

# **A PRODUTIVIDADE E SEUS IMPACTOS SOBRE AS CONDIÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS DE UM PAÍS**

**Análise Comparativa: América Latina, França, Ásia do Sudeste**

**Valmíria Carolina Piccinini**<sup>1</sup>  
Rua Washington Luiz, 855 – Sala 422  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil  
E-mail: [vpiccinini@ea.ufrgs.br](mailto:vpiccinini@ea.ufrgs.br)

**Hubert Drouvot**<sup>2</sup>  
151, rue des universités  
BP 47 - 38040 Grenoble cedex 9 França  
Tel.: (33) 04 76 82 59 27  
E-mail: [hubert.drouvot@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:hubert.drouvot@esa.upmf-grenoble.fr)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Escola de administração – PPGA  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

<sup>2</sup> Université Pierre Mendès France - UPMF  
Ecole Supérieure des Affaires – ESA  
BP 47 - 38040 Grenoble cedex 9 França

## **INTRODUÇÃO**

Objetivamos neste artigo discutir o conceito de produtividade, abordando, inicialmente, as dificuldades para definir uma medida objetiva deste conceito. Podemos, como é seguidamente feito, contentar-nos em definir a produtividade unicamente em termos de produtividade do trabalho e a partir de critérios exclusivamente contábeis?

Nossa segunda preocupação é de mostrar que não podemos nos contentar com esta análise de uma abordagem puramente microeconômica. E sobre este ponto referimo-nos a comparações internacionais (França, América Latina, países da Ásia do Sudeste) a fim de avaliar os impactos dos ganhos de produtividade ao nível de condições econômicas e sociais dos países considerados.

Estes impactos dependem diretamente das opções estratégicas das empresas (competitividade e preço, diferenciação pela qualidade, valorização dos recursos humanos) e de suas influências sobre a demanda interna e a competitividade internacional.

À luz da experiência de alguns países asiáticos (os “Tigres”) nós nos propomos a evidenciar as condições necessárias para se engajar em um círculo virtuoso segundo a seguinte seqüência: aumento das qualificações, aumento dos salários e da demanda interna, evolução das vantagens comparativas e novas fontes de competitividade internacional sobre produtos de forte conteúdo tecnológico

## **I - LA PRODUTIVIDADE EM QUESTÃO:**

Face à abertura existe um consenso de que o caminho obrigatório é a busca sistemática de produtividade. Para Porter, o único conceito significativo da competitividade nacional é a produtividade entendida como valor da produção realizada por unidade de trabalho ou de capital. Para o autor, o principal objetivo de um país é o de garantir um melhor nível de vida à sua população e para que isso se concretize depende da produtividade com a qual o trabalho/capital são empregados (Porter, 1993). Apesar deste consenso há muita confusão sobre a definição e a medida deste conceito:

Uma crítica essencial concerne a uma avaliação de produtividade limitada à produtividade do trabalho:

A massa salarial é muitas vezes a única variável de ajustamento reconhecida. A única unidade de conta está fundada sobre a relação faturamento/efetivos. Assim a direção da Valéo<sup>1</sup> demonstrava a importância de seus esforços declarando que o faturamento por assalariado passara de 450 mil francos em 1986 para 800 mil francos em 1994<sup>2</sup>. Na realidade, e mesmo que os métodos de avaliação se tornem muito complexos, é importante ultrapassar esta abordagem restritiva e buscar os ganhos de produtividade de uma forma mais sistemática, já que a produtividade é a evolução da relação entre a produção e o conjunto dos recursos empregados (matérias primas, equipamentos, custo de amortização, despesas financeiras, despesas de estrutura...).

Um segundo limite do conceito de produtividade está fundado sobre uma abordagem muito contábil e financeira:

Todos os indicadores de gestão são orientados sobre os custos (contabilidade analítica), eles integram somente fatores quantitativos de natureza monetária e para os contadores, por exemplo os recursos humanos são percebidos como custo que diminuem o lucro. Só a

---

<sup>1</sup> Empresa Francesa produtora de peças para automóveis.

competitividade por preço é assim considerada, levando habitualmente a “demissões secas” que privam as empresas do potencial humano de que elas teriam necessidade para redirecionar suas atividades para novos produtos<sup>3</sup>. Uma outra perspectiva consiste em considerar a produtividade e qualidade, baseados sobre o aumento do valor de mercado dos produtos e dos serviços os quais não implicam necessariamente numa redução dos efetivos. O papel cada vez mais ativo dos administradores financeiros na direção das empresas reforçou provavelmente esta lógica contábil e privilegiou o dogma da maximização da rentabilidade a curto prazo.

Na França, relatório do setor industrial sublinha que os instrumentos de medida de desempenho global das empresas permaneceram na era Taylorista/Fordista e “se tornaram extremamente perigosos na situação atual pois suscitam soluções perigosas”. Confrontado a um problema financeiro, um industrial é tentado a reduzir a massa salarial destruindo empregos ou precarizando-os. Uma situação não somente “catastrófica” para a sociedade mas para as empresas envolvidas (com a forte desmotivação dos assalariados e o fato de não se contemplar a “performance” social)<sup>4</sup>.

Um terceiro limite do conceito de produtividade provém de uma visão exclusivamente microeconômica:

Para Urban (1993) existem diferentes tipos de produtividade; segundo os fundamentos em jogo aqui, consideramos que a competitividade não se mede somente pela participação das empresas nas trocas internacionais (ganhos de partes do mercado, por exemplo), mas, também, pela sua capacidade de gerar o excedente, isto é, de elevar o nível de bem estar de uma população e de criar as condições de melhoria futura. Aumentar as vendas a curto prazo, ao preço do empobrecimento de recursos da firma ou de seus assalariados não pode ser admitido como uma prova de “competitividade”, se fosse esse o caso, ela não conduziria que à “deriva” do capitalismo (Albert, 1991). Diante da magnitude do desemprego na França, alguns líderes do patronato manifestaram suas dúvidas quanto à prioridade absoluta dada a produtividade: “de nada servirá a um país possuir empresas individualmente muito competitivas, se elas puderem em seguida serem esmagadas direta, ou indiretamente, pelos encargos correspondentes aos inativos e

<sup>2</sup> “Machines, vous travaillez trop”. *Le Nouvel Economiste* n. 952, 01/07/94, p.46.

<sup>3</sup> Os sindicatos denunciam por sua parte o desconhecimento dos custos ocultos da produtividade do trabalho (deterioração das condições de trabalho, estresse, degradação do clima social face aos riscos de demissões) Ibid: *Le Nouvel Economiste* n.952.

