

# GV executivo



www.gvexecutivo.com.br | 0800 010 0000 | 021 2524 9100

**entrevista**  
 com **Richard H. D'Avanço**  
 Diretor Executivo

**entrevista**  
 com **Cláudio A. Corrêa**  
 Diretor Geral

**entrevista**  
 com **Fabrizio**  
 Diretor Geral

**entrevista**  
 com **A. Augusto da**  
 Silva

**entrevista**  
 com **Estrela**  
 do Rio de Janeiro

**entrevista**  
 com **Companhia**  
 de São Paulo



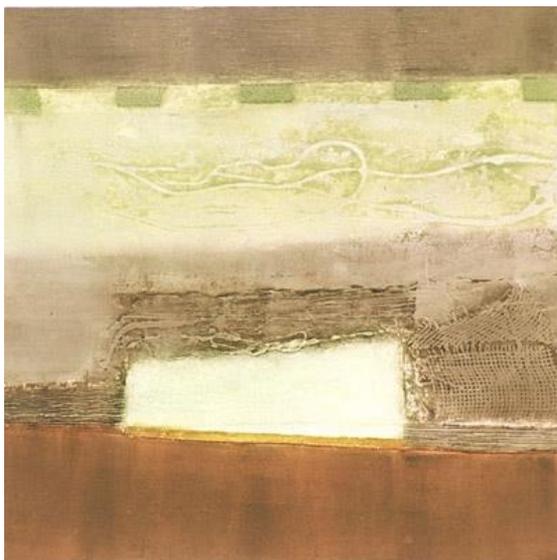
## Estratégia e gestão

**entrevista**  
 com **Carreira**  
 de São Paulo

**entrevista**  
 com **Carreira**  
 de São Paulo



## Editorial:



A morte de Peter Drucker aos 95 anos é momento oportuno para que se homenageie o pai do moderno management e se reflita um pouco sobre o que há por fazer. Ele nunca sucumbiu ao estrelismo que aproxima os atuais gurus do pop management. Personalidade discreta, marcado por uma austeridade de raízes européias e pouco afeito ao estilo de autopromoção próprio da cultura dos Estados Unidos, não se caracterizou por prometer panacéias, como se tornou corrente entre consultores de administração.

Nunca um livro seu foi apresentado como a solução definitiva para os problemas de uma empresa. Ao contrário, sua leitura é possivelmente pesada para boa parte dos executivos atuais, habituados aos sumários executivos e aos resumos disponíveis na Web.

Ao renunciar ao estrelismo, Drucker manteve sempre um distanciamento crítico com relação aos problemas da administração. Nunca desceu ao nível de técnicas específicas, como tem sido feito freqüente, vide conceitos como BSC, Reengenharia, Orçamento Base Zero etc. O foco de suas preocupações sempre foi a administração vista em seu sentido genérico, de uma perspectiva integrada.

Outra razão de sua permanência foi sua intuição para perceber as grandes transformações. Entre tantas intuições, previu que, apesar de a cena econômica estar dominada por grandes corporações, dirigidas por profissionais de administração, empreendedores jamais desapareceriam. O surto empreendedor registrado a partir da década de 1980, com o advento de novas tecnologias, confirma sua intuição.

Cunhou ainda o termo knowledge worker - trabalhador do conhecimento -, para sintetizar as mudanças no trabalho e nas relações entre as pessoas e as organizações. A esse conceito liga-se também a colocação das dificuldades que seriam enfrentadas pelas economias mais avançadas com o envelhecimento de suas populações e a manutenção de uma economia cujo desempenho pudesse assegurar os níveis de afluência a que as sociedades ricas se houvessem adaptado. O conhecimento seria conseqüentemente o único produto vendável que geraria elevado valor adicionado e que necessitaria de trabalhadores do conhecimento.

Debilidades na obra de Drucker já foram apontadas. A mais séria é a de que é um conjunto de truísmos, que não passariam de bom senso posto em ordem. Na verdade não afirmaria mais do que o óbvio. Não se pode refutar inteiramente essa ácida colocação, mas talvez até na debilidade a obra de Drucker possa ser vista como uma prestação de serviço à administração. Sua debilidade pode ser entendida também como a debilidade da própria administração enquanto conjunto de conhecimentos. Embora a administração tenha surgido com outras ciências sociais, não logrou desenvolver um cerne teórico que

lhe assegurasse um lugar entre as ciências.

Não há dúvida de que Peter Drucker foi o que mais longa e consistentemente tentou desenvolver uma ciência da administração. Apesar de seus inegáveis méritos e da importância de sua obra, muito ainda resta a ser feito.

Carlos Osmar Bertero

**Diretor e Editor**



## ENTREVISTA

# Kathleen M. Eisenhardt

# K

athleen M. Eisenhardt é professora de estratégia e organização na Stanford University, EUA. A professora Eisenhardt é mundialmente conhecida por seu trabalho sobre tomada de decisão estratégica e inovação em mercados hipercompetitivos. Formada em engenharia mecânica pela Brown University, obteve seu Ph.D. pela Stanford's Graduate School of Business. Nesta entrevista exclusiva, ela fala sobre estratégias emergentes, tomada de decisão estratégica em ambientes turbulentos, gestão internacional e gestão de equipes multiculturais.

por Charles Kirschbaum FGV-EAESP

**Devido a particularidades macroeconômicas de nosso país, o Brasil está quase sempre às voltas com um ambiente turbulento e instável. Em decorrência disso, vários gestores**

**brasileiros chegaram à conclusão comum de que o planejamento de longo prazo é uma quimera por aqui. A senhora acha que o planejamento é possível em ambientes turbulentos?**

**Caso sim, qual tipo de planejamento seria o mais indicado?**

**K.** Acredito que o planejamento é, sim, possível em épocas turbulentas, embora um tipo muito particular de planejamento.

Em vez de construir planos estratégicos complexos, as empresas que enfrentam ambientes turbulentos devem aplicar regras simples. Tais regras são procedimentos heurísticos que permitem aos executivos tomar decisões de modo rápido e em um quadro de escassez de informações.

O caso da Yahoo é um bom exemplo nesse sentido. Durante o *boom* provocado pela Internet, havia pouco tempo para analisar o cenário estratégico global e para desenvolver previsões confiáveis. Ao mesmo tempo, as empresas tinham dificuldade para analisar, minuciosamente, quais alianças potenciais seriam estrategicamente atraentes. Tomadas de decisão ruins no que diz respeito a alianças estratégicas poderiam deixar a empresa na companhia de parceiros indesejados. A fim de lidar com esse ambiente, a Yahoo criou duas regras simples: primeiro, nunca estabelecer uma parceria que implicasse exclusividade e, segundo, sempre buscar serviços básicos gratuitos.

Penso que as empresas brasileiras tenham desenvolvido estratégias semelhantes durante o período de elevada inflação, do tipo “compre agora, pague depois”. Estou certa?

**As idéias de estratégia emergente e improvisação organizacional estiveram sempre presentes em sua pesquisa e agora se tornaram conceitos muito**

**Em vez de construir planos estratégicos complexos, as empresas que enfrentam ambientes turbulentos devem aplicar regras simples. Tais regras são procedimentos heurísticos que permitem aos executivos tomar decisões de modo rápido e em um quadro de escassez de informações.**

**populares. O que as empresas poderiam fazer com o intuito de aumentar as possibilidades de sucesso a partir de estratégias emergentes?**

**K:** Estratégias emergentes são aquelas que se originam de novas práticas que surgem na empresa, em contraposição àquelas estratégias criadas por iniciativas de cima para baixo. Eventualmente, essas práticas emergentes são reconhecidas e legitimadas pela equipe de altos executivos. A fim de aumentar as chances de estratégias emergentes, as empresas deveriam ficar muito próximas de seus negócios, clientes e fornecedores. Ao ficarem bem próximas de seus parceiros, elas têm a oportunidade de obter um grande volume de dados em tempo real.

De certo modo, isso se assemelha muito à improvisação no jazz. Quando os músicos improvisam no jazz, eles têm de manter seu foco naquilo que está acontecendo em cada momento e compreender o que os outros músicos estão fazendo em tempo real. Quando voltamos nos-

sa atenção para as organizações, é importante que os gestores tornem-se capazes de obter dados não somente do ambiente externo, mas também de focar nos campos de produção e métricas de sua própria organização.

Gostaria de acrescentar ao ponto anterior a importância da equipe de executivos em promover estratégias emergentes, especialmente durante tempos turbulentos. Um grupo de executivos é aquele que está à frente de cada unidade de negócio, composto por cinco ou seis pessoas. Nem é preciso mencionar que sua habilidade de trabalhar em conjunto é crucial para a empresa. Contudo, ser capaz de trabalhar em conjunto não é o bastante.

Cada membro desses grupos de executivos deve desempenhar um papel único. De volta à comparação com o jazz, os músicos devem ser muito bons em seus instrumentos. De modo contrário, os músicos não devem ser “medianos” em todos os instrumentos. Isso nunca faria surgir uma equipe de alta *performance*. Ainda de acordo com o jazz, assim como no basquete, esses membros



devem interagir em tempo real e ser capazes de prever as ações uns dos outros.

**A senhora poderia destacar alguma empresa ou casos mais bem-sucedidos nessa estratégia de elaborar uma estrutura que melhor acolhe as estratégias emergentes?**

**K.** Acredito que as unidades modulares de negócio são as mais apropriadas para realçar as chances de aparecimento de estratégias emergentes. A Johnson & Johnson e a 3M são exemplos tradicionais de empresas que foram capazes de implementar estruturas modulares. A Dell é outro bom exemplo. Ela foi capaz de organizar unidades de negócio em módulos distintos e efetivamente autônomos. A partir da perspectiva do formulador do *design* organizacional, tais estruturas permitem a combinação, divisão e fusão de negócios, sem a necessidade de desmontar toda a estrutura. Na medida em que os negócios evoluem e mudam suas características, novos módulos podem ser criados, ao mesmo tempo em que os velhos podem ser fundidos. Por sua vez, da perspectiva do formulador de estratégias, a abordagem modular das unidades de negócio leva os tomadores de decisão a aumentar o foco em seus mercados-alvo. Como resultado, você chega a um quadro com duas a sete

pessoas altamente focadas em cada mercado.

Em ambientes turbulentos, a necessidade de unidades de negócio modulares é ainda mais forte. À medida que as coisas mudam cada vez mais rapidamente, você precisa de equipes de gestores altamente focados em seus próprios mercados. Do mesmo modo, à medida que o ambiente muda a empresa muda seus módulos a fim de lidar com a nova realidade competitiva. A Dell é novamente um bom exemplo de empresa que foi capaz de adaptar seu desenho organizacional diante de um ambiente instável.

**Ainda dentro desse tema, quais deveriam ser os limites para as estratégias emergentes e para a improvisação? O caos não poderia ser uma ameaça concreta?**

**K.** A minha visão sobre as regras simples é a de que elas oferecem algum tipo de estrutura. É claro que a questão aqui é “quanto de estrutura é necessária?”. Se temos muita estrutura, acabamos nas disfunções burocráticas. No entanto, se temos pouca estrutura, vamos parar no caos. Como consequência, o trabalho do gestor consiste em encontrar um equilíbrio nessa equação. De nada adianta, contudo, dizer que a criação de estrutura interna não é suficiente. Os gestores devem constantemente monitorar o ambiente fora da empresa e obter

dados externos.

Estratégia, desse modo, se torna um jogo em que você tenta compreender a dinâmica do poder que ocorre entre seus concorrentes. Em diversas situações, fusões e aquisições não são explicadas pelo discurso da eficiência econômica tradicional, mas pelos jogos de poder que os concorrentes põem em funcionamento. As empresas consideram ativamente as oportunidades de fusões e aquisições e alianças estratégicas não apenas para obter mais recursos, mas também para eliminar ou neutralizar concorrentes. Tais movimentações podem ter o efeito de bloquear novos entrantes. Como resultado, o aspecto político das alianças estratégicas deve ser levado em consideração pelos formuladores de decisões. Além disso, os sinais que a estrutura de mercado envia devem ser incorporados pela atividade de improvisação conduzida pelo formulador de estratégia.

**Afirma-se que a estratégia é uma produção social. Como produção social, é repleta de conflitos entre gestores, que possuem diferentes perspectivas sobre o presente e o futuro da organização. Como os gestores poderiam lidar com os conflitos nos processos de tomada de decisão?**

**K.** Minha visão sobre esse conflito é a seguinte. Em am-

bientes estáveis, há pouco espaço para o conflito, na medida em que é relativamente fácil apreender os cenários futuros e desenvolver planos estratégicos sofisticados. Em ambientes estáveis, as pessoas entram facilmente em acordo. Em contraposição, em ambientes turbulentos, é esperado que pessoas inteligentes entrem em desacordo.

É claro que a questão se torna em uma do tipo “Como é possível manter a ordem? Como é possível manter a coesão?”. Naturalmente, é claramente difícil dizer o que acontecerá dentro de um grupo que enfrenta turbulências e passa por conflitos em seus diversos níveis. A partir da minha experiência e conhecimento de empresas bem-sucedidas, a chave é ter conflitos, mas, ainda assim, ser capaz de seguir adiante.

### **O que a senhora sugere para que isso efetivamente aconteça?**

**K.** Há algumas sugestões que podem ser dadas para que as empresas sejam capazes de lidar com esses conflitos em benefício delas próprias. Primeiro, é importante desenhar processos de tomada de decisão que reflitam as competências implicadas nos seus vários processos. Em outras palavras: a contribuição de cada indivíduo deve refletir seu domínio de *expertise*. Segundo, cada indivíduo deve chegar à equipe com um poder igual comparativamente a seus colegas. Se você inclui nessas equipes relações

**Com a globalização, a possibilidade de inovação pode provir hoje de qualquer lugar. Nenhuma região em particular terá apenas uma planta de fabricação ou de montagem. É um ambiente muito mais complexo, mas também abre diversas oportunidades.**

hierárquicas, isso torna muito mais difícil obter benefícios a partir dos desacordos.

Terceiro, os conflitos devem ser baseados em dados. É muito difícil avançar uma discussão quando as partes não compartilham dados em relação aos ambientes interno e externo. Quando partilham os mesmos dados, elas desenvolvem uma linguagem comum para falar sobre as questões que desafiam a organização, e, como consequência, os conflitos tornam-se uma oportunidade de aprendizagem para todos. Quarto, os gestores devem gerar múltiplas alternativas para a discussão. Estas múltiplas alternativas ajudam a atenuar o conflito e a evitar um ponto focal em que as partes se encontram em um impasse. Em outras palavras, elas devem dar espaço ao meio-termo. Finalmente, os membros devem tentar se divertir juntos – no que, aliás, os brasileiros são muito bons! Quando as pessoas se divertem juntas, elas tendem a ser mais cooperativas e a ouvir melhor umas às outras.

Por fim, o conflito é natural dentro de equipes que enfrentam ambien-

tes turbulentos. Você precisa encarar o conflito como natural, pois, na sua ausência, decresce a probabilidade de os membros de uma equipe serem capazes de discutir perspectivas alternativas e planos de ação. Contudo, você ainda precisa sentir-se fazendo parte da equipe. Acima de tudo, você precisa resolver o conflito rapidamente. Quando a equipe percebe que não está chegando a um acordo, seus membros devem permitir que um entre eles tome a decisão; de outro modo, tornar-se-á difícil tomar decisões no tempo certo.

**Gostaria de introduzir outra dimensão que torna o problema ainda mais complexo: as equipes multiculturais. Como é possível lidar com o conflito em equipes cada vez mais diversas? A senhora poderia dividir conosco alguns exemplos positivos e negativos que conhece sobre equipes multiculturais?**



ENTREVISTA: KATHLEEN M. EISENHARDT

**K.** A abordagem do conflito é muito diferente quando atravessamos fronteiras culturais. Algumas culturas são mais receptivas aos conflitos, ao passo que outras não. A despeito disso, ou em paralelo com a emergência de uma cultura corporativa global, os gestores têm de lidar eficientemente com os conflitos em diferentes culturas.

Há alguns exemplos de experiências interculturais que se tornaram negativos para todos! E você nem precisa olhar para diferentes países. Pude observar a interação entre executivos da região de Nova York e executivos de estados do Sul dos EUA. Enquanto os primeiros são muito mais propensos a situações conflitivas, os últimos acabam sofrendo muito mais, pois tomam as opiniões como críticas pessoais. Entretanto, também observo organizações que são capazes de superar tais abismos culturais. Essas empresas são capazes de construir pontes sobre hiatos culturais encontrando um meio-termo. Por exemplo, os gestores de uma empresa aprenderam como expressar conflitos de um modo menos confrontador e de maneira mais amigável. Da mesma forma, as organizações vêm oferecendo os instrumentos que permitem abordagens menos agressivas para expressar choques de opiniões.

**Para finalizar, e mesmo correndo o risco de isso ser um truísmo, parece que “globalização” elevou a**

**complexidade nos processos de formulação estratégica. No entanto, o que aprendemos? É possível ter um processo de tomada de decisão “distribuído” ao longo das estruturas globais? A senhora consegue ver subsidiárias periféricas de corporações multinacionais que contribuem com insumos significativos para os processos de tomada de decisão corporativa?**

**K.** É claro que a globalização aumenta a complexidade do processo de tomada de decisão. No entanto, ela elevou igualmente as oportunidades disponíveis. A possibilidade de inovação pode provir hoje de qualquer lugar. Ao contrário, nenhuma região em particular terá apenas uma planta de fabricação ou de montagem. É um ambiente muito mais complexo, mas também abre diversas oportunidades.

Com estruturas modulares, é mais fácil capturar a criação de valor dessas unidades. Torna-se mais claro identificar de onde as inovações provêm. No entanto, a interação entre os executivos de diversas regiões é imprescindível. Gestores que são mais capazes de encontrar ocasiões frequentes para pensar coletivamente sobre as oportunidades de negócios disponíveis são também capazes de reunir pessoas altamente competentes de diferentes unida-

des e ampliar suas perspectivas. Em contraste, quando os gestores de diferentes unidades não se conhecem, eles acabam não se relacionando uns aos outros. Quando eles finalmente se encontram e compreendem o modo de pensar um do outro, é então possível elaborar estratégias conjuntamente.

Outro modo de aumentar a cooperação interunidades é identificando um concorrente comum global. Ao forjar uma competição internacional ao nível da corporação, torna-se então mais fácil unir as diversas unidades em torno de objetivos comuns. Elas se vêem como parte de uma equipe global que compete contra as companhias externas.

Enfim, e para encerrar, a globalização complica ainda mais os já turbulentos ambientes enfrentados pelas organizações. Mesmo assim, ela também traz oportunidades que as empresas globais podem muito bem ser capazes de capturar.

---

Charles Kirschbaum  
Doutorando em Estratégia Empresarial e Estudos Organizacionais na FGV-EAESP  
E-mail: kircharles@gvmail.br

**Tradução: Pedro F. Bendassolli**

## Estratégias pétreas ou mutantes?

**H**á muitas luas, logo depois do Big-Bang, creio, caçávamos micos nas florestas da Tijuca com o seguinte artil: uma garrafa de refrigerante, na ponta de uma vara de bambu, com um pouco de arroz e banana. O fino bracinho do mico entrava, mas, ao agarrar o alimento, entalava na saída. Bastava largar a comida para evitar a iminente captura. Mas o bicho insistia, caindo em nossas gentis garras.

Pessoas, organizações, empresas e países repetem o comportamento do mico: assumem estratégias e não renunciam a elas, chova ou faça sol. Estratégia deixa de ser a adaptação a um entorno altamente mutável para tornar-se aderência a um plano preestabelecido a ser cumprido à risca. Na batalha de Azincourt (1415), os ingleses, inferiorizados em número, venceram os franceses cujo excesso de confiança na superioridade numérica os levou a desprezar a chuva e a lama que tornavam o terreno impraticável para a eficácia da cavalaria e das pesadas armaduras.

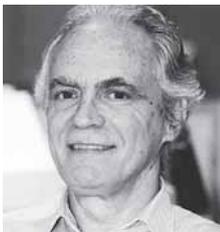
Em Kinshasha, na luta do século entre Muhammad Ali versus George Foreman, em 1974, o plano do primeiro era cansar o adversário e vencê-lo pela técnica e pela velocidade lutando no meio do ringue. Logo no primeiro *round* percebeu que não agüentaria um segundo lutando dessa forma. Adaptou sua estratégia “descansando” nas cordas. Foreman, com excesso de confiança, não percebeu a armadi-

lha e acabou sendo derrubado. Fiel às recomendações superiores, permaneceu na lona à espera da ordem para levantar. Quando esta chegou, já era tarde.

Henry Mintzberg, nos diz Fábio L. Mariotto em oportuno artigo (RAE vol. 43, n. 2), desenvolveu o conceito de estratégia emergente como aquela linha de ação que vai surgindo a cada momento, na dependência das circunstâncias e que as organizações muitas vezes assumem quase sem perceber, embora não chegando ao extremo de um teremim, no qual são os movimentos do corpo que produzem a música e não o contrário.

Lenin diferenciava tática-plano da tática-processo, esta última a preferida do líder bolchevique – e irmã siamesa da estratégia emergente. Keynes perguntava ironicamente: se a realidade muda, eu mudo (em minha análise), e você? Tais manobras adaptativas dependem da capacidade dos dirigentes, seja de conduzir exércitos ou de liderar equipes de especialistas do Banco Central. Perceber, em uma fração de segundo, mudanças no entorno e ajustar as estratégias: eis uma das principais habilidades de um dirigente.

A perseguição obsessiva das metas de inflação lembra os tempos em que se tentava a qualquer custo manter a inflação zero. O fracasso desta última estratégia pétreia sugere que nossas autoridades monetárias deveriam, de vez em quando, ouvir qualquer sucesso dos Mutantes.



Paulo H. Sandroni  
FGV-EAESP

# Ciclos e estratégia

**C**iclos econômicos são períodos caracterizados por crescimento ou recesso da economia de um país ao longo de um determinado período do tempo. Representam, para as empresas, oportunidades ou grandes ameaças. Por esse motivo, os empreendedores e gestores devem considerá-los no momento preciso em que forem elaborar ou revisar suas análises estratégicas. O artigo apresenta as influências desses ciclos sobre as diversas áreas estratégicas da empresa e destaca como esta pode lidar com a inflexibilidade das condições macroeconômicas por eles representadas.

por **Carlos Osmar Bertero** FGV-EAESP

Na linguagem de economistas e do pessoal de mercado financeiro, falar em ciclo econômico tornou-se quase um lugar-comum. Trata-se de um dialeto que ressalta os altos e baixos pelos quais passa uma economia em um determinado período. Na verdade, os ciclos econômicos têm praticamente a mesma idade que as economias de mercado.

Seu surgimento é concomitante à introdução de um sistema de contabilidade em nível nacional, quando então se percebeu que a atividade de um sistema econômico não é homogênea, nem tampouco constante.

Sendo assim, fala-se hoje em períodos de altas taxas de crescimento, de outros com taxas menores e ainda de

outros com estagnação ou recessão. Na linguagem técnica, referir-se a um ciclo é reconhecer que, na economia como um todo, há características que variam em conjunto, em um determinado período de tempo. Desse modo, uma recessão indicada por uma taxa negativa de crescimento nos informa, por exemplo, o quanto um dito sistema econômico regrediu, ou diminuiu, durante o período de um ano, ou o quanto de riqueza se perdeu.

Se falar em ciclos econômicos não representa exatamente uma novidade, talvez falar de ciclos econômicos e estratégia o seja. De fato, se analisarmos com cuidado muitas das atuais teorias de estratégia disponíveis, constataremos elementos importantes da teoria econômica em sua formulação. É de se supor, portanto, que variações em indicadores econômicos tenham impacto direto sobre as deliberações internas da empresa, como decisões de investimento, expansão, contratações de pessoal e outras manobras de vital importância à sobrevivência do negócio. Este artigo analisa precisamente a relação entre macroambientes econômicos e sua influência sobre as definições estratégicas das organizações.

## **A maioria dos critérios pelos quais se julga a qualidade de uma boa administração passou a ser predominantemente financeiro. E isso ocorreu a partir do final da década de 1970, quando as taxas elevadas de crescimento que predominaram no pós-guerra terminaram.**

**Ambiente externo e estratégia.** A constatação empírica de que as empresas incluem, em seus modelos de gestão estratégica, a necessidade de monitorar o ambiente externo pode se encontrar tanto nas disseminadas análises do tipo SWOT quanto na preocupação de consultores e acadêmicos de estratégia ao falarem de um ambiente genérico onde se pede que o gestor considere o contexto político, as características da sociedade, os valores, a situa-

ção da tecnologia e a conjuntura econômica. Mesmo assim, de que modo preciso a economia e seus ciclos ou variações de desempenho têm importância para a estratégia de uma empresa?

Um caminho para responder a essa questão é analisar a história recente das empresas e o modo como a variação de conjuntura foi recebida em cada área da empresa. Não há dúvida de que períodos economicamente favoráveis, com taxas de crescimento altas e sustentadas, levam as empresas também a um bom desempenho. Isso pode ser constatado pelo crescimento das empresas nas décadas que vão de 1945 até aproximadamente 1975 nos países centrais. Esse período revelou grande crescimento das empresas, medido em termos de aumento de vendas e conquista de parcela de mercado.

**Comercial e financeiro.** Estratégias de crescimento econômico realçam, geralmente, as estratégias da área comercial, vendas e marketing, na medida em que o esforço pela maximização de vendas leva a investimentos em ativo fixo, ao aumento do quadro de pessoal, ao crescimento de redes de fornecedores e distribuidores e à celebração de diversos tipos de parcerias.

Quando há uma reversão do crescimento, com uma estabilização ou recessão, embora os esforços da área comercial por vender persistam por algum tempo, ajustes são feitos, paralisando investimentos em expansão, como aumento de capacidade instalada e novos projetos. Se os picos do ciclo favorecem expansão e crescimento, realçando as estratégias da área comercial, os vales tendem a prestigiar as estratégias das áreas financeira e de operações.

A área financeira é a que representa mais diretamente na equipe diretiva de uma empresa os interesses do acionista, cujos objetivos são a maximização de seu investimento, seja por meio de dividendos, bonificações e especialmente de valor de mercado. A geração de valor para o

acionista é o principal motor do CFO (*Chief Financial Officer*) ou do principal executivo da área financeira. Crescer não gera necessariamente valor para o acionista. Pode até mesmo reduzir o valor. Muitas estratégias de expansão levam a um aumento de faturamento e de ativos controlados que não revertem necessariamente ao acionista sob a forma de valor de mercado ou dividendos. Uma administração de cúpula, formada pela diretoria e pelo conselho de administração, terá sempre presente a necessidade de atender aos interesses dos acionistas.

Todavia, em período de redução de crescimento, quando o cenário econômico deixa de ser favorável, a pressão pelo atendimento dos interesses do acionista se aguça. É necessário ter bom desempenho mesmo quando as condições econômicas não sejam necessariamente róseas. Não foi por acaso que a maioria dos critérios pelos quais se julga a qualidade de uma boa administração passaram a ser predominantemente financeiros. E isso ocorreu a partir do final da década de 1970, quando as taxas elevadas de crescimento que predominaram no pós-guerra terminaram.

**Operações e pessoal.** A área de operações também tem seus critérios realçados em épocas de vales. Embora a competitividade esteja sempre presente no universo da estratégia, ela pode acirrar-se quando o crescimento é limitado ou eliminado como opção estratégica. Se a ausência de crescimento leva à estagnação da demanda agregada para um ramo, a única alternativa para se aumentar vendas é pela conquista de mercado dos concorrentes. Isso leva a concorrência de preços, redução de margens de lucro, melhoria na qualidade etc.

Essa relação dinâmica explica ainda o aumento da importância das medidas e instrumentos desenvolvidos nos últimos 25 anos e que são predominantemente instrumentos para aumento da eficiência e da produtividade, sem desprezo de qualidade. Os resultados concretos têm sido uma verdadeira obsessão com redução de custos, “enxugamentos” e vendas de ativos pela adoção de terceirizações e quarteirizações.

