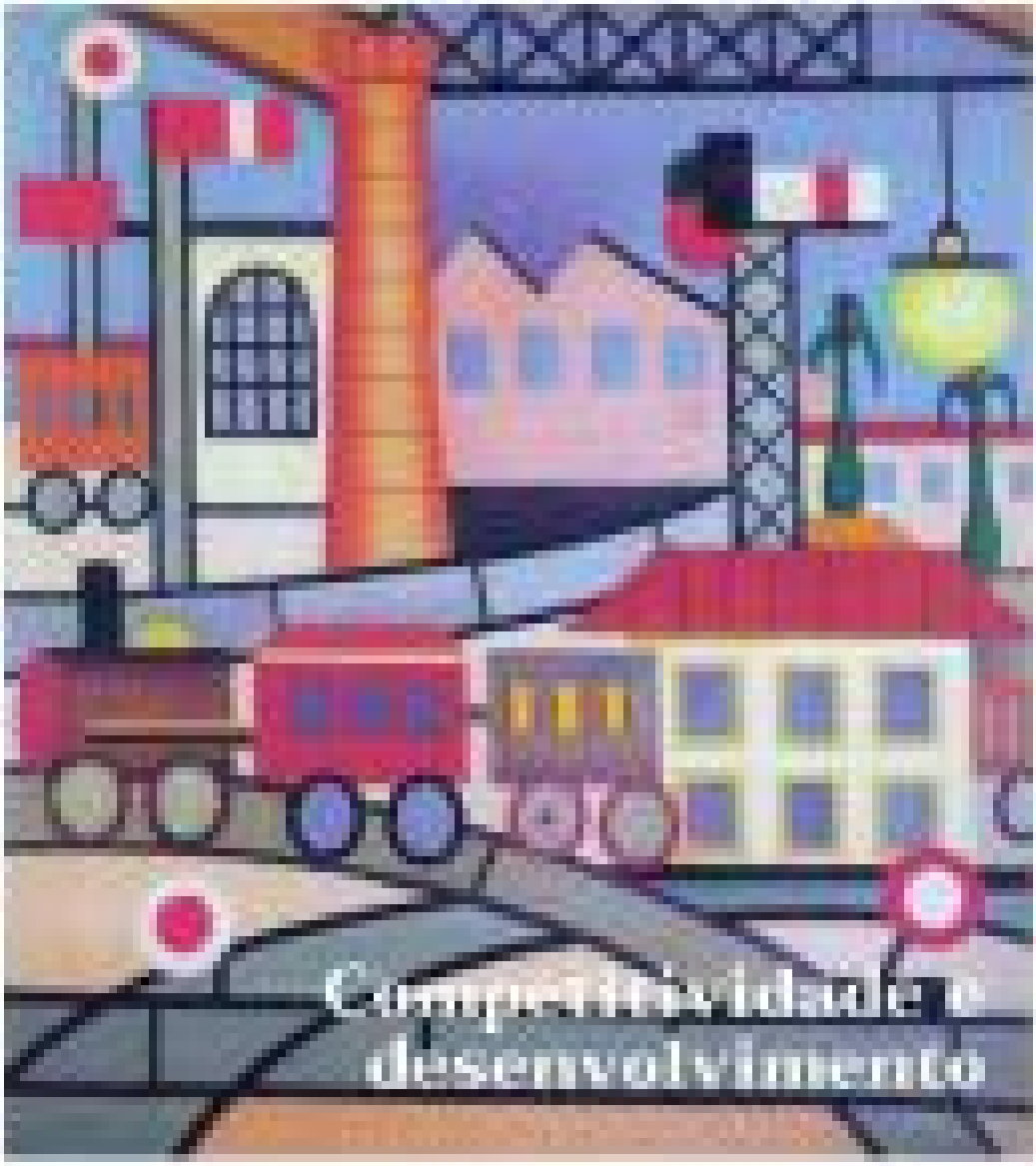
GVexecutivo



Competitividade e desenvolvimento

Editorial:

O capitalismo, ou economia de mercado, passou a ser criticada desde que surgiu. No início do século XIX, quando a Primeira Revolução Industrial ainda estava em curso, os socialistas utópicos já o denunciavam. Em seguida, veio a monumental crítica ao capitalismo de Karl Marx, a qual incluiu um vaticínio e uma sentença de morte. O sistema capitalista estaria fadado ao desaparecimento engolfado por suas contradições. Na primeira metade do século XX, até mesmo um simpatizante do capitalismo como o economista austríaco Joseph Schumpeter, não via futuro para ele. Achava que se o futuro não fosse vermelho, seria ao menos róseo. E atravessamos todo o restante do século passado com infindáveis críticas, mas poucas propostas alternativas.

O desmoronamento do experimento socialista de tipo comunista deixou os partidários do capitalismo eufóricos. Na verdade, a história confirmava a propriedade das economias de mercado e a incapacidade das alternativas socialistas entregarem o que prometiam: desenvolvimento, ou seja, acúmulo de riqueza, e sua justa distribuição social. E o cerne do capitalismo era o mercado, grande cenário onde as coisas se passavam e onde as grandes decisões eram tomadas. Este mercado seria, por definição, competitivo, espécie de deslocamento do darwinismo para o mundo da economia. Já que os seres vivos mais aptos sobrevivem por se adequarem às condições de escassez, da mesma forma as empresas que melhor se adequarem às condições competitivas do mercado sobreviverão. As menos competitivas, como as espécies darwinistas extintas, encerrarão suas atividades, num grande ritual purificador da economia em que se celebra, simultaneamente, a sua vitalidade com a sobrevivência dos mais capazes.

A preocupação que surge é saber qual o futuro da competição. Na maioria dos países surgiram agências reguladoras e legislação a fim de preservar a concorrência. Leis anti trust nos Estados Unidos, o CADE em nosso país, todos protegendo o consumidor contra uma indevida concentração, que acabaria por prejudicá-lo. Paradoxalmente, teríamos chegado ao limite e ao final da competitividade? Teria ela se exaurido, privada da energia que o próprio processo competitivo acabou consumindo como um recurso não renovável? Não se poderia aventurar tal vaticínio. Mas não há dúvida que atualmente se abre às estratégias das empresas um mundo de cooperação, que dialeticamente foi gerado pela competição. Vemos surgir redes de parcerias diversas, envolvendo fornecedores, venture capital, múltiplas formas de associação para partilhar recursos tecnológicos, gerando novos produtos e serviços. Estamos dedicando este número da revista às questões de Competitividade e Desenvolvimento, procurando relacionar e articular os dois conceitos. Não se imagine que se realiza aqui outro elogio da competitividade sem reservas. Certamente ela produziu e produz frutos sob a forma de desenvolvimento com seus custos inevitáveis. Mas é fundamental não descurar da cooperação como caminho estratégico, que bem pode ficar para um número futuro da *GV Executivo*.

Carlos Osmar Bertero
Diretor e Editor



ENTREVISTA

Raymundo Magliano Filho

Formado em Administração pela FGV-EAESP, Raymundo Magliano Filho cumpre hoje seu terceiro mandato como presidente da Bolsa de Valores de São Paulo, a Bovespa. Antes de assumir esse cargo, Magliano foi vice-presidente da Associação Comercial de São Paulo e membro titular do Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional. Em sua gestão, tem focado em projetos como a popularização da Bolsa, a adesão das empresas às regras de governança corporativa e a disseminação de uma cultura própria sobre mercados de capitais no Brasil.

por Pedro F. Bendassolli GV-executivo

Qual a atratividade de nosso mercado mobiliário quando comparado aos mercados mobiliários de outros países?

R: Do ponto de vista técnico e regulatório, somos tão ou mais atrativos do que qualquer outro mercado de capitais. Os obstáculos que temos são de ordem macroeconômica, a exemplo da taxa básica de juros que é praticada no país e que canaliza grande parte da poupança para a renda fixa. Mas, excluindo esses obstáculos, estamos prontos para atuar como um meio efetivo de financiamento às empresas, ajudando no desenvolvimento da economia e na tão necessária geração de empregos. Podemos citar alguns exemplos de nossa competitividade. A Bovespa

possui níveis diferenciados de governança corporativa que oferecem um volume maior de direitos aos acionistas do que o previsto pela própria Lei das S.As. Outro exemplo é que somos a única Bolsa da América Latina com um *ombudsman* de mercado, cuja missão é solucionar eventuais problemas que possam surgir no relacionamento entre corretoras e investidores. Podemos também citar o *Home Broker*, que permite aos investidores, previamente registrados em corretoras, colocar suas ordens de compra ou venda no pregão eletrônico, e nosso sistema eletrônico de negociação que, em dias especiais, alcança a marca de 100.000 negócios. Por fim, é importante destacar que nossas empresas estão cada vez mais atentas às exigências de boa governança e de transparência, a exemplo das companhias que se listaram na Bovespa de um ano para cá. A maioria dessas empresas pertence ao chamado Novo Mercado, no qual são aceitas apenas ações com direito a voto. Certamente todos esses exemplos, aliados a outras características próprias de nosso mercado, nos colocam em pé de igualdade com os mercados de capitais de países desenvolvidos.

Quais são as principais forças desse mercado? Seus principais pontos positivos?

R: O grande ponto positivo é o potencial do mercado brasileiro. Quero dizer com isso que há um espaço de crescimento grande nesse mercado que deve ser ocupado nos próximos anos. Existem muitas empresas fortes que estão hoje se iniciando no mercado de capitais e que têm uma ampla perspectiva de crescimento pela frente. Tomemos, por exemplo, o caso da Natura ou da Gol, para citar apenas dois. Considere a possibilidade que essas duas empresas têm de dar novos saltos, tornando-se mais robustas e conquistando maior espaço no mercado externo. Além delas, contamos também com inúmeras outras companhias, de portes e segmentos diferenciados, que ainda não entraram nesse mercado, mas que poderão fazê-lo em breve. Pensando nisso, até o final deste ano a Bovespa terá lançado um segmento especial de acesso a capitais denominado Bovespa Mais, o qual certamente consistirá em mais um meio para o crescimento e competitividade dessas empresas.

O principal aspecto negativo que considero válido mencionar é a falta de tradição, em nosso país, de trabalhar com o mercado de capitais. Isso é verdadeiro tanto para o caso das empresas como também, e principalmente, dos investidores.

Considerando agora o outro lado de nosso mercado, quais pontos negativos o senhor destacaria e que mereceriam uma atenção cuidadosa?

R: O principal aspecto negativo que considero válido mencionar é a falta de tradição, em nosso país, de trabalhar com o mercado de capitais. Isso é verdadeiro tanto para o caso das empresas como também, e principalmente, dos investidores. Não temos uma cultura de investimentos no país, como ocorre, por exemplo, no mercado norte-americano. A Bolsa tem procurado compensar essa dificuldade por meio de um programa de popularização do mercado de ações. Há também uma dificuldade persistente do setor privado que se refere à sua dificuldade de autofinanciamento por meio de poupança gerada pela sociedade. Nossos recursos são hoje drenados pela necessidade de financiamento do setor público, o que ocorre seja por meio da arrecadação de impostos, seja pelo financiamento da dívida pública. Naturalmente, estes são dois pontos negativos cuja solução devemos considerar prioritária.

Um outro ponto negativo de nosso mercado, como é amplamente noticiado pela mídia e por empresários, são nossas elevadas taxas de juros. Em um cenário como esse, que espaço resta para as "ações" das empresas?

R: Minha expectativa é de que a situação melhore no futuro. E creio, ainda, que esse futuro não é algo tão distante. Considere, por exemplo, uma ação recente do BNDES, o principal banco de fomento brasileiro, de criar uma superintendência



de mercado de capitais. Essa ação certamente é algo sintomático. Demonstra que as autoridades econômicas estão atentas à Bolsa. É claro que os avanços podem não ser tão rápidos quanto desejamos, mas o fato é que mesmo assim muitas empresas listadas têm obtido grande sucesso na captação de recursos via emissão de ações ou outros papéis.

De que maneira a Bovespa pode contribuir para a competitividade do país?

R: Essa questão é muito ampla, por isso vou me limitar a dois pontos que acho fundamentais para demonstrar o modo como a Bovespa pode ajudar. Primeiro, a emissão de ações é uma alternativa que não pode mais ser desprezada por nenhuma companhia interessada em captar recursos para se alavancar, ou seja, para financiar seu crescimento ou para se organizar financeiramente. Segundo, o mercado de capitais pode, por meio da emissão de ações, como também pela emissão de dívida e de operações estruturadas, financiar novos projetos de infra-estrutura ou empresas de novas tecnologias por exemplo. No entanto, isso só é possível se as companhias estiverem listadas na Bolsa, com a pulverização da propriedade e com transparência. Nesse sentido, insisto que os padrões de governança do Novo Mercado e dos níveis 1 e 2 da Bovespa oferecem maiores garantias e maior segurança aos investidores. Para a economia e a competitividade brasileira como um todo, isso representa a certeza de poder contar com empresas cada vez mais fortes, maduras e com uma boa gestão.

Como o senhor avalia a atuação do Governo em nosso mercado de capitais?

R: Desconsiderando a conjuntura de crise política e as altas taxas de juros, o mercado de capitais não tem muito do que se queixar no que se refere à atuação do governo. Não podemos deixar de ressaltar a nossa grande conquista, que foi a isenção da CPMF sobre as aplicações em Bolsa, aprovada pelo Congresso em junho de 2002, depois de uma batalha parlamentar de mais de oito meses, na qual visitávamos Brasília todas as semanas. Gostaríamos também que o mercado de capitais recebesse o mesmo tratamento dado ao setor de imóveis na Medida Provisória 252, apelidada de "MP do Bem", que trata da desoneração dos investimentos privados no país.

O senhor acredita que o mercado acionário, a médio e longo prazos, poderia ser um instrumento de captação para pequenas e médias empresas?

R: Uma das iniciativas da Bolsa que mencionei anteriormente contempla justamente esse ponto. Trata-se do Bovespa Mais, um segmento especial de listagem que deverá ser lançado até o fim do ano. Basicamente, esse segmento busca criar linhas de acesso. Por essa razão, o Bovespa Mais é destinado a empresas que tenham uma estratégia gradual de entrada no mercado de capitais. Esse é principalmente o caso de empresas de menor porte que buscam visibilidade e parceria do mercado para concretizar seus projetos de crescimento. É fundamental também lembrar que o Bovespa Mais exige de seus integrantes os padrões mais elevados de governança e transparência, a exemplo do Novo Mercado.

Quais os principais desafios a serem enfrentados por governos e pela iniciativa privada para o aumento da competitividade do país no cenário internacional?

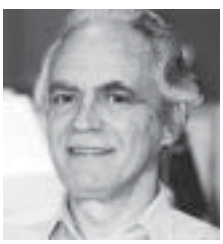
R: O primeiro passo é fortalecer nossos laços com a América Latina. A região tem de desenvolver um nível maior de integração como forma de elevar as escalas de funcionamento das empresas industriais e de serviços, inclusive financeiros. Por isso, advogamos uma integração dos mercados de capitais da região, a começar com Brasil e México, hoje os mais desenvolvidos, como maneira de elevar nossa escala de operações e gerar mais interesse pela região. Essa integração com o México, que servirá de modelo para outros acordos, está bastante adiantada, devendo vigorar a partir de 2006. Para simplificar, o acordo permitirá que um brasileiro compre ações de empresas mexicanas e vice-versa.

Pedro F. Bendassolli
Editor associado da GV-executivo
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

Competir para sobreviver

Um torrão de açúcar à direita, outro à esquerda. Neuroticamente eqüidistantes de um formigueiro, para que a escolha das formigas seja absolutamente aleatória. A primeira que chegar a um deles enviará mensagens. Conhecido o caminho, as demais se encarregarão de devorá-lo. Só depois se dirigirão para o outro. Com os produtos às vezes acontece o mesmo. A escolha inicial entre dois, muito parecidos, determina o futuro de ambos: um é disputado a tapas; o outro, embora tão bom quanto, mergulha no esquecimento. Uma vantagem inicial, obra do acaso ou da intenção, pode determinar o futuro em uma luta competitiva.

