deixou mais competitiva do que as outras empresas aéreas que só foram fazer esses ajustes de pessoal muito tempo depois.

Tudo na TAM é terceirizado, exceto os funcionários em São Paulo, inclusive os balcões de atendimento (check-in). Os balcões de atendimento em outras cidades são franquias onde o franqueado recebe um percentual de 3% sobre cada bilhete que vende e outros 3% sobre as passagens de cada passageiro que embarca em sua base.

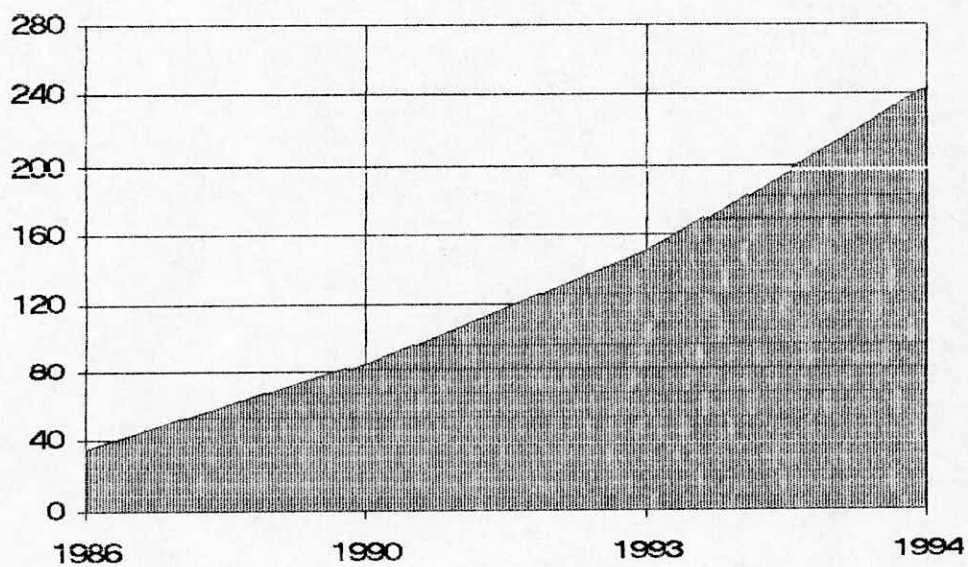
Os números da TAM

A TAM - Linhas Aéreas, em conjunto com a Brasil Central (uma das empresas do grupo) apresentou os seguintes números em 1994: um faturamento de US\$ 240 milhões, com um lucro de US\$ 2 milhões. Sua participação no mercado representou 53% da oferta e 51% da demanda. A empresa possui 1500 funcionários. Sua frota é composta por 15 jatos F-100, 7 Fokker F-27 e 25 Caravan, atendendo 57 cidades, transportando 1.500.000 passageiros. Isso representa uma média de 45% de ocupação das aeronaves.(vide "RAIO-X")

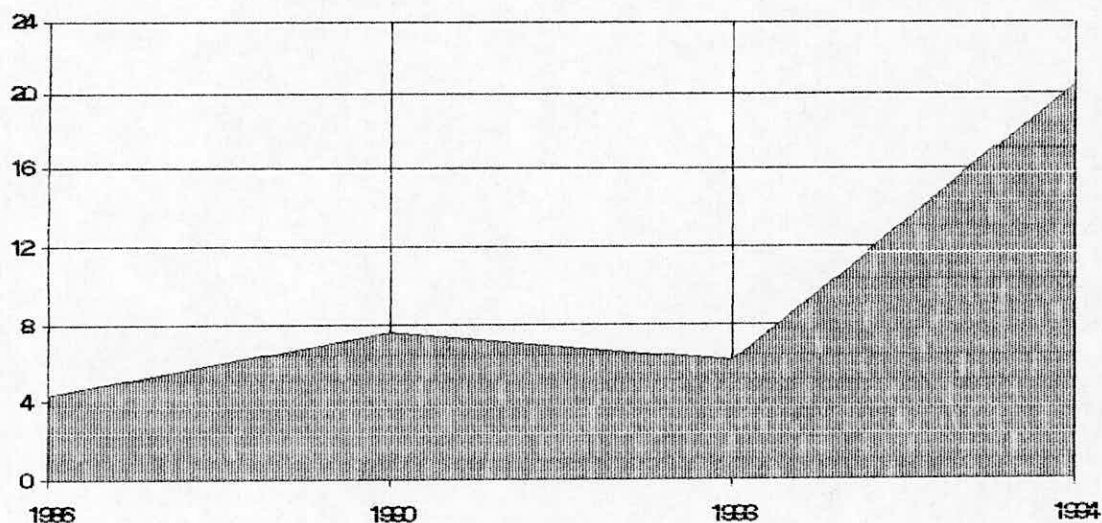
Passagens vendidas (em 1000 unidades)