Instrumentos atualmente integrados ao mundo do gestor, como reengenharia, BSC – *Balanced Score Card*, custeio por atividade,



mudança organizacional e “*restructuring*”, e a busca frenética por certificações as mais variadas teriam como denominador comum a busca da chamada excelência operacional. E esta teria repercussões em outras áreas, como gestão de pessoas e relações de trabalho. Boa parte dos problemas que hoje encontramos no mundo empresarial, como clima organizacional tenso, manifestações de insatisfação, insegurança e estresse, é consequência das medidas para aumento de eficiência e produtividade, que impõem inegável sobrecarga às pessoas.

**Entre determinismo e espontaneidade.** Uma segunda questão de especial relevância entre ciclos econômicos e estratégia é o grau em que o primeiro, com seu determinismo característico, se choca com a dinâmica e a espontaneidade das decisões estratégicas. Ou seja, como conciliar as inevitáveis condições dos ciclos econômicos e as formulações estratégicas dinâmicas, pensadas e espontâneas?

## **Fatores políticos, acontecimentos sociais, mudanças de costumes e de valores, alterações no estilo de vida das pessoas e a conjuntura econômica sempre merecem atenção em procedimentos de formulação e revisão de estratégias.**

De fato, assim como os seres vivos nascem, crescem e morrem, um ciclo econômico também possui sua seqüência natural de eventos, como o crescimento e a recessão. Essa seqüência é inevitável. Entretanto, a gestão estratégica trabalha com o pressuposto do voluntarismo do estrategista. Em outras palavras, as diversas concepções de estratégia propõem que a visão, a missão e a vontade do empreendedor são características decisivas que fazem da estratégia um ato deliberado. Desse modo, o empreendedor luta contra a inércia e até mesmo contra as hostilidades do mercado e do ambiente externo, revendo continua-

mente suas decisões e seu planejamento. Vales e picos dos ciclos econômicos de forma alguma devem desestimular o empreendedor, pelo contrário.

Apesar de cada ciclo econômico ter suas próprias determinações e inflexibilidades, exigindo do estrategista a habilidade de reconhecer sua importância e impacto sobre as estratégias da empresa, ele não deve se submeter passivamente, aceitando de modo resignado um curso determinista. Para ajudá-lo, apresentamos a seguir algumas recomendações para que o estrategista mantenha a consciência da importância dos ciclos, mas sem comprometer o desempenho de sua empresa nos prazos médio e longo.

**Identifique oportunidades.** Não se deve transferir, mecânica e automaticamente, o ciclo para todos os ramos ou indústrias. Há momentos recessivos que podem ser benéficos a alguns ramos. Um exemplo seria o crescimento de ramos ligados ao entretenimento doméstico, que se expandiu mesmo em momentos de vales. Na verdade, a impossibilidade de buscar entretenimento fora de casa, por apertos no orçamento pessoal ou familiar, acaba fazendo com que TVs, DVDs e videocassetes sejam adquiridos para entretenimento em casa. Se a recessão aperta os orçamentos das classes média e baixa, mais do que os das classes de maior poder aquisitivo, entende-se que empresas possam redirecionar suas estratégias elegendo os segmentos de renda mais alta como *target*.

Em nosso país, um produto relativamente novo como a telefonia móvel acabou gerando excelentes negócios para empresas que souberam explorar a inovação tecnológica do telefone celular. As compras do telefoninho têm superado os vales e atingido até mesmo as classes C, D e E. Se um ramo for declinante, ou a estratégia de determinada empresa for equivocada, nem mesmo a maior explosão de crescimento trará bom desempenho. Não adianta insistir em fabricar carburadores depois que a injeção eletrônica foi criada e não há espaço para produzir em massa relógios mecânicos que ficaram reduzidos a um mercado de nicho.

**Aproveite os picos.** Se os vales devem ser temidos e deve-se precaver contra eles, já os picos beneficiam, senão a todos, pelo menos a quase todos. Quando um período de crescimento se apresenta, especialmente se for possível confiar que seja sustentável por tempo razoável, eis o momento para tocar estratégias de prazo mais longo, de nos prepararmos para expansão de demanda e para poder planejar o crescimento. Só não se beneficiarão de uma expansão os que realmente estiverem atados a estratégias equivocadas e até mesmo com problemas operacionais que podem criar obstáculos à execução de qualquer estratégia.

**Mire no mercado.** O foco no ciclo não deve nunca permitir que se descuide do centro das estratégias competitivas, ou seja, do mercado. É nele que se encontram nossos clientes, atuais e potenciais, e nossos concorrentes. A importância do ambiente externo genérico é inegável. Nenhum gestor pode deixar de se ocupar dele. Fatores políticos, acontecimentos sociais, mudanças de costumes e de valores, alterações no estilo de vida das pessoas e, como colocado ao longo deste artigo, a conjuntura econômica sempre merecem atenção em procedimentos de formulação e revisão de estratégias.

Mas enquanto a importância da dimensão externa da estratégia pode variar entre os diversos fatores e na dependência do momento, o mercado é sempre importante. A relevância da conjuntura política pode ser de grande importância em alguns países e de nenhuma em outros. Que importância se deve atribuir ao fator político para quem tem negócios na Suíça? O mesmo não pode ser dito se você considera países como China, Cuba, Rússia e mesmo o Brasil. O mercado permanece sempre. Em qualquer momento e independentemente do lugar que seja objeto de esforços de gestão estratégica.

**Conheça seu ramo.** Ramos ou indústrias podem ser classificados de várias maneiras. É comum tratá-los a partir da aplicação do conceito de ciclo de vida do produto. Assim como produtos nascem, envelhecem e decaem, os ramos também seguiriam o mesmo itinerário. Isso leva a que se fale de ramos jovens, ramos maduros e ramos declinantes. Haveria, conseqüentemente, uma estratégia adequada para cada ramo.

Embora o ciclo econômico deva ser sempre considerado, nenhum gestor pode deixar de refletir sobre as características do ramo em que atua, o que implica saber se o ramo é jovem e ainda em fase de consolidação, com as turbulências próprias da juventude, ou se é um ramo maduro. Nesse caso, mudanças bruscas em produtos, tecnologias, principais *players* e *market share* são pouco prováveis. Quando tais mudanças ocorrem, isso se dá de maneira gradual. Essas características podem ser às vezes mais importantes do que uma fixação em tendências econômicas e perspectivas de crescimento ou recessão.

Estreitamente ligada às características e à idade de um ramo estão as tendências que ele apresenta. No mercado brasileiro, em vários ramos o que justifica presença e investimentos é a crença em tendências de crescimento futuro. O que levou montadoras a investirem para fabricar no Brasil em meados da década passada foi a crença de que a demanda por veículos fosse crescente e que aqui se poderia instalar uma plataforma para exportação para outros países sul-americanos. Igualmente, um bom número de bancos estrangeiros foi atraído para o varejo bancário brasileiro pela crença de que a tendência era de inevitável expansão, dado o número relativamente pequeno de pessoas “bancarizadas” no país.

Outros exemplos da importância de tendências e perspectivas de um ramo podem ser encontrados em ramos particularmente angustiantes. O petróleo é um deles. Sabe-se hoje que os estoques de petróleo do planeta são fixos. Há unanimidade sobre o término do petróleo como combustível e fonte de energia. Há divergências sobre o prazo em que isso ocorrerá, mas as conseqüências são decisivas para todos, especialmente para empresas petrolíferas, petroquímicas e as demais envolvidas com energia em geral. Daí por que empresas de petróleo têm desenvolvido técnicas de planejamento de longo prazo e de prospecção sobre o seu próprio futuro.

---

**Carlos Osmar Bertero**

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Doutor em Administração pela Cornell University

E-mail: cbertero@fgvsp.br

## Portfólio e estratégia

**E**stratégia é um tema constante no campo das finanças corporativas. Para não voltar muito no tempo, o livro *Orçamento Empresarial*, de Glen Welsh, já em 1958 dedicava seus primeiros capítulos à integração entre as diferentes áreas de finanças corporativas com base na estratégia geral definida pela empresa. Além de um tema de interesse constante, é também aquele em que as revisões se fazem sempre necessárias para que tal integração não seja perdida de vista.

Nesse campo de revisões, podemos fazer inicialmente um interessante paralelo entre estratégia, finanças corporativas e *portfólios*. Nos estudos sobre investimentos, sabemos que as decisões devem ser tomadas sempre com a perspectiva de *portfólios* de investimento. Desse modo, a agregação de um novo investimento ao *portfólio* não é analisada sob a óptica das características individuais desse novo investimento, mas sim da contribuição que ele trará ao resultado geral. Igualmente, alterações no comportamento desses investimentos são observadas sob essa visão, quando então a análise se vale de indicadores estatísticos como os de co-integração e correlação.

As diferentes áreas de uma empresa tratadas sob o título genérico de finanças corporativas também devem ser analisadas sob a mesma óptica. Assim, a gestão do capital de giro e as decisões de financiamento e investimento, entre outras, podem ser observadas como com-

ponentes de um *portfólio*. A análise relevante refere-se ao impacto que cada decisão tem sobre o conjunto, e não apenas seu resultado individual. Com esse recurso, evitamos que cada área busque objetivos próprios nem sempre condizentes com a estratégia geral. E qual é o mecanismo de integração desse grande *portfólio*? A estratégia empresarial. Ela será o guia para que todas as áreas da empresa busquem, de forma coordenada e harmônica, o objetivo comum.

É interessante apontar que temos aqui um conflito com a teoria financeira clássica, que separa claramente, por exemplo, as decisões de financiamento das de investimentos. Mesmo que não preconizemos a integração total, é importante ressaltar que essa visão pode levar a decisões conflitantes. Desse modo, defendemos a necessidade de uma integração entre as decisões financeiras, unificadas pela estratégia empresarial, o que, inclusive, contribui para a redução dos riscos.

Essa nova visão decorre, em parte, das alterações que observamos nos últimos anos no ambiente em que vivem as empresas. Quanto maior a sofisticação nos produtos financeiros, maior a globalização e maiores os riscos. E é fundamental lembrar que a fonte dos riscos não está no passado da empresa, mas sim no futuro. São as relações e os contratos futuros que determinam o risco ao qual a empresa está exposta. E eles decorrem diretamente da estratégia.



William Eid Junior  
FGV-EAESP

# Funil financeiro

**É** possível observar no setor bancário mundial uma clara tendência em direção à concentração de ativos em torno de grandes instituições. Afora isso, a queda de barreiras regulatórias e os avanços tecnológicos têm contribuído para a consolidação global do sistema. Nas últimas décadas, a mesma tendência pode ser constatada no Brasil, onde aconteceram grandes fusões e aquisições, embora os bancos nacionais ainda continuem na liderança. O artigo analisa o processo de concentração bancária no Brasil e questiona até que ponto o país está preparado para enfrentá-lo.

por **Adriana Wilner** FGV-EAESP

O movimento de fusões e aquisições no setor bancário tem sido intenso, não apenas no Brasil, mas no mundo inteiro. Neste ano, até setembro, elas representaram um montante de US\$ 339 bilhões, volume recorde desde 2000, segundo cálculos da Dealogic. Como consequência, a movimentação financeira global vem se concentrando cada vez mais

em um seleto número de instituições.

Para se ter uma dimensão dessa tendência, basta observar o mais recente *ranking* publicado pela revista *The Banker* em julho de 2005: o percentual de ativos dos 25 maiores bancos do planeta aumentou, nos últimos cinco anos, de 32,8% para 38,55% em relação ao agregado dos

1.000 principais *players* do mercado. Este artigo analisa as razões e as consequências dessa concentração para o setor bancário do país.

**Razões para a concentração.** A razão para tal ritmo de consolidação está no fato de a escala ser hoje mais importante que nunca para a indústria bancária. Em um cenário de desregulamentação cada vez maior, a busca de escala ocorre por duas forças de pressão: a de capital e a operacional.

A capitalização crescente serve para dar musculatura ao banco, de forma que este opere com volumes maiores, conforme as exigências legais e também as de mercado, pois alguns negócios exigem grande envergadura – principalmente com clientes pessoa jurídica, que também passam pelo funil da concentração. Com a escala de capital, os bancos evitam ser presas de aquisições, ganham visibilidade, valorizam-se no mercado acionário e se tornam mais fortes para fazer eventuais novas compras, alimentando o ciclo de apreciação do seu valor.

## **No Brasil, um país com uma taxa de juro real entre as mais altas do mundo, um banco não precisa entender muito de banco para ganhar dinheiro.**

A segunda pressão, por escala operacional, ocorre pela necessidade de aumentar a quantidade de transações para diluir uma pesada estrutura de custos fixos. A lei norte-americana Sarbanes-Oxley, que prevê uma apuração de controles e rigor nas práticas de governança corporativa, e as exigências de Basiléia, com o objetivo de reduzir os riscos nas instituições financeiras, podem servir para melhorar as práticas de gestão, mas não há como negar que trazem novos custos – e ainda não se sabe se terão o efeito esperado, seja para o acionista, seja para governos e Bancos Centrais, seja para clientes e ainda para cidadãos, que, normalmente, arcam com as crises bancárias.

**Apartheid tecnológico.** Por efeito da regulamentação ou por conta da competição, os custos fixos dos bancos são, em grande parte, destinados ao desenvolvimento de tecnologia. Trata-se de uma carga pesada: os custos são estimados em 347 bilhões de dólares ao ano, segundo o Tower Group, e representam cerca de 20% da base de custos. Poucas instituições podem sustentar o nível de investimentos necessário, o que leva a um *apartheid* no setor. Para os que não estão em dia com os avanços tecnológicos, a exclusão é quase certa, a não ser que procurem bons nichos de mercado.

Para os grandes, no entanto, a tecnologia é instrumento para não perder pontos. Segundo diversos estudos sobre o assunto, dificilmente tecnologia em banco significa vantagem competitiva. O seu bom uso é pré-requisito, mas não leva à diferenciação ao longo do tempo. Em um mercado considerado *commodity business*, a tecnologia é replicável. Basta ter recursos – o que, mais uma vez, nos leva ao fator primordial de sucesso: escala.

Há quem faça previsões de que, em 2020, não haverá mais do que 20 bancos no mundo. Alguns nomes despontam claramente nesse cenário: Citigroup, JP Morgan Chase, HSBC, Bank of America e Crédit Agricole. Todos eles têm um capital acima de US\$ 63 bilhões e estão distantes em nada menos que US\$ 20 bilhões do próximo da lista, o Royal Bank of Scotland.

**Incertezas à frente.** Não há clareza em relação ao fato de se os grandes bancos vão saber como usar bem o seu poder, nem se o processo de concentração bancária como um todo vai ser bem-sucedido. Muitas previsões já foram feitas no passado em relação ao ritmo de consolidação e foram todas frustradas, por uma série de fatores.

Em primeiro lugar, a queda de barreiras de regulamentação é inegável, mas não é total nem incondicional. No caso dos países desenvolvidos, ela acontece muito mais dentro das nações do que entre elas. Nos Estados Unidos, observa-se a união de bancos comerciais com bancos de investimento, antes proibida, e um avanço territorial das instituições de varejo líderes. Mas as instituições norte-americanas não atacam, ainda, o mercado

européu. O Citigroup está preocupado com aspectos internos à organização, o JP Morgan Chase, com a integração do Bank One, e o Bank of America, com a integração do Fleet Boston.

Na Europa, as fusões e aquisições acontecem basicamente dentro de cada país. Só agora o movimento de compra de instituições entre fronteiras começa a acontecer. O espanhol Santander Central Hispano adquiriu o inglês Abbey, e o italiano UniCredit comprou o alemão Hypovereinsbank. Mais recentemente, tanto o holandês ABN Amro quanto o espanhol BBVA adquiriram bancos italianos, depois de muita resistência do governo. As dificuldades não são poucas. Um quarto dos 50 maiores bancos europeus são controlados pelo governo ou fundações. No caso europeu, diferenças de regulamentação e governos desconfiados dificultam o processo.

Afinal, não se trata de um comércio qualquer, mas sim de um setor estratégico, com implicações importantes para a soberania das nações. Abrir mão de bancos locais significa correr o risco de perder o controle da movimentação financeira do país – sem contar os impactos no sistema cambial. Por isso, apesar do avanço das fusões e aquisições no setor, são raríssimos os países do mundo que abriram mão completamente de bancos locais.

Em segundo lugar, há diferenças na estrutura de mercado de um país para o outro. A busca de escala de capital é mais premente em países com um mercado acionário mais desenvolvido e em que as instituições estejam nas mãos de acionistas privados. E, em terceiro lugar, as diferenças culturais têm levado ao fracasso muitas fusões e aquisições. Há quem acredite que, por exemplo, bancos de investimento funcionem por uma lógica tão diferente da dos bancos comerciais que muitas fusões e aquisições nos Estados Unidos estejam fadadas ao fracasso. Muitas vezes, em vez de diluir a estrutura de custos, uma aquisição mal planejada ou executada pode onerar a carga acima do previsto e não trazer novos negócios na proporção necessária para compensar os novos gastos.

**Situação nacional.** Quando se trata das fusões intercontinentais, os bancos de países desenvolvidos têm sido mais agressivos nos chamados mercados emergentes – particularmente da América Latina, que passou por um processo de desregulamentação muito intenso principalmente na década de 1990.

No caso do Brasil, já se sabe, a entrada de bancos estrangeiros não promoveu uma revolução, como em outros países, como Argentina e México. As crises financeiras que se seguiram à desregulamentação dos mercados financeiros fizeram vítimas no Brasil também, mas em



proporção muito menor do que nos outros países, onde os bancos estrangeiros tomaram quase todo o espaço.

Será que os bancos brasileiros estão mais bem preparados para lidar com as adversidades? As crises são mais bem administradas pelo Banco Central e pelo governo? As instituições financeiras brasileiras foram poupadas, a um alto custo para a sociedade? Responder a essas questões foge do escopo deste artigo. O fato é que o perigo de novas crises não pode ser afastado – a despeito do bom momento econômico global. Segundo estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento, o setor bancário da América Latina e no Caribe não só tem um desempenho inferior ao resto do mundo como é mais volátil, pois 35% dos países experimentaram crises bancárias recorrentes, um percentual três vezes superior ao de qualquer outra região do mundo.

Os bancos brasileiros comumente são citados como uma exceção na América Latina, mas não estão imunes a uma crise mais profunda. Por exemplo, de acordo com a agência de classificação de risco Fitch Ratings, o sistema bancário brasileiro é classificado, em uma escala de A (melhor risco) a E, como D, abaixo de México (C) e Chile (B), junto de Colômbia, El Salvador, Panamá, Peru e Venezuela e acima de República Dominicana, Argentina, Bolívia, Equador e Uruguai.

A despeito das discussões sobre a validade dessas notas, o fato é que o sistema bancário brasileiro é percebido como de alto risco. Não por má administração de suas instituições financeiras, mas por uma questão estrutural: o sistema basicamente aplica em títulos do governo, e não

em empréstimos ao setor privado. Concentra-se no risco soberano. Se não houver nenhum acidente de percurso, não há problema. Pelo contrário: lucros recordes continuarão sendo anunciados. Como diz a revista liberal *The Economist*, em edição de novembro de 2004, “em um país com uma taxa de juro real entre as mais altas do mundo, um banco não precisa entender muito de banco para ganhar dinheiro”. O desafio é achar fontes de recursos baratos. A aplicação é garantida.

A alta taxa de juros vem possibilitando um ganho formidável (embora a conta não seja tão simples, pois o desempenho varia de banco para banco). Em termos de ativos, os bancos brasileiros são inexpressivos. Não teriam condições de competir com os gigantes mundiais. O Itaú, por exemplo, é o 187º banco em ativos segundo o *ranking* da *The Banker*. No indicador retorno sobre ativos, salta para a 18ª colocação, com um percentual de 5,66% em 2004. Aliás, o que é motivo de orgulho para o Itaú possui também seu lado obscuro: dos primeiros no *ranking* da *The Banker* de retorno sobre ativos estão, em sua maioria, bancos de países emergentes ou que atuam em nichos de mercado. Ou seja, trata-se de um retorno anormal para o setor, possível principalmente em países que não são economias estabilizadas – entendendo estabilidade não só como taxa de inflação baixa, mas como outros fatores de risco sob controle.

Na questão primordial de escala, os bancos brasileiros estão muito aquém pelos parâmetros mundiais. Para se ter uma idéia, caso se juntem os cinco primeiros do *ranking* nacional (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Eco-

Tabela: **Número de bancos no Brasil**

ANO	NÚMERO	ANO	NÚMERO	ANO	NÚMERO
1964	336	1982	115	1995	242
1966	313	1984	110	1996	231
1968	231	1986	105	1997	217
1970	178	1988	106	1998	203
1972	128	1989	179	1999	193
1974	109	1990	216	2000	192
1976	106	1992	234	2001	182
1978	107	1993	243	2002	167
1980	112	1994	246	2003	165
				2004	164

nômica Federal, Itaú e Unibanco), a soma dos ativos será de US\$ 284 bilhões pelos balanços de 2004, um volume que colocaria esse “superbanco” apenas na 54ª lugar na lista global. Para quem prevê um futuro de 20 bancos, os brasileiros não estarão no mapa.

Mais uma vez cabe ressaltar que se trata de um problema do mercado brasileiro, e não necessariamente da competência das instituições – que ainda não foi testada em um cenário, digamos, normal. O Brasil é um dos países em desenvolvimento com a menor relação crédito/PIB – 26,7%. No Uruguai, por exemplo, o percentual é de 64%, no Chile, de 68%, na Coréia do Sul, de 99% e, na Malásia, de 118%. Nos Estados Unidos, é de 61%. Os grandes bancos brasileiros são pouco alavancados, mas são capitalizados e têm avançado muito nos índices de eficiência. Em relação a valor no mercado de capitais, eles sobem posições no *ranking* dos maiores do mundo: segundo dados de agosto, o Itaú fica em 56ª lugar (2º entre os de países emergentes) e o Bradesco, em 67ª lugar.

**Transformações profundas.** Há um movimento intenso de fusões e aquisições no Brasil. Nos últimos dez anos, o número de bancos reduziu-se de 246 para 164 (ver Tabela). A estabilização monetária, a globalização financeira, a abertura da economia brasileira, as crises cambiais em países emergentes e as mudanças tecnológicas foram fatores determinantes para a concentração do sistema. A quebra de instituições naturalmente gera concentração e a corrida de clientes por instituições que oferecem segurança acentua a tendência.

Em 1994, os bancos privados líderes de mercado (por ativos) eram Bradesco, Itaú, Bamerindus, Nacional, Unibanco, Real, Safra, BCN, Lloyds e Econômico. Bamerindus, Nacional e Econômico foram liquidados e transferidos, respectivamente, ao HSBC, Unibanco e Excel (que foi comprado pelo BBV, que, por sua vez, foi adquirido pelo Bradesco). O Real foi vendido ao ABN

Amro, o BCN ao Bradesco e o Lloyds ao HSBC. Ou seja, dos dez, restam quatro: Bradesco, Itaú, Unibanco e Safra. Hoje os dez líderes são Bradesco, Itaú, Unibanco, Santander Banespa, ABN Amro, Safra, Votorantim, HSBC e Citibank.

A concentração aumentou, mas o ambiente ainda é competitivo, segundo cálculos de diversos estudos. Não há uma concorrência perfeita, mas o setor no Brasil está muito mais próximo da concorrência do que do oligopólio não competitivo. Ou seja, há ainda espaço para mais aquisições e fusões.

**Mesmo que se juntassem os ativos dos cinco principais bancos brasileiros, a instituição resultante ficaria na 54ª posição no ranking mundial, algo bem distante das 20 instituições cujas estimativas apontam que daqui a 15 anos vão dominar o cenário bancário mundial.**

Quais os cenários que podem ser desenhados daqui para frente? Em uma primeira hipótese, tudo continua como está. Parece improvável que assim se mantenha, dada a história do sistema bancário brasileiro. Mesmo que pequenas, algumas mudanças devem ocorrer. Por exemplo: os bancos contam hoje com o fato de o banco ser inercial para pessoa física. Ou seja, as pessoas mantêm conta nos bancos em que recebem seu salário. Não é assim em todo o lugar e há quem defenda que os funcionários devem escolher onde querem ter seu salário depositado, só para ilustrar um fator que pode mexer com a competitividade dos bancos, entre inúmeros outros.

Em um segundo cenário, há uma mudança macroeconômica, com queda da taxa de juros, que força os bancos a mudar sua fonte de lucro. Parece que as principais instituições de varejo já estão preparadas para o plano B, pois vêm procurando aprimorar novas fórmulas de tarifas e aumentar sua carteira de crédito, bem como se posicionar



no mercado de baixa renda. No caso do Bradesco, a rede de agências é um trunfo no segundo cenário. No caso do Itaú, além da tentativa de não ficar atrás em nenhum segmento, a eficiência nas operações têm sido superior. O banco consegue administrar melhor a sua estrutura e ganhar mais com seu tamanho. Além disso, tem adotado uma estratégia de internacionalização, com bancos na Argentina e na Europa.

Em um terceiro cenário, com nova crise financeira, no Brasil e/ou no mundo, mais grave do que as precedentes, os grandes do varejo nacional podem ser afetados, de acordo com sua exposição de risco e, em uma crise bancária, serem liquidados ou adquiridos por outras instituições, nacionais ou estrangeiras.

Em um quarto cenário, combinado a qualquer um dos três anteriores, os bancos brasileiros podem se tornar o alvo de uma aquisição maciça por estrangeiros. A

partir do momento em que os bancos nos Estados Unidos e na Europa tiverem resolvido seus problemas em casa (ou mesmo antes disso) e se o Brasil oferecer um risco palatável e oportunidade de negócio, tudo pode acontecer. Com a ressalva de que o governo, se tiver a opção, pode decidir que não quer ver todo o sistema bancário nas mãos dos estrangeiros e, assim, colocar empecilhos, bem como continuar a achar que o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal são estratégicos para a política de desenvolvimento do país.

---

**Adriana Wilner**  
Jornalista  
Doutoranda em Administração na FGV-EAESP  
E-mail: [adrianawilner@gvmail.br](mailto:adrianawilner@gvmail.br)

## Qualidade como estratégia

O tema da qualidade não é novo. Já em 1951, o Japão, na linha do que propunham J. M. Juran e Edwards Deming, pais das técnicas de controle de qualidade, instituía o Prêmio Deming de Qualidade, ao passo que os Estados Unidos, um pouco mais recentemente, em 1988, instituía o Prêmio Baldrige. No Brasil, a preocupação com qualidade começou com os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), depois passou para os controles estatísticos, as células de produtividade, os *just-in-time*, os Six Sigma e para o *lean manufacturing* e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), transformando-se em conversa corrente de executivos e empresários. Mas, afinal, o que é qualidade e como ela pode contribuir com a estratégia da organização?

De acordo com a Motorola Inc., qualidade é simplesmente a ausência de variação. Mas ausência de variação de um padrão estabelecido pelo mercado, e não pelo laboratório de pesquisa, pela engenharia ou pela área de desenvolvimento. Se aceitamos essa definição, logo temos de aceitar que qualidade não pode ser preocupação de um único departamento. A busca pela qualidade é tarefa de todos os funcionários da empresa.

No entanto, é impossível falar de comprometimento de todos os funcionários sem que haja um envolvimento participativo nas tomadas de decisão. É necessário que todos sejam considerados capazes de exercer suas ativida-

des sem variações. Uma empresa que trabalhe com feudos, ou com o que costume chamar de capitania hereditária, não pode alcançar a administração da qualidade total, mesmo que contrate o maior número de inspetores de qualidade. É bom que se diga que qualidade sempre foi e sempre será incompatível com centralização, fiscalização e hierarquia rígida. O comprometimento do funcionário tem de ser um só: atender plenamente o cliente.