Mas nem sempre isso ocorre. Fatores históricos, culturais, econômicos, financeiros, militares e a pirataria interferem no mundo da competição e às vezes o melhor produto perde. Ou melhor, nem sempre o melhor permanece na dianteira. Mas, se tiver uma vantagem inicial, várias amarras podem ser criadas, tornando-o hegemônico e sua presença no mercado, avassaladora.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP

Por exemplo, a maioria dos teclados de máquinas de escrever (e dos computadores) conserva até hoje a seqüência QWERTY (cinco primeiras letras à esquerda na fileira de cima). Instalada nas primeiras e rudimentares máquinas, a seqüência tinha a missão de evitar que as letras se encavalassem para aumentar a velocidade de operação. Hoje, esse motivo desapareceu e, embora existam alternativas melhores, quem teria coragem de propor a mudança de um "hábito" que já dura mais de cem anos? Além disso, interesses dos que detêm a patente conspiram contra uma solução mais eficiente. A disputa entre Windows e Linux reflete o mesmo processo.

Mas a vitória em uma competição comercial sempre se associou com os avanços na produtividade. E esta com a inovação e a criação de novos produtos. Tudo isso desaguando e tendo início no binômio ciência e tecnologia, que, por sua vez, são rios que se nutrem nas águas da educação. Esta é a rainha no jogo de xadrez da competição.

Os outros fatores são importantes, mas, sem a rainha, o jogador geralmente é obrigado a derrubar o rei. Países asiáticos, como o Japão, e a Coréia, no passado e no presente, mostram que a fórmula funciona. Hoje a China e a Índia, dragões adormecidos, começam a soltar fumaça pelo nariz. Com imensas populações e certas faixas de mais de 100 milhões com níveis de educação formal considerável, já disputam no mercado mundial em campos tão sofisticados como os da tecnologia da informação e a produção de *softwares*. Ah! Já ia me esquecendo: independência política também ajuda, e muito. Pode ser o fiel da balança. Entre os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), a China é o país em melhores condições para "peitar" os Estados Unidos e a União Européia. Olho nela. E o Brasil, hein?

Arranjos produtivos

Os arranjos produtivos locais, ou APL's, concentrações espaciais e setoriais de empresas, instituições e governos em torno de um eixo produtivo comum, ganharam hoje posição de destaque na pauta de debate de empresários e governantes brasileiros. Acompanha o ressurgimento desse interesse uma esperança de que tais arranjos possam contribuir para a competitividade e o desenvolvimento do país.

por Flávio C. de Vasconcelos, Rafael G. B. Goldszmidt e Fernando C. M. Ferreira FGV-EAESP

Já no final do século XIX, o economista Alfred Marshall havia observado que grupos de pequenas empresas aglomeradas da Grã-Bretanha vinham desfrutando de um significativo conjunto de vantagens quando comparadas às empresas não pertencentes às aglomerações. Em particular, elas tinham maior facilidade de acesso a recursos, à mão-de-obra especializada, a fornecedores e a outras indústrias de suporte, assim como melhor capacidade de inovação e apropriação de conhecimentos. O economista deu a esses aglomerados o nome de distritos industriais.

Após a segunda grande guerra, a economia mundial rapidamente se reorganizou. Isso se fez em torno de gran-

IMAGEM: DANIELA MOUNTIAN

des corporações, organizadas verticalmente, centralizadas e voltadas à produção de bens de consumo de massa. Essa nova configuração da indústria parecia ter colocado um fim no papel desempenhado pelos distritos industriais. Contudo, um século após os primeiros estudos de Marshall, em plena era da internacionalização dos mercados e da orientação global da maior parte das grandes empresas, impulsionadas pela facilidade de acesso à informação e recursos em qualquer parte do planeta, o tema reaparece com renovado vigor.

O impulso decisivo para o reaparecimento do interesse pelas aglomerações originou-se da experiência com o fenômeno denominado de Terceira Itália. No final dos anos de 1970, setores maduros da economia italiana, tais como de sapatos, de móveis, de cerâmica e têxteis, caracterizados por pequenas e médias empresas aglomeradas em limitados espaços geográficos, passaram a demonstrar maior desempenho e inserção internacional do que as grandes empresas localizadas no Triângulo Industrial italiano formado pelo eixo Milão-Gênova-Turim.

Crucial para o estabelecimento de *clusters* e APL's é a presença de uma "cola social".

Nas décadas seguintes, o termo distrito industrial, ainda que bastante utilizado na Europa, cedeu lugar aos termos *clusters* e Arranjos Produtivos Locais (APLs), mais especificamente no cenário brasileiro. Recentemente, no Brasil os APLs vêm recebendo uma atenção crescente de governos e da iniciativa privada. Uma esperança singular é a eles direcionada: a de serem meios estratégicos para o fomento da competitividade e do desenvolvimento econômico do país.

O presente artigo busca delinear uma visão geral das aglomerações industriais. Em específico, analisa suas origens, os benefícios e os riscos oriundos da localização de empresas nestas áreas.

A origem das aglomerações. O fato é que as empresas raramente escolhem a região mais eficiente em termos de recursos naturais para se localizar. Uma empresa não opta por uma região apenas em função da disponibilidade de insumos ou localização geográfica, o que se convencionou chamar de geografia natural subjacente. Antes, a opção ocorre em função de características fortemente relacionadas à proximidade da demanda, custos de transporte e economias de escala, o que se denomina de a "segunda natureza" de uma região.

A origem das aglomerações industriais encontra-se na interação entre os elementos desta segunda natureza. Conjuntamente, demanda, custos de transporte e economias de escala agem como uma força gravitacional que se torna mais poderosa à medida que maior demanda atrai mais empresas e vice-versa. Esse processo de auto-reforço leva ao estabelecimento de uma região em particular. A partir desse momento, seja uma aglomeração ou um grande centro industrial, como São Paulo, a região eleita dificilmente perderá sua posição central. Considere-se, por exemplo, o centenário cinturão de manufatura norte-americano, localizado no nordeste dos Estados Unidos.

Contudo, a centelha que dá início ao processo de aglomeração está longe de ser deliberada. As aglomerações possuem um forte *background* histórico. Até mesmo eventos fortuitos podem ter um papel crucial. Um caso clássico é o da cidade de Dalton, Estado da Geórgia (EUA), em que um novo estilo de colcha de cama tufada, feita por uma jovem como presente de casamento, criou as raízes para a formação do maior pólo de tapeçaria dos Estados Unidos. Atualmente, as maiores indústrias de tapetes daquele país lá se localizam.

Questões de definição. Embora o *background* de uma região e os elementos relacionados à segunda natureza sejam fundamentais para o estabelecimento de aglomerações industriais, estes não são suficientes para caracterizá-las como um *cluster* ou um APL. Observa-se hoje, não apenas no Brasil, um verdadeiro modismo na utilização desses dois termos. A classificação de determinadas regiões, sem evidências consistentes, como *clusters* ou APLs prolifera em associações e na academia. Freqüentemente, a existência da aglomeração de empresas de uma determinada indústria em uma cidade ou região já é tomada como condição suficiente para incluí-la em uma dessas classificações.

Crucial para o estabelecimento de *clusters* e APLs é a presença de uma "cola social", oriunda de redes de relacionamentos entre empresas semelhantes e entre estas e seus fornecedores e provedores de serviços locais, do papel das instituições de ensino, pesquisa e associações regionais. Tal rede tem relevante impacto sobre os processos de cooperação e competição, criação e difusão de conhecimento dentro da aglomeração. Essas características são fundamentais para determinar se, de fato, uma aglomeração se enquadra em uma dessas classificações.

Principais benefícios. Não são poucas as vantagens da localização em *clusters* e arranjos produtivos locais. O ambiente institucional em que os membros dessas formas de aglomeração estão imersos consiste em fonte de vantagem para as empresas neles localizadas. A organização desses aglomerados e suas instituições formais (regras e leis) e informais (normas e costumes), ao fornecerem um parâmetro para o processo de tomada de decisões e para as relações que ocorrem entre as empresas, tem papel crucial na redução da incerteza. Assim, mesmo quando há espaço para a formalização das atividades entre as empresas, parte considerável da coordenação é realizada via redes de relacionamento.

Além da economias em custos de transação, potencializada pela proximidade entre as empresas e a facilidade e velocidade de comunicação em um limitado espaço geográfico, há inúmeros outros benefícios não-pecuniários oriundos dos APLs. Entre estes, o de maior destaque talvez seja o *knowledge spillover* – que se refere ao efeito da transposição do conhecimento tácito ou não codificado para além das fronteiras da empresa, atingindo suas contrapartes ao longo do aglomerado e a ele se restringindo. Esse conhecimento não se encontra em fórmulas e projetos, mas é inerente às habilidades pessoais e procedimentos operacionais que não se prestam a definições explícitas. Atribui-se a esse efeito, entre outros aspectos, a capacidade de rápida difusão de inovações ao longo do aglomerado, geralmente em função de contatos pessoais de empreendedores e colaboradores das empresas.

Os maiores benefícios derivados da localização nesses aglomerados parecem ter origem na interação entre os processos de cooperação e competição. A cooperação pode



ocorrer tanto horizontalmente, ou seja, entre as empresas do aglomerado de atividade semelhante, como verticalmente, englobando toda a cadeia produtiva, organismos locais de suporte e setor público. As ações conjuntas intencionais – tais como esforços de compras ou marketing – podem se traduzir em ganhos competitivos importantes para as empresas, permitindo, coletivamente, superar obstáculos que estas, isoladamente, teriam maiores dificuldades em transpor.

Contudo, a competitividade das empresas pode também ser aumentada por meio de processos de competição dentro da aglomeração, conduzindo à rápida adoção de inovações e melhorias e, dessa forma, gerando o crescimento da indústria. Além disso, a competição em um *cluster* ou APL tem o potencial de aumentar a produtividade das companhias neles localizadas, conduzir a direção e o ritmo de inovação e estimular a formação de novos negócios, o que provoca a expansão e o fortalecimento do próprio aglomerado.

O outro lado da moeda. Embora se exaltem muitos dos benefícios da localização em *clusters* ou APLs, pouco se diz que esses sistemas estão longe de refletir o melhor dos mundos. Em algumas circunstâncias, é até mesmo preferível a uma empresa manter-se fora de um aglomerado industrial a tornar-se parte dele.

Apoio aos APLs paulistas

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), em particular a Gerência de Competitividade e Tecnologia – Decomtec –, acumula experiência de mais de cinco anos no apoio ao desenvolvimento da competitividade de micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) paulistas inseridas em APLs. O pressuposto central que norteia o trabalho da instituição é a idéia de promover o desenvolvimento econômico local por meio do incremento da competitividade das MPMEs locais. Para tanto, a Fiesp busca assessorar essas empresas por meio de soluções nas áreas de tecnologia e inovação, gestão, mercado, recursos humanos, empreendedorismo, capital e cooperação. A seguir, apresentamos algumas das principais características da metodologia de projetos da Fiesp.

O projeto divide-se, metodologicamente, em dois grupos. Um grupo de empresas denominado de grupo piloto e outro formado pelas lideranças e representantes da governança local, chamado de grupo gestor. A finalidade do grupo piloto é funcionar como uma espécie de incubador e difusor de novas práticas rumo a produtividade e competitividade.

Por meio dele é possível customizar soluções para a localidade, iniciar um trabalho de mudança de comportamento na direção de ações coletivas e, por meio de um efeito de demonstração, gerar um movimento de transbordamento (*spillover*) de melhores práticas de gestão empresarial baseadas em um novo modelo mental. Esse grupo permite analisar os resultados das implementações efetuadas por meio de constantes avaliações de indicadores de *per*formance e de clima motivacional para a mudança, permitindo correções de rumo, eficiência e eficácia das soluções implementadas.

No que diz respeito aos grupos gestores, estes são formados pelo poder público dos locais em que se situam as aglomerações, por representantes da sociedade civil e dos setores econômicos envolvidos. O objetivo deste grupo é articular, integrar e coordenar os esforços dos agentes locais e/ou da região e dos recursos disponíveis, formando um grupo permanente de discussões sobre interesses comuns do pólo, mantendo e vigiando o comprometimento com relação ao projeto.

Atualmente, o projeto da Fiesp atende a 154 empresas diretamente e a outras 797 de forma indireta distribuídas por todo o estado de São Paulo. Com base na experiência e no contato com a realidade desses diversos aglomerados, a instituição destaca alguns pontos críticos para seu desenvolvimento, que sumarizamos a seguir.

- É preciso estimular mudanças. Para o crescimento dos APLs, é necessário o desenvolvimento de novas competências por meio de processos contínuos de mudança. Pesquisa de mercado; consultoria para desenvolvimento e implantação de projetos, com acompanhamento contínuo; seminários de formação gerencial; treinamentos técnicos; e assessoria para mudança de comportamentos e cultura são alguns dos exemplos de ferramentas que podem ser empregadas para essa finalidade.

- É preciso sistematizar informações. A experiência da Fiesp mostra que, à medida que as informações críticas forem sistematizadas e transformadas em subsídios para a realização do planejamento estratégico das MPMEs, inseridas ou não em APLs, inicia-se um movimento de conscientização dos empresários, levando-os a romper a mera estratégia de sobrevivência e a vislumbrar novos planos de crescimento e desenvolvimento estratégicos.

- É preciso desenvolver expertise local. Outro ponto importante a destacar é que qualquer mudança deve ser feita pelos próprios protagonistas locais; do contrário, corre-se o risco de verem se repetir políticas passadas de caráter impositivo ou então sem conhecimento de causa sobre a realidade vivida por cada localidade. Daí a importância de desenvolver uma coordenação entre os agentes locais, tanto públicos quanto privados.

- É necessário promover um ambiente de confiança entre os agentes envolvidos. O processo de desenvolvimento do ambiente de confiança deve ser feito entre todas as partes. Começa com a auto-confiança dos empresários, passa pela confiança entre os empresários, a confiança dos empresários nas instituições envolvidas e, por fim, na confiança entre as instituições que atuam localmente.

Sob certas circunstâncias, a participação em *clusters* ou APLs pode retardar a inovação. O desenvolvimento de um pensamento grupal nas empresas pertencentes a tais tipos de aglomeração pode implicar o reforço de comportamentos antigos, enquanto novas idéias são suprimidas e cria-se rigidez que impede a adoção de melhorias. Mudanças no mercado podem tornar os ativos, tais como as habilidades dos funcionários, o *know-how* e as bases de fornecedores, obsoletos. Devido a essa rigidez, essas aglomerações podem não suportar o advento de inovações radicais e, conseqüentemente, entrar em decadência.

Boa parte dos processos de cooperação parte do pressuposto de que as empresas possuem posições semelhantes e de que o acesso a recursos locais também é semelhante. Em outras palavras, há pouca disparidade de poder entre as empresas do aglomerado. Ironicamente, porém, o desenvolvimento de um *cluster* ou APL pode significar o distanciamento daquilo a que ele se propõe: aumento da competitividade baseado em uma relação de poderes equânime. O surgimento das grandes corporações durante a evolução desses tipos de aglomerações dá início ao desequilíbrio nas relações de poder e mina as bases fundamentais das redes de relacionamento. A confiança se restringe, as relações se formalizam e os benefícios delas oriundos se dissipam.