Faturamento (em milhões de dólares)



Lucro (em milhões de dólares)



RAIO-X DA TAM

(números da TAM - Linhas Aéreas em conjunto com a Brasil Central)

	1994
Faturamento	US\$ 240 milhões
Lucro	US\$ 2 milhões
Participação no mercado	53% (oferta) 51% (demanda)
Número de funcionários	1.500
Frota	15 jatos F100 7 Fokker F-27 25 Caravan
Cidades atendidas	57
Passageiros transportados	1.500.000
Média de ocupação das aeronaves	45%

Por que a TAM é uma empresa inovadora?

Enquanto o país se transforma em uma economia de mercado e as empresas são pressionadas a buscar qualidade, aprendendo a tratar bem o consumidor, a TAM garante espaço como força pioneira na aviação comercial brasileira. Dona de um marketing inovador, a companhia vem fazendo escola, impondo uma filosofia de atendimento ao passageiro. O resultado é um padrão de serviços que vem agradando ao cliente, conquistando mercado e produzindo lucros, além de influenciar os concorrentes.

A empresa primeiramente inovou tecnologicamente na compra de aviões modernos para linhas regionais onde só trafegavam aviões turboélice.

Agora a principal inovação da empresa está nos serviços. É voltada para a prestação de serviços diferenciados.

Para eles os serviços devem ser corretamente administrados tendo uma estratégia de manter um relacionamento amigável entre o cliente e o funcionário. Orientar e equipar com corretamente a linha de frente se torna fundamental. Esse é o principal papel do Departamento de Marketing que deve oxigenar todos os níveis de operação da empresa, desenvolver suas potencialidades, despertar seus interesses e atenção para a prestação de serviços que são totalmente voltados para os clientes.

Deve-se obter um entendimento total das expectativas e vontades dos clientes. Para eles os clientes leais são instáveis e portanto procuram conquistar a fidelidade deles. Existe toda uma estrutura voltada para serviços de pré e pós-venda. Cada vez que algum cliente entra em contato com a empresa deve formar uma boa opinião sobre ela.

Dirigir a atenção no sentido de buscar o controle dos primeiros momentos do ciclo de serviços (compra da passagem, atendimento no balcão, estacionamento, etc), oferecendo facilidades ao consumidor e administrar a experiência do cliente com a empresa é fundamental.

As pessoas são a parte mais visível do serviço e a qualidade deste irá depender da eficiência do pessoal de linha de frente. É primordial, para a empresa, o investimento por parte da empresa junto aos funcionários que trabalham com o cliente, para que estes se tornem capacitados a usar o sistema. Para transmitir essa filosofia para os funcionários a empresa realiza palestras de qualidade na Integração, treinamento no local de trabalho, curso de postura e tratamento pessoal, criação de defensores do cliente em toda a organização.

Para a empresa que quer sobreviver na próxima década, não basta ter uma qualidade excepcional. Hoje, a qualidade excepcional não ganha o jogo; ela apenas permite jogar. Os conceitos de just-in-time e qualidade total já estão incorporados a rotina da TAM. Agora, a filosofia de serviços para os tempos modernos da empresa é: JUST FOR YOU. Esses tempos modernos requerem organizações flexíveis e ágeis, na qual o sucesso depende da antecipação das tendências do mercado e da rápida resposta às necessidades dos clientes. A década de 90 será uma década de mudanças rápidas e, neste contexto, a empresa deve estar preparada para abandonar tudo o que faz,

(re)criando tudo a todo o momento. Numa era de megassegundos, a regra para o sucesso será a auto-canibalização. Ou seja, a empresa mesma mata seu produto, antes que alguém o faça, copiando ou fazendo imitações grosseiras. Nas décadas futuras só existirão dois tipos de dirigentes: os rápidos e os mortos.

Produtos e serviços oferecidos pela TAM:

- Estacionamento part-time em Congonhas: o estacionamento é gratuito por até oito horas.

- Tarifas diferenciadas para a locação de telefone celular em locais que dispõem do sistema: os usuários da TAM tem a disposição telefone celular em Brasília, Belo Horizonte, Curitiba e Rio de Janeiro, pagando apenas os impulsos.