<sup>4</sup> “Performance des entreprises: les outils de mesure sont “dangereux”. Rapport du plan: la performance globale, outil et évaluation, octobre 1994. *Les Echos*, 14 mars 1995 p.4.

A produtividade e seus impactos sobre as condições econômicas e sociais de um país

aos excluídos (...). É necessário passar da noção de “competitividade” para a de “desempenho global do país”<sup>5</sup>.

## II - POLÍTICA DE PRODUTIVIDADE E CONDIÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS DE UM PAÍS:

A fim de estabelecer os laços entre a perspectiva microeconômica de busca de produtividade e a evolução da situação econômica e social de um país, precisamos nos interrogar sobre as modalidades de aplicação dos ganhos de produtividade - a que vai ser destinado o excedente gerado por um melhor desempenho ? A baixa dos preços ? Ao aumento dos salários ? Ao aumento dos lucros ? As diferentes aplicações não são evidentemente exclusivas, mas seja ela qual for, a evolução econômica e social de um país será afetada pelas escolhas que farão os empresários em seu modo de repartição. Enfim, poderemos nós afirmar que no contexto atual de globalização os empresários têm realmente a escolha de optar por uma política determinada ? Ou ao contrário, não serão eles forçados, em um ambiente de concorrência exacerbada, de optar por uma política sistemática de competitividade por preço ?

Para ilustrar essa problemática podemos escrever:

$$P.Q \Rightarrow s.E+B$$

O faturamento dado corresponde a uma certa massa salarial e um lucro.

P= preço

Q= quantidade produzida

s= taxa média de salário

E= número de empregados

B= montante dos lucros (sem impostos e antes da distribuição)

Sobre um período dado, cada variável pode sofrer uma certa variação ( $\Delta$ ) seja:

$$\Delta P.Q + P.\Delta Q \Rightarrow \Delta s.E + s.\Delta E + \Delta B$$

Pode-se escrever:

$$P.\Delta Q - s.\Delta E \Rightarrow - \Delta P.Q + \Delta s.E + \Delta B$$

---

<sup>5</sup> “Chômage: les patrons prennent peur”, *Le Monde*, 19/01/93.

$P \cdot \Delta Q - s \Delta E$  exprime a produtividade do trabalho. Um ganho de produtividade é obtido se  $\Delta Q$  é superior a  $\Delta E$ :  $\Delta Q > \Delta E$ . Efetivamente, um ganho de produtividade pode ser alocado em proporções variáveis: - a um aumento de lucro ( $\Delta B$ )

- a um aumento dos salários ( $\Delta s$ )

- a uma baixa dos preços ( $-\Delta p$ )

O clima social e a pressão concorrencial influenciam esta alocação que terá conseqüências favoráveis sobre o crescimento se o aumento dos salários e (ou) a baixa dos preços tiver um efeito positivo sobre a demanda final<sup>6</sup>.

Os efeitos serão virtuosos se as dispensas causadas pelos ganhos de produtividade forem compensados pela criação de empregos gerados pelo aumento da demanda.

### III - A UTILIZAÇÃO DOS GANHOS DE PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

#### a) O Caso do Brasil

Para abordar os impactos econômicos e sociais das reações das empresas à abertura internacional, começamos por examinar o caso do Brasil: Este país conheceu ao longo dos últimos anos uma forte mutação ligada ao processo de liberalização. Inseridas, durante décadas em um ambiente profundamente protecionista (política de subvenções à importação, lei do similar nacional, reservas de mercado, subvenções à exportação...), as empresas brasileiras se defrontaram, a partir do governo Collor em 1991, com uma política liberal de abertura de mercado, política esta que se acentuou a partir do governo Fernando Henrique Cardoso. Expostas à pressão de produtos importados, estas empresas não tiveram outra opção que não fosse a de adotar uma política baseada no binômio “Qualidade/Produtividade”.

O desafio era, no entanto, muito acentuado porque as empresas locais, na década de 80 encontravam grandes dificuldades para importar equipamentos. Por outro lado, no contexto de hiperinflação (Salama e Valier, 1990) “rampante” que predominava na época, estas empresas haviam privilegiado a especulação financeira à busca de ganhos de produtividade. Por isso, é

---

<sup>6</sup> L'Expansion. “Non la productivité ne tue pas l'emploi”. 7 octobre 1993.

conveniente lembrar as particularidades da situação brasileira, ao relacioná-la com outros países latino-americanos.

### **1) A abertura brasileira foi por etapas:**

Sobre o plano tarifário, o nível de tarifas aduaneiras era de 52% no momento em que se instalou o plano Collor, baixando progressivamente, para chegar em 1994 ao nível de 14%<sup>7</sup>.

O setor público composto de 160 empresas pertencentes ao governo federal e representando 50% do PNB. foi objeto de uma política de privatização bastante cautelosa<sup>8</sup>, e apesar de uma dívida global do setor estatal avaliada em 81 milhões de dólares, a preocupação dominante foi de não entregar toda a capacidade industrial do país (a privatização da Embraer em dezembro de 1994 ilustra esta preocupação).<sup>9</sup> Atualmente, a política de privatização se acentua, mais sobretudo com as privatizações em curso em diversas áreas como siderurgia, telecomunicações etc.

### **2) A abertura atingiu diferentemente os setores industriais:**

Sem retornar ao conceito de globalização, destacamos que, no plano industrial, ele se realiza em diferentes graus segundo os setores. As indústrias mais afetadas pela abertura foram as indústrias de volume, de forte economia de escala e de forte conteúdo tecnológico. No entanto a invasão de produtos de baixa qualidade provenientes da Ásia concorrem fortemente com as indústrias tradicionais (têxteis, brinquedos...).

### **3) A abertura teve impacto diferente nas empresas:**

As empresas que, tradicionalmente atuavam nos mercados estrangeiros estavam melhor preparadas para enfrentar esta evolução. Em 1989 a revista Veja destacava a grande participação de algumas empresas brasileiras no estrangeiro investindo particularmente na América do Norte e na Europa como Pão de Açúcar em Portugal e Gerdau no Canadá<sup>10</sup>. Em 1992 as exportações do país alcançaram o nível de 36 bilhões de dólares e as vendas com destino à América Latina aumentaram em 52%.

---

<sup>7</sup> Em 1995 para enfrentar um forte aumento das importações e o brusco déficit na balança comercial as taxas aduaneiras foram novamente aumentadas.