Desse modo, a maior barreira para a criação de uma cultura da qualidade com forte vínculo com a estratégia da organização é representada pelos gerentes ou executivos que querem defender suas próprias capitania. Como vencer essa barreira? Fazendo com que todos compreendam que trabalham para o mercado e que, sem ele, qualquer ação não faz o menor sentido, inclusive a própria empresa. Claro que não é uma tarefa fácil, mas a construção de um ambiente em que todos estejam voltados para a satisfação do cliente é a única maneira de garantir a viabilidade de qualquer planejamento estratégico.

É bom lembrar que a premissa básica do marketing é justamente a qualidade. Assim, somente as organizações voltadas para o mercado e que, efetivamente, busquem o seu diferencial competitivo poderão falar em administração da qualidade total sem redundâncias de discurso. Ou seja, aquelas empresas que entendem, atendem e retêm os clientes e que tornam o marketing um componente vital da estratégia.



Jesus Cosenza  
FGV-EAESP

# A busca da identidade

**A**s categorias clássicas em que se baseava o conceito de consumidor, como a de classe social, papéis sociais ou simplesmente renda, parecem entrar em colapso no momento atual, quando novos conceitos estão sendo criados para se lidar com o mundo. Em específico, o conceito de individualidade é hoje levado a seu extremo. Os indivíduos relacionam-se entre si a partir de um diálogo que põe em evidência suas próprias identidades. É nesse novo cenário que as empresas e os profissionais de marketing devem rever sua forma de abordar o consumidor e definir suas marcas.

---

por **Lorena Teixeira Bittar** BBS

---

Mudanças importantes no comportamento do consumidor trazem desafios inéditos para o gestor de marcas. No passado, a finalidade das marcas era realçar o produto e fazê-lo presente na memória e na percepção do consumidor. O problema, com este conceito de gestão de marcas, é que ele considera o

consumidor a partir de categorias-padrão, sem qualquer margem para singularidade ou expressão da identidade. Atualmente, o quadro parece ter se alterado. Por meio do consumo, os indivíduos procuram sua singularidade, a expressão de uma natureza idiossincrática, de uma identidade.

**O consumidor é o indivíduo.** Apesar de sempre ter existido, em épocas anteriores havia poucas condições ou estímulos para que a individualidade fosse realizada plenamente. No início da modernidade, ela ainda era limitada pelas ideologias, pelas diferenças sexuais, pelo papel da Igreja e do Estado. Hoje, no entanto, nem mesmo a família mantém seu antigo caráter nuclear, em que seus membros dividiam grande parcela de seu sistema de valores entre si. Na experiência atual da família, seus membros sequer assistem mais aos mesmos programas de TV, usam os mesmos aparelhos telefônicos ou os mesmos computadores e comem as mesmas coisas. O declínio no compartilhamento de produtos e serviços é apenas um reflexo de uma nova realidade. As pessoas passaram a usar seu tempo de forma diferenciada.

**O consumidor hoje em dia não consome mais simplesmente um produto ou serviço, mas – e isso é importante – um jeito de ser, de ver o mundo, de criar produtos e serviços, de produzir, de prestar suporte, de se relacionar e assim por diante.**

Esse tipo de transformação social, somado a outras experiências recentes – fora ou dentro da esfera da família, dos relacionamentos ou do trabalho –, levou alguns pesquisadores, como o francês Gilles Lipovetsky, a denominar nossa era de “Tempos Hipermodernos”. Segundo o autor, as pessoas aprenderam a dar sentido às suas vidas a partir de formas específicas, forjando um conjunto de significados que passam a interpretar como altamente singulares, irrepetíveis. Em uma palavra: únicos.

É neste quadro que o consumo assume hoje um significado individual. Assim, consumir produtos e serviços equivale a adquirir um suporte necessário à expe-

riência de um “tempo próprio”, o que não significa, necessariamente, tempo livre ou lazer. Não é à toa que outros pesquisadores, como o psicanalista Francisco Daudt da Veiga, afirmam que a principal moeda da liberdade individual é o tempo, mais precisamente a experiência singular do tempo.

Em acréscimo, os consumidores parecem querer hoje um consumo que simplifique suas vidas. Não se consome mais simplesmente um produto ou serviço, mas – e isso é importante – um jeito de ser, de ver o mundo, de criar produtos e serviços, de produzir, de prestar suporte, de se relacionar e assim por diante. É por isso que o consumo precisa doravante ser entendido em uma escala de tempo maior: o tempo da relação. Aspectos mais intangíveis, os quais dizem respeito ao *como* e ao *por que* – não apenas ao *que* da entrega –, assumem grande importância.

O consumidor não quer mais ser reconhecido em papéis, tratado de forma fragmentada, pois ele recusa a se ver como uma pessoa estática, preferindo crer na mudança perpétua de suas preferências e necessidades. Segundo Shoshana Zuboff e James Maxmin, pesquisadores de Harvard, é a própria idéia de consumidor que entra em colapso com a entrada do que eles chamam de *sociedade de indivíduos*. O que esperar da marca nesse novo cenário?

**A identidade da marca.** No passado, uma marca *forte* era aquela capaz de ser facilmente identificável e amplamente disseminada. As pessoas ouviam a propaganda, cantavam os *jingles* e adquiriam maior ou menor nível de consciência e reconhecimento dessa marca. Cuidar da marca significava gerenciar uma imagem – e esse era o desafio do profissional de marketing. Porém, gerenciar imagem em um mundo globalizado e conectado tornou-se uma tarefa quase impossível. Vejamos o porquê.

Em primeiro lugar, porque os critérios de reconhecimento de marca, por parte do consumidor, mudaram. Por exemplo, é provável que você não se lembre exata-

mente da propaganda da sua operadora de celular, mas deve se lembrar do tempo – ou da sua percepção do tempo – em que ficou esperando para falar com o serviço de atendimento. O mesmo ocorre com a campanha publicitária do seu banco: o que realmente faz você formar uma opinião – ou uma imagem – sobre o seu banco são todos os contatos que você tem com ele, na proporção que eles o influenciam e de acordo seus critérios de valor. É claro que a campanha publicitária e o produto final continuam importantes, mas agora as pessoas querem saber como os produtos são feitos. Se aquela empresa é uma boa empresa para seus colaboradores, que tipo de relacionamento ela estabelece com seus fornecedores e como ela trata a importância que aquele produto ou serviço tem em sua vida.

Em seu dia-a-dia, uma pessoa precisa tomar várias decisões de consumo, e a particularidade de nossa época é que tais decisões, antes tão simples, agora estão

visivelmente cada vez mais complexas. No supermercado, por exemplo, se a pessoa não sabe o que procura de antemão, pode se ver obrigada a gastar uma quantidade razoável de tempo em frente a uma prateleira com molho de tomate. O problema é que a escolha não é feita ali, defronte à prateleira. Seria quase impossível decidir, se chegássemos às prateleiras sem qualquer tipo de percepção. Antes, essa percepção vem sendo elaborada progressivamente, a partir de experiências com as marcas, em diversos pontos de contato. O contato com a marca no uso do produto ou serviço continua muito relevante, mas a elaboração de nossas percepções é cada vez menos construída no momento em que somos *consumidores* ou *clientes*.

Desse modo, haja vista que formamos nossas percepções de forma integrada, e não sob a perspectiva de papéis genéricos e imutáveis, e que consumimos não mais um produto, mas um jeito de ser e de fazer, o conceito



de marca *forte* passou a estar relacionado com identidade *forte*. Essa é única maneira de garantir que as manifestações de uma marca sejam coerentes e consistentes no tempo, ou seja, que garantam a mesma origem, que sejam expressões de uma identidade. Essa talvez seja uma das mais importantes mutações da marca nas últimas décadas. Observemos o que de fato isso significa.

**A marca como significado.** Identidade significa singularidade, essência única – e isso vale tanto para o consumidor-indivíduo quanto para a empresa. No caso desta última, ela precisa ter clareza de sua razão de ser e de seu propósito, aquilo que a faz original e diferenciada no mercado. Mas possuir essência e significado único não quer dizer que todas as marcas devam refletir a causa do desenvolvimento sustentável, por exemplo. Pois se uma causa da empresa ou marca não estiver intrinsecamente ligada à sua identidade, ela não se sustenta.

**Tendo em vista que formamos nossas percepções de forma integrada, e não sob a perspectiva de papéis genéricos e imutáveis, e que consumimos não mais um produto, mas um jeito de ser e de fazer, o conceito de marca forte passou a estar relacionado com identidade forte.**

Na verdade, pensamos aqui no significado como sinônimo de experiência. A logomarca, que já foi sinônimo de marca, continua sendo um elemento forte de expressão da identidade, mas já não é mais fundamental. Podemos apreender essa afirmação sobre o novo papel da marca a partir de um exemplo. Trata-se de uma empresa japonesa chamada Muji, uma franquia varejista com 320 unidades no mundo, a maior parte no Japão.

A Muji vende vários produtos de diversas categorias, como roupas, artigos para casa, escritório etc., ba-

seando-se em um *design* minimalista. O princípio é chegar na forma mais essencial e básica de qualquer item. Acabamentos superficiais são rejeitados. Seus produtos constituem alternativas de uso de materiais reciclados e soluções inovadoras. Os produtos vêm em embalagens plásticas, sem etiqueta e sem indicação do nome do *designer* – usualmente um artista conceituado. A idéia é poupar recursos naturais e financeiros com embalagem. Quando se retira a etiqueta de preço, o produto nem mesmo fica com uma indicação da loja. A identidade da Muji se apóia em dois lemas: *sem marcas, produtos de qualidade e baratos, por uma causa*.

Estaríamos diante de uma subversão das regras clássicas da marca? Pelo contrário. A experiência indica apenas que, em um extremo, o logo pode estar pouco relacionado com o valor da marca. O que na verdade importa é a experiência que ela proporciona aos seus públicos, sendo o *design* um elemento cada vez mais importante nesse processo. A Muji é uma marca *forte*. Sua identidade é clara – e tudo isso é construído por meio do *design*. Quando a Muji contrata os *designers* para um projeto, solicita que eles usem seu talento para criar a partir da identidade da marca Muji e de sua linguagem específica. O exemplo também nos traz a necessidade de repensar o papel do gestor da marca.

**O gestor da marca.** A gestão de uma marca é responsabilidade do presidente da empresa, que deve focar as relações, a cultura da marca e a criação de valor. Segundo Gail McGovern e John A. Quelch, no artigo “The fall and rise of the CMO – Chief Marketing Officer”, publicado na *Strategy Business*, edição 37, o CEO está evoluindo para a gestão por valor, embora o marketing ainda esteja no estágio da gestão por resultado, focando imagem da marca e participação de mercado. O escopo do marketing deve mudar a partir dessa compreensão de que marca não é mais um instrumento de marketing, e sim um ativo estratégico da organização.

Desse modo, passam a ser exigidas novas competências do executivo de marketing, que ele ainda não possui, simplesmente porque não foi preparado para isso. Em específico, exige-se a competência de transitar no mundo do intangível, discutir valores, ética, linguagem simbólica, *design* – ou seja, tudo aquilo que não foi exigido de um executivo-padrão de marketing ao longo de sua carreira. Ele não transita nesse mundo, com esses elementos. Não tem, em geral, repertório cultural. Não é à toa que prolifera a oferta desses conteúdos para os executivos atualmente.

Mas isso não significa que as competências necessárias foram substituídas. Elas entram na agenda como se fossem mais uma atribuição. Os profissionais de marketing já possuem uma agenda cheia: campanhas para o ponto-de-venda, o lançamento do novo produto, o alcance das metas, os controles financeiros e de processo, o relatório para a matriz e assim por diante. É a essa agenda inviável que se soma ainda esta outra responsabilidade. Além desse desafio, os itens da agenda do executivo de marketing devem ser revistos. Por exemplo, seu evento não será o mesmo; a campanha publicitária e a reunião com a equipe também não. A mudança a que estamos aludindo aqui é certamente muito mais ampla do que isso. Como conclusão, podemos dizer que o *branding* certamente não vai excluir o marketing, mas com certeza vai exigir uma recontextualização.

**Desafios futuros.** Quando a marca não é apenas um instrumento para identificar e vender produtos, ela ultrapassa os limites da empresa. As relações que ela estabelece são vividas no mercado, com todos os seus públicos de interesse, incluindo clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, governos, ONGs etc. O mercado deixa de ser apenas um local onde a empresa capta valor para se tornar o ambiente onde ela cria valor.

O valor da marca passou, então, a ser definido por sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com esses públicos. Relações que se mantêm ativas, sólidas



e duradouras, apesar dos eventuais acidentes de percurso – que podem assumir proporções diversas, desde a falta de um produto e um problema no atendimento até verdadeiras catástrofes, como a queda de um avião para uma companhia aérea. E as relações de uma marca com seus públicos só terão qualidade se forem coerentes e consistentes no tempo, sendo expressões diversas de uma identidade singular.

Se o valor da marca é sua capacidade de estabelecer relações de qualidade, ele pode ser medido pela capacidade concreta de atrair e manter capital, talentos, parceiros de distribuição, fornecedores e consumidores. Essas relações são ativos da marca, e não da empresa. E, como ativos, valem mais quanto mais gerarem valor para esses públicos. Esse é o modelo de gestão da marca, sob a perspectiva do *branding*. Esse é o novo jeito de fazer negócios no mundo globalizado.

---

Lorena Teixeira Bittar  
 Professora da BBS – Brazilian Business School  
 Mestre em Administração pela FGV-EAESP  
 E-mail: lorena@thymus.com.br

## Competitividade é tudo!

**A** concorrência é saudável para a saúde das empresas e a competitividade é um atributo fundamental das empresas saudáveis. Conquistá-la e mantê-la são desafios intrínsecos ao papel dos principais executivos em todas as organizações. Assim, nenhuma empresa tem o direito de escolha entre ser ou não competitiva.

Porém, uma das lições mais duras para as empresas é de que a competitividade não é eterna e nada está garantido só porque a empresa tem um passado de glórias. Os sucessos anteriores não garantem resultados futuros no caso de mudarem as condições de concorrência. A Panam talvez seja o exemplo mais triste da longa lista de casos lamentáveis de empresas que tiveram enorme sucesso durante décadas e morreram depois de se mostrarem inadequadamente competitivas quando as regras gerais do mercado mudaram.

A competitividade não é privilégio das grandes empresas. O dono da pequena lanchonete de esquina descobre que é necessário ser competitivo quando a loja de uma rede de lanchonetes se instala do outro lado da rua, bem defronte do seu estabelecimento. Daí em diante, a única saída para a pequena lanchonete não desaparecer é conseguir superar a nova concorrente de alguma maneira.

A mesma realidade pode ser observada no setor público. O fato pode ser constatado na medida em que existem cada vez mais alternativas aos produtos ou serviços públicos. Temos

alternativas para a seguridade social, para a educação e para a prestação de serviços de saúde. Veja o exemplo do transporte público. Aqui, a competitividade está em toda a parte: o metrô busca tomar usuários dos ônibus e dos automóveis, que por sua vez são assediados pelos taxistas etc. No transporte interestadual, há grandes ofertas em termos de acessibilidade, tarifas e tempo de viagem. Apesar desses exemplos que evidenciam a proliferação da competitividade, nossos executivos ainda têm sérias dificuldades em avaliá-la objetivamente. O que é ser competitivo, afinal? Infelizmente nenhum indicador isolado mede adequadamente a capacidade da empresa em competir. Na verdade, quando a empresa se dá conta de que não tem sido competitiva, em geral é tarde demais. Nesse caso, o que podemos fazer?

Em primeiro lugar, o executivo deve ter consciência da necessidade premente de colocar questões de competitividade na pauta das discussões estratégicas. Na verdade, a estratégia torna-se um fator crítico na determinação da competitividade futura, permanentemente revisada e monitorada. Em segundo lugar, é preciso avançar além das crenças comuns sobre a importância da competitividade – é preciso desenvolver, em nossas empresas, medidas objetivas para avaliá-la de forma constante e em termos de indicadores objetivos – fato que, lamentavelmente, ainda não observamos na maioria de nossas empresas e gestores.



**José Ernesto Lima  
Gonçalves**  
FGV-EAESP

# Controvérsias da estratégia

**A**o longo das últimas duas décadas, os debates em torno do que é estratégia tornaram-se cada vez mais acalorados e críticos. Este artigo, iniciado com a descrição de um encontro imaginário entre as maiores autoridades mundiais em estratégia empresarial, avança em direção a um balanço didático e panorâmico dos principais pontos de vista sobre estratégia. Em específico, sobre a natureza formal ou emergente da estratégia; sobre sua origem, se interna ou externa à empresa; e sobre a finalidade suprema desta última, se a maximização do valor ao acionista ou a extensão do valor a todos seus envolvidos.

---

por Fábio Luiz Mariotto FGV-EAESP

---

O velho Igor foi o primeiro a chegar ao Harvest, o elegante restaurante de Cambridge, perto do *campus* de Harvard. O *maître* conduziu-o ao pátio, ao ar livre, onde o grupo tinha reservado uma mesa para seis. O lugar era charmoso e o tempo estava agradável naquela noite do

verão de 1992. Igor sentou-se à mesa, pediu ao garçom uma “*Moscow mule*” e beliscou o antepasto. Não demorou muito e chegou um segundo conviva, Henry, um cinquentão vigoroso.

– Olá, Igor! Fico feliz em vê-lo – saudou Henry.

Igor havia se levantado para cumprimentar o recém-chegado, mas olhava-o com certa hesitação.

– Boa noite, Henry – respondeu Igor, com cortesia cerimoniosa. Sentaram-se e Henry continuou:

– Considero um privilégio poder estar com você neste jantar. Você sabe como eu o admiro. Eu ainda era um jovem estudante quando você já era famoso. – Fez uma breve pausa e encarou o companheiro. – Você parece não acreditar que estou sendo sincero, Igor. Não me diga que ainda está magoado com nossa troca de artigos no *Strategic Management Journal*, está?

– Não, não estou – respondeu o outro, calmo, mas com firmeza. Henry continuou:

– Se discordamos em algumas idéias, isto não quer dizer que não respeito as suas...

– Claro, entendo isto – respondeu Igor, ajeitando a armação grossa e negra dos óculos. – Só achei que sua reação às minhas críticas foram um tanto contundentes.

## **Mintzberg afirma que a prática do planejamento estratégico é incapaz de produzir estratégias inovadoras e que ela só é útil para programar estratégias já traçadas.**

Henry teve vontade de argumentar que foi Igor quem primeiro adotou um tom agressivo na sua crítica, mas conteve-se:

– Olhe, Igor, reconheço que tenho escrito críticas inflamadas ao planejamento estratégico, e o tom dos meus argumentos pode dar a impressão de que eu descarto o planejamento como uma ferramenta gerencial útil para as organizações. Eu exagerei de propósito minhas críticas para que o debate sobre essa técnica pudesse se dar num terreno mais neutro. Considerando-se a enorme popularidade do planejamento estratégico e a confiança arraigada que as pessoas têm no poder desse método, se eu não enfatizasse as suas deficiências e as suas fraquezas eu não conseguiria criar interesse por alternativas. É como numa gangorra: quando só há uma pessoa, sentada num dos la-

dos, e você quer equilibrá-la, você põe todo o peso no outro extremo, e não no meio, concorda?

– Concordo, mas suas críticas também revelam alguns preconceitos seus. Por exemplo, você não acredita na capacidade do ser humano em ser racional.

– Eu não acredito no poder do formalismo, Igor. A gente só consegue formalizar aquilo que já está definido, cristalizado. Portanto, ao formalizar um procedimento, a gente impede que algo realmente novo – uma estratégia inovadora – brote do processo.

– Mas um processo formal não precisa ser inflexível, Henry. Ele pode incorporar flexibilidades para permitir avaliação de resultados e correção de curso.

– Para mim, “planejamento estratégico flexível” é uma contradição em termos – sentenciou Henry.

– Seu entendimento do que é planejamento estratégico parece que ficou congelado em 1965, quando publiquei *Corporate Strategy*. A versão original de planejamento estratégico, que expus nesse livro, já não é mais praticada pelas organizações. Você se fixou nessa versão e não leva em conta tudo o que eu escrevi depois, corrigindo as deficiências da visão original. Entre outros aperfeiçoamentos, incluí ferramentas para a resposta estratégica da empresa a novas circunstâncias, em tempo real.

– Bem – comentou Henry, – minha crítica ao planejamento estratégico é dirigida ao processo que você descreveu originalmente. Foi essa concepção que ganhou grande popularidade e se estabeleceu como modelo. Você pode ter incorporado aperfeiçoamentos nessa concepção ao longo do tempo, mas o modelo original já se tinha estabelecido, com sua inflexibilidade e incapacidade de adaptação.

– Olhe, Henry, decisões estratégicas têm que ser tomadas, mesmo quando há incerteza, e o método que proponho ajuda o gestor a reduzir a incerteza e a enfrentá-la de forma racional e organizada. O modelo que você defende, e que chama de “estratégia como um processo de aprendizagem”, só pode ser usado em decisões estratégicas incrementais, de efeitos pequenos, do contrário, a organização teria que esperar algum tempo até poder obser-

var os resultados e aprender com eles. Correria riscos grandes demais. Para decisões estratégicas que não sejam incrementais, o planejamento é indispensável. Tome um exemplo simples: como uma empresa vai tomar uma decisão de construir uma nova fábrica sem uma sistemática análise prévia do ambiente externo, dos seus recursos e das suas opções estratégicas?

Henry ia responder, mas, nisso, dois outros convivas estavam chegando à mesa, Jay e Jean. Eram os mais jovens do grupo, beirando os quarenta: o primeiro, rechonchudo e bonachão; o segundo, magro e sisudo.

– Olá, rapazes! – saudou Jay. – Vocês ainda estão discutindo planejamento estratégico? Está na hora de chegarem a um acordo! – Disse isto enquanto ele e Jean iam cumprimentando os outros dois comensais. Jay apresentou Jean a Igor, que não o conhecia pessoalmente. Os dois recém-chegados se acomodaram nas suas cadeiras e pediram drinques.

Ainda faltavam dois membros do grupo. Dalí a alguns minutos, eles chegaram juntos ao pátio. Henry saudou-os:

– Ora, vejam quem está chegando, a dupla de Harvard! Olá, Mike, olá, Mike! – Eram dois xarás, um loiro, com ar um tanto arrogante, o outro moreno e mais simpático.

Após os cumprimentos, todos se acomodaram à mesa. Jay retomou a palavra, dirigindo-se aos dois recém-chegados.

– Estavam os dois aqui debatendo sobre planejamento estratégico – e indicou Igor e Henry com um gesto da cabeça. O Michael loiro comentou em tom jocoso:

– Henry adora colocar idéias e pensadores em escaninhos para depois poder deliciar-se em criticá-los um a um. Ele já falou o diabo das minhas teorias e até criou um escaninho para elas, que ele chamou de “Escola do Posicionamento”. – Virou-se para Jay. – Você também tem críticas às minhas teorias, não é verdade, Jay?

Henry parou de sorver um gole do seu drinque para avisar:

– Olhem, eu já polemizei o suficiente por hoje. Vou me abster de comentar.

Jay tomou a palavra, respondendo a Michael:

– Mike, acho que todos nesta mesa reconhecem que você foi um pioneiro no esforço de se entender as fontes de vantagem competitiva das empresas. Até a publicação

do seu modelo das cinco forças da concorrência, a identificação das fontes de vantagem competitiva que estavam fora da empresa carecia de uma estrutura conceitual. O modelo das cinco forças forneceu essa estrutura, e os estudiosos de estratégia lhe são gratos por isso. O problema é que seu modelo era tão novo e tão rico em recursos de análise que ele veio a dominar a análise estratégica. E esse enfoque em forças externas à firma, embora valioso, era incompleto. Ele acabou desviando a atenção dos analistas de forças internas que, no meu entender, são tanto ou mais importantes para a competitividade duradoura da firma quanto as pressões competitivas atuantes em um dado ramo de negócios.

– Reconheço que há elementos internos importantes – respondeu Mike. – Tanto é que os conceitos de “cadeia de valor” e “sistema de atividades”, que eu desenvolvi posteriormente, referem-se a características internas da empresa.

– Ainda assim, você nunca reviu o pressuposto do seu modelo da concorrência, de que as firmas de um mesmo ramo são idênticas no que se refere aos recursos que elas controlam. Pois, a meu ver, são exatamente as desigualdades entre as firmas na dotação de recursos e no acesso a fatores de produção diferenciados que explicam a vantagem competitiva de algumas delas.

O garçom esperava pacientemente, lápis e bloquinho em mãos, para anotar os pedidos. Os convivas interromperam momentaneamente a discussão para escolher os pratos. Feitas as escolhas, Jean tomou a palavra.

– Vocês já apresentaram duas questões polêmicas na teoria da estratégia empresarial, começou Jean. Pois bem, permitam-me introduzir mais uma: é a questão da teoria das partes interessadas (*stakeholder theory*). Suponho que todos aqui estejam familiarizados com essa teoria; ela defende que a empresa deve ter por objetivo atender aos interesses de todas as principais partes envolvidas nas ações da empresa, incluindo, além dos acionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores, a comunidade e o governo. É uma proposta que contrasta com a visão atual predominante, segundo a qual a empresa deve buscar a maximização do valor para os acionistas. O encaminhamento desta questão pode vir a transformar a empresa capitalista como ela é hoje.

– Não é uma idéia nova – comentou Igor. – Há qua-

renta anos, Frank W. Abrams, presidente da Standard Oil de New Jersey, já divulgava a idéia de que os gestores de uma empresa têm o dever profissional de achar um equilíbrio harmonioso no atendimento dos interesses das várias partes interessadas. Pouco depois, Peter Drucker argumentou que esse equilíbrio era necessário para a sustentabilidade da empresa.

Michael (o outro) interveio:

– Como você sabe, Jean, eu defendo o que você chama de “visão atual”, a maximização do valor para os acionistas. Minha posição não decorre de uma postura social, moral, ou ideológica, mas sim da consideração cuidadosa e imparcial das alternativas, que são claramente menos satisfatórias. Uma das alternativas, a *stakeholder theory*, está ganhando popularidade neste início de década. A idéia, como você disse, é que os gestores da empresa deveriam buscar satisfazer simultaneamente aos interesses de todas as partes interessadas. Evidentemente, é uma proposta muito atraente do ponto de vista social, o que explica uma parte da sua popularidade. Agora, notem que o objetivo da empresa que essa teoria propõe é mais complexo do que a maximização do valor para os acionistas e a busca de formas de atingir esse objetivo complexo dificultaria muito o trabalho dos gestores e dos conselheiros de empresas. Surpreendentemente, os gestores e os conselheiros apóiam entusiasticamente essa teoria. Que explicação você dá para este paradoxo, Jean?

## **A partir dos anos de 1980, estudos econométricos mostravam que, na média, fatores internos à empresa explicavam mais a sua lucratividade do que o ambiente externo.**

– A teoria das partes interessadas dá a eles mais liberdade de servir aos seus interesses pessoais – respondeu Jean. – Eles podem sempre alegar que tomaram uma decisão para atender ao interesse de alguma das partes.

– Exatamente – disse Michael. – Esta é uma das prin-

cipais razões que tornam a *stakeholder theory* inaplicável na prática.

Jean argumentou:

– No entanto, a experiência das empresas do mundo real mostra que, mesmo em empresas que declaram ter como objetivo último a maximização do valor para o acionista, alguns administradores profissionais acabam dando prioridade aos seus projetos pessoais.

– É verdade. Para evitar essa distorção, temos que aprimorar os instrumentos de governança das empresas, a começar pelo Conselho de Administração... – começou Michael.

– Perfeito! – interrompeu Jean. – Mas, se é assim, podemos pensar num passo além e desenvolver instrumentos que tornem viável a implementação prática da teoria das partes interessadas, já que ela atende a um interesse social mais amplo do que a maximização do valor para o acionista.