- Convênios com hotéis: diversas promoções firmadas com hotéis de cinco estrelas que garantem diárias gratuitas aos passageiros da TAM.

- Convênios com locadoras de veículos.

- Sala de embarque VIP: implantação do projeto musical na sala de embarque do aeroporto de Congonhas - acordeon, violino, gaita, baixo, bandolim, sax, flauta, violão e piano. Para combinar com a descontração da música, há o "Welcome buffet", servindo às pessoas canapés, pães variados, petit-fours, docinhos, salgadinhos, café, chá, sucos e água.

- Central de informações e reservas 24 horas.

- Reservas nos vôos SP-RJ.

- Check-in avanço da bagagem.

- Personalização da bagagem.

- Cartão Fidelidade: uma forma de presentear os passageiros mais assíduos. Garante ao passageiro uma passagem grátis a cada dez "trechos voados" no prazo de 360 dias. Desde que começou a ser distribuído, em novembro de 93, mais de 4000 pessoas foram contempladas. Isso significa que, em média, a cada dia, 17 passageiros recebem gratuitamente uma passagem.

- Cartão de crédito Fidelidade TAM: a cada R\$ 500,00 gastos em compras de qualquer natureza, a pessoa ganha um "trecho voado". No pagamento da anuidade, ganha três "trechos voados" e mais dois "trechos voados" para o titular no pagamento da anuidade de cada cartão adicional solicitado.

- Dois números de telefone toll-free, 24 horas.

- Calendário Promocional Anual: as datas comemorativas são lembradas e são distribuídos brindes em ocasiões especiais.

- "Fale com o presidente": serviço que permite ao passageiro fazer eventuais reclamações, sugestões ou mesmo tirar dúvidas. O próprio Comandante Rolim se encarrega de atender e acompanhar as necessidades dos quase 500 clientes que se utilizam desta linha mensalmente.

- Linhas oferecidas com horários de acordo com a exigência e a necessidade dos passageiros heavy-users. São eles: homem, idade entre 25 e 50 anos, classe A/B, viajando a trabalho (executivos).

- Pontualidade máxima: somente fatores fora do controle da companhia, tais como meteorologia, pode impedir a pontualidade.

- Tapete vermelho: a TAM quer manifestar a reverência que ela tem pelo seu cliente, da constatação de que ele precisa ser diferenciado em todos os momentos que tem contato com a companhia.

Apenas estratégias de marketing criativas e estruturadas não são suficientes para que a empresa cativasse o cliente. É preciso mais: aviões modernos, pontualidade nas decolagens, comodidade proporcionada pelo uso de aeroportos centrais, entre outros aspectos. Outros ingredientes importantes: simpatia e dedicação dos funcionários que, quer na terra quer no ar, fazem todo o possível para que o passageiro se sinta em casa.

Há também uma grande preocupação com o bem estar da comunidade. A frota da TAM, por exemplo, é formada basicamente de aviões Fokker que são mais silenciosos. Como geralmente a empresa opera em aeroportos centrais das cidades, não causa tanto incômodo com o barulho dos aviões.

Mandamentos da TAM

- 1 - Nada substitui o lucro.
- 2 - Em busca do ótimo não se faz o bom.
- 3 - Mais importante que o cliente é a segurança.
- 4 - A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder.
- 5 - Pense muito antes de agir.
- 6 - A humildade é fundamental.
- 7 - Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

MARKETING TAM

A TAM é antes de tudo uma empresa voltada para a prestação de serviços diferenciados. Serviço e qualidade não acontecem por acaso, tendo de ser corretamente administrados. Assim, é preciso se conceber uma estratégia de serviço, manter um relacionamento amigável entre cliente e funcionário; orientar e equipar com conhecimento de função corretamente a linha de frente. É preciso centralizar o foco no cliente. É uma guerra de movimento, onde o show se renova.

E esse é o principal papel que o Departamento de Marketing exerce dentro da empresa. Sua função é oxigenar todos os níveis de operação da empresa, desenvolver suas potencialidades, despertar seu interesse e atenção para a prestação dos serviços aos clientes.

Deve-se considerar que a prestação de serviço têm características diversas da produção de bens. Em primeiro lugar, os serviços são de recepção ambígua, sendo percebidos de forma diferente por cada pessoa, uma vez que a satisfação do cliente dependerá de suas expectativas. Da mesma maneira, a prestação do serviço é uma atividade na qual a diferenciação entre o serviço prestado e a pessoa do prestador só depende da avaliação individual.