Entretanto, se o incentivo à competição nos *clusters* ou APLs pode ser um importante fomento à inovação, o equilíbrio entre os processos de cooperação e competição não é sempre positivo. Apesar da possível existência de processos de cooperação entre as empresas, as organizações aglomeradas poderiam encontrar-se imersas em um processo de competição tão acirrado que os efeitos negativos deste acabariam anulando os benefícios gerados pela cooperação. Tal competição exacerbada poderia ser oriunda de uma excessiva similaridade entre as estratégias adotadas pelas diferentes empresas, com limitada diferenciação dos produtos e semelhanças em termos de abordagens mercadológicas e público atendido, o que poderia levá-las a um prejudicial processo de competição baseada no preço.

Cautela e apoio. O cenário brasileiro apresenta um amplo conjunto de aglomerações industriais dos mais variados setores. Porém, a percepção de que há uma hiperestimação dos arranjos produtivos locais e *clusters* no país se torna cada vez mais crescente. Seria conveniente abandonar a incansável tendência de avaliar se uma aglomeração merece uma das possíveis classificações e procurar compreender sua dinâmica, seus processos de formação e as possibilidades de ações das iniciativas privada e governamental.

Enquanto a cooperação entre empresas ajuda a minimizar as desvantagens advindas do pequeno porte, confere às pequenas empresas a flexibilidade e o dinamismo freqüentemente ausentes nas grandes.

Por fim, é preciso pontuar que a transformação de aglomerações industriais em *clusters* ou APLs é um processo de longo prazo. Não se constroem redes de relacionamentos do dia para a noite e tampouco se estabelecem essas formas de aglomeração intencionalmente, apenas com base em uma iniciativa privada ou governamental. O que a história nos tem dito é que, na maioria das vezes, a melhor política em relação aos *clusters* não é tentar criá-los, mas oferecer apoio, seja ele político, econômico ou institucional, para conduzir as aglomerações a novos patamares competitivos.

Flávio Carvalho de Vasconcelos
Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela Ecole des Hautes Études Commerciales
E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br

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

Fernando Coelho Martins Ferreira
Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP
E-mail: fferreira@gvmail.br

Novos cenários

Assistimos hoje a uma alteração no ambiente de investimentos financeiros no Brasil. Trata-se de uma mudança no perfil dos investimentos e que traz conseqüências importantes para as empresas.

Podemos dimensionar a referida alteração observando o cenário que está se montando. De um lado, temos alterações tributárias importantes nos investimentos, promovidas em 2004, e que incentivam o alongamento dos investimentos em fundos e outros ativos. Ainda no ambiente tributário, podemos citar a nova regulamentação sobre fundos de pensão, que, por meio de um mecanismo claro de opção por prazos mais longos, permitirá o direcionamento de uma maior parcela dos ativos dos fundos previdenciários para o longo prazo.

Por outro lado, temos um maior controle fiscal, aparentemente imune às crises políticas e que indica uma manutenção do volume da dívida pública em níveis próximos do atual ou com pequeno crescimento fruto do déficit nominal. Nesse campo, podemos esperar até surpresas agradáveis – como a redução do índice dívida/PIB, no caso de a proposta de utilização de orçamento base zero ser, ao menos parcialmente, vitoriosa.



William Eid Junior
FGV-EAESP

A conjunção dos fatores anteriormente descritos encaminhará o mundo dos investimentos para uma trajetória clara: a busca por novos ativos e por prazos mais longos, e a preferência por novos ativos diferentes dos habituais títulos públicos federais. Também é provável que tenhamos prazos diferentes dos praticados hoje – onde todos buscam liquidez diária, em geral sem nenhuma racionalidade.

Já estamos constatando essas mudanças. Há diversos ativos diferentes dos títulos públicos federais que estão surgindo ou se desenvolvendo fortemente. Exemplos são os FDIC – Fundos de Direitos Creditórios –, que têm como lastro recebíveis de diversos tipos de empresas, e os Fundos de Private Equity – que investem em empresas de capital fechado visando, entre outros objetivos, a seu desenvolvimento. Também podemos esperar um crescimento nas emissões de debêntures e um eventual desenvolvimento de mercado secundário para todos esses títulos.

Qual é o resultado disso para as empresas? Como primeiras conseqüências, elas terão recursos mais baratos e maior capacidade de planejamento. Recursos mais baratos, pois esses ativos devem apresentar custos menores dado seu menor risco em relação ao capital próprio. Maior capacidade de planejamento, dado que os recursos que estarão disponíveis são de longo prazo. Como resultado, haverá certamente uma maior competitividade por parte das empresas que tiverem acesso a esses recursos. Se o processo realmente se disseminar, poderemos ter um resultado muito desejado: a maior competitividade do país no cenário global.

Riscos do Brasil

A medida de risco-país mais conhecida no Brasil, o EMBI+BR, é inadequada para retratar a percepção de risco dos investidores produtivos. Esta medida é útil apenas para os investidores financeiros, uma vez que reflete o risco percebido de *default* de dívida. Este não é o principal risco que afeta um investidor produtivo, o qual realiza investimentos fundados, de menor liquidez. O artigo mostra que estes investidores produtivos demandam outras medidas de risco para subsidiar suas decisões de investimento.

por Marcelo Allain Fipe-USP e Frederico A. Turolla FGV-EESP

Entre as diversas medidas disponíveis para a mensuração do denominado risco-país, a medida do EMBI+BR, do banco JPMorgan, é uma das mais empregadas. Essa medida, formada a partir do diferencial de rendimento entre os títulos brasileiros e os dos EUA no mercado internacional, é utilizada prioritariamente pelos investidores financeiros, já que atende a suas necessidades de precificação contínua e reavaliação de carteiras no curtíssimo prazo.

No entanto, quando consideramos investidores produtivos, a referida medida pode revelar-se problemática. Isto porque os investidores produtivos, ou diretos, ao contrário dos investidores financeiros, trabalham com um

IMAGEM: DANIELA MOUNTIAN

horizonte de longo prazo e realizam investimentos fundados, de baixa liquidez. Desse modo, torna-se necessário, neste último caso, a utilização de outras medidas de risco que não o EMBI+BR.

Nesse contexto, o artigo pretende discutir a inadequação dessa medida na representação do índice de risco-país para investidores produtivos. Em particular, buscará demonstrar que o recente paradoxo de o Brasil atualmente ter um dos menores níveis de risco, aferido pelo EMBI+, ao mesmo tempo em que se observa um nível de investimento historicamente baixo, pode estar relacionado à inadequação do uso dessa medida para captar a realidade desse tipo de investidor.

Entendendo o paradoxo. O Gráfico compara o índice da formação bruta de capital fixo (investimentos) realizado no Brasil a cada mês com o patamar do risco-país financeiro medido pelo EMBI+BR.

A competitividade e o risco dos investimentos diretos só podem ser medidos por vias indiretas, por meio de índices de confiança e de *rankings* que levam em conta as mudanças de regras tributárias, oferta de infra-estrutura e freqüência de crises econômicas.

Na visão dos investidores financeiros, a queda do Risco Brasil ocorreu, em grande parte, em virtude da melhora da percepção sobre o risco de moratória. O governo brasileiro vem mantendo superávits primários elevados em relação ao Produto Interno Bruto e tem realizado reformas estruturais na área fiscal, evitando um crescimento explosivo da dívida pública. Essa política, implementada a partir de 1999, foi mantida pelo atual governo, que tomou posse em 2003.

Apesar do menor risco de moratória, verificou-se recentemente o crescimento de outros riscos, em especial os de natureza regulatória e tributária, o que inibiu o crescimento dos investimentos produtivos. O índice de formação bruta de capital fixo não vem reagindo à queda do índice de risco-país medido pelo EMBI+BR. Esse movimento pode ser percebido pela avaliação de outros institutos sobre o Risco Brasil na visão do setor produtivo.

Tipos de investidores. Para identificar a origem desse paradoxo, é preciso uma diferenciação do uso do risco-país, em particular da medida EMBI+BR, em função da natureza das atividades de um investidor produtivo e de um investidor financeiro, com seus respectivos processos de tomada de decisão.

Investidor financeiro. O primeiro tipo, o investidor financeiro, realiza operações de alta liquidez. Os principais riscos incorridos por esse tipo de investidor são o risco de crédito, como a possibilidade de que o governo não honre o pagamento de um título público e o risco de conversibilidade da moeda. Esse tipo de investidor é o mais afetado por ocorrências como uma moratória ou uma centralização cambial.

Em seu processo de tomada de decisões, o investidor financeiro conta com a precificação contínua dos atributos relevantes por meio do mercado financeiro. Para ele, o risco-país é mensurável – pode ser avaliado pelo diferencial entre o retorno médio dos títulos do país e os títulos do Tesouro norte-americano de prazo equivalente, ou seja, pela medida EMBI+BR. Como mencionado, esta medida é calculada pelo banco JPMorgan Chase a partir de uma cesta de títulos brasileiros negociados no mercado internacional de capitais. Ela é reavaliada continuamente nas negociações desses títulos no mercado financeiro, de forma que o investidor financeiro pode ter uma medida, a qualquer momento, da percepção dos mercados sobre o risco que ele corre ao aplicar nos títulos de um país. Ele conta ainda com notas de classificação de risco, os *ratings* de crédito,

fornecidas por agências internacionais como a Moody's, a Standard and Poors' e a Fitch Ratings.

Investidor direto. O segundo tipo, encontrado na esfera empresarial, é o investidor direto ou investidor produtivo. São geralmente empresas que conduzem projetos de ampliação ou de novos negócios, tendo como objetivo obter uma taxa de retorno esperada sobre o capital investido. Essa taxa de retorno está, naturalmente, sujeita a um risco.

Os riscos de um investimento direto são principalmente de natureza operacional e regulatória. Na área operacional, por exemplo, uma quebra da produção por problemas com o fornecimento de um insumo importante. Os riscos de natureza regulatória, que se concretizam com freqüência no Brasil, estão associados a alterações de regras que afetam o seu negócio. O Quadro apresenta uma lista mais ampla dos riscos que afetam os investidores produtivos.

O investidor produtivo possui menor mobilidade para se esquivar desses riscos quando comparado ao investidor financeiro. Ele não tem, como este, a possibilidade de liquidar rapidamente suas posições e sair do país quando ocorrem eventos adversos. Uma crise política ou uma desvalorização cambial, por exemplo, fazem o investidor financeiro rapidamente liquidar suas posições; já o investidor direto não tem a mesma agilidade.

Para agravar a situação, o investidor produtivo não conta com medidas tão acuradas e contínuas de risco como o investidor financeiro. Entre as medidas disponíveis, podem ser citadas o Índice de Confiança da consultoria ATKearney e o *ranking* internacional de competitividade do IMD – Institute for Management Development. Essas medidas comparam fatores objetivos de atratividade e de risco para investimentos diretos em vários países, permitindo uma avaliação comparativa dos diferentes mercados. No Brasil, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) publica um indicador de competitividade, o IC-Fiesp, cujos componentes permitem a identificação de fatores de risco.

A competitividade e o risco dos investimentos diretos só podem ser medidos por vias indiretas, por meio do uso de índices de confiança e de *rankings*, que levam em conta as mudanças das regras tributárias, da oferta de infra-estrutura e da freqüência de crises econômicas. Estes são alguns dos fatores que podem alterar a rentabilidade do investimento direto em um país. Essas medidas são relevantes porque o horizonte de um investidor produtivo é o longo prazo e, após o investimento direto ser feito, ele não pode ser revertido a curto prazo como se faz com uma aplicação financeira internacional.

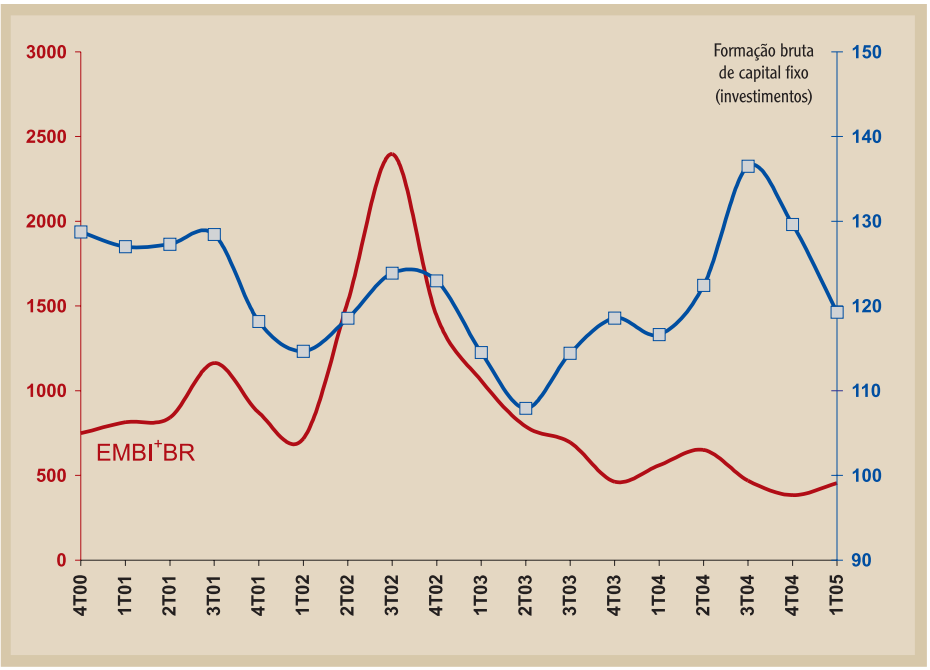


Gráfico 1 – Paradoxo: risco e investimentos

Formação Bruta de Capital Fixo em base média de 1990=100. Dados do EMBI+BR de fim de período.
Fonte: Ipeadata.

Custo Brasil. Para se discutir o Risco Brasil do setor produtivo, é importante dis-

tinguir ainda um conceito que, em um período recente, esteve na moda e freqüentou a imprensa e as discussões entre empresários: o chamado Custo Brasil. Este se refere à ineficiência produtiva remanescente em alguns setores, assim como aos problemas estruturais de logística, à complexidade tributária e ao alto grau de informalidade dos negócios, entre outros aspectos.

O Risco Brasil é diferente do Custo Brasil. Enquanto este último diz respeito aos problemas estruturais da produção no Brasil, aquele, na avaliação do setor produtivo, mede as mudanças gerais de regras, assim como as mudanças tributárias, o aumento da incerteza sobre a obtenção de licenças ou autorizações para operar e o aumento do risco antitruste. Enquanto o Custo Brasil expressa as ineficiências atuais do país, o Risco Brasil é uma medida do potencial de mudanças no ambiente operacional e regulatório, afetando o investimento de um empresário do setor produtivo. Vejamos, a seguir, algumas medidas para a redução do Risco Brasil que influenciam diretamente os setores produtivos de nossa economia.

Garantia de estabilidade. Para reduzir o Risco Brasil, é pré-requisito manter a estabilidade fiscal e monetária. Nesse ponto, as medidas destinadas a melhorar o risco-país (EMBI$^+$) podem contribuir para uma melhora do Risco Brasil associado ao investimento produtivo. Embora não haja qualquer dúvida sobre a importância da estabilidade – fator essencial ao risco do investidor financeiro –, é de se notar que a política econômica nos últimos anos vem se descuidando de outros objetivos que poderiam diminuir os riscos enfrentados pelo setor produtivo.

O debate sobre a política monetária, fiscal e cambial tem se focado em Risco Brasil e projeções de inflação. Pouco se tem debatido, entretanto, sobre as razões estruturais da taxa de juros elevada e sobre as reformas microeconômicas que poderiam produzir mais crescimento econômico por meio do estímulo à poupança e ao investimento produtivo. A estabilidade, os saldos nas contas externas e o alto superávit fiscal primário, em um ambiente de liquidez internacional, viabilizaram a queda do EMBI. Porém, esse ambiente econômico não foi o bastante para permitir aumento do investimento e do crescimento, nem sequer para se reduzir os juros reais a níveis civilizados.