– Que instrumentos são esses? – desafiou Michael.

– Alguns ainda precisam ser desenvolvidos. Os avanços recentes no estudo econômico dos incentivos e dos contratos podem ajudar na concepção desses instrumentos.

O garçom pediu licença para esclarecer alguns detalhes sobre os pratos escolhidos...

**Um debate real.** A conversa relatada acima é, evidentemente, fictícia. O encontro descrito não aconteceu de fato, ao menos nas circunstâncias relatadas. Porém, os personagens são reais e os pontos de vista a ele atribuídos na narrativa foram, de fato, expressos por eles próprios em diferentes ocasiões e lugares. Na ordem, os personagens deste encontro imaginário são Igor Ansoff, mundialmente conhecido como o “pai da gestão estratégica” (falecido em 2002); Henry Mintzberg, pesquisador da McGill

University, de Montreal, conhecido por seu espírito crítico e por ter criado os conceitos de “estratégia emergente” e “estratégia como aprendizagem”; Michael Porter (“Michael loiro”, na narrativa), da Harvard Business School, o mais conhecido “guru” de estratégia da atualidade; Michael Jensen (o outro Michael), da mesma escola, conhecida au-

toridade em finanças corporativas; Jay Barney, da Ohio State University, um dos expoentes da chamada “visão da firma baseada em recursos”; e Jean Tirole, diretor do Institut d’Économie Industrielle, de Toulouse, na França, conhecida autoridade em economia das organizações.

A conversa narrada é uma alegoria dos debates que se travavam sobre estratégia no início dos anos de 1990. Já a partir de meados da década de 1980, o estudo de estratégia começou a se tornar mais crítico. A análise estratégica, até então dominada por textos normativos, passou a incorporar estudos com base mais científica, apoiados na economia, na sociologia e em outras ciências humanas.

O colóquio descrito acima é uma amostra das três maiores controvérsias que se debatiam na época: (1) As estratégias devem sair prontas de um processo de planejamento (Igor Ansoff) ou devem emergir de um processo de aprendizado (Henry Mintzberg)? (2) A análise estratégica deve dar mais atenção ao posicionamento da empresa face à sua concorrência (Michael Porter) ou aos recursos que ela possui ou controla (Jay Barney)? (3) De que forma a empresa serve melhor à sociedade: tendo por objetivo maximizar o seu valor para os acionistas (Michael Jensen) ou tendo como objetivo atender aos interesses de todas as partes nela interessadas (Jean Tirole)?

**Formalismo versus espontaneidade.** Com relação ao dilema “planejamento versus aprendizagem”, na década de 1980, o tradicional “planejamento estratégico” foi alvo de muitas críticas e vários analistas chegaram a culpar essa prática pela perda de competitividade dos Estados Unidos perante o Japão e outros países. As críticas culminaram no livro de Henry Mintzberg, *A Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*, publicado em 1994. Nesse livro, Mintzberg afirma que a prática do planejamento estratégico é incapaz de produzir estratégias inovadoras e que ela só é útil para programar estratégias já traçadas. A deficiência central do processo, segundo Mintzberg, é que ele não consegue gerar *insights* (novas compreensões) estratégicos relevantes.

A alternativa que Mintzberg propõe é um processo de aprendizado (ou seja, de tentativa e erro), no qual as estratégias vão sendo elaboradas à medida que são execu-



tadas. Em outras palavras, a reflexão e a ação estratégica passam a ser interativas e concomitantes. O próprio Mintzberg reconhece que essa abordagem não é adequada a qualquer tipo de organização ou a qualquer situação. Ela se presta mais a organizações como firmas de consultoria, organizações de pesquisa e desenvolvimento, agências de propaganda e outras, caracterizadas por sua estruturação em forma de projetos e organizadas primariamente em torno de especialistas.

Entretanto, os defensores do planejamento estratégico foram, ao longo dos anos, corrigindo suas falhas e tornando o processo mais flexível e adaptativo. Seus defensores reconheceram que a separação entre a formulação e a implementação da estratégia era uma deficiência importante da concepção original e que era necessária uma abordagem mais integrada dessas duas atividades. O próprio Igor Ansoff cunhou a expressão “gestão estratégica” para significar essa visão integrada e a expressão foi gradualmente substituindo “planejamento estratégico” na linguagem dos estrategistas.

**Dentro versus fora.** O segundo debate, o da importância relativa do “ambiente interno” da empresa em comparação com o seu “ambiente externo”, acendeu-se no início dos anos de 1990. Em 1980, Michael Porter tinha revolucionado os estudos de estratégia, introduzindo idéias da análise econômica da concorrência. Esta era uma área da teoria econômica até então aplicada exclusivamente pelo governo para monitorar e inibir o abuso do poder de mercado e de outras práticas monopolizadoras das empresas. O modelo desenvolvido por Porter, apelidado de “modelo das cinco forças da concorrência”, é um instrumento de análise sofisticado para a compreensão das pressões que vários agentes do mercado exercem sobre a lucratividade das empresas.

A contribuição de Porter foi tão revolucionária que essa visão passou quase que a dominar a reflexão estratégica, em detrimento da análise do “ambiente interno” da empresa. O próprio Porter tentou equilibrar sua proposta, introduzindo as idéias de “cadeia de valor” (1985) e de “sistema de atividades” (1996), perspectivas voltadas ao interior das empresas. Ao mesmo tempo, estudos econômicos mostravam que, na média, fatores internos à empresa explicavam mais a sua lucratividade do que o

ambiente externo (mais precisamente, o ramo de negócios em que a empresa atuava). Isto levou, nos anos de 1990, a uma revalorização dos fatores internos à empresa, especialmente seus recursos, suas competências distintivas e sua cultura interna.

Um dos expoentes dessa visão baseada nos recursos da empresa foi Jay Barney. Entre outras vantagens dessa visão, alegava-se que esses fatores internos garantiam uma vantagem competitiva mais sustentável, no longo prazo, do que o posicionamento da empresa no seu mercado. O debate persiste até hoje, mas os consultores de estratégia resolvem o impasse de uma forma prática: analisam tanto os fatores externos quanto os internos e definem o peso de cada âmbito caso a caso.

**A finalidade da empresa.** Finalmente, o terceiro dilema que aparece na conversa narrada acima, o do “*shareholders versus stakeholders*”, refere-se ao objetivo último da empresa: este deve ser o de maximizar o valor da empresa para os acionistas ou o de atender aos interesses de todos os que são afetados pelas ações da empresa? Talvez esta seja a questão mais importante de gestão empresarial na atualidade. Em última instância, ela trata da modalidade de capitalismo que se deseja adotar (e que talvez ainda não tenha sido desenvolvida).

Na conversa narrada anteriormente, Michael Jensen figura como defensor da visão dos *shareholders*; Jean Tirole defende que haja mais pesquisa para se desenvolver mecanismos contratuais e/ou incentivos, de forma a tornar a visão dos *stakeholders* economicamente mais eficiente, inclusive respondendo às objeções respeitáveis de Jensen. Esta discussão tem se sofisticado nos últimos anos, mas ainda há muito a ser analisado, observado, desenvolvido e avaliado. É um dos assuntos do momento, mas teremos muitos anos pela frente antes que soluções mais claras e validadas na prática estejam disponíveis.

---

**Fábio Luiz Mariotto**

Prof. Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Ph.D. em Filosofia pela Escola Graduada de Negócios da Universidade de Stanford

E-mail: fmariotto@fgvsp.br

# Estratégia na saúde

**N**os últimos anos, o discurso da gestão estratégica tornou-se comum entre os gestores de hospitais brasileiros. Com base em princípios como eficiência, desempenho e rentabilidade, tal discurso reflete o ideário comumente atribuído à tradição norte-americana de gestão hospitalar. Este artigo, fruto de uma pesquisa inédita patrocinada pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV-EAESP, analisa o modo como executivos da área de saúde do Brasil e dos Estados Unidos percebem o uso da administração estratégica em hospitais e discute os desafios específicos do país rumo à profissionalização do setor.

---

por **Ana Maria Malik** FGV-EAESP e **Fabio Patrus M. Pena** Hospital Sírio-Libanês

---

Freqüentemente, ouve-se que as inovações em administração demoram mais a chegar à área de saúde que aos demais setores da economia. No Brasil, ainda é comum comparar, desfavoravelmente, o conhecimento e as práticas de gestão utilizados em hospitais públicos e privados

do País com aqueles empregados nos Estados Unidos.

Costuma-se supor ainda que a formação em administração pode mudar esse cenário de baixa aderência às práticas administrativas mais recentes. Entre os conhecimentos que se imaginam cabíveis, com esse intuito, estão con-

ceitos como eficiência, eficácia e rentabilidade. Nesse sentido, a administração estratégica de hospitais norte-americanos vem sendo tomada como referência para o processo de profissionalização do setor no Brasil.

Este artigo baseia-se em uma pesquisa que buscou comparar a percepção de executivos da saúde sobre a administração estratégica do setor no Brasil e nos EUA. Ele mostra que há importantes diferenças entre o modelo brasileiro e o norte-americano, embora também aponte que as perspectivas para o Brasil são favoráveis, desde que o setor se empenhe fortemente em um projeto de profissionalização, sem, no entanto, perder de vista as necessidades do público carente a que atende.

**A situação brasileira.** No Brasil, desde a década de 1980, com a percepção da falência da Previdência Social, começou-se a falar na necessidade da profissionalização da gestão dos serviços de saúde. Os hospitais do País, tanto os públicos quanto os privados, funcionavam com algum tipo de controle por parte da Previdência, que participava ativamente de seu financiamento, e da Vigilância Sanitária, que fornecia os alvarás de funcionamento. Os recursos financeiros, a partir daí, eram considerados insuficientes. À época, os critérios que norteavam o financiamento eram ditados pelos hospitais, principalmente os privados, que negociavam as tabelas de remuneração.

## **A prevalência de médicos entre os gestores de hospitais brasileiros faz com que a administração seja pouco valorizada, considerada atividade menor e pouco profissional.**

No final da década, o modelo tinha sido alterado, com uma série de medidas tomadas pelo setor público financiador da assistência médica e com o crescimento não regulamentado dos financiadores privados. Nessa nova situação, diversos hospitais privados se descredenciaram

da Previdência Social, buscando novas alternativas de financiamento e acreditando na viabilidade de deixar o mercado cuidar dos serviços.

No entanto, essas mudanças não foram acompanhadas por alterações nos modelos de gestão nem nos próprios administradores: os hospitais continuavam a ser gerenciados por médicos, com visões “médicas” de mundo, em que a necessidade dos pacientes e dos serviços era ditada pelos profissionais que os atendiam, e não pela perspectiva mais ampla de um negócio focado em resultado.

Nos anos de 1990, o Brasil começou a importar modelos e modismos norte-americanos, como a busca pela qualidade nos hospitais, o planejamento estratégico sob diferentes olhares, o *managed care*, a gestão mercadológica, o discurso da racionalização e da necessidade de profissionalização e instrumentos de administração como prontuários eletrônicos e sistemas de informação. Isso foi disseminado para hospitais públicos e serviços privados, embora não incorporado de fato à prática.

Estudos realizados no final dessa década e no início da década de 2000 mostraram que a alteração observada nos indicadores hospitalares no País foi tímida. O mercado não solicitava a incorporação de modelos e técnicas de qualidade, a existência de sistemas de informação não garantia que os gestores os utilizassem e a ação dos executivos com certificados de cursos de administração não se traduzia em melhores resultados.

**De olho na América.** Nos EUA vem ocorrendo, desde os anos de 1980, um movimento pela racionalização da assistência médica, estimulado por questões da economia em geral. As teorias da qualidade assumiam que um dos motivos pelos quais os diferentes produtos colocados no mercado não conseguiam reduzir seus preços era o crescente aumento de custos da mão-de-obra. A diminuição nos salários ou no ritmo de seu crescimento não conseguia controlar os benefícios, entre os quais a assistência médica, que passou a ser vista como grande vilã da redução da competitividade do mercado geral norte-americano. A contenção de despesas passou a ser uma das grandes metas do mercado da assistência à saúde.

Esse cenário levou a uma situação em que o *managed care* se tornou uma das melhores alternativas. Diante de uma realidade na qual se percebia excesso de leitos hospitalares, foi feito um esforço para a redução de seu número. Na Costa Oeste, chegou-se a um indicador, no final dos anos de 1980, de menos de 1 leito geral por 1.000 habitantes, abaixo dos 2,32 preconizados em 1999 pelo Ministério da Saúde no Brasil. Essa redução na oferta fez com que caíssem outros indicadores de utilização, como média de permanência, levando a estudos sobre qualidade da assistência. Estes evidenciaram que os indicadores tinham caído abaixo do aceitável, levando a reinternações de urgência. Foram então revistos estes padrões, de disponibilidade e utilização.

Modelos de gestão de qualidade, associados a *disease management* e a *case management*, se tornaram alternativas para substituir ou complementar a internação hospitalar. O conhecimento do mercado tornou-se cada vez mais necessário para otimizar as negociações com as fontes pagadoras. Modelos de financiamento baseados em DRGs (grupos homogêneos de diagnóstico), obrigando à gestão e ao acompanhamento dos casos internados e sistemas de gestão empresarial, como o *BSC* (*Balanced Scorecard*), entre outros, se popularizaram no país entre a década de 1980 e o começo da década de 2000.

A partir do ano 2000, aumentou a importância dos protocolos para o controle de doenças crônicas. A implantação e o seguimento dessas normatizações se tornaram fundamentais para garantir controle de gastos, eficácia e remuneração dos prestadores. A identificação da rentabilidade de atividades tem sido a norma, gerando o modelo de redes com atividades assistenciais especializadas distribuídas por diferentes serviços.

**Comparando os países.** Com o intuito de comparar a percepção de executivos da área de saúde sobre o processo de administração estratégica hospitalar no País com a norte-americana, realizamos uma pesquisa

com executivos de hospitais brasileiros e norte-americanos (ver Quadro). O resultado geral da pesquisa aponta diferenças significativas entre os dois países. Em específico, as diferenças referem-se a itens como a formação dos administradores de saúde; o tipo de prioridades do gestor do negócio; a clareza sobre a propriedade do negócio; e a influência de questões políticas nas definições estratégicas do hospital. Vejamos cada ponto a seguir.

Em relação à formação dos administradores de saúde, nota-se que, entre os brasileiros, há mais médicos, ao passo que, entre os norte-americanos, predominam administradores e contadores. Isso explica a maior familiaridade dos norte-americanos com questões de gestão, avaliação, orçamento e custos, em contraposição ao discurso mais voltado para a assistência e o assistencialismo dos brasileiros. Além disso, a prevalência de médicos entre os gestores de hospitais brasileiros faz com que a administração seja pouco valorizada, considerada atividade menor e pouco pro-



fissional. Os médicos, enquanto técnicos e sendo percebidos como aqueles que geram as receitas para os serviços, interferem no processo decisório e se sentem acima das regras, colocando-se mais como clientes do que como parceiros dos hospitais.

No que diz respeito à gestão, predominam no mercado hospitalar brasileiro práticas difusas que indicam uma perspectiva mais assistencialista do que focada em negócio. Os norte-americanos, freqüentemente com formação na área de negócios, têm muito claro entre seus objetivos a busca do *bottom line*. Para se ter uma idéia disso, embora nos Estados Unidos seja mais fácil obter indicadores hospitalares que no Brasil, lá as medidas de qualidade da assistência são mais difíceis de identificar e obter do que as de resultados operacionais. Naquele país, o resultado do negócio é premissa; a assistência, por sua parte, é uma mera consequência. Já no Brasil, a dimensão do “negócio” é pouco percebida.

**Muitas associações brasileiras de profissionais da saúde olham para a realidade norte-americana e assumem que esse será o futuro modelo de saúde no Brasil. No entanto, uma análise cuidadosa do cenário mostra que essa premissa é falsa.**

Outra diferença entre os dois países refere-se à propriedade do negócio, ou seja, a quem é o “dono”. Essa indefinição leva a uma baixa formalização dos processos e do planejamento estratégico, pois não fica claro a quem se deve prestar contas. Além disso, esse fato evidencia o baixo controle externo sobre essas organizações, a inexistência de um Conselho atuante, a falta de acionistas ou sócios buscando resultados, a carência de mecanismos reais de controle social ou a ausência de regulamentação e acompanhamento mais próximos por parte dos financiadores, dos órgãos governamentais etc. Nos EUA, a *accountability* faz parte do cenário, e o resultado financeiro sempre é

buscado, mesmo que nem sempre esteja claro a quem ele pertence.

Por fim, um último ponto de comparação entre os dois países refere-se à existência, e à força, de jogos de poder nas definições dos planos estratégicos nos hospitais. No Brasil, de acordo com a pesquisa que realizamos, há pouca comunicação dos planos ou projetos de negócio, seja por pura inexistência, falta de clareza ou simplesmente por ausência de interesses dos grupos que o definem e controlam em torná-los conhecidos. Com isso, a distância entre execução e gestão e a diferença entre o hospital percebido pelos gestores e aquele visto pelos técnicos interferem sensivelmente na disseminação de uma visão comum. O fato é que no Brasil os jogos de poder são mais aceitos que nos Estados Unidos, o que significa dizer que em nosso contexto as regras são pouco formalizadas, preservando, assim, o *status quo*.

**Luz no fim do túnel.** A comparação entre a realidade da gestão de nossos hospitais com a norte-americana não deve ser estímulo ao pessimismo. Já há por aqui uma diversidade de ações que incluem desde iniciativas do próprio governo até aquelas dos dirigentes hospitalares que indicam uma crescente profissionalização. A seguir destacamos algumas dessas principais iniciativas.

Em primeiro lugar, há um visível aprimoramento na gestão dos servi-

ços. No Brasil, as políticas de saúde passaram a ser uma grande preocupação no segmento privado. Há uma década, a realidade era bem diferente, pois o setor hospitalar privado se mantinha à distância das políticas setoriais. Isso mudou a partir dos anos de 1990, em parte pelas dificuldades de financiamento. A partir daí, todos os executivos do setor perceberam a insuficiência de recursos e a necessidade de melhorar a gestão dos existentes.

Em segundo lugar, cresce a preocupação com a competitividade desse mercado. Nos EUA, onde tal competição é mais antiga, planejamento e análise estratégica são ensinados tradicionalmente nos cursos voltados à gestão

de saúde. Naquele país, é esperado que os administradores e técnicos ligados à assistência, com nível de instrução superior ou médio, conheçam as características do setor e estejam dispostos a colaborar com os esforços de sua organização. Crises econômicas ocorridas no passado, com suas conhecidas influências sobre o emprego, moldaram a cultura dessas organizações a ponto de inclinar os trabalhadores norte-americanos à colaboração com o intuito de garantir a sobrevivência dos serviços e de seus empregos.

No Brasil, a preocupação com o mercado é mais recente. Novos conceitos vêm sendo introduzidos lentamente no País: hospitais passam a ser entendidos como organizações, médicos começam a ser chamados de parceiros e o resultado financeiro positivo é buscado com a utilização de ferramentas de gestão mais visíveis e mais caras. Tais novidades não necessariamente aparecem no mundo real, mas fazem diferença nos discursos, principalmente daqueles que

estão há mais tempo no setor. Com isso, a mentalidade de assistência presente neste setor deve regredir progressivamente em benefício de um foco mais nítido no negócio.

**Desafios futuros.** Encerramos este artigo com algumas observações sobre o futuro do setor no País. Em primeiro lugar, é preciso atenção para o fato de que o equilíbrio entre negócio e assistência ainda é um ponto de discussão em aberto e crítico. De fato, a responsabilidade social entendida como forma de satisfazer acionistas não é uma perspectiva suficiente quando pensamos na existência de cidadãos alijados dos progressos obtidos pela sociedade, especialmente em um país como o Brasil.

Em segundo lugar, a administração estratégica que existe nos Estados Unidos é apenas um modelo de apoio e orientação à decisão, não um caminho obrigatório para o Brasil. Muitas associações brasileiras de profissionais da saúde olham para a realidade norte-americana e assumem



O home broker acaba de virar beach broker, club broker, golf broker, dinner broker, over broker.

[www.bcsul.com.br/ebroker](http://www.bcsul.com.br/ebroker)  
0800 726 9333

Investimento com rentabilidade e segurança requer responsabilidade.

O Banco Cruzeiro do Sul oferece um serviço eficiente e exclusivo, através da sua Corretora de Valores, para fazer o sobe-e-desce de seus investimentos virar "sobe-e-sobe": ebroker Cruzeiro do Sul. Do seu ebroker você faz tudo. É simples, fácil, prático e seguro. Agilidade no cadastramento e trâmite de documentos. Cotações Bovespa, Cotações BMF, Poderoso Módulo Gráfico, Agências de Notícias e serviços como Saldo Projetado, Fatura Online, Custódia Online. Cadastre-se hoje mesmo.

ebroker Cruzeiro do Sul.  
Seu corretor eletrônico.  
Você bem cotado.



### Quadro – Raio X da pesquisa

Objetivo principal	Analisar, a partir da percepção de executivos hospitalares, a utilização da administração estratégica no período 2001/ 2002.
Referencial teórico	Modelo teórico de administração estratégica [Ginter et al – <i>Strategic Management in Healthcare</i> (1998)]
Amostra	6 hospitais americanos, da região metropolitana de Atlanta, GA (23 executivos) e 4 hospitais brasileiros, da região metropolitana de São Paulo (17 executivos)
Categorias de análise	a) informações utilizadas para a análise da situação dos hospitais; b) identificação das prioridades e metas organizacionais; c) sincronismo entre o planejamento e o processo orçamentário; d) comunicação das decisões estratégicas a toda a organização; e) mecanismos de avaliação e revisão dos resultados do planejamento
Principais resultados	A análise do material obtido demonstrou que os executivos entrevistados nos Estados Unidos pareciam mais afeitos ao processo (ou ao discurso) de administração estratégica que os brasileiros. Entre os hospitais brasileiros, constatou-se que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A definição de prioridades nos diferentes serviços não era clara;</li> <li>• O processo orçamentário apareceu dissociado do processo de planejamento;</li> <li>• As informações e os indicadores gerenciais eram utilizados raramente. Quando utilizados, eram obtidos com muito maior frequência dentro que fora da organização;</li> <li>• Os dados de produção do setor, Segundo a percepção dos entrevistados, quando existem ou são divulgados, são relativamente pouco fidedignos e referem-se muito mais ao setor público que ao privado;</li> </ul> Os indicadores assistenciais existentes são com grande frequência coletados e informados com orientação voltada ao financiamento.

que esse será o futuro modelo de saúde no Brasil. No entanto, uma análise cuidadosa do cenário mostra que essa premissa é falsa, pois financiadores bem-sucedidos nos EUA que entraram no mercado brasileiro já o estão abandonando. O *managed care* não foi implantado no Brasil e, mesmo nos Estados Unidos, já mudou suas regras desde os anos de 1990.

Desse modo, análises de cenário bem-feitas não garantem a melhoria da assistência prestada. O mesmo pode ser dito da utilização de indicadores e da obtenção de mais recursos. Esses fatores são coadjuvantes, que tendem a facilitar a consecução bem-sucedida da atividade-fim, porém nenhum deles a garante ou a substitui. Por isso, diversas lógicas podem e devem coexistir.

Por fim, vem ocorrendo no País uma incorporação de executivos de outros setores na gestão dos hospitais. Isso contribui para a renovação da cultura dessas instituições, que passam a falar a linguagem da eficiência, do desempenho e

da avaliação de resultados. No entanto, se, de um lado, o setor privado é tradicional em termos de sua atenção a metas, clareza de papéis e foco na *accountability*, de outro é preciso que os profissionais envolvidos com a gestão no setor de saúde não percam de vista as características e necessidades próprias desse setor. É provavelmente nesse contexto que devemos compreender as atuais discussões sobre qual seria o perfil de competências próprio do executivo hospitalar.

#### Ana Maria Malik

Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
Doutora em Medicina pela Faculdade de Medicina da USP  
E-mail: anamalik@fgvsp.br

#### Fabio Patrus M. Pena

Hospital Sírio-Libanês  
Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP  
E-mail: fabio.patrus@hsl.org.br

## Direcionadores estratégicos de TI

**O** uso de Tecnologia de Informação (TI) nas empresas deve atender ao propósito de suprir as necessidades estratégicas e operacionais da organização, contribuindo para seu bom desempenho final. Todavia, esse uso não pode ser decidido sem se considerar o contexto em que as organizações estão inseridas. Nesta coluna, destaco quatro dimensões desse contexto e que agem como direcionadores estratégicos do uso de TI. O primeiro desses direcionadores é o de mercado. As estratégias e operações das empresas devem atender às pressões do negócio, oferecendo respostas organizacionais necessárias ao seu sucesso ou, pelo menos, à sobrevivência no novo ambiente empresarial. No entanto, as respostas também mudam o mercado, alterando as pressões, que passam a exigir novas respostas. O uso de TI deve ser considerado como parte da resposta das organizações às pressões do mercado. O segundo direcionador é aquele relacionado à própria organização. Os modelos de negócio devem ser entendidos como a relação criada entre os ambientes externo e interno da organização, suas estratégias, estrutura e processos, indivíduos e cultura e os processos gerenciais. Estes componentes e sua inter-relação definem como a organização participará do mercado. Considerando que a TI tem uma relação direta com cada um deles, ela sempre será afetada e os afetará com essas mudanças.

O terceiro direcionador do uso de TI refere-se

aos indivíduos, que passam igualmente a ser pressionados para se inserirem no ambiente digital, assim como fazem pressão para que os participantes de seus processos também se insiram, fato que ocorre nos níveis econômico, cultural e social. Com isso, os indivíduos tornam-se mais exigentes em relação ao uso de TI, seja com respeito à intensidade como pela qualidade dessa utilização. Tal situação tende também a influenciar as características dos profissionais, que passam a ter maior proximidade com essa tecnologia que é muito utilizada pelas empresas que os empregarão.

Por fim, o quarto direcionador do uso de TI é a própria TI. O mercado, as organizações e os indivíduos exigem que as tecnologias sejam desenvolvidas e utilizadas de modo que resolvam seus problemas e ofereçam a inovação necessária para gerações de novas oportunidades. Ao mesmo tempo, a TI oferta uma grande quantidade de funcionalidade e inovações que as organizações e indivíduos podem ou não assimilar, e tanto a assimilação como sua recusa acarretam risco.

Uma das armadilhas que as organizações enfrentam ao utilizar novas tecnologias refere-se ao apego àquilo que é conhecido e tem demonstrado algum nível de sucesso. A experiência da organização com inovações tecnológicas, o nível de conhecimento tecnológico e a situação do mercado, entre outros aspectos, interferem diretamente na capacidade da organização de superar essa armadilha.



**Alberto Luiz Albertin**  
FGV-EAESP

# Competitividade digital

O mercado de produção de *softwares* cresce em todo o mundo, e a situação é favorável aos países emergentes, incluindo o Brasil. O fato é explicado pela crescente pressão que as multinacionais norte-americanas e européias vêm recebendo para diversificarem suas cadeias produtivas em regiões de menor risco, com mão-de-obra barata e razoavelmente qualificada. O artigo analisa a situação dessa indústria no Brasil, destaca os fatores internos e externos favoráveis ao seu desenvolvimento e os principais desafios a serem superados para a elevação de sua vantagem competitiva futura.

por **Ilan Avrichir** ESPM e **Jairo Avrichir** ASSESPRO

O aumento da exportação de serviços de *software* por países emergentes é uma das mais notáveis tendências na evolução da divisão internacional de trabalho nos últimos anos. Em particular, merecem destaque exemplos como Índia, que, no intervalo entre 1984 e 2002, elevou suas exportações de US\$ 22 milhões para mais de US\$ 9 bilhões; Irilan-

da, que em 1991 exportava US\$ 2,4 bilhões, passou para a cifra de US\$ 17,3 bilhões em 2003; e Israel, cujas exportações, em 1991, chegavam a US\$ 110 milhões, passou a um volume de US\$ 2,5 bilhões no ano 2000.