Não é possível se estocar serviço EMBORA exista uma gama deles, estes acontecem até mesmo dentro do calendário anual ou qualquer tempo ou sazonalidade.

A palavra serviço já tem em nossa sociedade \ cultura, uma conotação pejorativa, (oriunda do latim) servil. Não existem mestrados nem universidades na área. Poucos são os lugares que têm qualificações para tal. NÃO existe modelo ideal, entretanto para consegui-lo, podemos somar garra, perseverança e vontade.

A chave da definição dos serviços da empresa orientada e centralizada na prestação de serviços é o cliente; é o que estamos tentando criar e transmitir aos nossos clientes.

O sistema de prestação de serviços é a maneira pela qual a empresa distribui os recursos disponíveis para atender às necessidades do cliente.

O processo administrativo da prestação dos serviços deve começar com um total entendimento das expectativas e vontades dos clientes. Estes têm opções no mercado, para sermos por eles "os escolhidos", e para obter sua fidelidade, pois sua lealdade é instável, somos conscientes de que os serviços não acabam com a venda, iniciando-se nesse momento um processo contínuo de pós e pré-venda. Sua percepção é crucial. Cada vez que o cliente entra em contato com a nossa operação, o que ocorre diversas vezes no processo, ele tem a oportunidade de formar opinião sobre a empresa.

A estratégia de serviço deve conter uma declaração de intenção específica, de tal forma que o cliente veja e sinta a diferença. Assim, a empresa tem que ser responsável, não adiantando transformar estratégias de serviço em grandes campanhas publicitárias, com promessas que ainda não possam ser cumpridas. É preciso um planejamento prévio que ainda não possam ser cumpridas. É preciso um planejamento prévio que comunique os padrões de serviço para clientes e funcionários, de tal forma que essa seja uma diferença notável entre a empresa e seus concorrentes.

O sistema de prestação de serviços é a soma total de todos os mecanismos físicos e operacionais que o pessoal da linha de frente de prestação de serviços têm à sua disposição para atender o cliente. O sistema de prestação de serviços bem planejado é invisível e tem que prever a auto-correção.

É baseada neste sistema, a análise de uma atividade chamada diagramação do ciclo, ou seja, os momentos da verdade do cliente englobando todas as suas expectativas.

Iniciando com a decisão da viagem, escolha da Cia Aérea, horário, condução, balcão, pontualidade no embarque, atendimento no serviço de bordo, desembarque e bagagem.

Direcionar a atenção no sentido de buscar o controle dos primeiros momentos do ciclo dos serviços, oferecendo facilidades ao consumidor e administrar a experiência do cliente com a empresa é fundamental.

As pessoas são a parte mais visível do serviço e a qualidade deste irá depender da eficiência do pessoal de linha de frente.

É primordial o investimento por parte da empresa junto aos funcionários que trabalham com o cliente, para que estes se tornem capacitados a usar o sistema.

Quando se Toma uma Posição, Cria-se uma Rede Poderosa

Quando uma companhia declara claramente a sua posição e seu pessoal compartilha dessa visão, uma rede poderosa é criada - as pessoas perseguindo metas correlatadas.

Uma tal rede - conforme estamos constatando - é a mais eficiente forma de organização em qualquer lugar. O pessoal da linha de frente pode tomar decisões sem ter de esperar pela aprovação dos escalões superiores. Entretanto, quando deparam com um problema, seja um defeito de fabricação, uma queixa de um cliente, ou um novo campeão de vendas, diferentes membros da rede reagirão similarmente.

As empresas de aviação norte-americanas nos anos seguintes à desregulamentação de 1978 são um excelente exemplo tanto dos custos da incapacidade de criar uma organização unida, como do poder passível de ser alcançado quando um líder personifica uma clara visão. Todo gerente pode se beneficiar de suas lições.

Os primeiros anos da desregulamentação geraram acirradas guerras de tarifas. Eles ensinaram às empresas do ramo que apenas as eficientes sobreviveriam, e eficiente geralmente significava grande. Uma grande companhia aérea podia atingir economia de escala, além de poder atingir economia de escala, além de poder levar seus passageiros de uma rota para outra.

Os executivos das companhias aéreas acharam que o modo de lidar com a nova realidade era óbvio: tornar-se parte de companhias aéreas ainda maiores praticamente da noite para o dia, quer comprando outras ou sendo compradas; uma orgia de fusões tomou conta do ramo. A Texas Air comprou a Continental, a People Express e a Eastern. A United adquiriu as rotas do Pacífico da Pan American, além de comprar os hotéis Hilton e a locadora Hertz. A Northwest comprou a Republic. E a USAir se fundiu com a Piedmont. Tempos Malucos.