Foco na microeconomia. Outra forma de redução do Risco Brasil para os investidores produtivos envolve uma atuação mais firme do governo na esfera microeconômica, observando os riscos enfrentados pelos empresários no seu dia-a-dia.

O risco de mudanças súbitas na estrutura tributária é elevado no Brasil, como mostra a freqüência com que essas alterações vêm ocorrendo no período recente. A carga tributária total vem aumentando quase continuamente desde a década de 1990, mas esse não é o único problema da área. O aspecto mais significativo é que a estrutura tributária vem se deteriorando, com aumento da participação das contribuições e dos impostos indiretos com incidência cumulativa. Naturalmente, os cálculos de retorno esperado de investimentos produtivos têm que ser ajustados para o elevado risco representado por essas alterações freqüentes no sistema tributário. Por isso, a redução da carga tributária e a melhoria de sua composição é um imperativo para a competitividade e para o incentivo à inversão em atividades produtivas.

Há também os riscos relacionados aos gargalos da infra-estrutura de transportes, energia e abastecimento de água, entre outros. Um colapso em um setor de infra-estrutura pode afetar um negócio específico, como percebe o setor de agronegócios diante de problemas de infra-estrutura para a sua logística, assim como pode ter efeitos

Quadro: **Riscos do investidor produtivo**

Check-list de riscos do investidor produtivo

- Riscos financeiros
- Tendências políticas
- Freqüência das mudanças tributárias
- Freqüências de mudanças na atividade econômica
- Evolução da oferta de infra-estrutura
- Qualidade da regulação setorial e ambiental
- Mudanças tarifárias e acordos comerciais

generalizados sobre a atividade econômica do país, como ficou claro na crise do apagão em 2001.

Recentemente, os empresários que operam no Brasil vêm percebendo um aumento dos riscos relacionados aos problemas com segurança física e patrimonial. Esse é outro problema que tem de ser levado em consideração na análise de um investimento produtivo no Brasil. É um problema que não tem sido adequadamente equacionado pelas políticas públicas.

Não se pode esquecer ainda o problema da burocracia associada a abertura, funcionamento e encerramento de empresas no Brasil, que acaba incorporando riscos à vida empresarial. A Lei de Falências, recentemente aprovada, foi um avanço, mas que se revela insuficiente diante da variedade de desafios que o país enfrenta nessa área. Na mesma linha, há necessidade de uma atenção importante sobre o funcionamento do sistema judiciário.

A longa lista de aspectos a serem levados em consideração na avaliação do Risco Brasil do setor produtivo não se encerra aqui, mas há um último aspecto que não pode deixar de ser lembrado. Seria importante que o país perseguisse uma política mais clara de integração ao comércio mundial. A empresa que usa o Brasil como base de exportações enfrenta hoje um grande número de barreiras e elevada burocracia, que poderia ser reduzida a partir de um movimento mais agressivo de acordos comerciais. Assiste-se, na atualidade, a uma proliferação de acordos comerciais, envolvendo até mesmo países próximos como o Chile, diante dos quais o Brasil vem se movendo de forma preocupantemente lenta.

Vencendo a miopia. Uma decorrência importante dos aspectos que foram apresentados neste artigo é que a política econômica não deve se guiar apenas pelo objetivo de melhorar a classificação de risco-país no médio prazo, como se, ao atingir o grau de investimento, fosse automaticamente conquistado um maior grau de desenvolvimento. Apesar de relevante, a obtenção de grau de investimento pelas agências de *rating* auxilia o custo de captação externa do país – tanto para o setor público como para o setor privado – mas não é sinônimo de maior atração de capitais produtivos.

Na realidade, pode haver um dilema – manifesto na gestão da tributação e dos investimentos públicos – entre minimizar o risco de *default* (calote) soberano da dívida do país (medido pelo EMBI+ e também pelos *ratings* das agências anteriormente citadas) e otimizar a oferta de infra-estrutura de energia, transporte, telecomunicações, segurança pública, condições logísticas ou mesmo de reduzir a carga tributária a níveis compatíveis com o grau de desenvolvimento do país. Enquanto a política econômica não vencer a miopia que a caracteriza, com seu foco exclusivo na estabilidade de preços, teremos um país com baixa inflação, mas sem condições de crescer e atrair investimentos, dados a elevada carga tributária e juros reais e os riscos regulatórios. Em outras palavras, poderemos atingir uma boa classificação de risco *investment grade* (grau de investimento), mas não chegar a ser uma potência econômica.

Enquanto a política econômica não vencer a miopia que a caracteriza, com seu foco exclusivo na estabilidade de preços, teremos um país com baixa inflação, mas sem condições de crescer e atrair investimentos.

Marcelo Allain
Gerente Executivo-Financeiro da Nestlé Brasil, Diretor da SOBEET e Prof. do MBA Fipe-USP
Mestre em Economia pela Fipe-USP
E-mail: Marcelo.Allain@br.nestle.com

Frederico Araújo Turolla
Prof. convidado do GV-Law e prof. do Departamento de Economia da ESPM
Doutorando em Economia de Empresas na FGV-EESP
E-mail: fturolla@fgvsp.br

De olho na maioria

A competitividade empresarial depende da capacidade de levar produtos inovadores ao mercado. Sem eles, bem se sabe que a perspectiva é de resultados financeiros declinantes. A pressão para reduzir preços e as dificuldades para manter a demanda intensificam-se à medida que um produto envelhece. Para fugir dessa trajetória, ao marketing cabe decifrar as características e os anseios do mercado para supri-lo com melhores produtos.

No mercado brasileiro, o consumo tem-se ampliado, o que anima muitos executivos. Tomemos um exemplo. Os domicílios com televisão aumentaram de 56% para 90% entre 1980 e 2003; quanto ao telefone, houve um salto de 13% para 62%. Mas, há limites consideráveis em relação ao que os brasileiros podem comprar. Em decorrência de 25 anos de marchas e contra-marchas na economia, a renda *per capita* no Brasil subiu só 19% entre 1978 e 2003.

Somado a esse fato, temos ainda uma persistente concentração de renda. Medida pelo Índice de Gini, ela foi avaliada em apenas 7,8% neste último quarto de século. Do ponto de vista de consumo, isso significa que menos de 1% da população ganha mais de vinte salários mínimos. Com isso, temos um mercado de consumo caracterizado por uma ínfima parcela de consumidores com alto poder aquisitivo e uma grande maioria com acesso restrito e precário aos produtos oferecidos por nossas empresas.

A ampliação do consumo sem correspondente evolução da renda provocou um outro efeito: a diminuição de investimentos para o consumo futuro. Por exemplo, há algumas décadas, os gastos familiares com alimentação e saúde correspondiam a 80% do total de sua renda, vindo a atingir 93% dela em 2003. Em conseqüência, os investimentos das famílias, por exemplo, em imóveis, restringiram-se a menos de 5% dos gastos, contra 17% observados em 1974-1975.

Como devem então proceder nossas empresas neste mercado? O aspecto mais importante a mencionar é que o desenvolvimento de produtos deve levar em conta uma maioria que carece de dinheiro, mas que dispõe hoje de muita informação e expectativas. Assim, vender e repetir vendas para essa maioria dependerá de produtos e categorias que propiciem benefícios maiores a custos menores.

Para tanto, um caminho seria a empresa lançar uma série de pequenas inovações, cada qual exigindo menos recursos, e ajudar a incrementar o retorno. O outro seriam as grandes inovações, mesmo com gastos pesados, com um valor percebido excepcional que leve a um retorno atraente. Desse modo, as oportunidades continuarão existindo na *Terra Brasilis*. Basta lembrar dos impressionantes negócios trazidos pelo carro popular e pela telefonia móvel pré-paga.



André Torres Urdan
FGV-EAESP

Marcas da competitividade

A abertura progressiva das fronteiras nacionais criou um ambiente comercial em que proliferam em abundância opções de produtos e serviços para o consumidor global. Empresas e países competitivos são os que conseguem tornar seus produtos e serviços atrativos e diferenciados aos olhos desse exigente consumidor. O artigo discute a importância da internacionalização de uma marca forte do país no exterior e a contribuição de empresas nacionais pioneiras na acirrada disputa pelas vitrines do mercado mundial.

por Ismael Rocha e Maurício Turra Ponte ESPM

Quando tratamos da competitividade de um país, é quase obrigatória a menção ao estado de saúde de suas exportações. Com base nela, o país angaria recursos externos preciosos e estimula seu próprio desenvolvimento em uma espécie de reação em cadeia. Nesse sentido, o tema desperta preocupações constantes de governos e empresas, sobretudo com respeito aos fatores capazes de gerar um bom volume – associado à qualidade – de exportações.

Neste artigo, em particular, analisamos o papel da internacionalização de marcas de produtos brasileiros no estímulo a suas exportações e, conseqüentemente, sua competitividade. Defendemos que a escassez de marcas

IMAGEM: DANIELA MOUNTIAN

brasileiras mundiais fortes é fator crítico que inibe uma maior participação do país no comércio mundial. Em perspectiva diferente da que se tornou popular a partir da publicação do livro da jornalista norte-americana Naomi Klein, *No logo*, o artigo postula que, sem marcas fortes, não há marketing, tampouco estratégias que possam adicionar algum tipo de diferencial aos produtos de nossas empresas. Felizmente, conforme demonstrado aqui, há algumas experiências bem-sucedidas nesse campo que podem trazer importantes lições.

Perfil das exportações. No ano de 2004, o Brasil obteve um avanço significativo em suas exportações, conseguindo ampliá-las em 32% em relação ao ano anterior. Isso representa algo em torno de 9% de crescimento do comércio global. Mesmo assim, a participação brasileira representa modesto 1,1% do conjunto desse comércio, ocupando a 26ª posição.

Em uma época na qual a homogeneidade tecnológica nivelou muitas empresas, resta aos ativos intangíveis, em particular às marcas, a responsabilidade de tornar a empresa competitivamente diferenciada.

Apesar do esforço do governo federal em alavancar as exportações por meio da ampliação do número de países importadores e da pauta de produtos, ainda hoje o país depende significativamente da participação de poucas indústrias competitivas. Indústrias como mineração, siderurgia, produtos agrícolas, alimentos e papel e celulose souberam tirar proveito da riqueza natural do país, bem como de uma boa economia de escala e, não obstante a pesada carga tributária do país e o alto custo de capital, estão dando sinais de progresso.

Em uma visão geral, no entanto, o fato é que, não obstante a heterogeneidade do parque industrial brasileiro e da diversidade dos produtos aqui fabricados, mantemos uma forte dependência da produção de *commodities* (ver Figura), ou seja, produtos de margens estreitas e que estão à mercê de subsídios internacionais. Se somarmos a tudo isso as dificuldades burocráticas que as empresas exportadoras do país têm de enfrentar, a falta de melhor preparo das pequenas e médias e o foco prioritário no mercado interno por parte do empresariado brasileiro, teremos um quadro pouco estimulante em relação à maior participação do país no mercado internacional.

O valor da marca. Não apenas características como as anteriormente destacadas afetam nosso desempenho no mercado externo. Em uma época em que a homogeneidade tecnológica nivelou muitas empresas, resta aos ativos intangíveis, em particular às marcas, a responsabilidade de tornar a empresa competitivamente diferenciada. Vejamos melhor como isso ocorre.

Para alguns pesquisadores do assunto, a marca adiciona ou subtrai valor de um produto ou serviço mediante a lealdade que permite estabelecer com o consumidor, a notoriedade ou conhecimento que permite a criação de novas linhas de produtos, a qualidade transmitida e mediante as associações realizadas pelo público consumidor e que a distinguem entre as outras. E, no caso de marcas que competem em mercados internacionais, há ainda um fator adicional, a saber, a percepção que os consumidores possuem do país de origem e do fabricante do produto.

Em particular neste último caso, diversos estudos buscam analisar quais são as influências do país de origem sobre a decisão de compra de consumidores em centros internacionais. O pressuposto é que estes últimos criam estereótipos acerca das características dos países de origem, que compõem o julgamento sobre a qualidade do produto e, por conseqüência, sobre a decisão de compra.

Essa é a tese defendida, por exemplo, por Shooler, um pesquisador que, já em 1965, notou que os consumidores avaliavam produtos com mesmos atributos, de forma distinta, unicamente devido à percepção sobre o país

de origem. Ainda de acordo com esse pesquisador, e outros sobre o mesmo tema, os consumidores tendem a favorecer produtos de países que possuem o prestígio de serem desenvolvidos, pois tal percepção associa-se positivamente à qualidade do produto.

Nesse sentido, podemos destacar como comuns no imaginário dos consumidores mundiais alguns estereótipos característicos. Por exemplo, como aponta Gianetti da Fonseca, em seu artigo *O Brasil e sua imagem no exterior*, ninguém duvida que a imagem da Alemanha está associada aos conceitos de alta precisão, modernas tecnologias e alta confiabilidade; a França, à imagem de sofisticação, produtos de alto luxo e valor estético; já a Itália destaca-se pela imagem de seu criativo e elegante *design* em vários campos da indústria de bens de consumo; o Japão tem sua imagem associada à miniaturização e à inventividade no setor eletroeletrônico; e os Estados Unidos têm como imagem principal a funcionalidade e a tecnologia aplicada nos vários segmentos de sua pujante e diversificada economia. E o Brasil, qual sua imagem no exterior?

Café e banana. São escassos os estudos que analisam, com precisão, a imagem do país vista de fora. No entanto, alguns podem ser aqui citados. Por exemplo, o da agência de propaganda Young e Rubicam. A agência realizou em 2000 uma pesquisa de opinião com trinta mil consumidores em todo o mundo e constatou que o Brasil é percebido a partir de atributos como alta diferenciação, categoria que distingue um país de outros; relevância, que identifica a importância dada ao país; vitalidade da marca Brasil. Esse conceito relaciona-se com outros atributos, como a estima e o conhecimento que os consumidores têm pelo Brasil. Ou seja, isso significa que o país é lembrado por eles e percebido favoravelmente.

A pesquisa aponta ainda que o Brasil possui aspectos positivos associados à simpatia de seu povo, à musicalidade, à ginga, à criatividade e à beleza de seus recursos naturais. São esses fatores que nos distinguem de outras nações, embora não auxiliem na venda de produtos que exigem maior diferenciação tecnológica. Antes, o país é percebido como sendo desatualizado nesse sentido, cujos produtos não são relacionados com inovação, mas sim com baixa qualidade e pouca confiabilidade.

É interessante destacar que esta pesquisa pode nos ajudar a entender por que várias empresas nacionais com maior diferenciação tecnológica têm dificuldade na introdução de seus produtos no mercado internacional. Aparentemente, nem mesmo a *expertise* brasileira em áreas como tecnologia bancária e eleitoral, produção de aeronaves, pesquisas sobre genoma e, mais recentemente, nanotecnologia, possibilita vantagens competitivas para essas áreas. Nesse sentido, a pesquisa confirma constatações comuns como a de que o país é associado à natureza e ao calor humano do povo, e não à inteligência produtiva encontrada em certos nichos.