<sup>8</sup> “No ritmo de novela mexicana”. *Veja*, 27.01.93 p. 18-19.

<sup>9</sup> A privatização foi realizada preservando a identidade nacional desta empresa.

<sup>10</sup> As “multis brasileiras”. *Veja*, 27.09.89 p. 116-118

O caso da indústria automobilística nos parece muito significativa para exemplificar os efeitos da política de abertura. Este setor representava no Brasil 13% do PNB industrial em 1995 e se caracterizava pela existência de um tecido industrial nacional, denso e bem integrado resultante da política tradicional de substituição de importações. Segundo Posthuma (1997), sob os efeitos da política de liberalização de importações e da dinâmica do MERCOSUL, esse setor foi diretamente confrontado com uma forte concorrência estrangeira. A necessidade de fabricar no Brasil carros mais sofisticados, em conformidade às normas internacionais, incitou as montadoras implantadas na região a procurar no estrangeiro seus fornecedores de primeiro plano. POR A NOTA (15) .

A queda dos direitos aduaneiros (de 16% em 1991 a 8% em 1994) reforçou esta opção estratégica provocando a falência de numerosas empresas locais. Em 1990 contava-se com 2000 empresas em atividade neste setor e somente 750 em 1996. A transformação estrutural da indústria automobilística no Brasil provocou também uma forte onda de demissões (78700 de 1986 a 1992).

Os projetos de investimentos das montadoras estrangeiras multiplicam-se no MERCOSUL (14 bilhões de dólares desde agora até o ano 2000 segundo estimativas do BNDES) e tem por conseqüência a instalação nesta região de seus principais fornecedores habituais. Sempre de acordo com Posthuma, entre os 60 maiores fornecedores mundiais de componentes, 34 já estariam presentes no Brasil. Estes fornecedores vêm progressivamente fazendo concorrência com os fornecedores locais, e forçando o processo de concentração e de desnacionalização neste setor de atividade.

Sempre em relação ao Brasil, mas numa perspectiva mais geral, os ganhos de produtividade na indústria foram de 10,5% em 1993 e de 10,3% em 1994 (IBGE, 1994)(COLOCAR NOTA) e segundo o banco Sudameris, o conjunto dos setores realizou importantes ganhos de produtividade. Em 1993, a produção horária por operário aumentou de 40% nos setores da eletricidade e de material de comunicação, de 20% na metalurgia e de 18% na indústria farmacêutica e do papel.

Em 1993, os fortes ganhos de produtividade foram acompanhados de um aumento do salário médio de 7,5% mas tiveram um reflexo negativo sobre o emprego industrial (uma

diminuição de 2,5%)<sup>11</sup>. Outro fator que favoreceu o crescimento da demanda advém do sucesso da política de redução da inflação. A forte desinflação que o Brasil conheceu, constituiu em 1994 o equivalente a uma injeção de 15 bilhões de dólares em favor dos consumidores<sup>12</sup>, acrescenta-se a isso um comportamento de desmonetização dos créditos em dólares.

No caso da indústria de calçados no Brasil, no segundo semestre de 1994, os empresários começaram a sentir os efeitos positivos da política de luta contra a hiperinflação. O número de calçados vendidos no mercado interno que era de 327 milhões de pares em 1993 passou a 425 milhões de pares em 1994. Segundo os empresários do setor, a perda da competitividade sobre os mercados estrangeiros ligados a supervalorização do real e a depreciação das moedas européias dos principais países concorrentes (a lira e a peseta) só pode ser compensada por um forte crescimento da demanda interna brasileira<sup>13</sup>.

No Brasil, apesar do fraco peso das importações de calçados na demanda sobre o mercado interno, a partir de 1993 constata-se um claro aumento das importações tanto em número de pares (de 1,3 milhões em 1992 a 8,7 milhões em 1994) quanto em valor (de US\$ 12,2 milhões a US\$ 9 milhões em 1994).

A abertura do mercado permitiu, portanto, aos estrangeiros de apresentar o crescimento do mercado interno, os imperativos de competitividade da indústria brasileira de calçados aparecem, então, não somente importante para manter as posições sobre os mercados tradicionais de exportação, mas também para preservar as partes de mercado sobre o mercado nacional (em crescimento, mas cada vez mais aberto aos produtos estrangeiros).

#### b) Os Casos do México e da Argentina

Na Argentina, a revolução gerencial para enfrentar a concorrência estrangeira manifestou-se também. As importações de bens de equipamentos multiplicaram-se por oito de 1991 a 1994, as empresas deveriam ganhar em produtividade ou desaparecer, assim, 40% das empresas do

---

<sup>11</sup> Banque Sudameris, Situation économique du Brésil en 1994, Novembre, 1994.

<sup>12</sup> FCESP CCESP, "Nível de atividade econômica" Relatório Econômico, nº 49.

<sup>13</sup> Caderno de Economia, "A saída é o mercado interno". Zero Hora 12/07/94.



setor têxtil cessaram suas atividades ao longo dos últimos anos. Sobre o plano social essas mudanças são ilustradas pela busca de pessoal qualificado e de grandes demissões de pessoal<sup>14</sup>.

Enfim, no México, o NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte) após um ano de funcionamento parece ter contribuído para o aumento do desemprego provocando a falência de milhares de empresas incapazes de se adaptar à concorrência internacional, sobretudo no setor das indústrias de têxtil, couro e móveis. No final do ano de 1994, a Câmara Nacional das Indústrias de Transformação que agrupam as pequenas e médias empresas mexicanas estimava que mais de 20 mil empresas sofriam sérios problemas financeiros<sup>15</sup>. Esta situação catastrófica provocou um questionamento da política de abertura dos mercados. Assim para acalmar os meios financeiros e dos negócios, o presidente Zedillo questionou, em março de 1995, a importante abertura empreendida no país, decidindo aumentar as tarifas aduaneiras em certos setores (confeção, calçados e artigos de couro). Essas medidas não atingem as regiões e países com os quais o México assinou acordos de livre comércio (Nafta, Chile, Colômbia, Costa Rica, Venezuela e Bolívia). Por outro lado, cotas temporárias de importação são reivindicadas em setores sensíveis (têxteis em particular).