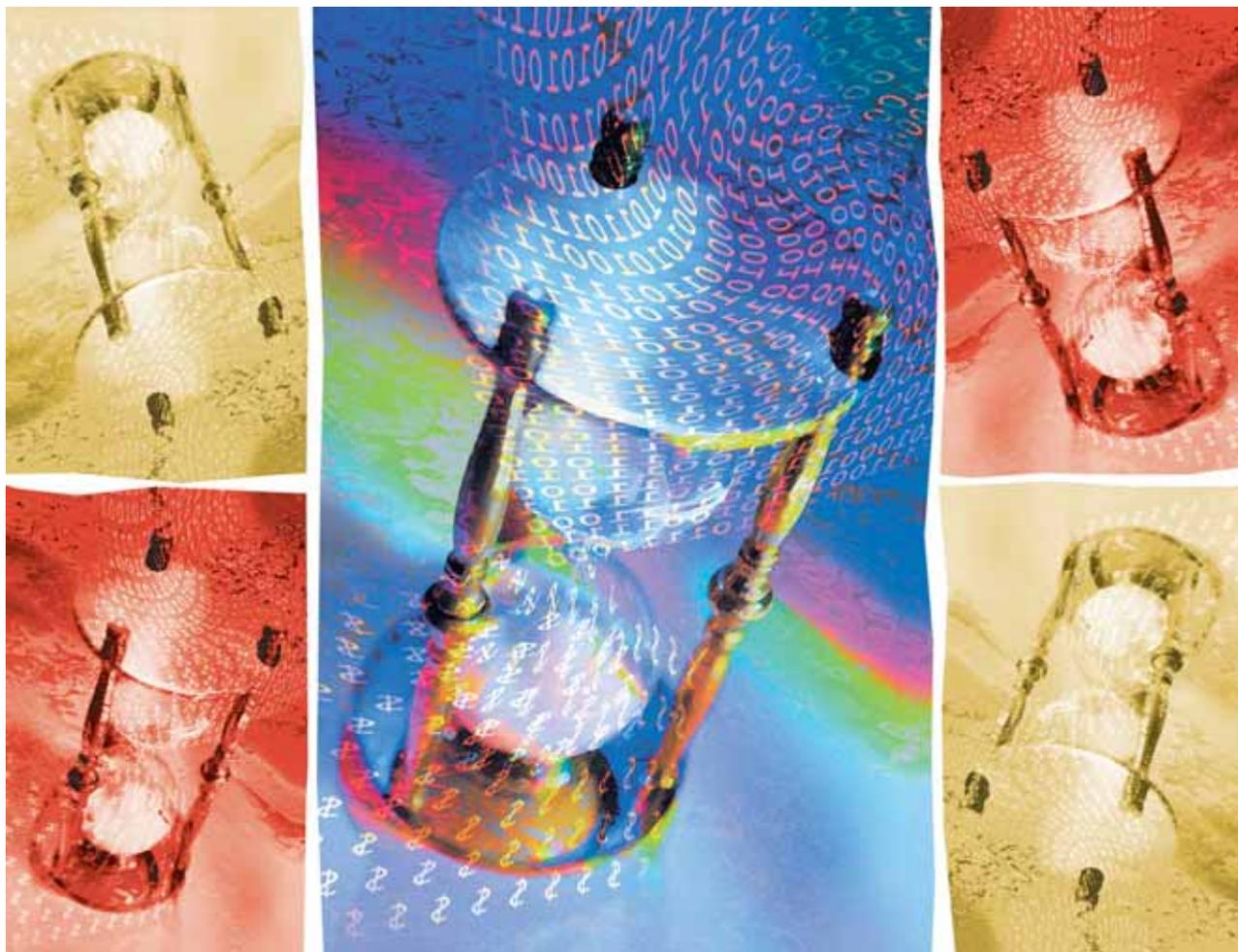
Apesar de as previsões variarem bastante, a maioria dos observadores estima que a terceirização internacional

de processos empresariais vai continuar a crescer a taxas de 30% ao ano até 2008. E o mais importante é que o motor desse crescimento é atribuído aos serviços relacionados com a produção de *software*. Tal situação oferece aos países emergentes, entre eles o Brasil, um número grande de oportunidades e benefícios, principalmente os relacionados à criação de empregos qualificados, ao aumento de salários e à incorporação de competências.

**O cenário internacional.** Dois importantes acontecimentos no cenário mundial têm influenciado decisivamente no aumento das exportações de *software* por parte de países emergentes, como o Brasil. Em primeiro lugar, a Índia, país considerado líder incontestado do mercado de produção de *software* e serviços vinculados à tecnologia

da informação, como *call centers*, está passando por transformações significativas em sua indústria.

Uma delas refere-se ao aumento dos salários dos profissionais indianos, que têm crescido a taxas muito superiores à média mundial. A consequência desse fato é o aumento da rotatividade de pessoal, que no caso indiano varia de 15% a 30% em algumas empresas. Uma segunda transformação está ligada ao aumento das preocupações das indústrias norte-americanas e européias lá instaladas por conta dos atentados terroristas verificados naquele país. Tendo em vista que a concentração dessas empresas é grande na região, elas vêm procurando diversificar seus riscos migrando para outros países emergentes, livres de problemas sociais como este. Evidentemente, tal fato diversifica as estratégias de investi-



mento dessas empresas, abrindo a oportunidade para outros países emergentes.

Um segundo fato, ainda no cenário mundial, tem influenciado o mercado de produção de *software*. Trata-se das contínuas pressões que vêm recebendo as empresas norte-americanas para transferirem partes do processo de desenvolvimento de *software* para países emergentes, dentro de uma estratégia global de ramificação de suas cadeias produtivas. Acionistas e fundos de investimento têm sido os principais responsáveis por essas pressões.

**O cenário brasileiro.** Se as duas transformações, anteriormente analisadas, têm exercido importante influência sobre a dinâmica da indústria de *softwares*, principalmente no sentido de ampliar os fluxos de investimento em outros países emergentes que não, por exemplo, os tradicionais (como a Índia), o mesmo pode ser dito com respeito a transformações na indústria de *softwares* no Brasil. Em específico, observamos duas transformações, as quais vêm contribuindo para a elevação da competitividade de nossa indústria de *software* local.

Em primeiro lugar, observamos uma desaceleração recente do mercado de *software* no Brasil. Nos últimos dez anos, esse mercado passou por diversos ciclos de aquecimento de demanda. Primeiro, a onda de fusões e aquisições no setor bancário; depois, as privatizações e fusões na área de telecomunicações; em seguida, fatos como o *bug* do milênio, a implantação do Sistema Brasileiro de Pagamentos; e, por fim, a adoção de ERPs pelas empresas e a automação de pontos-de-venda.

O problema é que essas ondas parecem ter passado. Se, por um lado, permitiram uma acumulação de conhecimentos no setor, fundamental para a competição no cenário internacional, por outro diminuíram a pressão para atuar no mercado externo. No entanto, como agora não se esboça qualquer reaquecimento do mercado interno, as empresas estão tendo de mirar outros mercados com o intuito de se expandirem. O mercado externo passa a ser, portanto, condição de sobrevivência dessas empresas.

Em segundo lugar deve ser citada a importância da Lei n.º 8248 que vigorou no país de 1993 a 2001 e foi substituída pela Lei n.º 10176 em 2001. Essa lei, conhecida como Lei de Informática, concede isenção parcial de IPI para fabricantes de equipamentos de tecnologia, que, em contrapartida, devem investir cerca de 5% de seu faturamento em centros de pesquisa e desenvolvimento locais. Estima-se que, no período de 1993 a 2001, perto de 250 grandes empresas multinacionais do setor estabelecidas no Brasil, além de empresas nacionais como a Itaútec, investiram cerca de R\$ 3 bilhões em pesquisa e desenvolvimento em função da Lei. A maior parte desses recursos foi direcionada para o desenvolvimento de *software*.

**Desafios locais.** Apesar da aparente favorabilidade dos cenários internacional e local para a indústria de *software*, o fato é que o país ainda está longe de atingir o nível esperado de exportações. Órgãos federais e associações de fomento vêm anunciando que uma meta de exportação razoável para o país seria algo da ordem de US\$ 2 bilhões ao ano em 2007. Na prática, porém, de acordo com as mais otimistas das avaliações, o país não chega a exportar mais do que US\$ 400 milhões ao ano.

## **A maioria dos observadores estima que a terceirização internacional de processos empresariais vai continuar a crescer a taxas de 30% ao ano até 2008.**

As análises sobre as razões dessa defasagem começam a surgir em diversas revistas especializadas, como *Exame* e *Carta Capital*. O fato é que não observamos ainda um consenso sobre as causas do problema. O que se observa é um conjunto disperso de indicadores e experiências, a maior parte destas obtidas das próprias empresas atuantes no setor (ver quadro). Mesmo assim, podemos observar três conjuntos de obstáculos que dificultam o crescimento do volume de exportações de nossa indústria de *software*, que passamos a analisar a seguir.

O primeiro conjunto diz respeito à ausência de financiamentos a custos internacionalmente competitivos, à rigidez de nossa legislação trabalhista, às barreiras fiscais que se traduzem pela elevada incidência de impostos sobre a cadeia produtiva e sobre a exportação de serviços e às deficiências de formação de mão-de-obra.

O segundo conjunto refere-se à reputação das empresas de *software* de outros países. Pelo fato de terem sido as primeiras a entrarem nesse mercado, as indústrias indianas, irlandesas e israelenses, por exemplo, detêm a esta altura recursos de marca e imagem de difícil imitação. No ramo de serviços, a teoria mostra que os clientes potenciais têm grande dificuldade em avaliar, de antemão, a qualidade dos serviços que adquirem e, por essa razão, tendem a valorizar a reputação das empresas como um tipo de garantia. Sabemos que a reputação é um recurso muito mais valioso para as empresas de serviço do que para as do ramo industrial tradicional. Desse ponto de vista, as empresas brasileiras estão em franca desvantagem.

## **Apesar da aparente favorabilidade dos cenários internacional e local para a indústria de *software*, o fato é que o país ainda está longe de atingir o nível esperado de exportações. Os atuais US\$ 400 milhões/ano em exportação estão bem longe dos US\$ 2 bilhões estimados como ideais para o setor.**

Um último conjunto de obstáculos de nossa indústria está ligado a seu baixo desenvolvimento de capacidades específicas. As empresas indianas, irlandesas e israelenses, para ficar ainda com esses exemplos, desenvolveram ao longo do tempo competências de controle de processos, de gestão de equipes multiculturais, tornando-se altamente especializadas. Esse fato aumenta, e muito, sua produtividade e tornam seus processos de vantagens competitivas menos dependentes da liderança em custo. Nes-

se caso, as empresas brasileiras têm hoje pela frente um grande desafio no sentido de desenvolverem capacidades organizacionais compatíveis com o tipo de indústria em que estão atuando e competindo.

**O futuro da indústria.** Neste ponto o leitor pode estar se indagando sobre como nossa indústria de *software* poderá enfim alcançar o nível de desempenho e competitividade internacional coerentes com o potencial do país nesta área. Podemos, para finalizar este artigo, destacar algumas hipóteses sobre o futuro dessa indústria no país.

Em primeiro lugar, avançar na sofisticação de competências organizacionais. Apesar de as empresas brasileiras apresentarem hoje avanços importantes em relação há alguns anos, o fato é que, como visto anteriormente, as concorrentes internacionais o fizeram em velocidade e intensidade superiores. Isso coloca para nossas empresas desafios mais rigorosos, sobretudo no que se refere à correção de sua defasagem com relação às concorrentes principais.

Para piorar a situação, há novos entrantes neste setor, fato que se observa principalmente nos mercados chinês, russo, filipino e dos países do Leste Europeu.

Em segundo lugar, é preciso maior apoio financeiro do governo a essa indústria. Além do apoio financeiro, medidas como a inclusão de benefícios fiscais às empresas exportadoras também se revelam experiências de elevado impacto positivo. Ações concretas já podem

ser observadas nesse sentido, como a isenção fiscal proposta pela Medida Provisória 255 e a liberação de linhas de crédito a juros inferiores aos do mercado para algumas empresas do setor, mostram que o governo está sensível aos desafios dessa indústria.

Para encerrar, além de tudo o que já foi escrito, talvez um ponto essencial mereça destaque: nessa indústria, a principal fonte de sobrevivência é a velocidade. Veja-se o caso da certificação CMM nível 5. Trata-se do

## Retrato do setor

Existem três tipos de empresas atuando no setor de produção e exportação de *softwares* no país: multinacionais diretamente focadas em desenvolvimento tecnológico; multinacionais de outras áreas que não a tecnológica, mas com investimentos em pesquisa e desenvolvimento; e empresas brasileiras de tecnologia. Vejamos cada uma delas a seguir.

Multinacionais de tecnologia de informação instaladas no Brasil são representadas por empresas como Motorola, HP, Dell, Nokia, Ericson, Siemens e Samsung. Essas empresas estão criando e expandindo centros de desenvolvimento de *software* e trazendo para o Brasil atividades que antes eram feitas em suas matrizes.

Um exemplo desse tipo de empresa é a Dell Computadores, que abriu sua filial no Brasil em 1999. A partir de 2000, criou aqui o Centro Global de Desenvolvimento de *Software*, ou GDC, concebido com o intuito de trazer para o país uma parte das atividades de desenvolvimento das ferramentas de uso global. Em 2002, o centro foi transferido para o parque tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (TecnoPUC), ocupando uma área de mais de 1.400 metros quadrados. Em 2003, o GDC conquistou a certificação CMM nível 2, sendo o primeiro na Dell em todo o mundo a atingir tal padrão. Atualmente, existem na Dell quatro centros de desenvolvimento de *software*: nos Estados Unidos, na Índia, na Rússia e no Brasil. O centro de Porto Alegre tem mais de 300 profissionais trabalhando em período integral.

As multinacionais de outras áreas, que não de tecnologia, com filiais no país são empresas que anunciaram a criação ou ampliação de centros de desenvolvimento de *software* ou de realização de processos de negócios no Brasil. Entre elas estão a Renault, a Johnson & Johnson, a Rhodia, a Exxon e a Sonae.

A Renault e a Rhodia, por exemplo, decidiram centralizar partes do desenvolvimento de SAP Global no Brasil. A Johnson & Johnson começou por fazer parte da manutenção de sistemas legados em São José dos Campos. O grupo Sonae abriu uma empresa separada, a Tlantic, sediada no TecnoPUC, em Porto Alegre, para desenvolver *software* para a matriz em Portugal e tem intenção de transformar a nova empresa em um centro de resultados, exportando serviços de desenvolvimento de *software*. ATlantic aumentou o número de profissionais em um ano de 40 para mais de 150 e certificou-se em CMM nível 2.

No caso dessas empresas, os fatores que parecem estar determinando os movimentos são justamente a pressão para aumentarem a parcela de atividades em países em desenvolvimento e o desejo de não concentrarem suas atividades apenas na Índia. Um outro fator que também explica esse movimento é a crescente padronização e globalização dos sistemas de informação dessas multinacionais.

Por fim, entre as empresas brasileiras que vêm contribuindo para o desenvolvimento da indústria de *software* no país incluímos a Stefanini, CPM, Procwork, Brasscom, C.P.M, Microsiga, Datasul e Módulo. Tais empresas têm como atividade principal a prestação de serviços na área de *software*, tendo há muito tempo vislumbrado oportunidades de exportação na área e realizando importantes investimentos.

Vejamos, por exemplo, o caso da Stefanini. Ela incorporou seu primeiro escritório na Flórida em 2001. Naquele ano, conseguiu dois contratos. Em 2003, mais 2; em 2004, 4 e, em 2005, apenas no primeiro semestre, outros 10 contratos. Quase todos os clientes da empresa no exterior são filiais de empresas multinacionais para as quais ela começou prestando serviços no Brasil, evoluindo desse contato inicial até suas matrizes nos Estados Unidos.

certificado de qualidade na produção e gerenciamento de *software* mais valorizado pela indústria mundial. De todas as empresas atuantes no país, apenas duas possuem esse certificado; na Índia, apenas na região de Bangalore, há cinquenta empresas certificadas. Esse é um pequeno exemplo da distância que nos separa dos líderes do setor. Sem um ritmo acelerado de investimento e desenvolvimento de nossa indústria, dificilmente conseguiremos vencer essa distância.

### Ilan Avritchir

Prof. e coord. do Departamento de Organizações e RH da ESPM e prof. do MBA do IBMEC-SP  
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP  
E-mail: iavritchir@espm.br

### Jairo Avritchir

ASSESPRO Rio Grande do Sul  
E-mail: jairo\_avritchir@uol.com.br

## Definindo expectativas

**A** estratégia organizacional tem sido a base da maior parte dos trabalhos acadêmicos sobre Gestão de Pessoas na atualidade. Duas são as idéias centrais que justificam essa abordagem: primeira, de que é possível identificar comportamentos e competências mais adequados para a implementação da estratégia organizacional. Segunda, de que é possível desenhar políticas e práticas de Gestão de Pessoas que ajudem a promover tais comportamentos e competências.

Desse modo, os profissionais da área de Gestão de Pessoas vêm direcionando seus esforços no sentido de propiciar às suas organizações formas de gestão mais estratégicas, distanciando-se, ao menos no discurso, das (nem tão antigas) práticas dos departamentos pessoais. De fato, a mudança de ênfase do Departamento Pessoal para o Departamento de Recursos Humanos foi a primeira tentativa nessa direção. Rebatizado, a missão deste último é a de elaborar e promover políticas, programas e práticas que abram caminho para os direcionadores estratégicos da organização.

No entanto, observamos que o discurso está mais avançado do que as práticas. Embora muitos esforços sejam genuinamente dedicados a esse banho estratégico em nossos antigos DPs, os resultados ainda são frágeis. O fantasma que acompanha a área desde seu nascimento continua rondando: será realmente que a Gestão de Pessoas contribui para alguma coisa na organização?

A resposta não é simples. Porém, dois pontos merecem nossa atenção. Primeiro, não seria o caso de investigar mais detidamente as relações causais entre as ações da área de Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais? Na verdade, raras são as empresas que conseguem definir precisamente os resultados que a área deve atingir. E, se essa definição não for clara o suficiente, como verificar se os resultados foram atingidos?

O segundo ponto diz respeito à questão de se há realmente apenas uma única estratégia a ser perseguida pela organização. Não seria o caso de pensar que as diversas unidades, ou áreas funcionais, podem ter estratégias particulares e, em alguns casos, até mesmo contraditórias? Este talvez fosse o caso da área de Gestão de Pessoas, que por vezes atende a objetivos tão diversos como o credenciamento em revistas de negócio, o desenho de práticas especiais de gestão para atender a outras áreas ou grupos de poder dentro da organização e a imposição de certas práticas por um grande fornecedor ou cliente.

Desse modo, uma forma de repensar a participação da área de Gestão de Pessoas na estratégia da organização talvez seja reconhecendo que a área lida com estratégias muito distintas e não formalizadas. A recomendação é nomear claramente as expectativas, corrigindo as pressões de resultado e tornando as atividades da área muito mais factíveis e coerentes com seus propósitos dentro da organização.



**Beatriz Maria  
Braga Lacombe**  
FGV-EAESP

# Carreira sem gravidade

**H**á um discurso oficial sobre gestão de carreira na atualidade. Ao mesmo tempo em que ele contribui para a construção de uma linguagem comum entre especialistas, consultores e profissionais sobre o que constitui o desenvolvimento e a progressão destas mesmas carreiras, ele também é responsável pelo acobertamento de alguns dilemas importantes que envolvem hoje o tema. O artigo analisa as premissas centrais desse discurso oficial sobre carreira e destaca três de seus dilemas, tentando provocar no leitor uma reflexão sobre suas principais conseqüências e formas de enfrentamento.

por **Pedro F. Bendassolli** FGV-EAESP

No repertório de temas que compõem a moderna gestão de pessoas, o da gestão de carreira vem ganhando importância crescente não só entre gestores e especialistas da área como também entre profissionais desafiados pelos atuais imperativos do mercado em relação ao emprego e à

ascensão organizacional. No que diz respeito à gestão, o tema envolve a consideração de que as organizações devem prover seus profissionais com estruturas, processos e recursos sob medida para o desenvolvimento de suas carreiras. Já no que diz respeito aos profissionais, a ênfase

vem recaindo sobre uma progressiva tomada de consciência de que, não obstante as iniciativas da empresa, a parte mais importante do desenvolvimento da carreira deve depender deles próprios.

Apesar de partirem de ênfases pragmáticas diferentes, tanto gestores de carreiras e suas empresas quanto os próprios profissionais parecem partilhar de crenças comuns no que se refere a concepção, desenvolvimento e progressão da carreira na atualidade. Essas crenças amparam-se no fato, alardeado por diversos especialistas, de que grandes transformações produziram uma drástica ruptura nos modelos tradicionais de carreira e emprego e que, por essa razão, temos todos de nos haver agora com desafios inéditos neste campo.

Pretende-se mostrar neste artigo que as crenças referentes à gestão de carreira dependem de um tipo de discurso que vem se generalizando e consolidando entre ges-

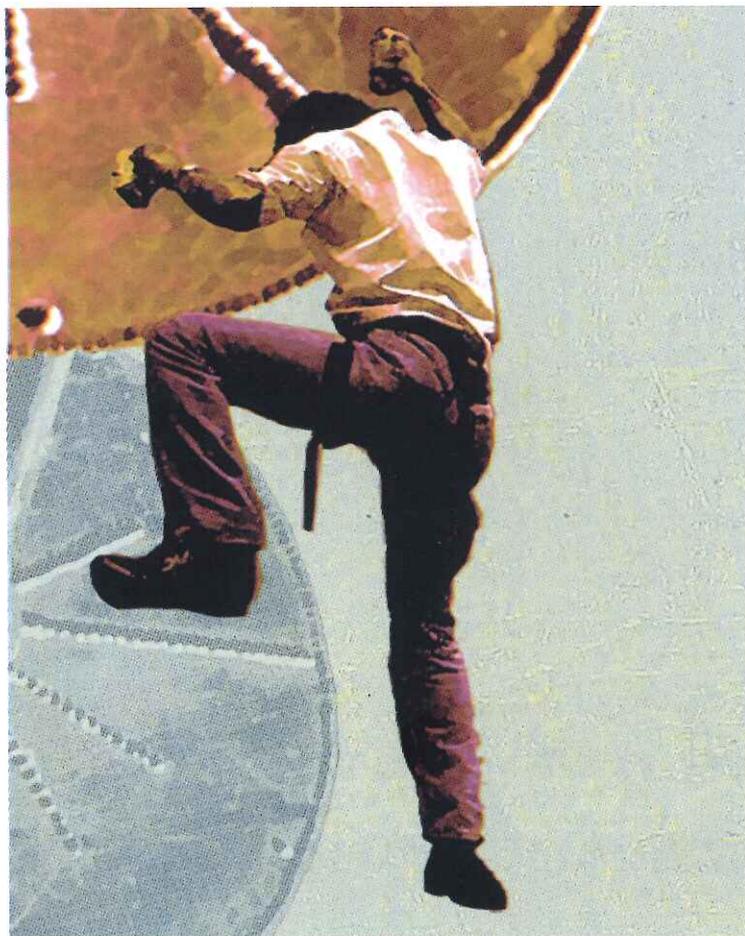
tores e profissionais. Na prática, esse discurso constitui um conjunto de lugares-comuns e falas usados, sem modéstia, por consultores, professores, gestores e pelos próprios profissionais na tentativa de diagnosticar, interpretar e intervir sobre as carreiras em um momento no qual o problema do emprego tornou-se crônico. No entanto, o principal problema com esse discurso é seu efeito retórico: ele tende a ocultar os dilemas envolvidos com a gestão de carreira na atualidade, especificamente do ponto de vista do indivíduo. Por essa razão, o artigo destaca quais são esses dilemas e discute algumas formas de enfrentá-los.

**Reivindicações de época.** O discurso oficial sobre carreira pode ser analisado segundo o que alguns autores vêm chamando de reivindicações de época. De acordo com isto, há, em cada época, determinadas formas de abordar alguns temas que se baseiam no estabelecimento de

dicotomias. No caso da gestão de carreira, e de muitos outros temas dentro do campo da administração, é comum encontrarmos uma dicotomia entre o passado, no qual residiriam práticas obsoletas, burocráticas e tradicionais, e o presente (e até o futuro), no qual novas práticas sugeririam rupturas radicais com esse mesmo passado.

Ao enfatizar a ruptura, esse discurso assume três outras características. A primeira é o fato de ele ser construído a partir de premissas tomadas como verdadeiras de antemão, mas que, à luz de análises mais rigorosas, talvez se mostrem menos evidentes ou até mesmo problemáticas, como buscar-se-á demonstrar na seqüência deste artigo. Em particular em relação à carreira, destacamos três premissas, todas elas enfatizando alguma modalidade de ruptura com o passado.

Premissa número um: carreira tornou-se um problema de foro íntimo, ou seja, entrou para a lista de responsabilidades do próprio profissional. Isso significa que ele tem agora a necessidade de se autoconhecer para, então, discernir sobre as melhores escolhas. Premissa número dois: o trabalho morreu. Na prática, isso equivale a dizer que os profissionais não devem mais bus-



car empregos, e sim desenvolver um projeto de vida coerente com os próprios valores e aspirações pessoais, maximizando ganhos e colecionando desafios. Premissa número três: a aceleração do tempo. O que valia ontem já não vale mais hoje. Isso significa que, a todo momento, é preciso revisar o projeto e estabelecer novas coordenadas, sem, no entanto, desviar-se do centro de valores pessoais.

**Generalizações e autoridade.** A segunda característica deste discurso sobre carreira é sua generalidade. Cada uma das premissas anteriores, em graus variados, é usada para explicar um conjunto amplo e dispar de fenômenos. Na medida em que o trabalho tornou-se uma realidade complexa, a finalidade das generalizações é simplificar a realidade e dar ao receptor do discurso uma sensação de coerência e ordem. Por exemplo, ao instruir os profissionais a cuidar de sua própria carreira, diversos consultores especializados partem do princípio de que esta é a melhor maneira de lidar com o ambiente caótico e instável do emprego, transmitindo a seus clientes uma sensação de segurança relativa, no caso de eles estarem seguindo as prescrições – por exemplo: investindo em cursos de reciclagem, pós-graduação, *coaching*, *mentoring*, *assessment* ou simplesmente estando “preocupados”, “anteados”.

A terceira característica deste discurso é o fato de ele basear-se em figuras de autoridade. É bom lembrar que a autoridade sempre está ligada aos valores centrais de uma determinada sociedade e a seus discursos dominantes. Assim, por exemplo, em uma sociedade orientada por valores religiosos cristãos, é de se esperar que a autoridade provenha de personagens, como papa, padres e seus representantes leigos (reis, rainhas, príncipes etc.), e que o discurso dominante seja o religioso. E quais são nossas principais figuras de autoridade? Certamente não são os políticos; tampouco os padres. Nossas figuras de autoridade são hoje representadas por executivos bem-sucedidos,

professores de negócios, especialistas e consultores. Esses personagens são os porta-vozes oficiais do discurso sobre emprego, sucesso e felicidade.

Assim como os padres, no passado, precisavam muitas vezes “inventar” ou “exagerar” o que aconteceria no caso de as pessoas não seguirem os preceitos divinos, hoje são esses especialistas que cumprem o mesmo papel quando, oportunisticamente, usam o discurso de autoridade para amedrontar (ou “conscientizar”, como se costuma dizer) os profissionais e, conseqüentemente, prestar-lhes socorro. Mas, diferentemente dos padres, cuja autoridade derivava diretamente do poder outorgado por Deus, esses personagens contemporâneos retiram sua autoridade dos “fatos”, que imediatamente se transformam em *benchmark*.