Corroboram esta pesquisa os dados encontrados em

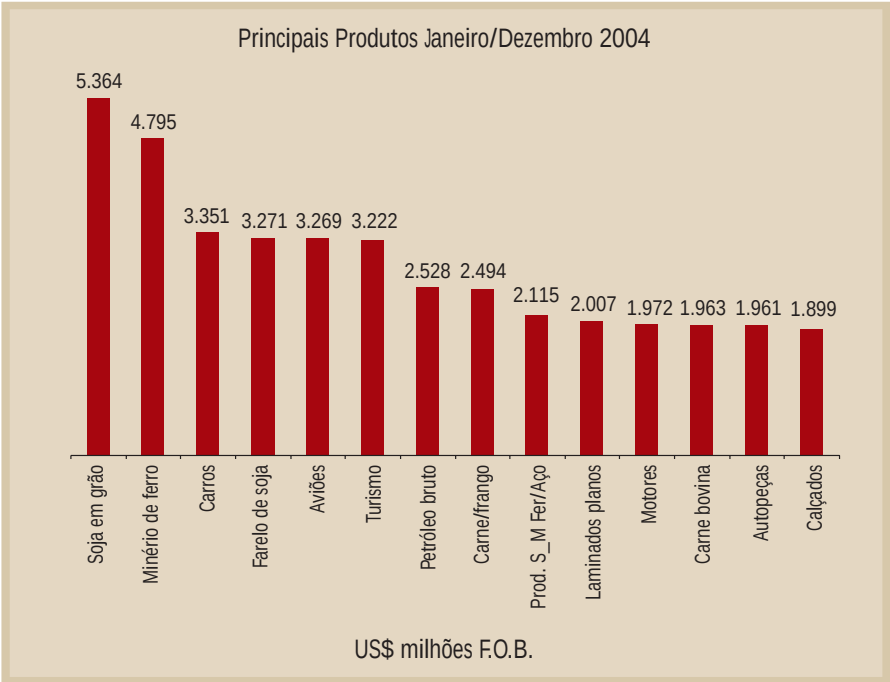


Figura: Exportações Brasileiras
Fonte: BCB

outro estudo encomendado pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), realizado em 2001. Nele, foram entrevistados nove mil consumidores de 22 países, apontando que o Brasil continua conhecido principalmente por suas praias, futebol, alegria e cordialidade de seu povo. Ao mesmo tempo, os produtos brasileiros mais facilmente identificados são o café e a banana. O verde-e-amarelo do país aparece nos centros mundiais, como na famosa Galeries Lafayette, Paris, com produtos como sucos, alimentos, chás, roupas e calçados.

O Brasil possui aspectos positivos associados à simpatia de seu povo, à musicalidade, à ginga, à criatividade e à beleza de seus recursos naturais, embora estes não auxiliem na venda de produtos que exigem maior diferenciação tecnológica.

A Marca Brasil. Algumas iniciativas locais, de governo e empresas, vêm sendo organizadas com o intuito de mudar a imagem do país no exterior. Em primeiro lugar, vejamos a iniciativa denominada de Marca Brasil. O projeto, lançado em fevereiro deste ano pelo governo federal, tornou-se importante objeto para a promoção comercial do país no exterior e, como destacou em público o ministro Luis Fernando Furlan, "a ausência de conhecimento sobre o Brasil ou seu relacionamento à trilogia samba, café e Pelé não produz resultados eficazes para as empresas".

Depois de pouco mais de cinco meses, já é possível observar alguns resultados. Existem hoje 597 solicitações de uso da Marca Brasil, englobando desde aviões, cafés, chás, geléias e outros produtos alimentícios, bolas de futebol, cangas de praia, além de material promocional de operadoras de turismo e órgãos oficiais do governo.

No entanto, em nosso modo de ver, a Marca Brasil não deve ser entendida unicamente como um selo ou logotipo a ser estampado nos produtos comercializados fora. É preciso haver foco na realização dessa ação. Relacionar produtos tão variados é um risco para o desenvolvimento de associações que fortaleçam os benefícios percebidos pelo consumidor internacional. Ao contrário, o governo deveria restringir o uso do selo a produtos que criem sinergia entre si e que valorizem aspectos da brasilidade, ao mesmo tempo em que deve ampliar seus esforços em ações que valorizem as iniciativas das indústrias, relacionando os diferenciais específicos de seus produtos e não apenas fazendo uso de anúncios pontuais. Vamos destacar, a seguir, algumas empresas brasileiras do segmento de moda e cosméticos que ilustram como ações integradas e planejadas podem ser sustentadas por meio da valorização de suas marcas.

Made in Brazil. Algumas empresas brasileiras têm conseguido bons resultados em suas iniciativas internacionais, mesmo sofrendo algumas limitações como porte, diferenciação tecnológica de produtos ou uma participação de mercado com limitados ganhos em escala. Desse modo, o que empresas como Natura, O Boticário, Rosa Chá e Alpargatas/Havaianas têm a nos ensinar? Vejamos a seguir cinco pontos comuns que parecem estar na base desses bons resultados.

O primeiro ponto em comum nessas experiências de internacionalização é a diferenciação na formulação dos produtos ou na matéria-prima utilizada. A Havaianas mantém sigilo absoluto sobre a composição de sua borracha; a Natura e o Boticário utilizam em seus produtos ingredientes naturais da flora brasileira, sobretudo da Amazônia – que despertam a atenção dos consumidores internacionais pela excentricidade. Por sua vez, a Rosa Chá diferencia-se pela criação de valor por meio de *design* sofisticado e de sua marca, transparecendo a própria essência da Marca Brasil no que diz respeito à idéia de integração com a natureza.

O segundo refere-se ao fato de todas essas empresas serem líderes no seu segmento de atuação no Brasil. Por exemplo, a Natura e O Boticário são as duas maiores empresas brasileiras de produtos de beleza, um mercado que, em 2004, movimentou a expressiva cifra de R$ 12,1 bi-

lhões. Já as Havaianas, produzidas pela Alpargatas, tornaram-se um ícone nacional; e, por fim, a Rosa Chá consagrou-se pela atuação em um nicho em que tem representação exclusiva na venda de biquínis, um segmento pulverizado em centenas de pequenos fabricantes artesanais.

O terceiro ponto que está na origem da internacionalização das marcas dessas empresas é a acumulação de experiência anterior em processos de internacionalização. A Alpargatas iniciou em 1994 suas exportações para alguns países da América do Sul; somente a partir de 2001 a empresa reestruturou sua área de *trade*, o que permitiu a ampliação de seus negócios para mais de cinqüenta países. Em 1997, a Rosa Chá entrou no mercado norte-americano por meio de lojas multimarcas e, em 2002, expandiu sua marca para o mercado europeu. A Natura começou pelo Chile, na década de 1980 e a partir daí expandiu sua atuação para Argentina, Peru e Bolívia. O Boticário inaugurou sua primeira loja fora do Brasil, no Shopping das Amoreiras, localizado na capital portuguesa, e hoje possui a maior rede de franquias em número de revendas em Portugal, com 69 lojas, além de 399 pontos de venda distribuídos pelo Japão.

O quarto ponto é uma estratégia seletiva de distribuição. As Alpargatas são encontradas em canais de vendas como *Sacks Fifth Avenue*, de Nova York, a *Selfridge's*, de Londres, e as *Galeries Lafayette*, de Paris. A Natura estreou em Paris com uma loja própria, a Maison Natura, instalada na charmosa Carrefour de la Croix-Rouge, diferentemente de seu histórico modelo de venda direta. O Boticário permaneceu fiel a seu modelo de franquia adotado no Brasil, ao passo que a Rosa Chá atua com um modelo híbrido envolvendo lojas próprias e lojas multimarcas criteriosamente selecionadas.

O último ponto refere-se ao uso de imagens associadas a determinados personagens e valores. A Havaianas calça a atriz Nicole Kidman, a modelo Naomi Campbell e a princesa Stéphanie de Mônaco. Gity Monsef, diretora de criação do Zandra Rhodes Museum, respeitado museu de moda de Londres, afirmou que as Havaianas são "a essência da simplicidade *sexy*" e ostentam "um *design* maravilhosamente *clean*", o que pode ser comprovado observando sua alta utilização pelos jovens no quente verão europeu de 2005. O Boticário e Natura transmitem imagens relacionadas à natureza, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente. Alpargatas e Rosa Chá transmitem imagens que valorizam a sinuosidade das formas, vivacidade de cores e a sensualidade da mulher brasileira.

Novos bandeirantes. Encerramos este artigo com lições que podem ser generalizadas a partir dos exemplos aqui discutidos para outros setores de indústrias no Brasil, tendo em vista a internacionalização de nossas marcas e o conseqüente incremento de competitividade que esta ação propicia.

Em primeiro lugar, é notório que a imagem do país tem sido cada vez mais utilizada em diversos outros setores. Seria interessante se esses setores, à luz das experiências das quatro empresas destacadas neste texto, soubessem associar a suas marcas os fortes atributos de nossa cultura e valores, tal como percebidos pelo resto do mundo. Em particular, exotismo, alegria, matérias-primas exclusivas e desenvolvimento sustentável de recursos naturais representam certamente um amplo conjunto de oportunidades para disseminação de suas marcas lá fora.

Em segundo lugar, pensamos ser imprescindível às empresas atentarem para a necessidade de investir a fim de que suas marcas cheguem às vitrines internacionais. Evidências obtidas pelos casos da Natura, Rosa Chá, Alpargatas e O Boticário são inquestionáveis para ampliar as fronteiras de negócios além do território doméstico. Essas empresas, ao menos por enquanto, podem ser exceção, mas também exemplo de combinações oportunas entre planejamento, investimento em pesquisa e em inovação, visão estratégica e de longo prazo, gestão financeira saudável e, enfim, capacidade de olhar para o próprio país para, depois, olhar para fora. Seriam os novos bandeirantes do século XXI.

Ismael Rocha
Prof. de Marketing da ESPM
Mestrando em Ciências da Religião na Universidade Mackenzie
E-mail: irocha@espm.br

Maurício Turra Ponte
Prof. de Marketing da ESPM
Mestrando em Administração na PUC-SP
E-mail: mturra@espm.br

40 Da qualidade à infra-estrutura
46 Competitividade nas alturas

Tensões da competitividade

De acordo com uma máxima prestigiada da psicanálise, os seres humanos, para conservarem sua saúde mental, adotam, freqüentemente, uma estratégia peculiar. Criam inimigos externos e então lançam contra eles suas forças agressivas. Com isso, produz-se uma espécie de paz em que o indivíduo acredita que tudo vai bem caso o inimigo esteja sob controle. O mesmo ocorre com os grupos, que apenas se tornam coesos quando conseguem identificar um inimigo externo, real ou imaginário, convergindo forças para combatê-lo.

Uma situação muito parecida sucede nas empresas. Vivendo em mercados altamente competitivos, estas desenvolvem, inevitavelmente, posturas estratégicas que se assemelham a táticas de guerra, e, como sabemos, toda guerra só se faz contra um inimigo externo. Assim, enquanto as coisas vão bem e a equipe consegue sobrepujar esse inimigo, segue-se disso um clima interno apaziguado, fato facilmente observado nas convenções de vendas, que, para muitos antropólogos, poderiam ser réplicas emocionais exatas da volta de Ulisses a Ítaca.



Carlos O. Bertero
FGV-EAESP

Desse modo, enquanto a batalha se desenrola na frente externa, ou seja, nos diversos mercados, internamente o clima é de harmonia e fraternidade, ao menos é o que reza a cartilha das boas práticas administrativas. As energias direcionadas ao combate do inimigo permitem uma relativa trégua nas disputas e rusgas internas. As pessoas tornam-se então afáveis às recomendações de bom convívio e harmonia. Os líderes, por sua vez, centram-se no desenvolvimento das equipes, estas próprias consideradas mais ricas que indivíduos isolados. Brotam desse clima as duas raízes mestras da competitividade: a participação e o comprometimento.

No entanto, a tensão inerente à competitividade surge quando as frentes interna e externa se contaminam. Por exemplo, as pressões da competitividade, que contêm, necessariamente, um elemento de eficiência, acabam pressionando os custos que, por sua vez, levam a cortes de pessoas ou a rearranjos nas relações de poder. Isso, por sua vez, gera insegurança, ressentimentos e fatalmente conduz a turbulências no comprometimento e nas boas práticas que devem existir na frente interna. Surge então um círculo vicioso que polui a fonte da competitividade.

O desafio das empresas é manter os dois domínios nitidamente separados. Elas têm de ser aguerridas no mercado a fim de sobreviverem, mas, ao mesmo tempo, devem manter um clima interno propício à harmonia, à confiança, à participação e ao comprometimento. Como é provável que o mercado não dê tréguas, exigindo guerra acirrada, a atenção dos gestores deve ser redobrada para manter sua frente interna protegida. Do contrário, a omissão estimulará o cinismo, a hipocrisia e o roer das bases do clima organizacional.

Da qualidade à infra-estrutura

Um balanço das principais iniciativas do governo para o fomento da competitividade do país inclui a elaboração de programas focados na disseminação de uma mentalidade orientada pela qualidade e produtividade nos mais diversos setores produtivos, públicos e privados. Além de apresentar tais programas, o artigo mostra que, hoje, um dos principais obstáculos à competitividade do Brasil é sua infra-estrutura, e destaca as ações realizadas na área, bem como os pontos críticos que devem ser contemplados em um esforço conjunto entre governo e empresas.

por Marcelo Marinho Aidar FGV-EAESP

Nos últimos anos, diversas iniciativas públicas e privadas vêm sendo empreendidas com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas brasileiras e da nação como um todo. Neste artigo, destacamos algumas dessas iniciativas, particularmente do extinto Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e do atual Movimento Brasil Competitivo (MBC), bem como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Destacamos, também, algumas ações do governo para o desenvolvimento da infra-estrutura do

IMAGEM: DANIELA MOUNTIAN

país, hoje o principal obstáculo ao nosso desenvolvimento econômico e, portanto, à nossa competitividade.

Qualidade e produtividade. Qualidade e produtividade foram as palavras de ordem no início da década de 1990. A abertura dos mercados, a formação de blocos econômicos e a queda de barreiras comerciais trouxeram à ordem do dia temas como globalização e competitividade, fazendo-os figurar como prioridade nas agendas das empresas e do governo. Foi nesse contexto, e visando à modernização da indústria brasileira, que o Governo Federal criou, em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Seu objetivo central era o de "estimular, articular, orientar e apoiar os esforços da sociedade brasileira na busca da competitividade internacional, por meio da promoção de ações de melhoria da qualidade e aumento da produtividade dos bens e serviços produzidos e oferecidos no país".

Diferentemente do que ocorria no passado, quando a responsabilidade pelo investimento em infra-estrutura cabia exclusivamente ao governo, hoje a percepção de que se trata de um problema mais abrangente, que envolve a iniciativa privada, tem se tornado um fato concreto.

Para alcançar esse objetivo, o PBQP organizou-se em subcomitês e projetos de abrangência geral e setorial, contando com a iniciativa e recursos de diversos agentes econômicos e organismos governamentais. Para o biênio de 1996/98, foram estabelecidas quatro macroprioridades, expressas em subprogramas que tiveram como foco de atuação a avaliação e a certificação da qualidade na saúde, nos serviços públicos e na iniciativa privada (ver Quadro 1).

Durante sua vida útil, o PBQP contribuiu decisivamente com o estabelecimento de parcerias entre os setores público e privado para a formulação e a implementação de uma política nacional de qualidade e produtividade. Isso pode ser observado na massificação da formação de recursos humanos, no desenvolvimento e no fortalecimento da infra-estrutura tecnológica, na ampla difusão de tecnologias de gestão, no uso do poder de compra do Estado e das empresas e na aplicação de metodologias adaptadas às micro e pequenas empresas. O Programa ofereceu ainda impulsos decisivos para a redefinição das políticas de defesa do consumidor, que culminaram com o novo código de defesa do consumidor.

Nesse período, houve também um grande avanço nas áreas de normalização, avaliação da conformidade, informação tecnológica, metrologia e capacitação laboratorial para a realização de ensaios e calibrações. Como reflexo desse movimento, o Inmetro atestou, pelo Programa de Análise de Produtos, uma expressiva melhoria da conformidade dos produtos brasileiros. Em relação a certificações da qualidade, observou-se nesse período a obtenção de mais de 7.000 certificações de Sistemas de Gestão da Qualidade (certificações ISO 9000). O crescimento médio anual de 8,6% da produtividade das indústrias brasileiras, nesse período, pode ser atribuído tanto à implementação de novas tecnologias no processo produtivo como à modernização da gestão.