Em artigo analisando a crise financeira que tocou profundamente este país entre dezembro de 1994 e janeiro de 1995, Goldsmith constatava que ao longo destes 10 últimos anos, os salários reais caíram em 29% enquanto que a produtividade aumentou em 47%. Este é o questionamento que se faz aos economistas que sustentam que os salários sobem conjuntamente com o nível de produtividade. Mesmo durante o período de crescimento mais elevado a criação de empregos não atingiu mais que 60% das pessoas que entram cada ano no mercado de trabalho<sup>16</sup>. Estes dados nos mostram a conveniência de nos interrogarmos sobre as relações entre produtividade, salários e situação de emprego. Indicadores estes que nos parecem fundamentais para analisar os impactos sociais da modernização do setor industrial confrontado com uma pressão elevada da concorrência estrangeira.

Para abordar os impactos econômicos e sociais das reações das empresas brasileiras à abertura internacional, analisaremos as orientações estratégicas e os impactos destas decisões sobre a

---

<sup>14</sup> “Les entreprises argentines au tamis du pesos fort” *Le Nouvel Economiste* n° 961 2/09/94 p 59.

<sup>15</sup> *Les Echos* “La crise financière commence à perturber l’économie mexicaine” 1/01/95.

<sup>16</sup> *Le Figaro Economie*, “Les Etats Unis et le Mexique ont perdu de leur souveraineté”, 7 janvier 1995, p 36.

situação econômica e social dos países. Deter-nos-emos, principalmente, sobre o caso brasileiro, que

### c) O Caso da França

Com a vitória da esquerda na França em 1991, o país conheceu uma política Keynesiana de retomada econômica pela demanda (Plano Mauroy) mas esse plano fracassa já que ele se tratava de uma “retomada a contratempo”, na medida que no mesmo período os principais parceiros europeus haviam se engajado em uma política de rigor. A forte elasticidade das importações em relação à demanda e a impossibilidade de aumentar as exportações provoca um forte déficit (perto de 100 bilhões de Francos). Em consequência as orientações econômicas mudaram totalmente com a entrada de Delors no governo o qual instaura, em seguida à desvalorização do Franco, uma política de austeridade e em 1992, pela primeira vez depois da segunda guerra mundial, o salário real dos operários diminuía. Tratava-se de uma situação paradoxal para um governo de esquerda, mas a partir desta data as opções estavam definitivamente tomadas: política de moeda forte e de “desinflação competitiva” que pressupunha rigor salarial e taxas de juros proibitivas.

Neste contexto, os ganhos de produtividade deviam antes de tudo ser destinados a aumentar a competitividade internacional, e o pouco de crescimento conhecido pelo país provinha essencialmente da progressão das exportações.

Assim os “condicionantes exteriores” impediam toda política expansionista da demanda interna. Este condicionante se verifica ainda ao longo dos anos 1987-89 logo que o retorno da direita ao poder provoca uma retomada dos investimentos mas também um forte déficit comercial (estimava-se na época que 70% dos bens de produção adquiridos pelas empresas francesas provinham do exterior. Alguns anos mais tarde a forte recessão que a França conheceu em 1993 permite obter novamente excedentes comerciais, mas esses foram qualificados de “excedentes de crise” sendo causados essencialmente por uma estagnação das importações (fraca demanda interna, queda dos investimentos) e por uma progressão das exportações baseada sobre uma melhor competitividade internacional.

Os dirigentes políticos fixaram limites de aumentos salariais limitados, assim segundo Beregovoy em 1989, por um ganho médio anual de produtividade estimado em 1,5% os salários só poderiam aumentar nominalmente em 3,5%, condição para que a inflação não ultrapasse 2%.

Na realidade os preços do produtos industriais seguiram no início dos anos 90 uma tendência deflacionista e esta evolução demonstrava incontestavelmente que as pressões da concorrência internacional e a fraca demanda interna obrigava os empresários a utilizar os ganhos de produtividade dentro do esquema de uma política combinada de rebaixamento dos preços e de restauração dos lucros.

Não estando este acréscimo de rentabilidade sendo utilizados para realizar novos meios de investimento produtivo, mas para se desendividar ou fazer investimentos particularmente lucrativos na época.

As utilizações dos ganhos de produtividade para baixar os preços e a restauração dos lucros comprimiu o poder de compra provocando um aumento contínuo do desemprego.

d) As similitudes nas políticas econômicas:

Para concluir essa sessão gostaríamos de mostrar que ocorrem similitudes na evolução dos países que acabamos de evocar (Brasil, México, Argentina, França) que concernem aos seguintes pontos:

1º - A política de abertura (criação do mercado único na comunidade europeia, fim das políticas de substituição de importação na América Latina) a necessidade em todos esses países de uma busca sistemática de ganhos de produtividade a fim de responder às pressões de uma concorrência estrangeira acirrada.

2º - Guardadas as proporções, encontra-se em todos esses países, na década de 80, planos para reduzir a inflação (política de desinflação competitiva na França, supressão da hiperinflação na América Latina). Essas medidas tiveram por consequência uma tendência a supervalorização das moedas nacionais. Realmente o Franco francês devia apresentar uma paridade fixa com o Marco alemão, estruturalmente supervalorizado; e as moedas latino americanas deviam manter sua paridade com o Dólar dos Estados Unidos para atrair os capitais estrangeiros e isso apesar da existência de um diferencial de inflação com os Estados Unidos.

3º - Essas políticas conjugadas (política de abertura comercial, luta contra a inflação, supervalorização da moeda) resultaram sobre déficits crescentes nas balanças comerciais. Esses se explicavam por uma demanda acelerada de bens de consumo estrangeiros (plano Mauroy na França) mas também por um forte aumento das importações de bens de produção destinados à modernização das empresas (caso da França de 1987 a 1990).

No Brasil, estima-se hoje, que 30% dos bens importados são de produtos industriais utilizados para aumentar a produção e a produtividade do país.

Estes últimos anos o aumento progressivo do déficit comercial do México (22 bilhões de dólares em 1994) e da Argentina (6 bilhões de dólares em 1994), assim como o desaparecimento progressiva do excedente comercial brasileiro, são indicadores que demonstram o impacto das mudanças das políticas de abertura e de taxa de câmbio<sup>17</sup>. (supervalorização monetária)

**Tabela 1: Evolução do Déficit comercial do Brasil 1992 - 1996/bilhões US\$.**

1992	1993	1994	1995	1996
15,3	13	11	- 3,1	- 5,5*

Fonte: Relatório Econômico. FCESP/CCESP, ano VII, nº 64, Fevereiro de 1996.

\* IPEA. Boletim Conjuntural Trimestral. Jan/1997. p. 13.