**Assim como os padres, no passado, precisavam muitas vezes inventar ou exagerar o que aconteceria no caso de as pessoas não seguirem os preceitos divinos, hoje são os especialistas que cumprem o mesmo papel quando, oportunisticamente, usam o discurso de autoridade para amedrontar os indivíduos.**

Em uma cultura que valoriza a ciência, como a ocidental, poucos arriscam a se opor a um discurso baseado em fatos ou em autores respeitados na comunidade acadêmica, do mesmo modo que poucos, no passado, opunham-se ao discurso baseado na vontade de Deus. Na prática, o problema é que fatos são realidades específicas, necessariamente dependentes de interpretação (portanto, sujeitos aos valores e interesses de quem os interpreta) e cuja generalização deve ser feita com cautela na medida em que nem todas as situações são idênticas. Vejamos, a seguir, alguns dos dilemas da gestão de carreira que podem estar sendo mascarados por esse discurso de época, oficial, sobre carreira.

**Dilema da escolha.** Começemos com uma revisão da primeira premissa do discurso de época sobre carreira. Trata-se da afirmação de que a carreira se tornou um problema privado, isto é, dependente das próprias forças e disposições do indivíduo. O pressuposto é de que ele tem de se autoconhecer para descobrir quais são seus verdadeiros interesses e valores, motivações e “perfil”. Depende desse autoconhecimento a escolha da carreira mais apropriada ou então o discernimento sobre quais caminhos trilhar na que já foi escolhida. Quanto menos alguém se conhecer, mais aumentam as chances de perder-se no fluxo caótico e acelerado de transformações de que as carreiras são hoje alvo.

Três aspectos merecem destaque aqui. Primeiro, esse pressuposto da escolha depende de uma concepção específica sobre o que é o indivíduo. Aplicam-se aqui os mesmos princípios que norteiam grande parte do pensamento administrativo: o do indivíduo racional, capaz de isolar motivadores centrais internos e de basear sua ação nesses mesmos motivadores. Em acréscimo, essa idéia sugere que alguém é capaz de fazer escolhas na medida em que conseguir se conhecer. O problema é que esse autoconhecimento muitas vezes é sugerido a partir de fórmulas prontas e pré-fabricadas ou então construído a partir da aplicação de testes de personalidade. Com isso, o objetivo é descobrir qual é a identidade do profissional.

## **O indivíduo pode mudar frequentemente de emprego menos pela busca de desafios do que pela miragem de que trabalho é sempre desafiador e empolgante “ali no quintal do vizinho”.**

Esse ponto nos leva ao segundo aspecto que gostaríamos de mencionar. O conceito de identidade, além de fortemente polêmico, é uma invenção moderna. Isso quer dizer que, em sua origem, identidade significa algo que, a despeito das mudanças, permanece inalterável. Ora, ao

mesmo tempo em que se afirma que a carreira é uma realidade instável, sem gravidade, sujeita a rupturas, descontinuidades e fragmentações, admite-se, implicitamente, que há uma identidade que não varia ou que, se variar, o faz apenas a título de ajustes de curso.

O último aspecto acerca deste tema refere-se ao próprio profissional. Ocorre que, submetido ao discurso da identidade, ele pode acreditar que, antes de fazer suas escolhas, tem de primeiro descobrir qual sua identidade, ou então seu perfil. Com isso, pode perder – ou adiar – a oportunidade de descobrir que não há nenhuma identidade, não ao menos no sentido de algo estático que reside dentro de si em algum recôndito escondido, como uma essência. Talvez o que o discurso oficial não mencione é que a ausência de gravidade chegou também à área da identidade. Em outras palavras, não só as carreiras são indefinidas de antemão, como também o é a identidade.

A escolha no campo da carreira é um processo contínuo, simultâneo à construção da própria identidade, de modo que é preciso lidar com dilemas pessoais delicados, como a ausência de garantias e de fontes seguras de reconhecimento. É preciso, neste contexto de fragilização, ajudar para que o profissional não recorra às autoridades de plantão ou então para que não sucumba à “pane decisória” – ter muitas opções para decidir e pouca disposição em abrir mão da maioria delas, ou seja,

responsabilizar-se pela escolha assumida perante si mesmo. Além do mais, não é no mínimo paradoxal o fato de que todos desejam hoje a “liberdade de escolha” pela carreira mas, ao mesmo tempo, consomem com avidez os remédios prometidos pelas autoridades do sucesso profissional?

**Dilema da morte do trabalho.** A segunda premissa do discurso oficial sobre carreira é de que o trabalho morreu. Isso significa que não devemos mais buscar empregos,

mas sim desafios e oportunidades, estejam eles onde estiverem. Se, por um lado, é possível afirmar que a formatação do trabalho mudou nas novas modalidades produtivas (trabalho flexível, tempo parcial, teletrabalho, subemprego, terceirizações etc.), por outro constitui exa-

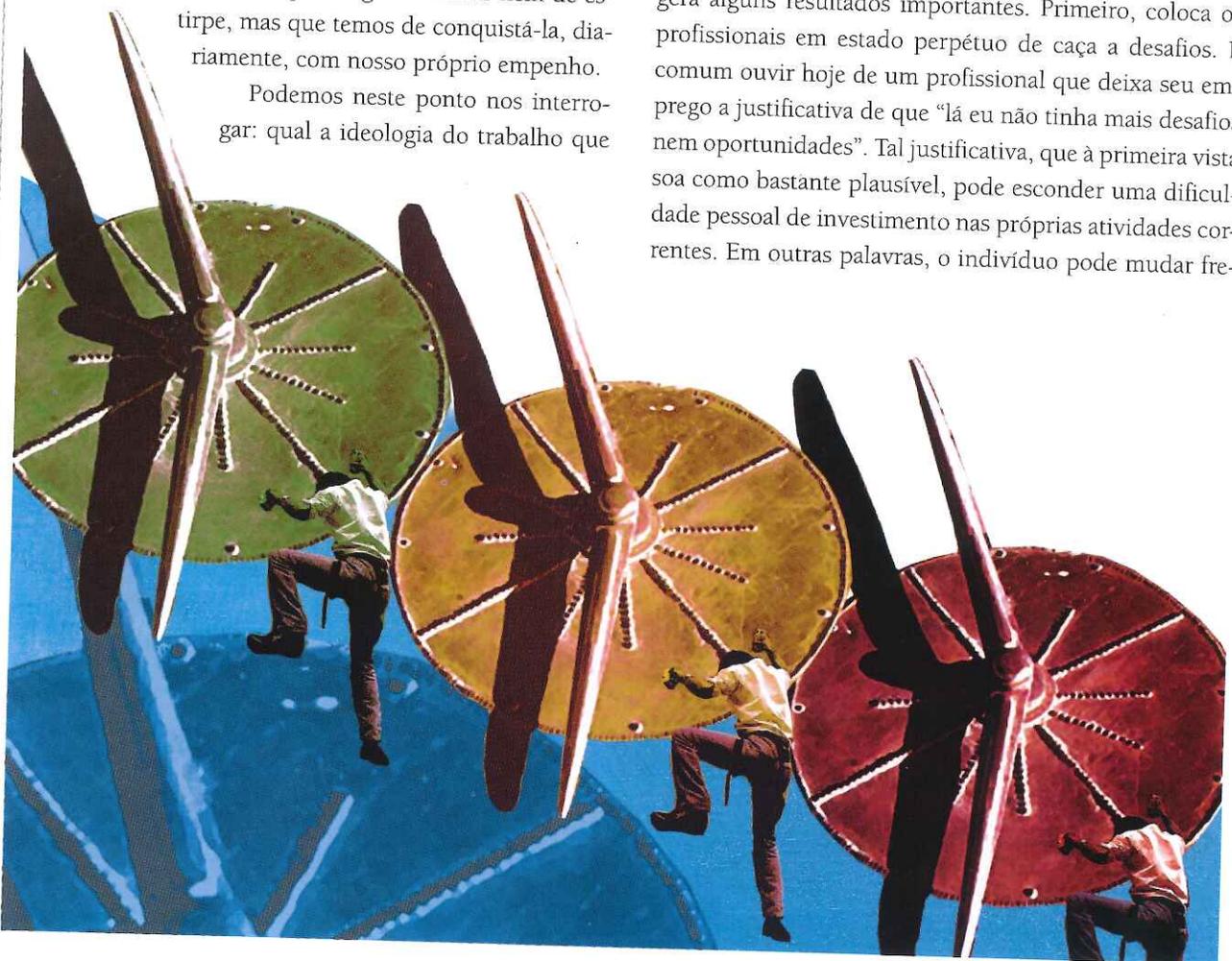
gero acreditar que ele cedeu lugar a arranjos completamente inovadores e que, por essa razão, as pessoas não devem mais ambicionar “antigos” desejos (como o de trabalhar em poucas atividades ou empresas, por exemplo).

É preciso separar ideologia do trabalho e trabalho propriamente dito. A primeira diz respeito a um conjunto de crenças de época sobre o valor do trabalho, seja em termos econômicos, sociais ou psicológicos. O segundo diz respeito às atividades práticas exercidas pelos indivíduos e que constituem uma relação de troca com um empregador que a remunera economicamente. Este último ponto tornou-se historicamente conhecido a partir do que autores, como Karl Marx, identificaram como a acumulação primitiva dos meios de produção. Na linguagem prática, tal colocação pode ser traduzida pela constatação corriqueira de que não temos garantida nossa sobrevivência por origem familiar nem de estirpe, mas que temos de conquistá-la, diariamente, com nosso próprio empenho.

Podemos neste ponto nos interrogar: qual a ideologia do trabalho que

vigora hoje? Os principais componentes dessa ideologia reforçam que o trabalho foi diluído em práticas de empreendedorismo regidas por um único imperativo: a *performance*. Trabalhar, então, não consiste apenas em um conjunto de atividades repetitivas e monótonas, mas de uma oportunidade para a autodescoberta, para o exercício do que há de melhor em si mesmo, sempre tendo em vista o colecionamento de desafios, riscos e oportunidades. Não é à toa, conforme demonstram alguns sociólogos, como o francês Alain Ehrenberg, que a ideologia do trabalho se aproxima de muitos dos conteúdos tipicamente ligados ao universo do esporte e os absorve. Por razões óbvias, a mesma ideologia mascara o fato de que, para a maioria dos brasileiros, trabalho ainda é sinônimo de tarefas repetitivas e pouco remuneradas.

Do ponto de vista da gestão de carreira, esta ideologia gera alguns resultados importantes. Primeiro, coloca os profissionais em estado perpétuo de caça a desafios. É comum ouvir hoje de um profissional que deixa seu emprego a justificativa de que “lá eu não tinha mais desafios nem oportunidades”. Tal justificativa, que à primeira vista soa como bastante plausível, pode esconder uma dificuldade pessoal de investimento nas próprias atividades correntes. Em outras palavras, o indivíduo pode mudar fre-



qüentemente de emprego menos pela busca de desafios do que pela miragem de que trabalho é sempre desafiador e empolgante “ali no quintal do vizinho”. Levada ao extremo, essa crença pode dar vazão a estados crônicos de ansiedade, frustração e a sensação de que é preciso mudar sempre de emprego e trabalho para não ser “mal visto pelo mercado”.

Adicionalmente, essa ideologia também pode mascarar que, por detrás da ânsia por desafio, se encontra, na verdade, um desejo de aumento de salário ou de poder, mas admitir isso ainda é alvo de tabu e supostas recriminações. Conseqüência: aumento do cinismo e dificuldade de debater abertamente as prioridades e exigências profissionais, ou então de analisar com maior maturidade a natureza do vínculo de troca simbólica e financeira estabelecido com a empresa a partir da relação de trabalho.

**Dilema do tempo.** O terceiro e último dilema que desejamos analisar aqui é o do tempo. De acordo com a terceira premissa do discurso oficial sobre carreira, o tempo está hoje acelerado, o que impõe a todos os profissionais o lendário trabalho de Sísifo de recomeçar sempre, de reelaborar a cada instante o projeto de carreira.

Orá, talvez poucos dos que trabalham 14 horas por dia duvidem de que o tempo, entendido como o tempo cronológico, abstrato, do relógio, está cada vez mais apertado, haja vista a grande quantidade de coisas que são inseridas em cada unidade cronológica (horas, minutos e segundos). Parodiando o que dizia há mais um século o filósofo alemão Arthur Schopenhauer, o tempo só falta quando não encontramos, em nosso dia, a quantidade suficiente de bolsos para guardar nossas coisas. Talvez o filósofo não tivesse previsto a hipocondríaca quantidade de coisas que alguém que trabalhe 14 horas por dia consegue reunir em torno de si!

O tempo que importa quando falamos de gestão de carreira não é apenas esse tempo cronológico, do relógio e das horas. É o tempo tal como ele é percebido pelas pessoas. Neste caso, não vale falar em horas, dias, às vezes nem em anos ou décadas. Fatos que ocorreram há muito tempo (cronológico) parecem ter acontecido ontem. Além do mais, para cada dimensão de nossa vida a perspectiva

do tempo também é diferente. Basta mencionar o tempo das atividades lúdicas, quando simplesmente o deixamos passar, sem pressa. Estas horas (cronológicas) sequer são percebidas, pois o fator determinante aqui é a intensidade com que o tempo subjetivo foi vivido, e não o correr do relógio.

Infelizmente, quando o assunto aparece no discurso oficial sobre carreira, o tempo é quase sempre tratado em sua dimensão puramente mecânica: “Como e onde você quer estar daqui a cinco anos?” é a pergunta padrão que se costuma fazer nos cursos de orientação de carreira. Recorrer a dados de realidade para comprovar a aceleração do tempo e, portanto, a velocidade das mudanças, também não parece ajudar em muita coisa. O aspecto mais importante é perceber que há aqui um dilema, e este consiste na necessidade de o indivíduo entender o efeito que o tempo, tal como ele é percebido, exerce sobre suas preferências, escolhas e desejos. Por mais que se criem fórmulas e se estabeleça vigoroso planejamento, é quase certo que os efeitos da passagem do tempo sobre tais desejos serão imprevisíveis.

Uma dimensão importante da relação do indivíduo com o tempo é o estado de angústia que ela provoca. Em orientação de carreira, é aquela conhecida sensação de que “ainda não fiz tudo o que eu queria e não sei se vai dar tempo”, ou então “estou velho e já deveria ter conseguido chegar aonde eu queria”. É uma preocupação difusa, mas presente, de que o tempo está passando, se perdendo, e que as escolhas ainda não foram feitas ou de que as coisas “importantes” ainda não aconteceram. O risco que a pessoa corre aqui é o de viver excessivamente voltada para um futuro numa angústia que reforça o que ainda não foi alcançado. A saída, é claro, não é abandonar completamente o planejamento, mas desenvolver maturidade para lidar, sem fórmulas e tabelas, com as mudanças internas às vezes radicais que passamos pela influência do tempo. Eis aí um nobre desafio para profissionais e especialistas.

---

**Pedro F. Bendassolli**

Prof. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP  
Editor associado da *GV-executivo*  
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

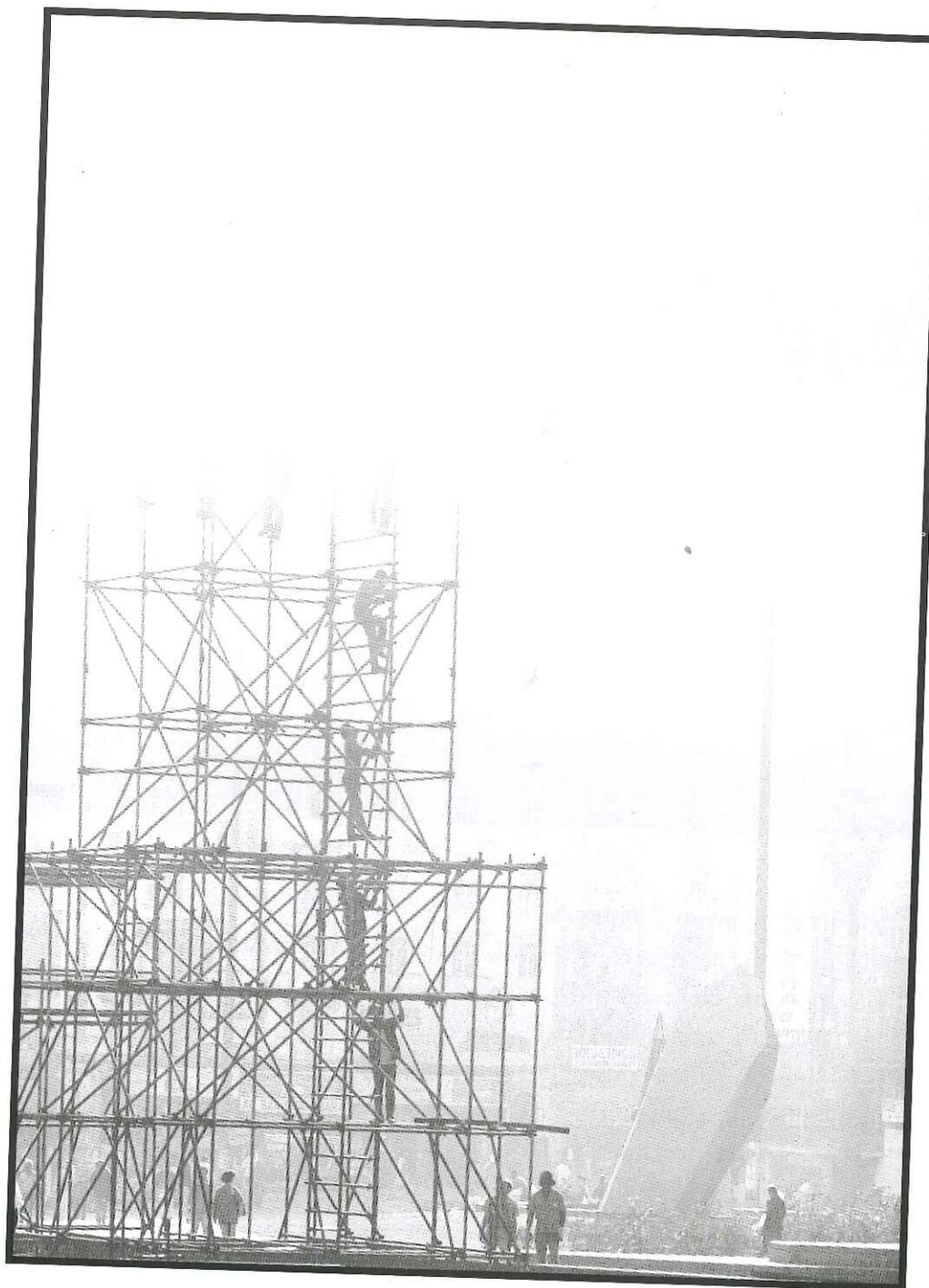
# Perfis da estratégia

**E**stratégia pode ser vista como um processo de construção: de uma visão inovadora; de novos mercados; de pontes entre o presente e o futuro; de parcerias entre funcionários, clientes, fornecedores e acionistas. Na seleção de imagens aqui apresentadas, extraídas de primorosa coleção de fotografias de Nelson Kon, editada pelo Senac, o leitor tem a oportunidade de refletir, em metáforas, sobre o caráter construtivo da estratégia. Ao fotografar construções que se tornam parte do patrimônio urbano da cidade de São Paulo, Kon nos estimula a pensar em estratégia a partir de diferentes perfis.

---

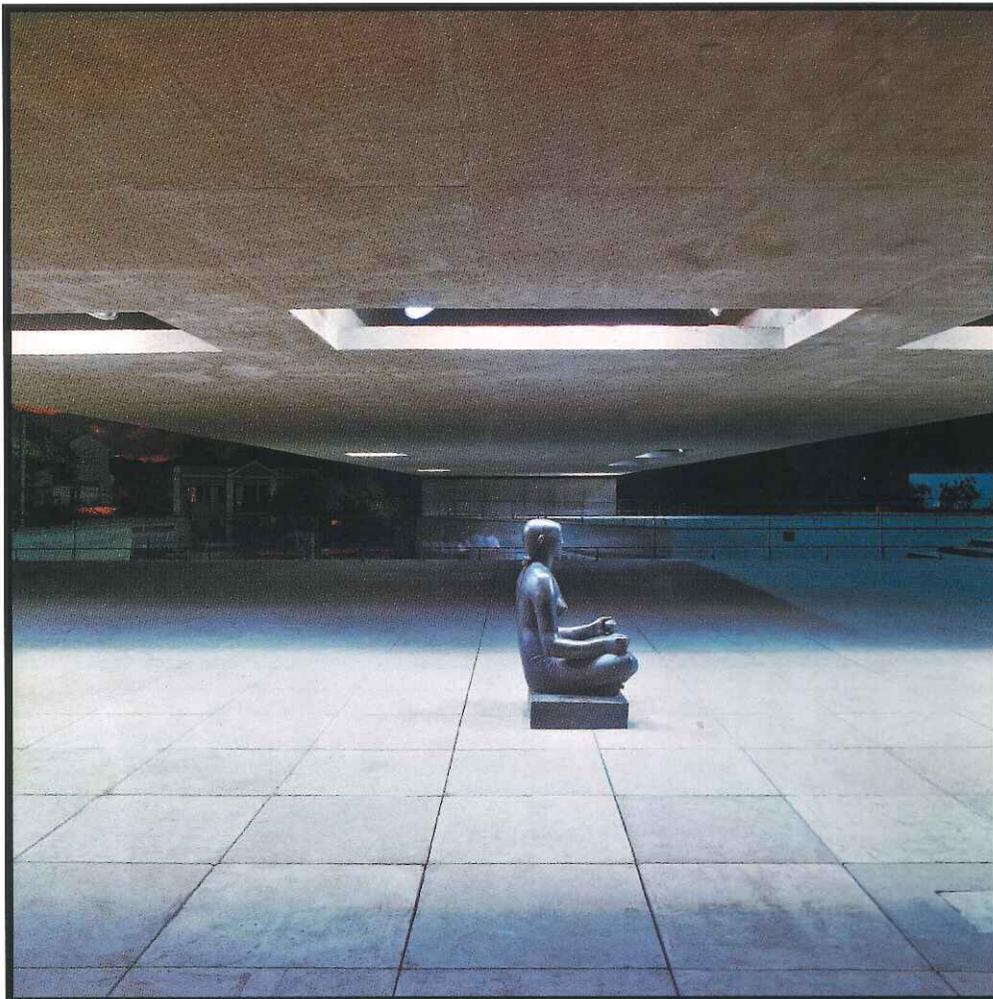
por **José Rubens Izzo**, GV-executivo (Org.)  
Fotos de Nelson Kon

---



SÃO PAULO, 1995

As organizações podem aprender com o fracasso tanto quanto com o sucesso.  
*Joseph Lampel*



MUBE, ARQUITETO PAULO M. DA ROCHA. SÃO PAULO, 1995

Havia um homem surdo que era utilizado como vigia, pois o general considerava que, por ter essa característica, ele se distraía menos que os outros. O ideal era que, além de surdo, o vigia não tivesse olfato, paladar e o sentido do tato, para não ser desviado para outros assuntos que não os de vigiar as fronteiras do país – consideravam os estrategistas.

O problema dele é que, além de vigiar, come – dizia-se por vezes em voz baixa, em jeito de recriminação.

A preocupação pela vigilância aumentou. Um certo dia, o general decidiu: Nem mais um pedaço de pão para o vigia! Ele tem de se concentrar a ver, não parar de ver!

Assim foi.

Passaram-se algumas semanas e o país foi invadido, pouco depois de o vigia atento morrer de fome.

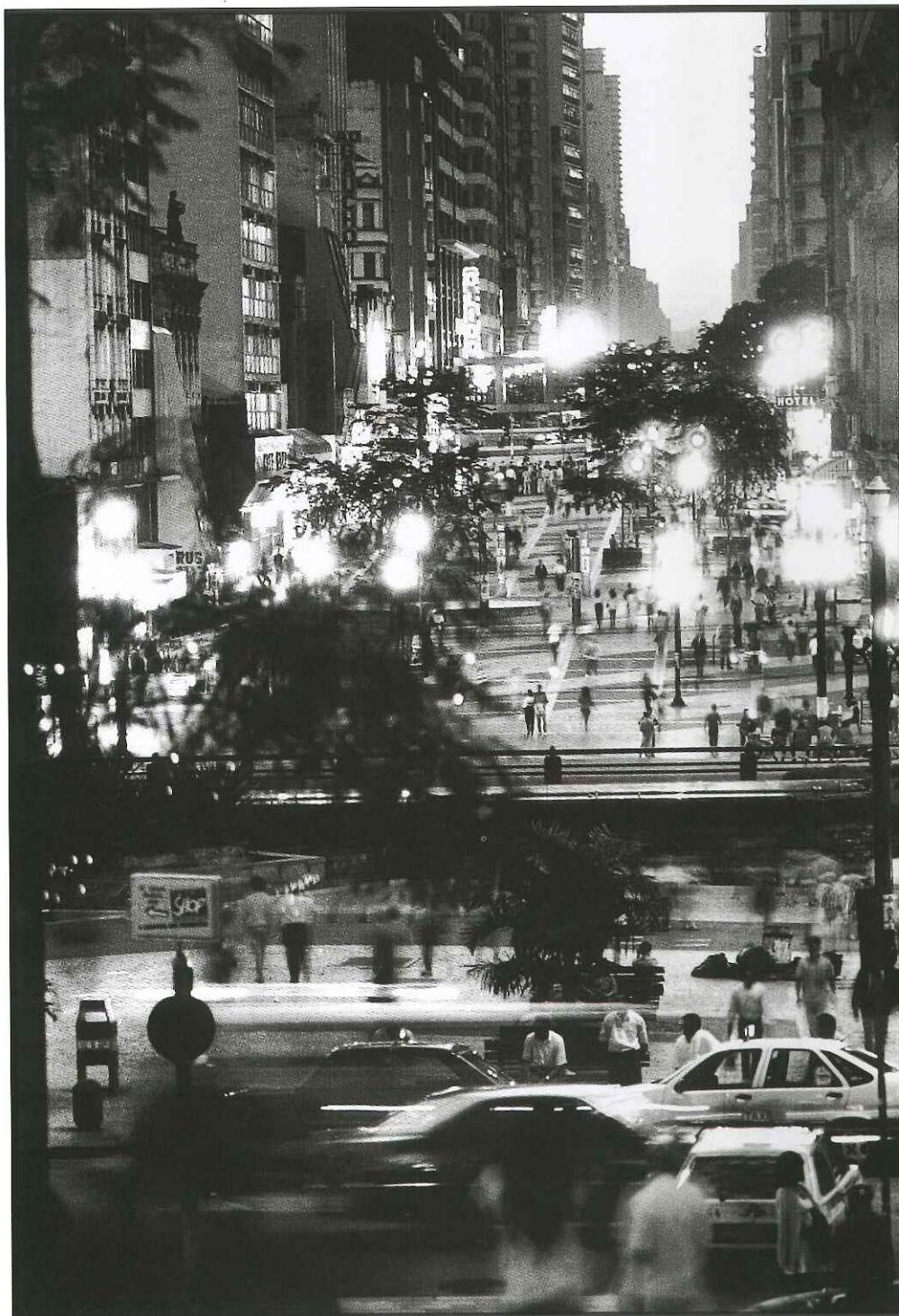
*Gonçalo M. Tavares*



OCA, ARQUITETO OSCAR NIEMEYER, SÃO PAULO, 2001

Era uma livraria que vendia um único livro. Havia 100 mil exemplares do mesmo livro. Como em qualquer outra livraria os compradores demoravam-se, hesitando no número a escolher.