Novo impulso competitivo. Em 2001, o Programa Brasileiro de Qualidade e Competitividade foi substituído pelo Movimento Brasil Competitivo (MBC). Sua criação teve como objetivo principal "promover um aumento radical da competitividade das organizações privadas e públicas brasileiras, de maneira sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da po-

pulação". Sendo reconhecido como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), em novembro de 2001, foi possibilitado ao MBC assinar Termos de Parceria com o Governo Federal, bem como receber doações de empresas privadas dedutíveis do Imposto de Renda. Na defesa desse movimento está parte do grande empresariado brasileiro e dos principais ministérios, sendo uma das poucas OSCIPs no país a reunir representantes das iniciativas privada e pública.

O MBC desenvolve projetos de apoio à inovação, tecnologias de gestão, banco de indicadores sobre competitividade, *benchmarking*, plano nacional de normalização, avaliação de gestão e do desempenho do setor público. Para auxiliar nesse trabalho, possui comitês temáticos voltados às áreas de educação; estratégia e gestão; inovação; cadeias produtivas; exportação e desenvolvimento sustentável. Esses comitês têm a finalidade de fomentar a discussão sobre temas específicos e servir como órgão de apoio ao Conselho Superior do MBC na definição de políticas e diretrizes a serem adotadas.

O MBC reuniu assim as funções dos extintos Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), ambos pioneiros no estabelecimento de uma política nacional de qualidade nos setores público e privado. Os objetivos e as formas de atuação desses programas, contudo, tiveram de ser ajustados em função da mudança de cenário social, econômico, político e competitivo. O Quadro 2 ilustra algumas dessas mudanças.

A cruzada pela qualidade. Sendo uma das iniciativas do PBQP e ligada ao atual MBC, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), instituída em outubro de 1991, representa um outro bom exemplo de sucesso no que diz respeito à modernização da gestão. Sua principal atuação vem se evidenciando na definição e na revisão de critérios considerados como "o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho", bem como na disseminação das melhores práticas de gestão em diferentes setores da economia. Se, por um lado, as estatísticas de empresas que efetivamente se candidataram ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) são bastante modestas, especialmente quando comparadas aos números da ISO 9000, por outro, observa-se uma significativa adoção do modelo por or-

Quadro 1 – **Subprogramas do PBQP, suas ênfases e agentes envolvidos**

SUBPROGRAMA	ÊNFASE	PRINCIPAIS AGENTES
Qualidade de vida	• Avaliação e certificação de serviços de saúde • Qualidade na gestão ambiental • Conscientização e educação para o consumo • Modernização da regulamentação técnica federal	Ministério da Saúde e Inmetro
Qualidade e emprego	• Capacitação dos dirigentes e líderes sindicais em qualidade e produtividade • Sistema público de emprego – intermediação, qualificação e trabalho • Educação para a competitividade	Ministério do Trabalho e MEC
Qualidade e produtividade no setor produtivo	• Avaliação e revisão dos indicadores e métodos de medição da qualidade e produtividade • Desenvolvimento da infra-estrutura de serviços tecnológicos • Qualidade e produtividade na indústria, comércio e serviços • Qualidade e produtividade na micro e pequena empresa • Competitividade da cadeia agroprodutiva	IPEA, MCT, CNI, MICT, MAA, IBQP, Sebrae
Qualidade e participação na administração pública	• Certificação e premiação da qualidade nos serviços públicos	MARE

ganizações de diferentes setores. Tal como ocorreu no Prêmio Malcolm Baldrige, o similar norte-americano do PNQ, nos últimos 10 anos assistimos à criação de diversos prêmios regionais e setoriais no Brasil, quase todos baseados em simplificações do PNQ.

Ainda sob coordenação do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), foram criadas e fortalecidas as iniciativas estaduais de mobilização e articulação dos agentes da qualidade e produtividade, com destaque para os Programas Regionais do RS, RJ, BA e SE, e para o Fórum dos Programas Regionais. E o modelo alastrou-se para as demais áreas do governo, contribuindo para a criação de um amplo movimento de modernização da gestão pública, tendo, como lema, a busca da qualidade. Mesmo com todas as dificuldades de adotar e traduzir a esse setor conceitos como clientes, concorrência, *benchmarking* e indicadores de desempenho, entre outros, foram criados o Prêmio da Qualidade do Governo Federal (PQGF) e o Programa de Qualidade e Participação da Administração Pública (PQPAP). O modelo de privatização de muitos serviços públicos, transferindo ao Estado o papel de fiscalizador, por meio da criação de agências, encontrou também um grande respaldo na adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade.

Estatais e organizações de economia mista passaram a desenvolver e gerenciar seus próprios prêmios ou basear-se no modelo do PNQ para sua gestão interna. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por exemplo, avalia a gestão de sua operação em cada um dos estados como unidades de negócios, com relativa autonomia, sendo cada qual estimulada a desenvolver suas próprias práticas de gestão ou aplicar e disseminar práticas corporativas alinhadas ao modelo de gestão preconizado. Observa-se o mesmo padrão em relação às unidades de negócios regionais da Sabesp ou em relação aos Institutos do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP. Em todos esses casos os Critérios de Excelência do PNQ têm sido o norteador da gestão.

De olho na infra-estrutura. Além dessas iniciativas, cujo lema central focou-se na questão da qualidade de serviços, sejam públicos ou privados, podemos destacar outras ações igualmente importantes que vêm sendo realizadas pelo Governo Federal com a clara intenção de incrementar nosso potencial competitivo.

Uma questão de especial interesse, por conta das perspectivas de retomada de crescimento para os anos de 2004 e 2005, refere-se à necessidade de o governo sanar os problemas de infra-estrutura do país. No entanto, diferentemente do que ocorria no passado, quando a responsabilidade pelo investimento em infra-estrutura cabia exclusivamente ao governo, hoje a percepção de que se trata de um problema mais abrangente, que envolve a iniciativa privada, tem se tornado um fato concreto. Essa sensibilidade é refletida em uma declaração contida no Relatório 2005 da Associação Brasileira da Infra-estrutura e Indústrias de Base (ABDIB), onde se lê: "há uma tarefa maior a ser cumprida: a instituição de um ambiente regulatório, claro, estável e propício à atração de investimentos; uma gestão eficaz dos recursos públicos e a promoção do de-

Quadro 2 – **Mudanças nos programas de qualidade entre 1990 e 2000**

INÍCIO DA DÉCADA DE 1990	ANOS 2000
PBQP	MBC
• Baixo nível de concorrência • Baixa qualidade • Forte presença do Estado na economia • Ambiente de incerteza com redução de investimentos • Redução da proteção tarifária e fim do controle de preços	• Tecnologia de informação • Emergência do 3º setor • Concorrência entre cadeias em ambiente globalizado • Valorização do meio ambiente • Responsabilidade social • Ambiente voltado para a inovação • Evolução tecnológica

Fonte: http://www.mbc.org.br

senvolvimento de recursos humanos. Esses são, indubitavelmente, deveres do estado".

Avanços e atrasos. Após alcançarem US$ 20 bilhões em 2001, os investimentos em infra-estrutura despencaram nos anos seguintes. Apesar disso, alguns avanços foram alcançados. O novo modelo regulatório do setor elétrico, instituído em julho de 2004, por exemplo, criou mecanismos mais eficientes quanto à geração, transmissão e distribuição de energia. Entre as medidas nesse setor, merece destaque também a criação de uma empresa estatal de pesquisa energética (EPE), focada no planejamento da expansão da rede, e a criação de uma empresa de comercialização de energia elétrica (CCEE) para viabilizar a compra e venda de energia elétrica no sistema interligado nacional por meio de leilões.

Na área de petróleo, o Brasil se aproxima rapidamente da meta da auto-suficiência, já que a produção atual, de 1,5 milhão de barris por dia, corresponde à cerca de 90% do consumo nacional. Por meio do Prominp, o país vem buscando desenvolver sua capacidade humana, física e tecnológica para aumentar o índice de nacionalização do setor. Já no setor do gás, apesar das descobertas de grandes jazidas na bacia de Santos e no litoral do Espírito Santo, os atrasos no cronograma de exploração tornam-se críticos, especialmente após as medidas restritivas tomadas pela Bolívia quanto aos seus recursos naturais, principalmente o gás. Com isso, o desafio brasileiro agora passa a ser aumentar a participação do gás natural na matriz energética brasileira, atualmente de apenas 5%.

Merecem destaque ainda as recentes mudanças anunciadas pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat), formado por representantes do governo, empregados e empregadores. Com essas mudanças, serão destinados R$ 5,9 bilhões a projetos na área de infra-estrutura em setores como energia, telecomunicações, logística, transportes urbanos e saneamento básico. Como o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) aplica-se, tradicionalmente, a um grande volume de recursos em formação de capital humano, para geração de emprego e renda, é de se esperar um grande investimento na formação de novas competências profissionais, em todos os níveis, no setor de infra-estrutura. Deve-se observar, contudo, que os setores de saneamento básico e transportes, entre outros, estão a reclamar medidas, recursos financeiros e projetos de grande urgência do setor público, já que se encontram terrivelmente defasados.

Após alcançarem US$ 20 bilhões em 2001, os investimentos em infra-estrutura despencaram nos anos seguintes. Apesar disso, alguns avanços foram alcançados.

Por fim, em meio a tantas medidas provisórias restritivas, em geral baseadas no aumento de impostos, está em tramitação no Congresso a já conhecida "MP do Bem", na qual o Governo fará uma renúncia fiscal de R$ 1,5 bilhões de reais, em 2005, e de R$ 3,3 bilhões em 2006. Ela deverá estimular significativamente o investimento produtivo, beneficiando em especial o setor de investimentos voltados à exportação, em um volume igual ou superior a 80% do faturamento total da empresa. Serão estimulados os setores de inovação tecnológica, máquinas e equipamentos, a área de construção civil, micro e pequenas empresas, e até o setor de informática, com a desoneração do PIS e do Cofins para microcomputadores. Resta acompanhar, agora, se essas medidas realmente sairão do papel.

Marcelo Marinho Aidar
Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
E-mail: maidar@fgvsp.br

Competitividade nas alturas

Na história da indústria aeronáutica brasileira, a Embraer destaca-se como um ícone respeitado. Modelo bem-sucedido em termos de inovação de produtos e conquista de mercados internacionais, a empresa é alvo de diversos pesquisadores que buscam, na compreensão de seu sucesso, a possibilidade de generalizar suas lições para outras áreas da indústria nacional. O artigo analisa as principais razões para o sucesso do modelo competitivo da Embraer e traz uma reflexão sobre as reais possibilidades de sua imitação.

por Ilan Avrichir ESPM e Miguel P. Caldas Loyola University

Como é o caso na maioria dos assuntos humanos, e certamente não é diferente no mundo das empresas, fenômenos que ocorrem fora do grande círculo mediano têm uma probabilidade muito maior de ficarem em evidência. Chamam a atenção por suas características peculiares, pela combinação *sui generis* de variáveis que lhe dão origem e, talvez principalmente, pelo desejo de imitação. Em matéria de competitividade e desenvolvimento, parece ser essa a posição que ocupa a Embraer, empresa que se tornou, para um amplo conjunto de observadores, um ícone da

IMAGEM: DANIELA MOUNTIAN

competitividade do país, simbolizando nossa sofisticação tecnológica e capacidade de inovação.

Por esse motivo, como era de se esperar, a Embraer tornou-se um enigma em diversos meios institucionais, como no acadêmico. Neste, ela vem sendo investigada por vários pesquisadores, como, por exemplo, Roberto Bernardes, Tereza e Afonso Fleury, todos eles movidos pelo interesse comum de descobrir qual é a centelha que tornou possível um desempenho tão marcante de uma empresa em um país em desenvolvimento, cujas forças muitos acreditam prioritariamente ligadas à riqueza de seus recursos naturais.

Assim, o objetivo deste artigo é contribuir com idéias acerca das razões desse sucesso, tendo em vista a viabilidade de extrapolação de lições para outras indústrias brasileiras. Em particular, é argumentado que o sucesso da Embraer se deve a uma conjugação oportuna de fatores, dos quais a acumulação de conhecimentos e uma administração eficiente destacam-se como os mais notórios.

Fundamental ao sucesso da Embraer foi sua capacidade de combinar quatro fatores decisivos: uma intensa acumulação de conhecimentos, o apoio governamental resoluto, um senso de missão nacional e, por mais surpreendente que seja, os fatores ligados ao acaso.

Persistência e bom produto. Antes de destacar as razões do modelo de negócios da Embraer, no entanto, convém apresentarmos um comentário sobre algumas características centrais de seu modelo de negócio. Na verdade, trata-se este último de um modelo bem-sucedido não só pelo fato de os produtos da empresa terem atingido o mercado internacional, mas também pela persistência desse fenômeno. Pois o sucesso de uma geração de aviões poderia muito bem ser atribuído a causas pontuais, como a excelência da liderança durante um período, a intensidade do apoio de um governo ou uma estratégia bem-sucedida de marketing. Porém, não foi isso o que sucedeu com a Embraer. A empresa vem sendo bem-sucedida há, pelo menos, três décadas e meia, o que sugere a existência de fatores estruturais.

Outra característica da competitividade da empresa relaciona-se à escolha acertada de seus produtos. Convém aqui uma recapitulação. A família de jatos regionais, com lugares para 70 a 100 pessoas e que hoje ocupa justamente a linha de frente da empresa, consiste da quarta bem-sucedida da Embraer. A primeira teve como carro-chefe o Bandeirante, um bimotor turboélice para 19 passageiros, o qual acabou capturando algo em torno de 46% do mercado norte-americano na década de 1970, superando seu rival na época, o Fairchild. A segunda família concentrou-se em torno do Brasília, um bimotor também turboélice para 30 passageiros, na década de 1980, este com 25% do mercado global. E, por fim, a terceira família é a dos jatos regionais ERJ 135, 140 e 145, dos quais a empresa já entregou mais de 800 unidades e para os quais retém mais 600 pedidos. Nessa categoria de aviões, uma venda de 400 unidades já pode ser caracterizada como um bom resultado.

Em busca das razões. Pois bem, passamos agora diretamente a uma exploração das causas ou razões para o sucesso do modelo de negócios da Embraer. Especificamente, localizamos quatro razões principais, a saber: uma preocupação contínua com a acumulação de conhecimentos; um apoio governamental resoluto; senso de missão nacional; e, por incrível que possa parecer, a providência do acaso. Vejamos cada uma delas a seguir.

Acumulação contínua de conhecimento. Esta primeira razão é apontada por diversos pesquisadores como força importante do sucesso da Embraer. Trata-se da valorização dada pela empresa a um processo contínuo de aprendizagem e acumulação de capacitação tecnológica estratégica.

O processo teve início logo depois da Segunda Guerra Mundial, quando um grupo de oficiais-maiores das Forças Armadas decidiu promover a fundação do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e, pouco depois, o Centro Técnico da Aeronáutica (CTA). Esses oficiais defenderam a posição de que, para termos uma força aérea forte, não bastava ao país possuir aviões modernos e eficazes, mas sim dominar a própria tecnologia aeronáutica. Foi, por assim dizer, uma antecipação importante de características que se tornariam marcantes na era da informação, como diversos pesquisadores costumam classificar as sociedades fortemente marcadas por domínio de conhecimento e não mais, como no passado, de máquinas. Liderados pelo então tenente-coronel Casimiro Montenegro Filho, os referidos oficiais foram ao prestigioso Massachussets Institute of Technology (MIT) e de lá voltaram com o chefe do departamento de engenharia aeronáutica e mais nove professores, que então estruturam e deram início ao ITA.