Infelizmente, as fusões não produziram novas organizações com visões compartilhadas e orientadas para o cliente. Pelo contrário, elas geraram confusão. Pessoas com diferentes métodos de trabalho batalharam para trabalhar em conjunto, clientes sofreram tremendos ultrajes, e ninguém parecia se importar. A prometida economia de escala com frequência não se fez sentir. As companhias aéreas estavam decerto crescendo, mas a eficiência que os gerentes haviam esperado das fusões revelou-se uma miragem. Panes dos computadores, falhas nas comunicações e empregados alienados deixaram os passageiros em apuros.

Uma organização, a American Airlines, tentou uma abordagem diferente. A economia da desregulamentação afetou essa empresa como a todas as

demais. "Se os irmãos Wright continuassem vivos", declarou o presidente a American, Robert Crandall, em 1980, "Orville teria de despedir Wilbur".

Contudo, a American Airlines racionou além dos benefícios ilusórios das fusões, tentando entender a plena complexidade de servir os clientes numa época nova e instável. Ela se recusou a derir ao jogo das fusões.

Em vez disso, a companhia traçou um "Plano de Expansão" que não previa nenhuma fusão. Ela procurou criar uma empresa aérea que fosse não apenas maior, como também melhor para os clientes.

A visão de Crandall era clara. Ele queria uma companhia aérea que desenvolvesse um "sistema de rotas abrangentes e rentável" executando soberbamente todos os detalhes envolvidos no atendimento aos clientes, enquanto metodicamente adicionasse aviões e rotas. Ele contratou novos tripulantes capazes de aprender o jeito americano de fazer negócios - e que, de início, ganhariam menos que o pessoal sindicalizado.

Crandall não expressou sua visão num enunciado curto e inspirador: o Plano de Expansão estende-se por três páginas. Porém, a American Airlines reconheceu que uma força de trabalho com uma visão unificada trabalharia com mais eficiência e prestaria melhores serviços do que uma miscelânea aglutinada através de fusões. Os líderes da companhia trabalharam incessantemente para ensinar a cada empregado a ter em mente a imagem da companhia de seu futuro.

A meta da companhia: criar uma verdadeira economia de escala, através do crescimento ordenado. Nove altos executivos da companhia forjaram o Plano de Expansão em 1982, em meio à recessão da aviação civil. A American teve de optar pelo crescimento agressivo numa época em que não podia contar com dinheiro proveniente de lucros.

O Plano de Expansão não é absolutamente um plano no sentido usual do termo. Ele só pode ser compreendido como uma visão, uma imagem do que a companhia deveria ser. Ele aparece no início do manual de cada empregado, e não estabelece qualquer objetivo numérico. Ele começa assim:

Estratégia do
Plano Expansão

A estratégia da American Airlines para lidar com as forças da desregulamentação aérea denomina-se Plano de Expansão. Componentes importantes do Plano de Expansão são o desenvolvimento de um sistema de rotas abrangentes e rentável e a redução da diferença entre nossos custos e os das companhias aéreas de custos reduzidos.

Para sustentar e ampliar a liderança estabelecida pela American no ramo, cada empregado deve ter em mente o Plano Estratégico da Companhia.

Plano estratégico

Precisamos manter uma base comercial sólida:

- * Operando a mais segura, com melhor manutenção e mais confiável frota do ramo;
- * Sustentando o impeto do Plano de Expansão;
- * Capturando uma parcela relevante das receitas do ramo;
- * Preservando nossa reputação pela excelência do serviço;
- * Administrando efetivamente nossos recursos e ativos;
- * Reduzindo continuamente nosso custo por passageiro-milha médio e eliminando o desperdício.

Conclusão

A TAM é uma empresa que se encontra em sua plenitude. Está bastante profissionalizada, apesar da forte imagem do seu presidente. Os princípios da empresa já estão enraizados em todos os níveis da organização. Está conciente que pode cair na cilada do fundador e portanto procura cada vez mais se profissionalizar.

Por ser uma empresa totalmente voltada para o cliente está constantemente fazendo modificações em sua estrutura e produtos. Com isso percebemos que é uma empresa bastante flexível e dificilmente cairá no envelhecimento. Alguns indícios de excessivo controle foram percebidos na organização como a existência de memorandos extremamente formais e de pouca utilidade. Mas isso não está impedindo a empresa de cumprir o seu papel perante o cliente e continuar sendo uma empresa inovadora e líder do mercado de aviação regional.