Além dessa dificuldade externa, na França, as dificuldades da retomada da economia e as decepções diante da evolução do desemprego reatualiza a teoria Keynesiana de relance pela demanda. Esta abordagem, abandonada desde alguns anos, parece seduzir mesmo uma parte dos homens de negócios. Assim em 1994, a revista “Expansion” apresentava em manchete (“il faut augmenter les salaires”<sup>18</sup>) artigo em que lastimava o fato de que há dez anos os salários reais aumentam menos rapidamente que a produtividade do trabalho; indicando que é produzindo que se incentiva as admissões não os lucros; a produção é ela mesma puxada pela demanda. Ora, é precisamente a demanda final que falta; a força de comprimir o poder de compra asfixiou o principal motor de crescimento e comprometeu o emprego (André e Lenglet, 1994).

<sup>17</sup> No Brasil a abertura econômica estimulou a importação de bens de consumo e de bens de equipamento e aumentou o conteúdo importado dos bens fabricados internamente: para sua nova unidade de produção de motores a Volkswagen decidiu importar um grande número de peças (os fornecedores locais não respondiam às normas internacionais) Folha de São Paulo. “Volks vai precisar importar peças para operar nova fábrica de motores. 2 outubro 1995. p.3.

<sup>18</sup> “É preciso aumentar os salários”.

Mas é difícil de ver para a França uma solução para essa insuficiência de demanda, uma vez que as empresas confrontadas com uma forte concorrência internacional não estão dispostas a aumentar seus custos salariais. Exclui, igualmente, o aumento dos rendimentos dos funcionários públicos ou os empregos nas administrações, já que o principal objetivo do governo francês é de reduzir o déficit público a 3% do PIB, a fim de cumprir uma das condições para a criação da moeda européia a partir de 1989.

Essa necessidade de reduzir os déficits públicos é comum a todos os países, trata-se de reduzir os desequilíbrios financeiros do estado em uma perspectiva liberal e para evitar as sanções dos financistas internacionais.

4º - Precisamente o último ponto de similitude entre os países estudados é ligado a desregulação financeira e a especulação sobre as moedas. A década de 90 foi um período praticamente agitado neste domínio, com a especulação das moedas européias em 1992 e 1993 (desvalorização da libra esterlina, da peseta espanhola, da lira italiana, forte pressão sobre o franco francês), a crise mexicana (queda de 7% do PIB, em 1995) o efeito “tequila” na Argentina (baixa 4,5% do PIB em 1995) depois em 1997 os movimentos exagerados de especulação na Ásia (Tailândia, Indonésia, Malásia, Coréia do Sul... que atingiram particularmente o Brasil NOTA)

No caso da França é fácil identificar as falhas que transformaram este círculo virtuoso em círculo vicioso:

- o aumento dos lucros não geraram novos investimentos de capital no início dos anos 90.
- a retomada do investimento (fim dos anos 80), tendo em vista a fraqueza do tecido industrial, levou a uma forte progressão das importações de bens industriais (déficit comercial, criação de empregos no estrangeiro).
- política salarial demasiadamente restritiva impossibilitou um relance da demanda interna.
- no caso do crescimento da demanda de bens de consumo verificou-se uma forte elasticidade na importação (plano Mauroy, 1981).

A produtividade e seus impactos sobre as condições econômicas e sociais de um país

Em que grau esta dificuldade exterior que afeta a França, e que é fonte de déficit comercial em caso de relance, concerne também os países latino americanos?

### **III - AS CONDIÇÕES DE INSERÇÃO NAS TROCAS INTERNACIONAIS: a necessidade de aumentar os salários**

O teorema de Heckscher-Öhlin-Samuelson (HOS), mostra que as localizações industriais se realizam nos países onde o fator de produção utilizado mais intensamente é o menos caro. À partir de um conjunto de postulados: hipóteses de rendimentos decrescentes, imobilidade dos fatores de produção e unicidade das funções de produção, os produtos podem ser classificados por ordem de intensidade fatorial (fabricação intensiva em trabalho ou intensiva em capital). Decorre daí que as indústrias intensivas em mão-de-obra se localizem em países onde o fator trabalho é abundante (salários baixos) e as indústrias intensivas em capital nos países mais avançados tecnologicamente (capital abundante).

Numa perspectiva dinâmica, a especialização implica em uma pressão para o fator inicialmente mais abundante, este fenômeno estando favorável ao aumento dos salários nos países em vias de industrialização, inversamente a pressão sobre o fator mais raro é diminuída (capital para os países de baixos salários), esta tendência permitindo entrever o crescimento do investimento produtivo (Siroens, 1994).

Nos anos 60 Mundell (Kruyman e Obstfeld, 1992) mostrou que, mesmo se os fatores de produção fossem perfeitamente móveis se chegaria a resultados idênticos. Leontieff destacou no início dos anos 50 o paradoxo da especialização dos EUA nas produções intensivas do trabalho. Uma explicação desta constatação funda-se no fato de que o teorema HOS não leva em conta a qualidade da mão-de-obra, qualidade suscetível de influenciar a produtividade.

Mais recentemente um estudo de Balassa revelou que o conteúdo em emprego nos países da OCDE sobre suas exportações em direção aos PVD (países em vias de desenvolvimento) era inferior em 20% àquela de suas importações, os resultados indo no senso da validação desta teoria (Siroens, 1994).

Com esta breve revisão teórica visamos evidenciar a evolução das vantagens comparativas entre países. Partiremos do princípio de uniformização dos preços dos fatores; da remuneração do trabalho, a nível comparável de qualificação, a longo prazo, se uniformizar internacionalmente.

A progressão dos salários nos NPI (novos países industrializados) é flagrante no sudeste da Ásia. Ao longo dos últimos cinco anos, o salário por unidade produzida (expressa em moeda comum e em relação ao franco Francês) aumentou em 65% na Coreia do Sul, em 42% em Singapura e em 38% em Taiwan e Hong Kong (DREE, 1994). E, segundo os cálculos da ONU (Organização das Nações Unidas), em termos de paridade de poder de compra, o PNB (Produto Nacional Bruto) por habitante alcançava, em 1994, 70% do nível Francês em Taiwan e 90% do nível Francês em Singapura<sup>19</sup>.

No entanto, este processo de uniformização pode também se efetuar por uma baixa relativa dos salários dos trabalhadores não qualificados nos países industrializados. Assim nos EUA se globalmente a parte dos salários no valor agregado permaneceu estável depois de 15 anos, percebe-se uma diminuição muito sensível dos salários dos empregados não qualificados. Podemos nos interrogar sobre as manifestações de um tal processo nos países latino americanos confrontados com a viva concorrência de alguns países asiáticos de muito baixo custo da mão-de-obra. Este fenômeno se agravou pela cessação de atividades de numerosas empresas incapazes de resistir à concorrência asiática.