A origem da Embraer está ligada então à fundação do ITA e do CTA, o que marca muito bem uma cultura de fomento ao conhecimento e à investigação tecnológica. Adicionalmente, outro aspecto fundamental de sua fundação relaciona-se ao aporte significativo de investimentos em formação e capacitação de mão-de-obra e à aquisição de tecnologias por meio de processos de *off-set*. Contratos *off-set* são aqueles que impõem, como parte da política de compensação pela compra de bens avançados tecnologicamente, a obrigatoriedade de transferência de tecnologia. Um exemplo notório deste processo foi a construção do Xavantes, um jato militar produzido em São José dos Campos pouco após a fundação da Embraer.

Desse modo, o Ministério da Aeronáutica usou de seu poder de barganha para impor à Aermacchi, fabricante italiano do avião e interessado em vendê-lo às Forças Armadas Brasileiras, que autorizasse a Embraer a montá-lo, transferindo, no processo, a tecnologia de importância decisiva. Mais recentemente, os contratos de renovação dos caças F-5 com a empresa israelense Elbit também impõem esse tipo de condição, comum em contratos do gênero em todo o mundo.

O papel do governo. Além de ter patrocinado a fundação e a manutenção do ITA e do CTA, e contribuído na transferência de tecnologias por meio dos contratos *off-set*, o governo brasileiro contribuiu para o desempenho comercial da Embraer participando do financiamento de aviões junto a compradores por meio do BNDES a taxas inferiores às vigentes no mercado nacional, outorgando à Embraer contratos de compra antecipados, taxando com impostos aviões executivos importados quando a empresa produziu essa classe de produtos em associação com o modelo Piper, criando incentivos a empresas nacionais para investirem na Embraer, entre outros efeitos.

O papel do governo é um dos mais polêmicos em discussões sobre como desenvolver indústrias competitivas. De acordo com o pesquisador Michael Porter em seu conhecido livro, *Competitive advantage of nations*, o papel do governo é o de promover um ambiente favorável ao desenvolvimento dos fatores determinantes da criação e desenvolvimento da indústria, embora o próprio governo não possa criar a indústria. Caso tente fazê-lo, estará fadado a um custoso fracasso.



O ponto que gostaríamos de chamar a atenção aqui em relação ao papel do governo brasileiro na criação e desenvolvimento da Embraer é que, apesar de ele parecer ter sido maior do que o preconizado pelo professor Porter, em outros pontos esse papel está em absoluta concordância com o que propõe em seu modelo. De acordo com Porter, o governo não deve dar dinheiro à indústria a fundo perdido; tampouco deve promover medidas que diminuam a pressão sobre ela com o intuito de melhorar seu desempenho, protegendo-a, por exemplo, da competição internacional por longos períodos. Ainda segundo Porter, o governo deve garantir à indústria uma demanda antecipada, o que pode ser feito por meio de *advanced orders*; deve, ainda, promover fatores de produção avançados e especializados e lutar por ela em foros internacionais – no caso quando seus interesses legítimos estiverem sendo prejudicados ou ameaçados por políticas de outros países, exatamente como fez o governo brasileiro em alguns momentos.

O caso Embraer está assentado sobre vantagens competitivas que agiram no sentido de neutralizar diversas condições desfavoráveis, presentes no próprio país, ao surgimento desse tipo de indústria.

Senso de missão. A terceira razão por trás do sucesso da Embraer parece ser a existência de um senso de missão persistente no que se refere à aviação no Brasil. Esse senso de missão significa um sentimento elevado de que a dedicação a algo contribui para o bem-estar coletivo, tem relevância social e transcende à mera realização de uma atividade. Parece claro, a partir da leitura dos escritos de Santos Dumont, que esse tipo espírito estava presente em sua motivação para empenhar seus recursos e esforços pessoais no desenvolvimento do Demoiselle e do 14 Bis.

O mesmo espírito parece ter animado vários outros pioneiros, como Henrique Lage, Guedes Muniz, Paulo Forjaz, José Carlos Neiva e tantos outros que, entre 1910 e a criação da Embraer, projetaram, construíram e fabricaram mais de 600 aeronaves no Brasil, muitas vezes impondo sacrifícios significativos a suas finanças pessoais. A campanha de Assis Chateaubriand "Dêem asas ao Brasil", que, entre 1943 e 1947, doou centenas de monomotores CAP-4 Paulistinhas a aeroclubes nacionais, também só faz sentido se admitirmos a existência desse espírito.

Tal senso de missão, ainda que com outras colorações e conotações, aparece claramente na história da Embraer. A idéia de que, por meio da aviação, é possível integrar o país, levar conforto e socorro a populações distantes e resgatar doentes foi substituída pela noção de que essa indústria é importante para o país por ser um símbolo da sua capacidade de gerar produtos sofisticados tecnologicamente. O fato é que esse senso de forte comprometimento com uma causa levou pessoas e grupos a realizarem grandes esforços, e essa pode ter sido a razão pela qual a corrupção e o mau gerenciamento, tão comuns na administração pública no Brasil, não tenham ocorrido nesse setor.

Em acréscimo, esta pode também ser a razão pela qual o setor aeronáutico brasileiro tem produzido ou atraído lideranças que se destacam pela seriedade e competência. Essa constatação encontra respaldo novamente na pesquisa de Porter. Este autor identificou, nos setores com sinais claros de sucesso em termos de competitividade, senso de missão, esse mesmo sentimento de prioridade e prestígio nacional, de identificação com os valores da cultura em questão, que, segundo ele, contribuem para a atração e retenção de talentos e um comprometimento acima do usual. Esse ponto está, como discutido antes neste texto, inteiramente de acordo com o que observamos na história da indústria aeronáutica brasileira.

Acaso ou sorte. A última razão para o sucesso da Embraer talvez contrarie o manual de boas práticas administrativas, segundo o qual é fundamental, a um negócio, planejamento intenso que minimize a possibilidade dos acasos. A história da Embraer sugere um encaminhamento contrário.

A demanda por aviões do porte dos produzidos pela Embraer tem sido, ao longo de boa parte do tempo de

existência da empresa, maior do que a dos outros segmentos da aviação, e maior também do que a de muitos outros bens. Uma das razões para isso foi a desregulamentação do mercado norte-americano de aviação pelo Federal Aviation Administration em 1978. Essa desregulamentação intensificou a concorrência e criou pressões pelo aumento da eficiência, situação que induziu, entre outras coisas, as empresas de aviação a criarem o modelo de transporte *hub-and-spoke* (centro e raios). O modelo *hub-and-spoke* significa que as empresas de aviação concentram passageiros em grandes aeroportos, de onde os transportam em grandes aviões para outros também grandes aeroportos. No entanto, o caso é que o processo de concentração e distribuição de passageiros nos grandes aeroportos demanda grande quantidade de aviões menores para fazerem os raios. Isso, por sua vez, influenciou, e continua a influenciar, a existência de uma elevada demanda por aviões regionais. Outro ponto em que o acaso ou a sorte brindaram a Embraer observa-se no fato de que a produção de aviões pertence a uma indústria em que as possibilidades de automação são relativamente baixas. Como, no Brasil, a mão-de-obra é muito mais barata do que a de países centrais, isso tem se revelado uma importante vantagem competitiva para a Embraer. Essa constatação também coincide com o postulado por Porter, que identifica o acaso ou a sorte como um dos fatores que influenciam as determinantes da competitividade de um país.

Modelo generalizável? Como não poderia deixar de ser, depois dessa lista de razões, levantamos a dúvida sobre se elas são apenas válidas à experiência da Embraer ou se podem ser extrapoladas para o fomento da competitividade de outras indústrias em nosso país. Nesse ponto, sugerimos cautela. Tomemos, por exemplo, o caso da indústria de *software* no Brasil. Por que seu sucesso não pode – pelo menos por ora – ser comparado com o conquistado pela indústria aeronáutica? E o que dizer ainda de outras tantas indústrias com potencial ainda por explorar?

Em primeiro lugar, a combinação de fatores anteriormente analisada, que deu origem à Embraer, possui um elevado grau de singularidade. Em segundo lugar, a experiência certamente não poderá ser repetida em bloco, em todas as suas partes, em outras indústrias, inclusive devido às próprias particularidades destas últimas e a sua melhor combinação de fatores competitivos. Em terceiro lugar, o papel dos diversos agentes envolvidos na história da Embraer ocorreu noutras condições. Por exemplo, no caso do governo, temos de reconhecer o forte espírito nacionalista e protecionista do período militar que criou um ambiente fértil ao florescimento dessa indústria. A história recente do país mostra, no entanto, que, em outras áreas, a proteção governamental militar chegou a ter conseqüências nem tão positivas.

Mesmo com essas ressalvas, a existência dos fatores aqui analisados, e que deram origem à competitividade de nossa indústria de aviões, parece ter gerado vantagens competitivas suficientes para neutralizar condições desfavoráveis ao surgimento desse tipo de indústria no Brasil, tais como as sugeridas pelo modelo do professor Porter – como a inexistência de uma demanda sofisticada e que antecipe tendências, e de fornecedores locais competitivos internacionalmente. Parece ter sido suficiente para neutralizar também o alto custo do dinheiro no tempo, um fator que em tese deveria pesar fortemente contra o surgimento desse tipo de indústria no Brasil, dado que o desenvolvimento, a produção e a comercialização de aviões provocam fluxos financeiros fortemente negativos por vários anos e têm períodos de maturação longos.

O fato de o Brasil ter tido, e continuar a ter, sucesso nessa indústria e não em outras sugere que a importância dos fatores aqui relacionados pode ser muito grande. Isso pode abrir um caminho para se pensar em lições para outras indústrias. Por exemplo, o de oferecer a estas últimas condições semelhantes às que propiciaram o desenvolvimento bem-sucedido da indústria de aviação regional no Brasil.

Ilan Avrichir
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: iavrichir@espm.br

Miguel P. Caldas
Prof. de Administração da Loyola University, USA
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
E-mail: mpcaldas@loyno.edu

Políticas da informação

Até algum tempo atrás, para ser considerado desenvolvido, um país tinha de se empenhar basicamente na produção do maior número de bens industriais. Atualmente, o nível de desenvolvimento de um país está também associado à sua capacidade de entender e incorporar os princípios da chamada sociedade da informação. E os governos dos países têm papel primordial para impulsionar o desenvolvimento desse tipo de sociedade, seja na implantação da infra-estrutura física e legal necessária ou na utilização de recursos de tecnologia de informação em seus próprios processos.

Certamente foi isso o que intuiu o governo brasileiro ao lançar, em 2000 e 2002, os chamados Livro Verde e Livro Branco, respectivamente, sobre a Sociedade da Informação no Brasil, encampados pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. A meta geral era fazer um balanço do estado tecnológico do país e apontar medidas para alinhá-lo às novas diretrizes do cenário econômico e político internacional.

É verdade que essa iniciativa demonstra preocupação do governo com a criação de políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento tecnológico. No entanto, ao fazermos uma apreciação crítica do que efetivamente foi feito após o lançamento desses documentos, temos de admitir que ainda estamos longe de consolidar uma ação política coordenada e consistente.



Eduardo H. Diniz
FGV-EAESP

Dois exemplos disto. O primeiro refere-se à política de apoio à indústria nacional de *softwares* criada pelo BNDES. Por não compreender a realidade das empresas do setor, apenas uma pequena parcela dos recursos disponíveis acabou por ser utilizada. O segundo relaciona-se com o desmantelamento das iniciativas de construção de uma política de governo eletrônico coordenada. Tais iniciativas haviam sido elaboradas no governo federal anterior, sendo praticamente abandonadas pelo atual.

Em alguns poucos momentos da nossa história, conseguimos demonstrar capacidade de coordenação e vontade política que trouxeram resultados efetivos para o desenvolvimento tecnológico do país. O reconhecido alto nível atual da tecnologia bancária brasileira teve suas origens em um período em que academia, governo e empresas nacionais resolveram enfrentar as adversidades e se propuseram a investir conjuntamente.

Desse modo, o caminho é repetir a experiência de sucesso da tecnologia bancária nacional em outros setores e avançarmos além de iniciativas isoladas na construção da sociedade da informação. Para isso, é preciso investir consideravelmente na elaboração de políticas de tecnologia coordenadas, democráticas e transparentes, que atendam a interesses nacionais amplos, independentemente de bandeiras partidárias, e que sejam capazes de construir pontes entre governo, empresas e comunidade científica.

Maturidade tecnológica

O Brasil vive um dilema no que diz respeito ao desenvolvimento de uma base tecnológica local. Como país periférico, depende da transferência de tecnologias oriundas dos países centrais. No entanto, importar tecnologias é hoje mais do que meramente adquirir maquinário novo. Implica a aquisição de novos conhecimentos, na adaptação à realidade local e de uma formação humana de base.

Por Guilherme Kujawski Instituto Itaú Cultural

Diferentemente do processo de industrialização de países europeus e dos EUA, o capitalismo brasileiro não foi impulsionado por uma revolução tecnológica. Em parte, o fato se explica pelo histórico de dependência do país em relação às tecnologias desenvolvidas nos países centrais. A estratégia de desenvolvimento baseada nas políticas de substituição de importações e transferência de tecnologias perdurou por longo tempo no país. Atualmente estas estratégias ganharam um matiz novo, na medida em que a complexidade envolvida nas novas tecnologias torna difícil a mera transferência de máquinas ou equipamentos, exigindo, por parte dos

IMAGEM: DANIELA MOUNTIAN

hospedeiros dessas tecnologias, aquisição de linguagens, de novas formas de pensar, de conhecimentos explícitos e implícitos e capacidade de adaptação à realidade local.

No entanto, a constatação de que a história do movimento tecnológico no Brasil foi, em grande parte, direcionada por uma suposta teoria da dependência não apaga o fato de que muitas iniciativas foram levadas adiante com o fito de consolidar uma rede técnica doméstica. Em particular, merecem destaque as ações empreendidas pelos governos militares durante os anos de 1980 que, apesar de bem intencionadas, foram responsáveis pela sanha protecionista que elevou a 100% as tarifas de importação de produtos da então nascente indústria de informática. Essa atitude de forçar um desenvolvimento local criando um escudo em torno do país gerou, de um lado, uma reserva de mercado que inspirou uma "guerrilha programática antidependência", nas palavras do especialista em relações internacionais Emanuel Adler, mas, de outro, expôs o país ao risco de isolamento tecnológico.

As técnicas transferidas de nações centrais para as periféricas não dependem mais tanto dos equipamentos que as incorporam, ou seja, os processos de aquisição e formação de conhecimento tornaram-se mais cruciais que as maquinarias.

Neste artigo, retomamos três momentos importantes da história do desenvolvimento tecnológico brasileiro. O primeiro compreende o período de protecionismo e da tentativa de desenvolver uma inteligência tecnológica local. O segundo surge a partir de uma redefinição importante do papel atribuído à informação e ao conhecimento, sobretudo nos países centrais. O terceiro e presente momento envolve nova oportunidade para o país desenvolver um modelo próprio, e competitivo, de geração de conhecimentos e de auto-sustentação tecnológica.

Tecnologia à brasileira. A história do primeiro computador brasileiro revela a gênese do pensamento nacionalista que influenciou, e de certo modo até hoje influencia, as políticas tecnológicas locais. Nos anos de 1970, todos os computadores eram importados. Nesse período, a artilharia das fragatas inglesas compradas pela Marinha era controlada por meio de computadores especiais fabricados pela empresa britânica Ferranti. Ao notar que a manutenção dos equipamentos oferecia um risco à soberania nacional, o almirantado reivindicou ao governo a criação de uma indústria digital eminentemente verde e amarela, à qual se somaram os engenheiros do Instituto Tecnológico da Aeronáutica.