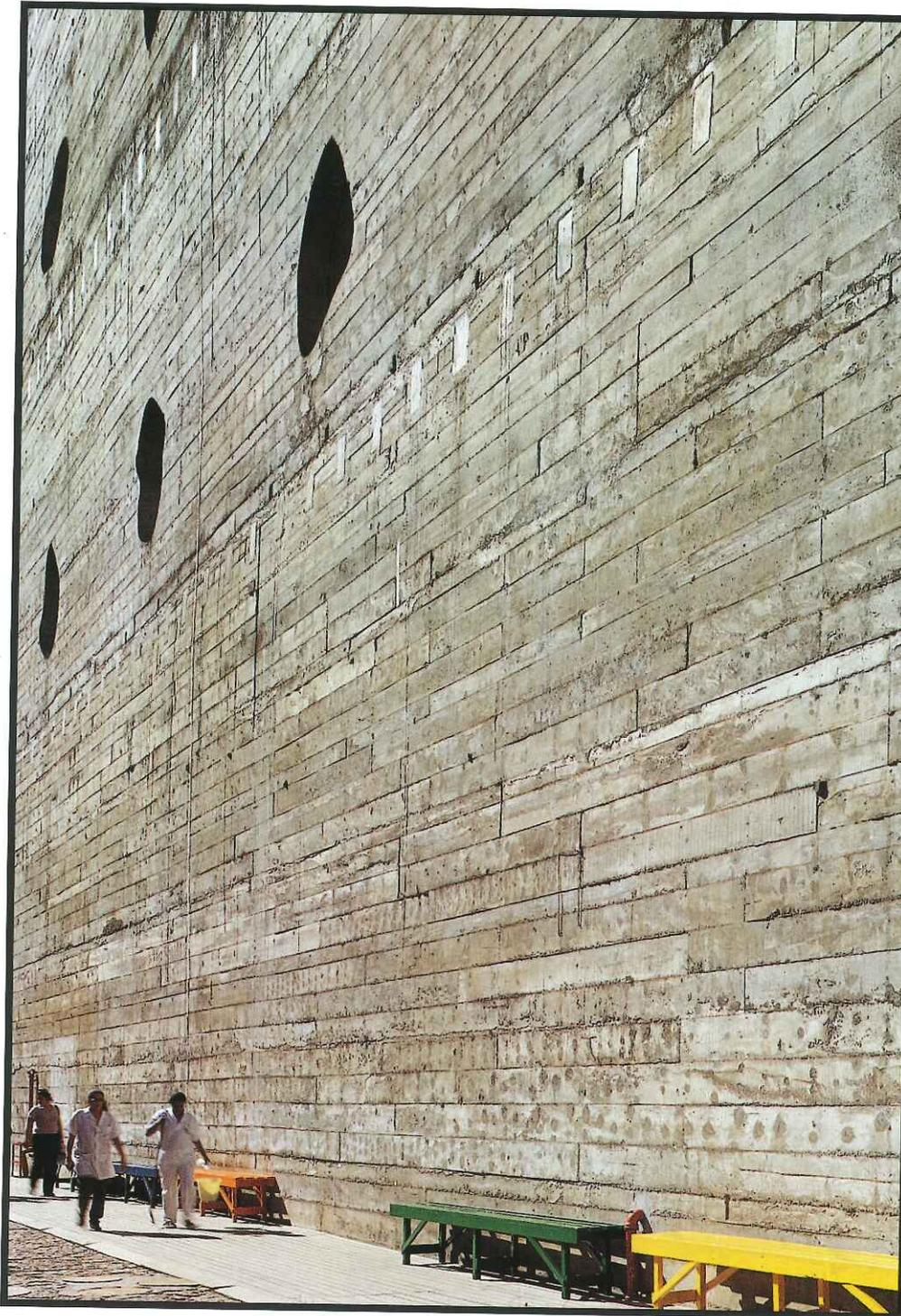
*Gonçalo M. Tavares*



SÃO PAULO, 1995

Os instrumentos existem para o benefício das pessoas, e não vice-versa.

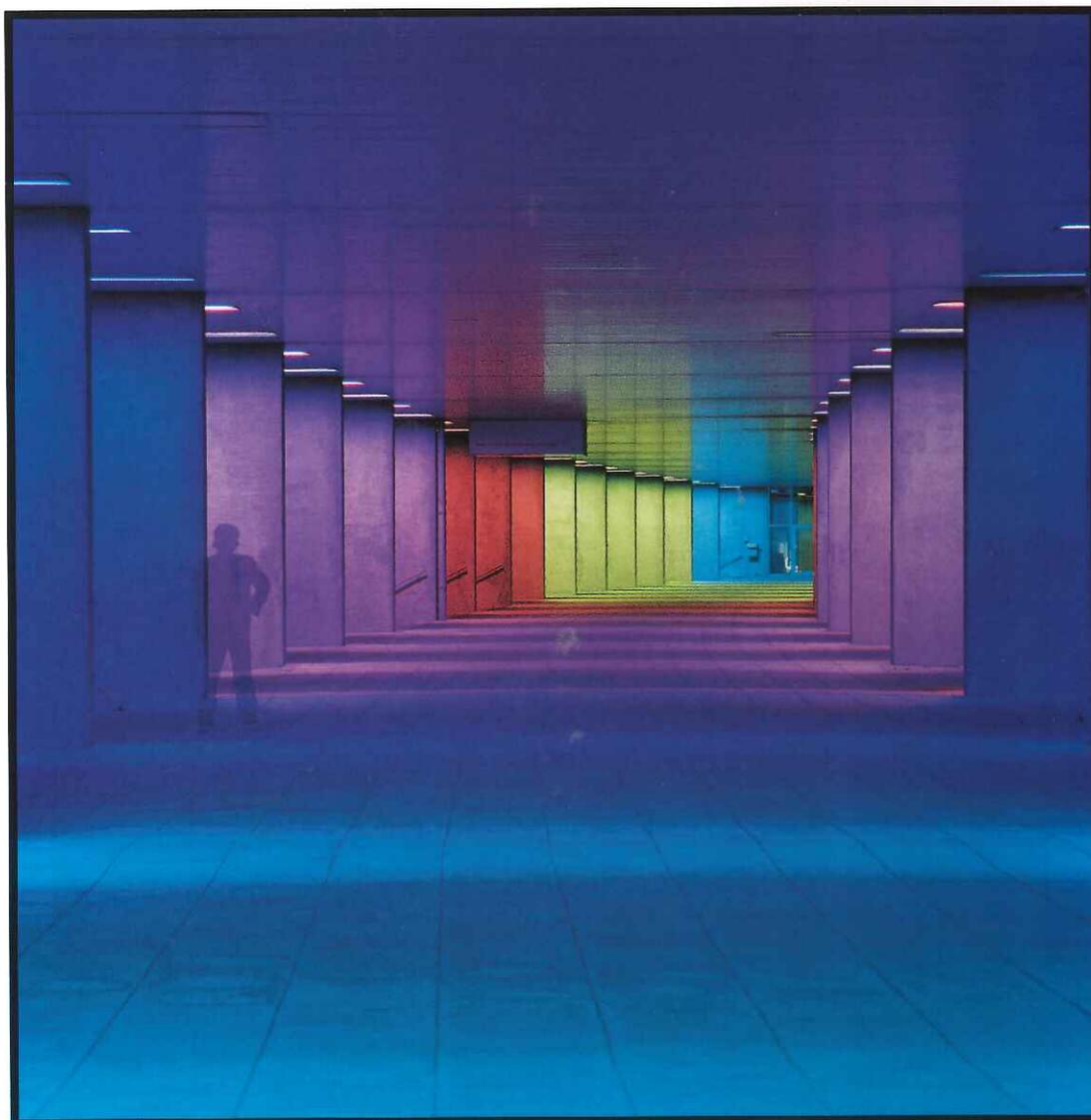
*D.K. Rigby*



SESC POMPEIA, ARQUITETA LINA BO BARDI, SÃO PAULO, 2002

Os instrumentos devem ser julgados por sua utilidade, não por serem novidades.

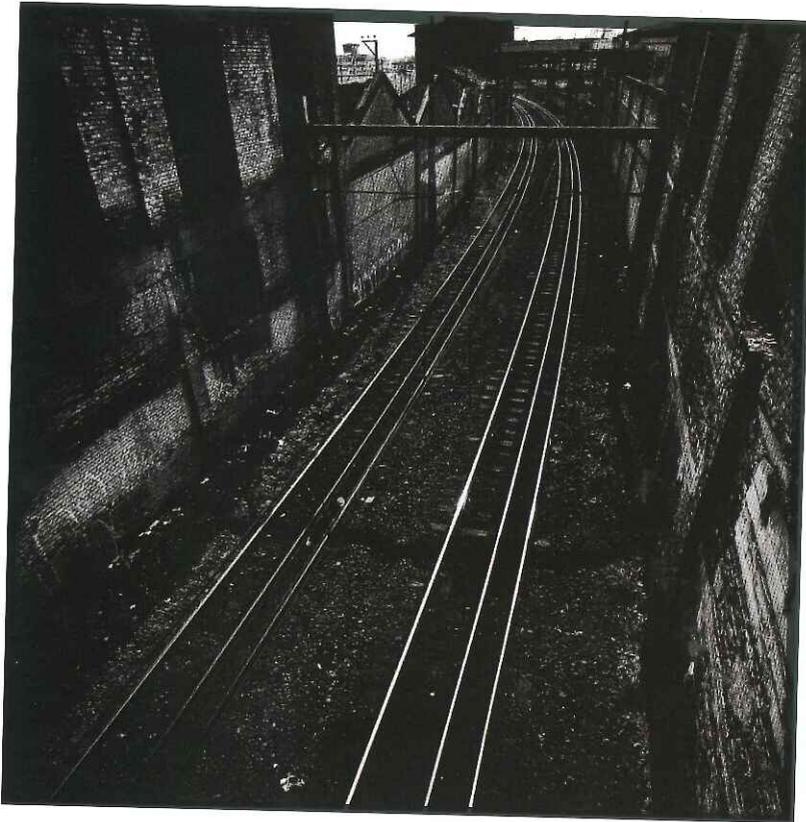
*D.K. Rigby*



NAI, ARQUITETO JÓ COENEN. ROTERDÃ, HOLANDA, 1997

Colaborar é concorrer de maneira diferente.

*Gary Hamel*



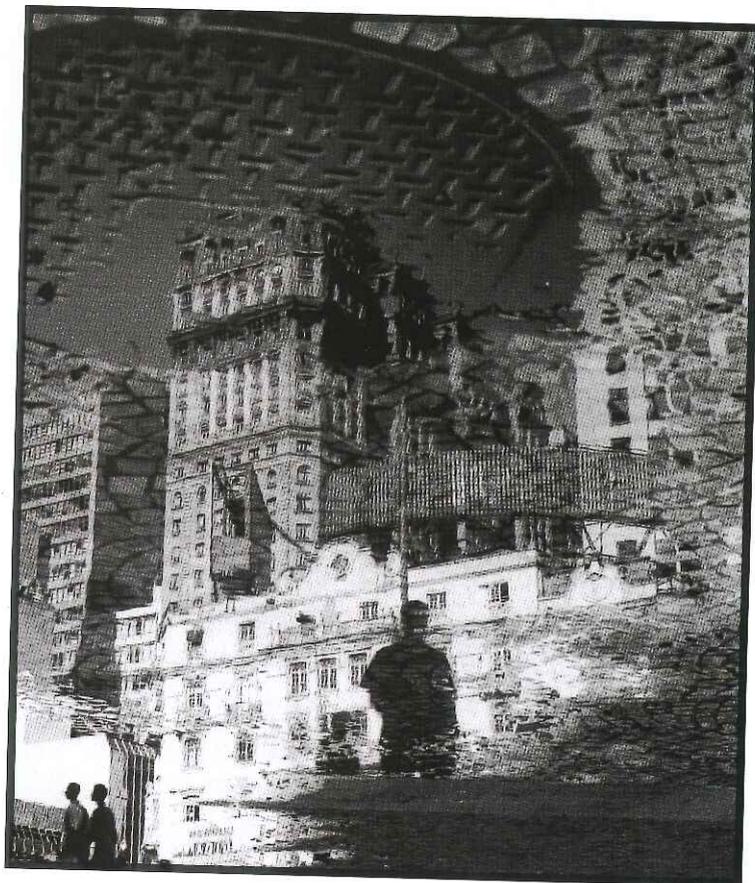
SÃO PAULO, 1998

As estratégias crescem inicialmente como ervas daninhas no jardim; elas não são cultivadas como tomates numa estufa.

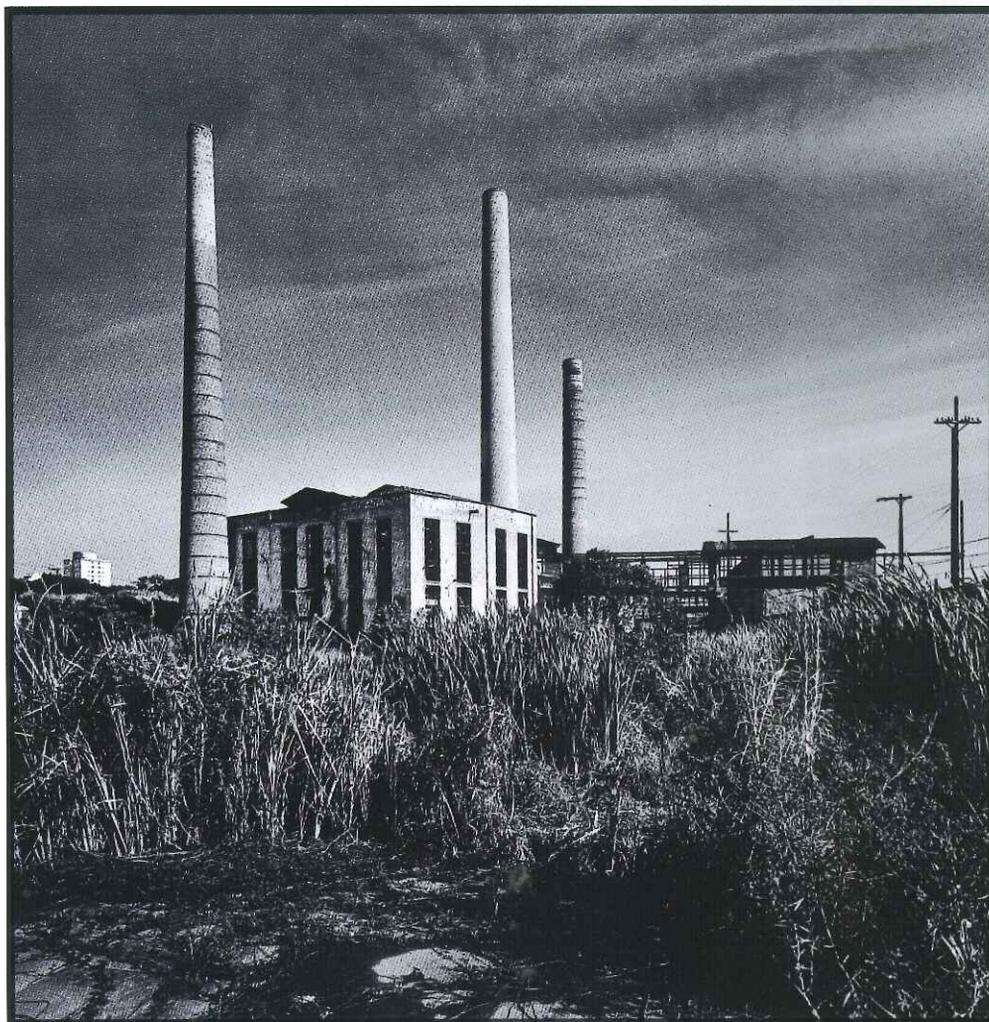
Henry Mintzberg

Aquele rei tinha, como todos os reis, um castelo e um exército numeroso. O único problema era que o castelo era muito pequeno: não mais do que dez metros de comprimento por nove de largura. Os inúmeros soldados, o rei, a rainha, a princesa, o bispo e os sábios viviam neste castelo apertadíssimos, mal podendo mexer um cotovelo. Não era pois de espantar que o rei passasse os dias a ordenar ataques a outros reinos.

Gonçalo M. Tavares



SÃO PAULO, 1995



SÃO PAULO, 1998

Se você colocar numa garrafa meia dúzia de abelhas e o mesmo número de moscas e deitar a garrafa horizontalmente, com a base virada para a janela, constatará que as abelhas persistirão até morrerem de exaustão ou fome, na tentativa de descobrir uma abertura no vidro. As moscas, em menos de dois minutos, já terão saído pelo gargalo do lado oposto. É o amor das abelhas pelo vôo, sua própria inteligência que acaba com elas neste experimento. Elas imaginam que a saída para toda prisão deve estar onde a luz brilha mais e agem de acordo com este raciocínio lógico. Para as abelhas o vidro é um mistério sobrenatural e quanto maior sua inteligência mais inadmissível e mais incompreensível parecerá o estranho obstáculo. Por outro lado as imbecis moscas, sem usar a lógica, esvoaçam de um lado para outro e têm a sorte que muitas vezes acompanha a simplicidade. Acabam descobrindo a abertura que as leva de volta à liberdade. Será que temos abelhas demais fazendo estratégias e muito poucas moscas?

*Tom Peters e Robert Waterman*



ARM - CAMINHOS, 2004 - EMILIA ALVES CAVALLIERI, ÓLEO S/TELA

## PONTO CRÍTICO

### **Caminhos do desempenho**

Em uma época de indiscutível guerra por competitividade e conquista de mercados, exigências de desempenho superior pesam sobre as empresas. Paradoxalmente, porém, quando conseguem um desempenho considerado satisfatório, muitas empresas acomodam-se e passam a se movimentar por inércia. A consequência é a perda progressiva de liderança e, no limite, a derrocada. O artigo analisa as razões desse fenômeno e destaca soluções que envolvem mudanças nos sistemas de gestão, liderança e de gestão de pessoas.

por **Betânia Tanure** FDC e **Sumantra Ghoshal** (*in memoriam*)

**N**os últimos anos, temos visto empresas bem-sucedidas em passado recente perderem a liderança do setor e, não raro, mergulharem em um período de crise e dificuldades. O fenômeno, que não poupou gigantes transnacionais como IBM, General Motors ou Xerox, é visível

também em economias emergentes como a do Brasil. Uma amostra disso é que, das 40 melhores empresas em atuação no país em 1997 – nos segmentos de transportes, de confecções e têxteis, de higiene, limpeza e cosméticos e de metalurgia e siderurgia, apenas 4, ou seja, um décimo delas,

mantinham a condição de liderança em 2002.

O artigo explora algumas das razões desse fenômeno a partir de uma pesquisa com empresas na Europa, nos Estados Unidos, na Índia e no Brasil. Foram cinco os indicadores de comparação utilizados: vendas por

funcionário, estoque/vendas, vendas/ativos fixos líquidos, margem operacional e retorno sobre o patrimônio líquido.

Os números mostraram que os resultados da empresa européia eram sensivelmente inferiores. Em vez de analisar a situação apresentada, os executivos agarravam-se ao faturamento de US\$ 400 milhões que obtiveram e relativizavam a significância dos dados comparativos. Porém, se coletivamente negavam a perda de desempenho da empresa, eles reconheciam, individual e privadamente, que a realidade era digna de preocupação.

Para citar um exemplo local, nos anos de 1990, uma empresa brasileira que havia sido ícone em seu setor na década anterior foi vendida por um sexto do montante que valia nos tempos de liderança. Isso ocorreu a despeito de, poucos anos antes, as famílias proprietárias terem sido confrontadas com os dados de desempenho e a visão de futuro que se colocavam para a empresa. Apenas uma das famílias reagiu e vendeu sua parcela do negócio.

**Nivelar por baixo.** O que produz esse comportamento é o que chamamos de “subdesempenho satisfatório”, doença que se desenvolve por um processo bastante previsível. Em determinado momento de sua trajetória, a empresa adota uma estratégia de negócios bem-sucedida, torna-se competitiva e é recompensada com crescimento e lucro. Com isso, o brilhantismo dos dirigentes é reconhecido e sua experiência torna-se referência para outras empresas. Es-

**A manutenção do *status quo* empurra a empresa para o subdesempenho satisfatório, no qual ela mantém um desempenho medíocre necessário e se movimenta por inércia.**

ses líderes acabam se transformando em celebridades. Viraram capa de revistas de negócios como *Fortune* e *Exame* e são requisitados para dar palestras.

A consequência de tudo isso costuma ser que eles passam a acreditar que são mesmo os melhores e se tornam arrogantes não só com subordinados como também com clientes e fornecedores. Paralelamente, a empresa cresce. Em certo momento, surge a percepção de que é necessário aumentar o controle operacional para garantir que tudo continue funcionando da mesma forma e que a organização mantenha seu crescimento.

Ocorre que a combinação de arrogância e controle produz um efeito nefasto na organização – reprime a iniciativa e o entusiasmo das pessoas, em todos os níveis. Nesse ambiente, quem sabe fazer política progride, enquanto quem defende os interesses dos funcionários e clientes ou ainda questiona o modo como as coisas funcionam é marginalizado ou eliminado. Em lugar do entusiasmo e do comprometimento, tão salutares para o sucesso das organizações, instalam-se o temor e a obediência. A manutenção do *status quo* empurra a empresa para o subdesempenho satisfatório, no qual ela se movimenta por inércia. Os líderes atribuem a perda do impulso de crescimento a fatores

externos e reduzem suas expectativas de desempenho para criar uma satisfação artificial. Mais cedo ou mais tarde, porém, desnuda-se a situação de crise.

**Mantendo a crise.** A doença do subdesempenho satisfatório é freqüente em todo o mundo. Nossa percepção é que os executivos têm consciência de que as empresas precisam mudar, pois a lógica cruel dos mercados em uma economia desregulamentada e competitiva as força a isso. Os gestores contratam consultorias e palestras, pesquisam a literatura sobre o assunto, estudam a gestão de mudanças. Sabem o que têm de fazer, mas muitas vezes não acreditam no que sabem, no que falam às suas equipes, no que registram em seus relatórios. Intimamente, supõem que uma mudança radical de desempenho não é possível.

Algumas crenças sustentam esse pensamento. Uma delas é o incrementalismo. Fundamentado na idéia de que nas empresas tudo acontece paulatinamente, pressupõe que elas sejam como imensos petroleiros, pesados demais para alterar mais rapidamente o rumo. Portanto, qualquer mudança mais profunda é temida. Outra crença que constitui uma armadilha contra a melhoria radical de desempenho é o determinismo

setorial. Ocorre porque há gestores que não acreditam em um espetacular crescimento das empresas de setores em que a vida é difícil ou existe crise. Há ainda uma terceira crença, segundo a qual empresas de sucesso não são capazes de obter expressivas melhorias de *performance*, que seriam uma particularidade das organizações em crise.

**Culinária agridoce.** Além de todas essas crenças, também as filosofias de gestão impedem que as empresas tenham uma melhoria de desempenho expressiva e sustentável, capaz de garantir sua sobrevivência nos duros tempos da globalização e da acirrada competitividade nos mercados.

No Brasil, como no resto do mundo, temos observado que a grande maioria das organizações busca maior *performance* por um de dois caminhos possíveis: a racionalização ou a revitalização. No entanto, os resultados

que elas obtêm mostram que nenhum desses caminhos, isoladamente, é suficiente para elevá-las e mantê-las no patamar desejado.

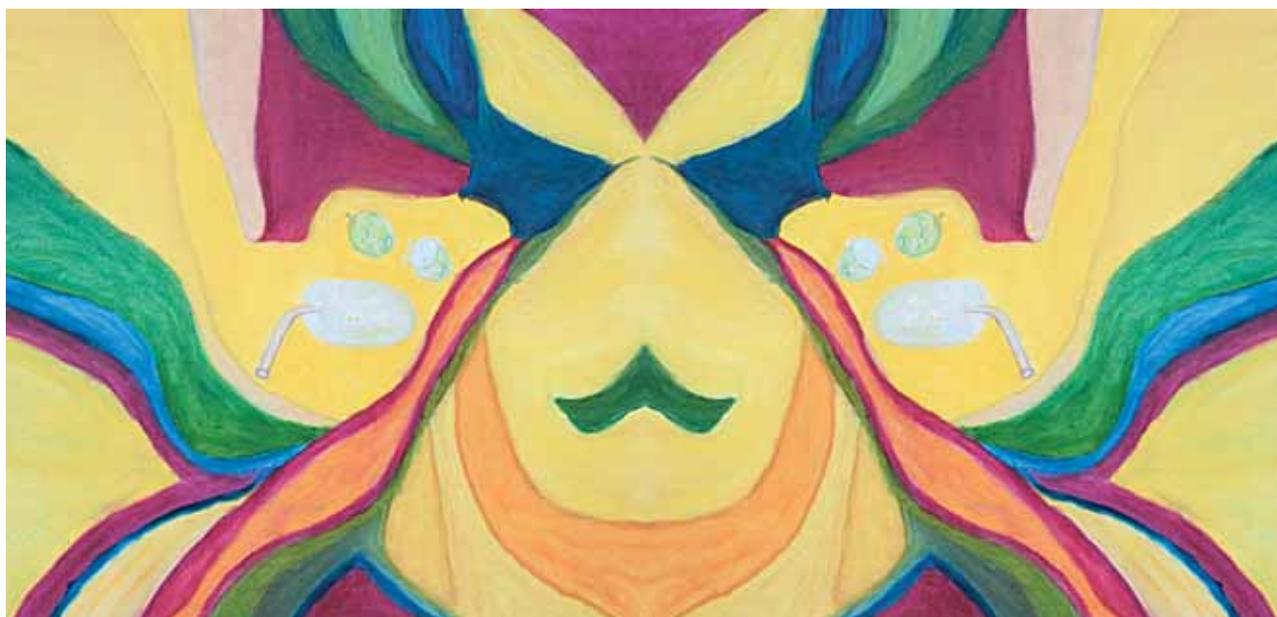
Fechar fábricas, reduzir o quadro de pessoal, reestruturar o portfólio de produtos e/ou negócios, diminuir o número de fornecedores e forçá-los a dar descontos, sanear as finanças da empresa e reduzir as plataformas de produção são as principais medidas da racionalização. Como para a maioria dos gestores essas medidas são desagradáveis, costumamos nos referir à racionalização como “culinária azeda”.

No Brasil, pode-se dizer que essas medidas têm peso negativo ainda maior, em virtude da dimensão fortemente relacional da nossa cultura: as pessoas criam vínculos emocionais com os colegas de trabalho e comprometem-se com as metas dos líderes. Assim, não apenas para os executivos como também para os funcionários remanescentes, as demissões são

especialmente dolorosas, pois representam a quebra de vínculos existentes nas equipes de trabalho.

Nos últimos anos, muitas organizações vêm tentando melhorar o desempenho somente por meio dos ingredientes dessa culinária e têm colhido resultados desastrosos. Ficam presas a uma espiral descendente e, em algum momento, apresentam queda de desempenho. Visando ao aumento da rentabilidade, seus dirigentes reduzem custos e atividades. Os resultados financeiros melhoram, mas por pouco tempo, pois os verdadeiros desequilíbrios da empresa não são corrigidos. O desempenho volta a piorar e a organização se vê obrigada a uma nova rodada de cortes, enredada na cruel espiral que a leva para o fundo do poço.

Se a experiência ensina que usar exclusivamente ingredientes azedos não é suficiente para levar uma empresa à melhoria de desempenho, o



mesmo vale para a “culinária doce”, que é como chamamos o caminho do crescimento. Por motivos óbvios, é muito mais agradável para os gestores expandir os negócios, nutrir uma visão grandiosa de futuro e fazer com que a empresa alcance o cenário dessa visão.

A lição é simples e universal: o desempenho corporativo superior e sustentado se baseia na capacidade de administrar a tensão entre duas forças aparentemente contraditórias: a racionalização “azedo” e a revitalização “doce”. Embora pareçam mutuamente excludentes, os dois caminhos devem, sim, ser conciliados: a empresa pode perseguir a melhoria da produtividade por meio da racionalização constante das atividades e criar oportunidades de crescimento pela revitalização contínua da estratégia, da organização, da cultura e das pessoas. Nisso consiste o que chamamos de “culinária agridoce” e já temos entre nós bons exemplos dela (ver Quadro).