Quanto à França, alguns explicam o nível elevado de desemprego pelas resistências institucionais, à baixa de salários para os empregos não qualificados, e constatam que o salário mínimo na França representa 75% do salário médio e apenas 1/3 nos EUA<sup>20</sup>.

Se há muito desemprego na França, segundo os liberais é porque o governo se recusa a reduzir o salário mínimo a um nível suficientemente baixo para que os empresários aceitem empregar.<sup>21</sup>

Em relação ao desenvolvimento econômico e social na América Latina, a questão da progressão dos salários nos parece incontornável. Como esses países, no contexto atual de abertura de globalização poderão assegurar uma alta durável do poder de compra?

Esta possibilidade parece depender de, ao menos, dois fatores:

1) A pressão demográfica e a importância da população situada abaixo do nível de pobreza. “Este exército de reserva” limita o poder de negociação sindical e incita os industriais a optar pela busca de uma competitividade baseada essencialmente sobre os baixos salários.

<sup>19</sup> “L ‘urgence d’une règle du jeu “ Economie et Industrie Saint Gobain, mars 1993, p 6.

<sup>20</sup> Expansion, ibid n° 491.

<sup>21</sup> O salário mínimo estaria muito próximo do salário médio, para os liberais.

2) Uma sensível progressão dos salários (muitas vezes conquistados em seguida a violentas reivindicações como na Coreia do Sul nos finais da década de 80) só é suportada desde que acompanhada de um forte aumento da produtividade e da busca de novas especializações nas indústrias mais intensivas em capital (políticas de remontar “filières” na Coreia do Sul<sup>22</sup>). Essas mudanças estruturais podem ser ilustradas pela evolução setorial da balança comercial (crescimento das exportações de produtos com forte conteúdo tecnológico). Podem eles se operar espontaneamente segundo as leis de mercado?

O exemplo Coreano, no entanto, põe em evidência a condição de uma ação estatal planificada a longo prazo e aceita pelos grandes grupos industriais nacionais.

Quanto aos encargos sociais, o estudo da DREE (1994), ao qual já nos referimos, indica que na Ásia os países que registram maior sucesso na exportação (Taiwan, Coreia do Sul, Singapura e China) têm encargos sociais relativamente pesados em relação aos países com menor tradição exportadora (Índia e Paquistão), e que a proteção social evolui muito rapidamente com o nível de desenvolvimento, o que nos leva a concluir que os tigres asiáticos não praticam uma política deliberada de “dumping” social. O argumento seguidamente invocado pelos empresários (no Brasil, em particular) de falta de competitividade por causa do peso dos encargos sociais deve, portanto, ser relativizado.

#### **IV- O CONTEÚDO DAS POLÍTICAS DE PRODUTIVIDADE:**

Para El Hadj (1989) uma sociedade não pode apresentar mutação tecnológica sem que as formas de organização do trabalho, e da empresa, os modos de consumo e as formas de regulação estatal não se modifiquem.

Nossa intenção, aqui, é de examinar as transformações ligadas a uma política de busca da produtividade, tanto ao nível micro como macroeconômico.

##### **1. A perspectiva microeconômica:**

Estas transformações aparecem logo que as empresas se esforçam além da competitividade/preço, para adquirir vantagens concorrenciais em termos de qualidade e de inovações. Em 1994 o crescimento dos investimentos em bens de capital confirmou no Brasil esta

---

<sup>22</sup>Isto é, a partir da fase final. No setor têxtil, por exemplo, ir da confecção à produção do tecido e de maquinários



política de produtividade por meio da incorporação de novas tecnologia, e, se em 1992, somente duas empresas no país podiam se valer da certificação da norma ISO 9000, em 1994 o número de empresas certificadas se elevava a 160. A título de comparação, segundo a organização internacional para a normatização, a Hungria apresentava, em 1994, 58 empresas certificadas, a República Tcheca 47, a Polônia 16 e a Eslováquia 11 (Lesniak, 1994).

Importantes reservas de produtividade permitiram a grandes grupos industriais brasileiros realizar sobre um período de dois anos reduções de custo da ordem de 30 a 50% (Gerdau, Companhia Siderúrgica Nacional, Santista Têxtil, Philco, etc), segundo Grinbaum (1993), e as firmas multinacionais (Autolatina, Honda, Xerox) empenharam-se em ações de formação afim de que seus fornecedores pudessem ascender às técnicas modernas de melhoria da qualidade. Se a grande indústria brasileira conhece, depois de alguns anos, um processo rápido de transformação em termos de gerência, as pequenas empresas permanecem, em sua grande maioria, à margem dessa mutação.

Um estudo do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa)<sup>23</sup> realizado com 1.253 empresas que empregavam de 10 a 100 assalariados, demonstrava em 1993, que 64% delas desconheciam as técnicas de gestão da qualidade e que 2/3 não ofereciam qualquer tipo de formação para seus assalariados. Outra pesquisa realizada pela empresa de consultoria Arthur Andersen em 1991<sup>24</sup> constatava que 78% das empresas da amostra haviam efetuado algumas mudanças organizacionais, 83% haviam modificado o processo de produção e 68% delas haviam se engajado em projetos conjuntamente com os empregados. Se a maioria das empresas analisadas haviam empreendido esforços de modernização, a conclusão desta pesquisa ressaltava que essas ações haviam sido realizadas de uma forma desordenada, sem orientação estratégica, e que, em 32% dos casos tais experiências se revelaram infrutíferas.

No entanto, certas associações profissionais reagem: um grupo de empresários da região do Vale do Rio do Sinos (RS), que totalizam 80% das exportações brasileiras de calçados em couro, depois de viagem à China, concluiu que a maneira de lutar contra a forte concorrência chinesa neste setor de atividade é melhorando a qualidade dos produtos e engajando-se em uma busca sistemática de ganhos de produtividade. Neste sentido foi elaborado um projeto com os

---

têxtil.

<sup>23</sup> “O brilho das pequenas notáveis”. *Exame*, 31 de março 1993, p.58-62.

<sup>24</sup> AMERICA, A. C. “Empresas promovem modernização de forma descoordenada” *Gazeta Mercantil*, 4 de junho de 1991.

representantes de todos os setores que participam da cadeia de produção e de comercialização (dos curtumes aos agentes de exportação) e cinco comissões de trabalho tiveram por objetivo apresentar recomendações para melhorar a produtividade, a qualidade e a competitividade (Wells, 1994). Essa política já apresenta resultados, conforme apresentado no início.