**Nova filosofia de gestão.** O equilíbrio entre doce e azedo é uma importante conquista das organizações que buscam a melhoria de desempenho e sua sustentação. Entretanto, a nosso ver esse é apenas um dos aspectos que constituem o grande desafio de manter o curso do crescimento. Após anos de pesquisas e contatos com empresas, chegamos à convicção de que as organizações precisam promover uma abrangente mudança de sua filosofia básica de gestão – e, a rigor, algumas já estão fazendo isso.

**A empresa deve perseguir a melhoria da produtividade por meio da racionalização constante das atividades ao mesmo tempo em que cria oportunidades de crescimento pela revitalização contínua da estratégia, da organização, das pessoas e da cultura.**

Uma determinada geração de dirigentes aprendeu a enxergar suas tarefas predominantemente pela lógica do controle, que influencia decisivamente a filosofia de gestão. Seu desenho modular sustentou a onda de diversificação de conglomerados nos anos de 1960 e o início da globalização nas duas décadas seguintes, já que para entrar em um novo ramo de negócios ou área geográfica bastava à empresa acrescentar uma nova divisão.

As mudanças por que vem passando a economia mundial, incluída a brasileira, tornaram inadequado esse modelo. Hoje, o desafio não é mais estabelecer controles sobre as pessoas. É atrair, desenvolver e reter os melhores talentos; interligar e expandir o acervo de conhecimentos, capacidades e iniciativas; criar inovações e oportunidades. Essa é a direção tomada por algumas empresas, do Brasil e de fora, que têm sido bem-sucedidas nessa experiência. Nelas, os conceitos de *estratégia*, *estrutura* e *sistemas* evoluem para os de *propósito*, *processos*, *pessoas* e *cultura*.

Cada vez mais, na formulação das estratégias de negócios, deve-se utilizar todo o potencial existente na empresa. Assim, o papel primordial dos

líderes passa a ser ultrapassar os limites da *estratégia* para criar e difundir um *propósito* corporativo, uma visão empresarial que alcance cada indivíduo e faça-o sentir-se parte integrante dela. A formatação de um conjunto de valores – tradução daquilo que a empresa deseja ser – torna-se imprescindível. Os líderes devem cuidar da modelagem dessa *cultura*, ou seja, para que esses valores penetrem na alma da organização, para que não sejam apenas belas palavras ditas da boca para fora, mas as bases da conduta organizacional para com as comunidades interna e externa.

Nas empresas brasileiras, tradicionalmente, o dirigente é uma figura de forte autoridade, que mantém em suas mãos as decisões. Tal característica cultural representa um sério entrave à transição da estratégia para o propósito, processo que faz com que os dirigentes deixem de ver a si mesmos como os grandes estrategistas da empresa. No ambiente operacional altamente complexo das organizações atuais, onde as mudanças são constantes e os conhecimentos exigidos para a tomada de decisões estão na linha de frente de cada negócio, não se pode esperar que os executivos tenham todas as informações e respostas.

## Culinária de sucesso

Várias organizações, tanto no Brasil como na Índia, têm sido capazes de obter melhoria radical de desempenho por meio dessa simbiose agrídoce. Entre os muitos casos brasileiros destacamos o da Caloi, tradicional fabricante de bicicletas que, com a abertura do mercado nacional nos anos de 1990, buscou a diversificação dos negócios para enfrentar a dura concorrência que surgiu em seu setor. Em pouco tempo, porém, essa estratégia doce ampliou as dificuldades da empresa; foi preciso realizar demissões e terceirizar atividades. As dificuldades persistiram, levando a empresa a contratar uma consultoria externa para gerir os negócios por dois anos.

Em um primeiro momento, a nova gestão da Caloi intensificou a culinária azeda com cortes de custos ainda mais profundos.

Mudou os métodos de produção, saneou as finanças e se reestruturou. Atividades consideradas fora do *core business* foram interrompidas, dando lugar a negócios de alto potencial e mais próximos da vocação da empresa, como o de *fitness*. Por fim, a Caloi buscou aporte de capital para financiar os investimentos que subsidiariam seu crescimento. Em 2000, passou a ser de propriedade da EVM Empreendimentos, que instalou mais claramente o equilíbrio entre doce e azedo e estabeleceu um novo modelo de negócio para a Caloi, focado no conceito de vida saudável. Atualmente, a empresa enfrenta o desafio de crescer ao mesmo tempo em que se reposiciona. Tem pela frente um caminho árduo, mas já escolheu como percorrê-lo, o que é fundamental.

**Mais desafios.** A transição de *estrutura* para *processos* devidamente articulada com a *cultura* implica rever os organogramas complicados e as hierarquias rígidas que até então se acreditavam necessários para o funcionamento da organização. Gestores seriamente engajados na gestão participativa têm-se concentrado no desenvolvimento de processos que configuram a empresa, não como mero conjunto de atividades, mas como sistema social alicerçado nas funções que as pessoas exercem e nos relacionamentos que as interconectam.

Em nosso país, o grande desafio a vencer, nesse aspecto, é incentivar a participação das pessoas. A forte hierarquia e a concentração de poder, características ainda marcantes de nossa cultura, não favorecem a participação. Os liderados assumem a postura de espectadores, têm baixa iniciativa e forte medo de errar. Em contrapartida, não se pode deixar de ob-

servar também que nossa cultura tem traços que favorecem essas mudanças. Um deles é o caráter relacional, que estabelece fortes vínculos entre as pessoas e pode facilitar sobremaneira o seu engajamento em projetos.

Finalmente, ir além de *sistemas* até *peças e cultura* implica substituir os mecanismos de controle dos indivíduos por relacionamentos interpessoais e interações diretas ancorados pela percepção de integridade e justiça. Significa mudar da ênfase nos sistemas que automatizam o trabalho para o foco nas pessoas que fazem o trabalho, promovendo a intensa troca de informações, conhecimentos e experiências. Os líderes trabalham com afinco não só para delegar tarefas como também para dar o apoio necessário aos que realizam as tarefas; exigem mais de seus colaboradores, mas também investem neles para aumentar suas competências.

Aqui, novamente, o caráter relacional da cultura brasileira facilita

a nova filosofia de gestão. O ambiente relacional estimula o trabalho em equipe; as relações, quando positivas, incentivam o compartilhamento de informações. Assim, pode-se produzir um clima de confiança e camaradagem, sob cuja influência as pessoas normalmente trabalham melhor e são mais facilmente mobilizáveis do que nos ambientes em que prevalecem a racionalidade e o individualismo. Essa capacidade de mobilização, que é um dos grandes temas mundiais quando se fala em gestão, está na pele do povo brasileiro.

---

**Betânia Tanure**

Profa. da Fundação Dom Cabral  
Doutora em Business Administration  
(Brunel University – Inglaterra)  
E-mail: betaniat@fdc.org.br

**Sumantra Ghoshal (in memoriam)**

Ex-professor da London Business School

## Visão panorâmica de estratégia

Livro analisa uma ampla gama de teorias sobre estratégia organizadas em quatro perspectivas. Ao longo da obra, tais perspectivas são confrontadas entre si em relação a temas tão importantes quanto liderança, escolha, crescimento e mudança.

por Rafael G. B. Goldszmidt FGV-EAESP



**O que é estratégia**  
Richard Whittington  
Thomson, 2002

**A** pluralidade de teorias e visões, com relevantes contribuições de variadas ciências tais como a Sociologia, a Psicologia, a Economia e até mesmo a Biologia, é um atributo marcante da estratégia. Em uma tentativa de organizar uma exposição de tal diversidade, muito mais do que desenvolver uma tipologia, Richard Whittington apresenta quatro perspectivas genéricas sobre estratégia – clássica, evolucionária, processual e sistêmica – diferindo entre si em termos de resultados (para que serve a estratégia) e de processos (como ela é desenvolvida).

A busca pela maximização de lucros, fundamentada em um processo racional e deliberado de análise do ambiente e planejamento, em consonância com as propostas de Ansoff e Porter, caracteriza a perspectiva clássica. Formulação e controle constituem o cerne da estratégia e responsabilidade da alta gerência, enquanto a implementação é delegada aos gerentes operacionais. Análise, planejamento e comando são as palavras de ordem.

Já a perspectiva evolucionária chama a atenção para uma premissa subjacente à perspectiva clássica – de que o ambiente é

previsível a ponto de permitir que os planos façam sentido no longo prazo. Em mercados implacáveis, em rápida e incisiva mudança, a sobrevivência não pode ser planejada, mas as empresas e, conseqüentemente, as estratégias de sucesso são – analogamente ao processo de seleção natural – escolhidas pelo ambiente. Em tal contexto, planos de longo prazo seriam não apenas irrelevantes mas contraproducentes, criando rigidez ao vincular as ações a previsões, provavelmente equivocadas, acerca do futuro. As alternativas viáveis restringem-se ao aumento da eficiência e da flexibilidade para adaptar-se a novas exigências competitivas.

A racionalidade plena dos gestores é questionada pela perspectiva processual. Assim, a estratégia emergente de um processo pragmático de aprendizado e adaptação incremental mostra-se mais plausível que o fruto de decisões racionais derivadas de análises da alta gerência. A ordem clássica de planejamento e execução se inverte e a estratégia passa a ser descoberta durante a ação. Entretanto, as organizações não consistem em caixas-pretas ávidas de lucro, mas abrangem departamentos e grupos de indivíduos, com objetivos e visões

particulares e que são motivados por pagamentos políticos. Dessa maneira, a estratégia é fruto de acordos e compromettimentos políticos mais do que da tentativa de maximização de lucros. Nesse contexto, o caminho sugerido pela perspectiva processual dirige-se ao cultivo das competências internas e proximidade da ação, a partir da qual emergiria a estratégia.

Enquanto concorda com a possibilidade de estratégia deliberada, a perspectiva sistêmica enfatiza o papel dos contextos sociais e da legitimidade. Os processos de tomada de decisão não são, necessariamente, plenamente racionais, mas estão imersos em um ambiente social com valores e expectativas normativas peculiares. Nações, estados e profissões estabelecem comportamentos socialmente desejados, e a conformidade com tais comportamentos é fundamental para a sobrevivência. A função do planejamento estratégico clássico pode ser interpretada como a satisfação de uma expectativa normativa de racionalidade, particularmente em ambientes como o norte-americano. Jogar pelas regras locais é o principal conselho da perspectiva sistêmica.

Ao longo do livro, diversos temas são discutidos sob a visão das quatro perspectivas, como no capítulo cinco, acerca de estratégias de crescimento, em que se abordam a inovação, a diversificação e a internacionalização. No que tange à inovação contrapõe-se o destaque conferido à demanda do mercado e a subordinação de P&D a Marketing, propostos pelos clássicos, à crítica dos processualistas ao controle excessivo do processo de inovação. Os sistêmicos associam a diversificação aos interesses dos administradores, enquanto os clássicos e os evolucionistas encaram-na como meio para obtenção de sinergias e redução dos custos de transação. No que

se refere à internacionalização, a perspectiva evolucionária também destaca a redução de custos de transação, enquanto os clássicos focalizam a defesa do poder de mercado diante dos movimentos dos concorrentes, e a perspectiva sistêmica enfatiza o papel dos estados nacionais.

A leitura do livro é recomendada como um sumário executivo de diversas vertentes de estratégia. O texto foge da ambigüidade, explicitando idéias de forma clara, direta e concisa. Apresenta uma visão ampla da estratégia, incluindo contribuições que vão muito além do planejamento estratégico. Nesse sentido diferencia-se significativamente de grande parte dos textos disponíveis. Para tanto, abre mão de rigor teórico, detalhe do arcabouço conceitual, assim como de uma sistematização teórica mais consistente. Whittington não oferece uma nova teoria, mas apresenta um excelente panorama abrangente, instigante e fértil para que o leitor desenvolva sua própria perspectiva sobre estratégia.

---

Rafael G. Burstein Goldszmidt  
Mestrando em Administração de Empresas  
na FGV-EAESP  
E-mail: rafaelgoldszmidt@gmail.br

*“As organizações não consistem em caixas-pretas ávidas de lucro, mas abrangem departamentos e grupos de indivíduos, com objetivos e visões particulares e que são motivados por pagamentos políticos.”*

## Estratégia à brasileira

Livro discute estratégias de negócio de empresas brasileiras, comparando-as com empresas indianas e de outros países. Discute ainda um modelo de gestão estratégia coerente com os desafios, riscos e oportunidades de países pertencentes à chamada economia emergente.

por Moacir de Miranda Oliveira Jr. FGV-EAESP e PUC-SP



**Estratégia e gestão empresarial**  
Sumantra Ghoshal e  
Betania Tanure  
Campus, 2004

**D**e acordo com relatório do Banco Goldman Sachs lançado em 2003, a Índia e o Brasil fazem parte do chamado BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), grupo de grandes economias em desenvolvimento que devem ocupar papel cada vez mais relevante na economia mundial. Espera-se que, até 2040, essas economias estejam entre as seis maiores do planeta, dividindo lugar com Estados Unidos e Japão. Nesse cenário, as empresas de tais países em desenvolvimento têm pela frente desafios inevitáveis, como a formulação de estratégias de gestão capazes de assegurar-lhes uma posição competitiva no quadro da economia globalizada.

O livro de Sumantra Ghoshal e Betania Tanure representa importante esforço no sentido de responder à questão de como empresas de países em desenvolvimento, em particular do Brasil e da Índia, podem realizar mais rapidamente seu potencial competitivo e posicionarem-se de forma mais qualificada na chamada economia global do conhecimento.

Os autores realizam seu objetivo por meio de uma alternância entre conceitos teóricos com resultados de pesquisa quanti-

tativa realizada no Brasil, a qual abrangeu as 500 maiores e melhores empresas brasileiras e 101 de seus presidentes. Foram realizadas 299 entrevistas com pessoas de diversos níveis organizacionais, do presidente aos funcionários da área operacional.

O livro está dividido em quatro partes. Na Parte I, os autores questionam o que chamam de subdesempenho satisfatório de empresas na Índia e no Brasil e apontam caminhos para a melhoria radical de desempenho. São diversos os conceitos cunhados, tais como o de *culinária agridoce*, metaforicamente ressaltando a necessidade de combinar os ingredientes da melhoria de recursos e produtividade (caminho azedo) com os ingredientes de criação e aproveitamento de novas oportunidades (caminho doce); de acordo com esse conceito, e é explorado em profundidade o caso da culinária agridoce na Caloi.

O processo de transformação organizacional é tratado como “Vale da Morte”, abrangendo várias etapas, como complacência, negação, resistência, raiva e depressão, até o aproveitamento da energia, entusiasmo e comprometimento e, ao longo de 12 páginas, o caso da Alpargatas é utili-

zado para ilustrar e analisar as várias fases da transformação organizacional pelas quais passou a empresa até o sucesso atual com as Havaianas e outras *business units*, entre outros casos tratados mais rapidamente.

Na Parte II, os autores discutem como as empresas podem se preparar para a competição futura e há uma interessante compilação de conceitos que resume as etapas da concorrência em três: por mercados existentes, por recursos e competências e por sonhos. São utilizados os casos da brasileira Coteminas e da Reliance, indiana, para explicar os conceitos. São trabalhados também conceitos como criação de valor através de organização, cultura e pessoas e também a expansão por meio das aquisições. Os casos das aquisições efetuadas pelo Banco Itaú e pelo ABN AMRO Bank são analisados ao longo de mais de 20 páginas elucidativas das ações adotadas para superar as dificuldades encontradas.

Na Parte III, o foco está em como mobilizar corações e mentes dos funcionários para as transformações necessárias. Isso implica, segundo os autores, mudar comportamento, mas também desenvolver pessoas, reprojeter o trabalho e democratizar informações. Significa também construir uma organização empreendedora, com unidades de desempenho desagregadas, que liberam o espírito empreendedor das amarras da estrutura hierárquica. São utilizados diversos casos para ilustrar esses processos, como os do Grupo Votorantim, e da Natura, no Brasil, e da Acer e da Infosys indianas.

Na Parte IV, por fim, usando o exemplo de importantes lideranças empresariais, como Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos, Edson Vaz Musa, Fábio Barbosa e Fernando Tigre, os autores questionam a “doutrina de estratégia, estrutura e sistemas,

cujo defeito fatal estava no seu objetivo central: criar um sistema de gestão que minimizasse a dependência da empresa da idiosincrasia dos indivíduos”. Os autores entendem que a liderança empresarial deve ultrapassar a doutrina hegemônica chegando a “propósitos, processos e pessoas, lastreados em valores que servem como guias e âncoras de suas próprias funções e tarefas da organização”.

É um livro instigante que trata nominalmente dos acertos e erros de muitos dos principais protagonistas da cena empresarial no Brasil nas últimas décadas. É também um livro ambicioso, na medida em que trata dos temas centrais da agenda dos executivos brasileiros de forma inovadora e criativa. Assim, recomendamos sua leitura por parte dos executivos brasileiros, que precisam lidar com os desafios de uma economia cada vez mais competitiva e globalizada.

---

**Moacir de Miranda Oliveira Jr.**

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP  
Doutor em Administração pela FEA-USP  
E-mail: mmiranda@fgvsp.br

*“Os autores questionam a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas, cujo defeito fatal estava no seu objetivo central: criar um sistema de gestão que minimizasse a dependência da empresa da idiosincrasia dos indivíduos.”*

## Estratégia

Luíz Artur L. Brito, da FGV-EAESP, indica obras que se tornaram referências no estudo da estratégia competitiva, sendo de grande utilidade tanto para pesquisadores e acadêmicos quanto para gestores empresariais.



- **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Jay Barney. 2<sup>nd</sup> ed. Prentice-Hall, 2002, 600 p.

O livro de Jay Barney pode ser considerado uma referência sobre estratégia na atualidade. É uma obra ampla, repleta de exemplos e referências atendendo aos interesses tanto de executivos como de pesquisadores. Como um dos principais autores da visão baseada em recursos da estratégia, o autor confere à obra um caráter prático. Dez capítulos cobrem estratégias específicas de unidades de negócio ou estratégias corporativas.



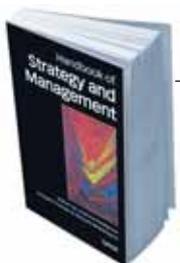
- **Modern Competitive Strategy.** Gordon Walker. McGraw Hill – Irwin, 2004, 290 p.

A primeira impressão que se tem sobre este livro, julgando apenas pelo número de páginas, pode ser a de uma obra introdutória. Sua leitura revela, contudo, o contrário. Gordon Walker produziu um dos melhores textos atualizados de estratégia. A obra é densa e cheia de informações e conceitos. A estrutura do livro é original, focando alguns aspectos negligenciados por outros autores como, por exemplo, as teorias sobre a evolução da indústria.



- **A Economia da Estratégia.** David Besanko, David Dranove, Mark Shanley e Scott Schaefer. 2. ed. Bookman, 2005, 608 p.

A tradução que acabou de ser lançada pela Bookman deve ser aplaudida. O livro de Besanko e colegas é uma obra sólida e atual; excelente opção para um livro-texto destinado a um curso de estratégia mais profundo. O livro traz uma abordagem econômica da estratégia, e os capítulos que culminam com a análise da indústria são uma excelente atualização sobre o tema, revitalizando a abordagem de Porter.



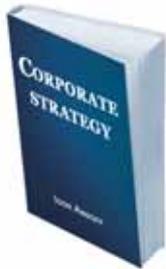
- **Handbook of Strategy and Management.** Andrew Pettigrew, Howard Thomas e Richard Whittington. Sage, 2002, 519 p.

Os autores conseguiram reunir neste *handbook* a essência do pensamento atual em estratégia, retratando diferentes correntes, perspectivas e temas. Os textos são de excelente qualidade e atualidade, e não apenas uma reprodução de artigos já publicados em periódicos. Aqueles interessados em estudar estratégia vão encontrar aqui o “caminho” para atualizar-se e aprofundar-se em seus diversos aspectos.

**Outras indicações:** *Corporate strategy*. 2. ed. David Collins e Cynthia Montgomery. *The behavioral foundations of strategic management*. Philip Bromley. *Economic foundations of strategy*. Joseph Mahoney. *The Blackwell handbook of strategic management*. Michael Hitt, R. Freeman e Jeffrey Harrison.

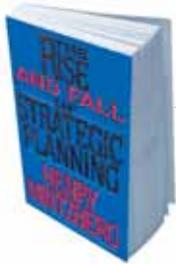
## Controvérsias em estratégia

Pedro F. Bendassolli, da FGV-EAESP, traz ao leitor livros que abriam controvérsias referentes ao debate entre estratégia como planejamento *versus* processo; e entre estratégia como interesses dos *shareholders versus* interesses de *stakeholders*.



• **Corporate strategy.** Igor Ansoff. Pan Macmillan, 1986, 300 p.

Neste livro, que se tornou um clássico, Igor Ansoff contribuiu para lançar o planejamento estratégico como um dos principais temas em gestão. Para ele, as tomadas de decisão podem ser explicadas a partir de modelos racionais com forte ênfase prática. Ansoff é também defensor da separação entre gestão operacional e gestão estratégica, popularizando ainda o conceito de sinergia estratégica.



• **The rise and fall of strategic planning.** Henry Mintzberg. Free Press, 1994, 462 p.

Neste livro Mintzberg propõe uma visão alternativa em que o planejamento estratégico não pode ser separado da ação. Enquanto o planejar é um exercício analítico, a estratégia baseia-se na criatividade, na intuição e na capacidade de síntese. Para Mintzberg, um excesso de análise racional pode levar a uma espécie de paralisia, o que justificaria o fracasso de grande parte dos planos estratégicos alardeados nas décadas de 1970 e 1980.



• **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms.** Michael Jensen. Harvard University Press, 2003, 310 p.

O livro é uma reunião de oito artigos publicados anteriormente pelo professor Michael Jensen. O autor parte da teoria da agência para formular qual a finalidade da empresa. De acordo com Jensen, na medida em que são os *shareholders* quem assumem os riscos do empreendimento, eles são também os mais interessados na maximização de valor. A obra explora ainda temas como a natureza do homem, da firma, estrutura organizacional e avaliação de desempenho.



• **The theory of industrial organisation.** Jean Tirole. The MIT Press, 1988, 479 p.

O livro, primoroso pelo rigor analítico e repleto de exercícios e exemplos práticos, oferece ao leitor um tratamento moderno e unificado de modelos acessíveis sobre idéias econômicas complexas e a finalidade da empresa. O autor explora ainda os fatores que interferem no poder competitivo da firma, incluindo barreiras a entrada, saída, pesquisa e desenvolvimento.

**Outras indicações:** *Estratégia competitiva.* Michael Porter. *Administração estratégica.* Michael A. Hitt, R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson. *Safári de estratégia.* H. Mintzberg, B. Ahlstrand e J. Lampel. *Competindo pelo futuro.* C. K. Prahalad e G. Hamel.

## Enigmas estratégicos

por Paula Mantovani

**A** literatura é pródiga em tramas envolvendo estratégia. Enredos de crimes, bem como casos misteriosos que exigem senso aguçado para captar indícios e desvelar pistas, são aspectos comuns do estilo literário policial.

Nestas dicas, o leitor pode apreciar quatro sofisticados romances policiais envolvendo mistérios, intrigas, meias-verdades e cenários que exigem dos investigadores o domínio de competências estratégicas.

### Crimes imperceptíveis.

Guillermo Martinez. Planeta, 2004, 213 p.

O livro narra a história de um assassinato que é um desafio intelectual dirigido a um dos lógicos mais importantes do século, Arthur Seldom. Nele, o assassino parece não estar interessado em matar, mas sim em simbolizar algo, em indicar alguma coisa por meio de seus atos. A solução do caso surge da capacidade de Seldom em decifrar os enigmas que vão aparecendo pelo caminho.



### O signo dos quatro.

Arthur Conan Doyle. Melhoramentos, 1999, 109 p.

Esta fascinante aventura do detetive Sherlock Holmes mostra o intrigante raciocínio analítico deste detetive que, a partir dos efeitos, descobre as causas. É por meio desse percurso mental que o célebre investigador consegue o sucesso, desvendando e revelando crimes. Nas investigações brilhantes e ao mesmo tempo dedutivas de Holmes é possível ver o gênio da estratégia em exibição.



### Paciente 67.

Dennis Lehane. Companhia das Letras, 2005, 339 p.

A obra relata a investigação da fuga de uma interna do Hospital Psiquiátrico Ashecliffe. O fato parece levantar suspeitas de que talvez o hospital não seja apenas um simples sanatório para criminosos. Decifrar esse enigma vai exigir que os xerifes Teddy Daniels e Chuck Aule superem a seqüência de mentiras que parecem vir diretamente do enigmático médico-chefe do hospital.



### Morte de um perito.

Phyllis Dorothy James White. Companhia das Letras, 2003, 372 p.

A obra relata um assassinato dentro de um laboratório especializado em exames para laudos criminais. A vítima levava vidas antagônicas: uma dedicada à ciência, e a outra, secreta, dedicada à filosofia. Cada frase, cada silêncio e cada sorriso podem prefigurar o culpado. Descobrir o assassino e seus motivos será mais do que uma tarefa para Adam Dalgliesh, detetive da Scotland Yard. Será antes um desafio diante dos elementos que compõem essa história.



*“Nunca diga as  
pessoas como fazer.  
Diga-lhes o que deve  
ser feito.”*

Patton

## Cenas da estratégia

por Paula Mantovani

**C**enas envolvendo estratégia podem ser facilmente encontradas no cinema. Nestas dicas, vemos como tais estratégias são utilizadas com o intuito de promover interesses privados, revelando-se em ações como persua-

são, mentiras, disfarces, assassinatos e encenações. Um paralelo destes filmes com a vida corporativa cotidiana ilustra muito bem o sentido de estratégia como meio para se alcançar determinados fins.



### O júri

Diretor: Gary Fleder, Fox Film, 2003.

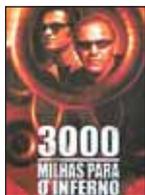
Viúva de New Orleans dá início a um processo contra uma grande corporação que ela julga ser a responsável pelo assassinato de seu marido. No entanto, o veredito é resolvido antes mesmo de o processo ser iniciado: com uma seleção e manipulação estratégicas dos membros que deverão compor o júri. No embate entre os advogados, vai sendo apresentada uma trama de acordos, persuasão e milhares de dólares.



### O sócio

Diretor: Donald Petrie, Buena Vista Pictures, 1996.

Uma talentosa analista financeira é preterida em sua almejada promoção. Para ter sucesso e chegar ao topo das corporações em Wall Street, ela monta um engenhoso e arriscado plano para ter um sócio homem. O problema é que esse sócio não existe de verdade – apesar de bem-sucedido, ninguém o conhece, pois é, na verdade, um “alter ego estratégico” da própria protagonista.



### 3.000 milhas para o inferno

Diretor: Demian Lichtenstein, Warner Bros, 2001.

Um ex-presidiário arquiteta um plano para assaltar o Hotel Cassino Riviera durante a semana de Elvis Presley. Com a ajuda de outros criminosos, consegue roubar três milhões de dólares. A estratégia envolveu entrar na festa disfarçados de Presley, bem como um longo esforço do personagem principal para livrar-se dos colegas que haviam participado consigo do roubo.



### Monsier Verdoux

Diretor: Charles Chaplin, Continental, 1947.

Monsieur Verdoux, o protagonista deste filme dirigido por Chaplin, possui uma dupla identidade – é um bem-sucedido homem de negócios e um assassino em série compulsivo. Verdoux é um viajante incansável que não tem tempo a perder. Entre outras estratégias persuasivamente colocadas em ação, ele corteja mulheres ricas com o intuito de tomar-lhes a fortuna depois de assassiná-las.

“As vezes cometemos erros tão belos.”

Pina Bausch