Considerar o fator humano é essencial em todas essas operações e, para tanto, muitas empresas precisam passar por uma verdadeira revolução cultural. Subestimar a importância das variáveis de motivação e de formação do pessoal em todos os seus escalões, a prioridade dada a compra de equipamentos em detrimento de investimentos de formação, são fatores seguidamente apontados para explicar os fracassos apresentados.

Guerra (1994) constatando as carências das políticas em relação ao pessoal sublinha que o departamento de Recursos Humanos não é somente o de organização, mas que ele deve ser também o do reconhecimento e do respeito humano (Guerra, 1994).

A partir da constatação do fracasso de certas políticas de produtividade desordenadas e não suficientemente orientadas para o fator humano, Contador (1994), propõe um modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira que compreende duas etapas:

A primeira é a política de produtividade sem modificação do processo de fabricação: em seguida à reelaboração de um plano estratégico ao nível da empresa (política de produtos-mercado), preconiza uma reestruturação da organização administrativa e a implantação de métodos tradicionais destinados a realizar a curto prazo um crescimento da produtividade ao nível da produção. Essas medidas recaem necessariamente (segundo o autor) sobre uma forte onda de demissões (20 a 30% do pessoal). E com o corpo reduzido de empregados selecionados que permanecem, preconiza o estabelecimento de um pacto social, associando políticas de estabilidade de emprego, de formação, de motivação, recorrendo aos métodos participativos japoneses.

Esta etapa, segundo Contador, é suscetível de garantir em alguns meses um aumento da produtividade em, aproximadamente, 30% e é menos dispendiosa, uma vez que trata, essencialmente, de mudanças organizacionais. Preconiza, ainda, recolher todos os frutos das mudanças organizacionais antes de realizar compras de novos equipamentos, por duas razões: a necessidade de formar e de motivar o pessoal antes da incorporação de novas tecnologias e a falta de recursos financeiros das empresas. Afim de solucionar esta insuficiência aconselha desfrutar

dos ganhos de produtividade alcançados nesta primeira etapa para ampliar a capacidade de auto financiamento.

A segunda etapa é destinada a empreender modificações no processo de produção. Além da melhoria nos equipamentos, é ao longo desta fase que acordos de parceria serão concluídos com os fornecedores (assegurar qualidade dos insumos fornecidos) e que os métodos de qualidade total serão implantados. As condições requeridas para se engajar em uma nova política de marketing e em função da melhoria contínua da qualificação do pessoal e “saltos tecnológicos” poderão então ser alcançadas.

Esta segunda etapa, apontada por Contador, confirma a necessidade de ultrapassar indicadores habituais - competitividade/custo e competitividade/preço - acrescentando critérios mais qualitativos fundados sobre a qualidade e a especificidade do produto e a capacidade de inovação organizacional e comercial (estratégia de Marketing), segundo De Villé (1995).

## **2- A perspectiva macroeconômica:**

Para aumentar de uma forma durável a renda per capita, a única opção é a busca de ganhos de produtividade mas, mesmo se tratando de uma condição necessária, ela não é suficiente.

A ótica econômica que define competitividade de uma forma estreita, não levando em conta mais que os fatores de preço, de custos (particularmente custos salariais) e de taxas de câmbio levou a políticas sistemáticas de depreciação monetária e a um controle estrito dos custos de mão-de-obra. Os dois países que, ao longo dos últimos 20 anos, apareceram como os mais competitivos ao nível internacional foram a Alemanha e o Japão, que optaram por uma política diferenciada, aceitando um sensível aumento de salários em um contexto de valorização relativa de suas moedas.

Para Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade de uma nação se mede pelo grau com o qual ela se permite, em condições de livre comércio, de produzir bens e serviços capazes de satisfazer os mercados internacionais<sup>25</sup> e que simultaneamente permitam a expansão da renda real de sua população assim como a geração de empregos.

---

<sup>25</sup> Notamos que o Brasil, na hierarquia dos principais exportadores mundiais passou do 17º lugar em 1985 ao 23º em 1992. Esta perda de posição pode ser considerada como indicador de uma menor competitividade internacional. Fonte: FMI, International Financial Statistics Yearbook, vol XLVI, 1993, p (108-111).

De 1990 a 1993, com uma exposição crescente à concorrência internacional (fim da política de substituição de importações) e em um contexto de hiperinflação, o Brasil conheceu uma contração dos investimentos, uma estagnação da produção, uma queda da renda per capita e um aumento do desemprego.

Em parte, esta redução do emprego industrial é de natureza estrutural, encontrada em todos os países desenvolvidos e é ligada à reestruturação dos processos de produção (automatização, reorganização, subcontratação internacional, etc), pela busca sistemática de ganhos de produtividade. Ela só pode ser compensada, em um contexto de forte crescimento econômico, pela criação de empregos em outros setores, especialmente no setor de serviços.

Para Schaffer (1994) mesmo que o comércio internacional tenha uma importância muito grande, o nível de vida nacional permanece determinado principalmente por fatores internos, mais que pela disputa pelos mercados mundiais.

A produtividade é um fator essencial de crescimento, mas a relação não é unívoca, um forte crescimento econômico é favorável à realização de ganhos de produtividade, notadamente pelo viés de economias de escala e por uma demanda ampliada (no caso de uma melhor redistribuição de renda) de produtos de melhor qualidade que se aproximem das normas em vigor no mercado mundial.

Para os países, a prioridade dada à produtividade consiste cada vez mais em aplicar a ideologia liberal baseada no tripé: privatização, desregulação, liberalização.

Dentro de uma lógica de guerra econômica entre grandes blocos, as medidas adotadas pelos governos destes países podem minar o seu bem estar social ampliando os fenômenos de exclusão (ampliação do desemprego da pobreza).

Para evitar estes efeitos devastadores, os governos devem se engajar na promoção, ao nível nacional e mundial de novas regras destinadas a ultrapassar o conceito de produtividade “a qualquer preço” objetivando o desenvolvimento humano e social (Petrella, 1995).

## **CONCLUSÃO:**

Preocupamo-nos, ao longo deste artigo, em estabelecer a relação entre o caráter imperativo, para as empresas, de se engajar em políticas de qualidade/produtividade e as conseqüências dessas ações sobre a situação econômica e social dos países.

Os desafios de abertura e a globalização constituem a oportunidade para que os industriais latino-americanos se engajem em uma verdadeira revolução cultural tomando consciência que a competitividade é indispensável à sua sobrevivência<sup>26</sup>. É importante que esta profunda mutação valorize o fator humano e que estas mudanças desemboquem sobre uma melhoria progressiva do nível de vida dos assalariados. Certos países latino-americanos chegarão a se engajar nos caminhos virtuosos do progresso tecnológico e social como fizeram alguns novos países industrializados da Ásia? É antes de tudo nas possibilidades de mudanças de comportamento das empresas que se encontram as respostas.

Sem uma política de melhoria progressiva da distribuição da renda, sem salários reais crescentes, e sem partilhar ganhos de produtividade será muito difícil mobilizar os diferentes atores sociais em uma estratégia de competitividade de longo prazo.

Esta orientação deliberada em direção a uma maior equidade social permitirá, por outro lado, uma expansão do mercado interno, uma demanda mais orientada para bens de qualidade correspondentes às normas internacionais e em consequência à realização de economias de escala favoráveis à competitividade internacional. Somente nesta perspectiva, uma política econômica bem articulada entre o crescimento do mercado interno e a competitividade das empresas poderá garantir um desenvolvimento durável do Brasil.

## **BIBLIOGRAFIA:**

ALBERT, M. **Capitalisme contre capitalisme**. Paris. Le Seuil. 1991.

AMÉRICA, A. C. Empresas promovem modernização de forma descoordenada. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 4 junho 1991.

ANDRÉ, C et LENGLET, F. Il faut augmenter les salaires. **L'Expansion**, n° 49, p. 36-40, 19/12/94.

A SAÍDA é o mercado interno. **Zero Hora**, Porto Alegre, 12 Jul. 1994. Caderno de Economia.

AS MULTIS Brasileiras. **Veja**, p.116-118. 27 Set. 1989.

BANQUE SUDAMERIS. **Situation économique du Brésil en 1994**. Nov/1994.

---

<sup>26</sup> A alternativa é uma política de reestruturação defensiva caracterizada pela queda dos investimentos, aumento dos conteúdos importados e a redução do emprego. Esta orientação “regressiva” manifestou-se em grande escala na indústria Argentina durante um período de 15 anos (de 1975 ao início dos anos 90).

- CHÔMAGE: les patrons prennent peur. **Le Monde**, 19 jan.1993.
- CONTADOR, C. Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v.20, n. 4, p.3-12, out/dez. 1994
- COUTINHO, Luciano e FERRAZ, J.C. (org.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas/SP: MCT/Papirus, 1995.
- DE VILLÈ, Philippe. “Lá Competitivité: concept, mesures, enjeux.” **Problemes économiques**, n.2433, p.8-14, 2 août 1995,.
- DREE, Direction des Relation Economique Exterieures au Ministerè de Finances. Echanges internationaux, délocalisation et emploi: conditions d’insertion de la France dans l’échange international. **Notes bleus de Bercy**, n° 50, Nov/1994.
- EL HADJ, S. Ait. **L’entreprise face à la mutation technologique**. Les éditions d’organisation. 1989.
- FCESP/CCESP. Nível de atividade econômica. **Relatório Econômico**, n° 49.
- FMI. International Financial Statistics Yearbook. v. 66, p.108-111. 1993.
- GRINBAUM, R. A virada vem aí. **Veja**, São Paulo, p.7-9, 22 dez. 1993.
- GUERRA, Silvio. Os novos rumos de gestão empresarial. **Rumos do\_Desenvolvimento**, n.109, set/out. 1994.
- IBGE. **Empregos e salários na indústria**. Rio de Janeiro, 1994.
- IPEA. Boletim conjuntural trimestral. Rio de Janeiro, n°36, jan/1997. p. 13-17.
- KRUYMAN, P.R. e OBSTFELD. **Économie Internationale**. Ressources et échanges le modèle Hecksche Mohlin. cap.4. De Boeck Université Bruxelles. 1992.
- LA CRISE financière commence à perturber l’économie mexicaine. **Les Echos**. 01 jan. 1995.
- LE NOUVEL ECONOMISTE. Paris. n. 952.
- LES ETATS Unis et le Mexique ont perdu de leur souveraineté. **Le Figaro Economie**. 7 janvier 1995. p.36.
- LES ENTREPRISES argentines au tamis du pesos fort. **Le Nouvel\_Economiste**, n.961. 02 set. 1994, p.59.
- LESNIAK, I. A l’Est, la révolution qualité défie l’occident. **L’Expansion**. n. 491.19 déc 1994, p.85-87.
- L ‘URGENCE. d’une règle du jeu. **Economie et Industrie**. Saint Gobain, mar 1993, p.6.
- MACHINES. Vous travaillez trop. **Le Nouvel Economiste**. n.952. 01 Jul.1994, p.46.

- NO RITMO de novela mexicana. **Veja**, p.18-19. 27 Jan. 1993
- NON La productivité ne tue pas l'emploi. **L'Expansion**. 07 octobre 1993.
- O BRILHO das pequenas notáveis. **Exame**, p. 58-62. 31 mar. 1993.
- PANORAMA ECONÓMICO de América Latina (1996). Santiago/Chile:CEPAL/ONU, set/1996.  
83 p.
- PERFORMANCE des entreprises: les outils de mesure sont "dangereux". Rapport du plan: la performance globale, outil et évaluation. **Les Echos**. 14 mar. 1995, p.4.
- PETRELLA, Ricardo. "Critique de la compétitivité". **Problemes économiques**. n.2440, p.9-14. 4 octobre 1995.
- PORTER, M. **L'avantage concurrentiel des nations**. Interditions. 1993.
- SALAMA, P. e VALIER, J. **L'Economie Gangrenée, essai sur l'hyperinflation**. Paris: La Découverte, 1990, p.8.
- SCHAFFER, J. La compétitivité, une dangereuse obsession? **Problèmes économiques**, n. 2386, p.16-18. 17 août 1994.
- SIROENS, J.M. Une économie mondiale: les théories de l'échange international. **Le Commerce international**, Les Cahiers Français, n. 253, p.12-17.
- URBAN, S. **Management International**. Paris. Litec. 1993, p. 45.
- VOLKS vai precisar importar peças para operar nova fábrica de motores. **Folha de São Paulo**, 02 out. 1995. p.3.
- WELLS. M. Calçados: setor terá programa de competitividade para enfrentar a concorrência chinesa. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 abr. 1994. p. 10.