O Programa Nacional de Informática que sucedeu os Planos Nacionais de Desenvolvimento dos governos militares visava ao aumento da capacidade de produção de *hardwares* e *softwares* nacionais. A empresa Cobra Computadores, por exemplo, fundada durante o governo Geisel, desenvolveu o computador Cobra 530 e o sistema operacional SOX, baseado no padrão Unix. Em seus 27 anos, vividos durante o período da reserva de mercado da informática, a empresa acumulou prejuízos de US$ 146 milhões e a frustração de ter se equivocado na escolha dos padrões, já que naquela época tanto o PC como o DOS de Bill Gates estavam começando a dominar o mercado mundial. Assim, o Cobra 530 não conseguiu atingir uma economia de escala e só não desapareceu porque o Banco do Brasil assumiu o controle da empresa, quando da aprovação da Lei de Informática, em 1991, adaptando o computador a seus sistemas legados.

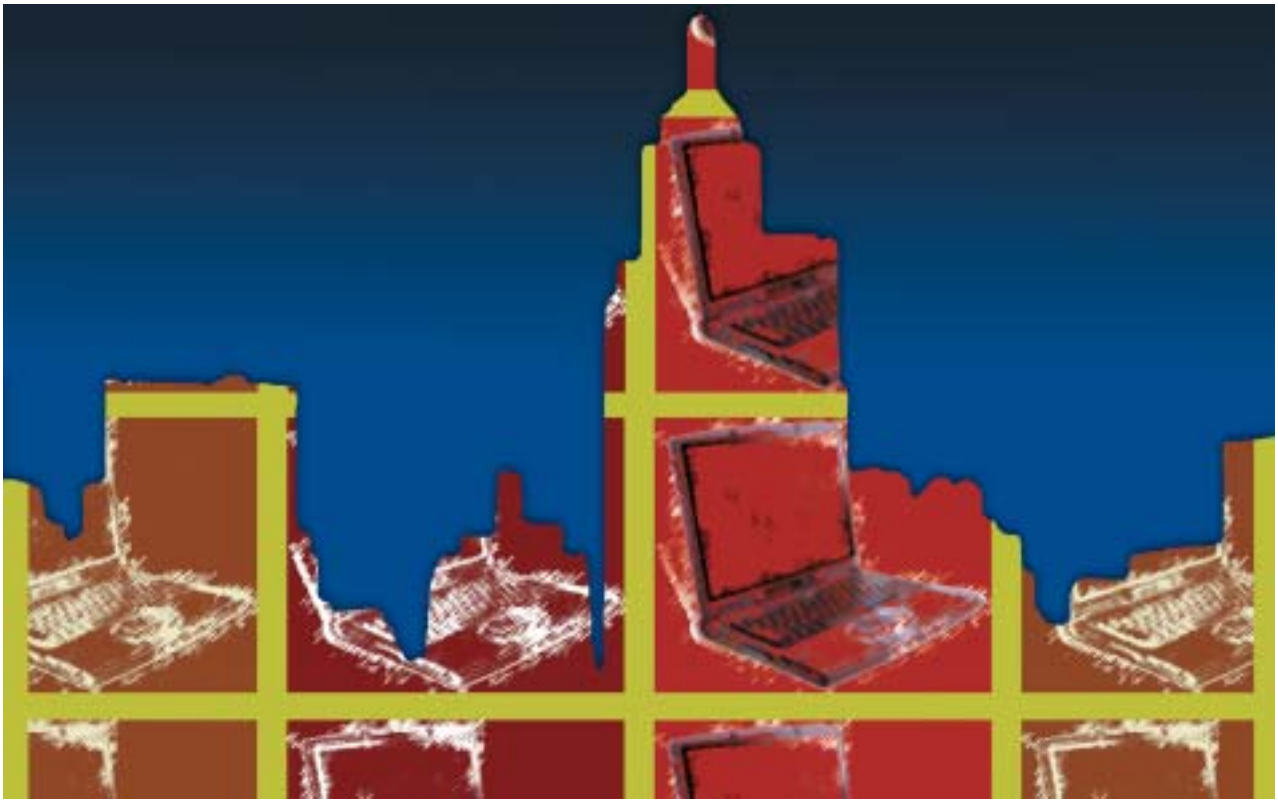
Um equívoco tecnológico semelhante prejudicou a indústria audiovisual da época. Em vez de adotar um padrão alemão ou norte-americano, o governo decidiu desenvolver o PAL-M, um padrão híbrido. O problema

foi que, quando se iniciou a produção de TVs com o sistema PAL-M, não havia equipamentos compatíveis com o padrão desenvolvido localmente, o que inibiu uma nascente indústria de pequenos produtores de vídeo.

Novo impulso tecnológico. No começo dos anos de 1990, o sociólogo espanhol Manuel Castells tornou-se conhecido ao redefinir o papel do conhecimento nos processos produtivos e por direcionar suas pesquisas aos novos modelos de geração de conhecimento, calcados no repasse de informações por meio de novos meios de comunicação. As idéias de Castells deram origem a um novo modelo de transferência tecnológica, agora baseado na codificação, no processamento e na transmissão de conhecimento.

Assim, com esse impulso dado por Castells, a divulgação de conhecimento passou a ser tratada à semelhança dos processos envolvendo produtos comerciais convencionais, apesar de o conhecimento possuir uma natureza intrinsecamente abstrata, não tangível. Sinal disso é que, de acordo com dados da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento), a exportação de *expertise* tecnológica de países emergentes aumentou de 12%, em 1980, para 31% em 1998. O crescente transplante de capital intelectual indiano para a indústria de *softwares* nos EUA é outro exemplo forte da nova tendência.

No entanto, é importante destacar que a origem da visão da tecnologia como um insumo imaterial não é nova, dado que suas raízes encontram-se plantadas antes mesmo das idéias acerca da sociedade da informação, de Castells. Por exemplo, ainda na década de 1950, Álvaro Vieira Pinto, o filósofo desenvolvimentista do Instituto Superior de Estudos Brasileiros, defendia que as letras e a gramática, ou seja, os veículos que transmitem conhecimento e educação, são bens tecnológicos tão ou mais importantes que qualquer tipo de maquinaria. Uma das pedras fundamentais de sua teoria era que os avanços sociais deveriam anteceder a aquisição ou o desenvolvimento local de técnicas e tecnolo-



gias, e não o contrário, como queriam os desenvolvimentistas militares.

Idéias semelhantes às de Álvaro Vieira ressurgiram na pauta dos atuais grupos de altos estudos do país. O Núcleo de Assuntos Estratégicos, pertencente à Secretaria de Comunicação de Governo, por exemplo, elaborou recentemente um projeto de identificação de oportunidades tecnológicas (o BR3T) que tem como missão principal "acelerar o desenvolvimento integrado e sustentável através do uso intensivo do conhecimento".

Um novo modelo de geração de conhecimento, mais descentralizado, pode estar surgindo nas economias periféricas, o que implica uma associação moderada entre governo e bases sociais organizadas.

Nesse cenário, os próprios bens de produção da área de informática estão sendo direcionados pelo vetor conhecimento-intensivo, e não, como antes, pelo vetor capital-intensivo. Basta considerar, a esse propósito, o fato de que um computador com capacidade de executar bilhões de operações matemáticas por segundo é hoje considerado praticamente uma *commodity*. Em vista disso, novas iniciativas, sobretudo no âmbito do governo federal brasileiro, estão sendo desenvolvidas com o intuito de refletir esse novo modelo de geração de conhecimento. A política de inclusão digital parece ser um exemplo. No mundo, o projeto do Massachussetts Institute of Technology de distribuir *laptops* a US$ 100 é um outro exemplo revelador (ver Quadro).

Novo modelo. Nos países de capitalismo central, a triangulação entre Estado, universidades e setor privado forjou um modo característico de produção de conhecimento, marcado por fortes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Por sua vez, um novo modelo, mais descentralizado, pode estar surgindo nas economias periféricas, o qual implica uma associação moderada entre governo e bases sociais organizadas.

Por exemplo, a iniciativa dos Pontos de Cultura, dos Ministérios da Cultura e Comunicações, pretende inserir as culturas locais de diversas partes do território brasileiro no âmbito das tecnologias de informação. Além do acesso à Internet, a cada um dos mil pontos escolhidos por edital serão repassados, até 2007, R$ 185 milhões para a compra de "kits tecnológicos", que incluem ferramentas para a área de audiovisual, desenvolvimento de *softwares* e apropriação de *hardwares*.

No entanto, a criação de um novo modelo depende de fatores como disponibilidade de verbas, dominação de monopólios e inovação local nas indústrias. E já há bons sinais nesse campo – dados recentes do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada apontam que empresas com capital nacional investiram mais em inovação que as estrangeiras.

Mesmo que estejamos presenciando a emergência de um novo modelo de desenvolvimento tecnológico, baseado fortemente na aquisição de conhecimentos, temos também de reconhecer a herança que o modelo anterior nos deixou. Essa herança inclui alguns fatos importantes, como, por exemplo: a companhia brasileira Samurai, que fabrica nossas urnas eletrônicas, fechou um contrato de U$ 62,4 milhões com o governo da República Dominicana para a exportação de 13 mil urnas eletrônicas, que serão usadas nas eleições gerais de 2006; pesquisadores de nanotecnologia do Grupo de Materiais Fotônicos do Instituto de Química da Universidade Estadual Paulista, em Araraquara, descobriram um método de armazenar grandes quantidades de dados digitais em um pequeno pedaço de vidro; e, no campo da biotecnologia, o Brasil é um dos países mais avançados na área de genética quantitativa e molecular de eucaliptos.

Rumo à maturidade tecnológica. Encerramos o artigo com alguns comentários sobre como o Brasil pode

desenvolver uma rede tecnológica madura. Em primeiro lugar, na sociedade da informação, não é mais possível sustentar políticas de transferência de tecnologia. Isso equivale a dizer que o país deve fomentar uma base de geração própria de conhecimento, a qual se torna fundamental para sua competitividade, visto que este último tornou-se mais importante do que as maquinarias importadas. Do contrário, podemos induzir uma situação semelhante àquela de um consumidor que compra um produto e dele não aproveita senão uma ínfima parte.

Em segundo lugar, é preciso evitar o risco de não-alinhamento tecnológico entre o que se desenvolve no país e o que é vigente nos grandes centros. Por exemplo, corremos hoje mais sensivelmente este rico na atual escolha do sistema da televisão de alta definição no Brasil, pois, segundo o decreto-lei 4.901, o país deve estabelecer até dezembro deste ano se adotará um dos três padrões internacionais – europeu, norte-americano ou japonês – ou se vai criar um novo a partir do zero.

O fato é que a situação demanda cautela e bom senso. O país continua de certa forma refém do dilema entre a necessidade de desenvolver uma boa rede tecnológica própria, mas, ao mesmo tempo, não pode fazer isso em um clima de proteção e isolamento. Além do mais, os parâmetros de competitividade internacional na área mudaram radicalmente nas últimas décadas, tal como sugerido na discussão anterior sobre a predominância das tecnologias baseadas em conhecimento-intensivo. Fechamos este texto com a velha recomendação de que a educação, hoje mais do que talvez antes, é fator-chave de superação.

Guilherme Kujawski
Coordenador do Itaulab, laboratório de mídias interativas do Instituto Itaú Cultural
E-mail: kujawski@gmail.com

Utopia e realidade

Projeto audacioso prevê a entrega de computadores portáteis a um custo de US$ 100 a crianças em idade escolar de diversas partes do Terceiro Mundo.

O fundador do Media Lab do MIT, Nicholas Negroponte, anunciou recentemente um projeto grandioso para distribuir milhões de *laptops* para crianças em idade escolar em vários países do Terceiro Mundo, a um custo unitário de menos de US$ 100. O que acontecerá quando o computador se tornar universal como o fogo, a roda, a agricultura, a alavanca e o lápis?

Para muitos, a palavra-chave para denominar essa iniciativa é revolução. Mas que tipo de revolução se faz quando o adversário principal são a pobreza, a falta de recursos e de horizontes? É popular uma revolução patrocinada pelo próprio sistema que criou as desigualdades sociais? Afinal, são governos, empresas e universidades de países ricos que vão subsidiar a distribuição dessa ferramenta. Será que essas instituições percebem as vastas implicações deste ato, ou veremos, em retrospectiva, que não tinham idéia das conseqüências?

Dar um computador bem equipado e treinamento para uma criança em qualquer rincão isolado do mundo pode desencadear forças completamente imprevisíveis. O que poderia acontecer de ruim? Uma lista interminável e bastante previsível pode ser arrolada: corrupção no sistema de distribuição dos *laptops*; desvio das máquinas para outros fins; treinamento ineficiente ou inexistente; perversão do uso proposto; as máquinas podem se tornar moeda valiosa nas mãos de famílias pobres; empresas e entidades patrocinadoras podem "rebelar-se" e tentar redirecionar as metas do projeto, em termos ideológicos ou comerciais.

No entanto, uma outra lista, poderia incluir conseqüências mais promissoras. Supor uma rede de 100 milhões de crianças é algo que, sem dúvida, traz grandes possibilidades. A soma de criatividade poderia ser muito maior do que conhecemos hoje com a Internet convencional. Sem as inibições da idade adulta, uma rede dessa natureza pode ter efeitos imprevisíveis sobre a formação dessas crianças e de sua inserção nas comunidades locais. Mas, como qualquer outro prognóstico, este certamente deverá ser aguardado com os resultados concretos da experiência. Mesmo assim, cabe-nos atenção e um julgamento maduro.

Equilíbrio essencial

Antes mesmo da invenção do computador e de seu clássico sistema 0-1, podemos encontrar no próprio ser humano uma tendência a interpretar a realidade a partir de esquemas binários. Fazem parte desses esquemas separações tradicionais, como corpo e alma, mente e corpo e, trazendo a questão para o campo das organizações, entre máquinas e humanos, entre tecnologia e pessoas, ou então entre capital financeiro e capital humano.

A própria área de gestão de pessoas, contribuiu, com sua parte, para a construção dessas dicotomias no ambiente de trabalho. Nesse sentido, não é raro flagrarmos os profissionais da área realçando a importância do capital humano, vale dizer, da dimensão qualitativa, em detrimento das outras dimensões organizacionais, como as técnicas, operacionais e financeiras.

A mesma forma dicotômica de pensar, embora invertida, pode ser encontrada no *modus operandi* com que muitos executivos abordam a competitividade em suas empresas. Definindo esta propriedade em termos puramente técnicos e estratégicos, eles jogam sombra sobre os aspectos qualitativos a ser desenvolvidos em harmonia com os outros componentes da equação competitiva. Mas por que, afinal, os executivos não devem deixar de notar esses aspectos qualitativos?



Sergio Amad Costa
FGV-EAESP

Em primeiro lugar, por uma questão, por assim dizer, prática. Imagine uma empresa que, para garantir sua competitividade, tenha de atualizar seu repertório tecnológico. Considerando que ela tenha os recursos em quantidade suficiente, bastará que adquira um novo maquinário, ou então uma nova plataforma de TI, para se igualar, neste aspecto *hard*, a seus concorrentes. Mas o que dizer se, em vez de o problema ser uma mera substituição de tecnologias, a empresa tiver de lidar com um concorrente que ostenta um quadro de profissionais altamente preparados e comprometidos? O leitor há de convir que, nesse caso, não estamos diante de uma solução que possa ser consumada apenas com a compra de um novo maquinário.

Em segundo lugar, porque competitividade concerne, em grande medida, à capacidade de uma empresa diferenciar-se com base no cultivo de recursos internos e em sua combinação *sui generis*. E um desses recursos é, obviamente, o humano. Assim, a empresa que tem o fito de ser competitiva precisa sensibilizar-se para o desenvolvimento de estratégias de aproveitamento dos potenciais de seu quadro, o que pode ser feito de diversas formas.

Assim, um importante desafio dos profissionais da área de gestão de pessoas na atualidade é ajudar os executivos a manter o equilíbrio necessário entre todos os ingredientes que resultam no comportamento competitivo. Do contrário, o risco é de vermos entrar em cena velhas dicotomias que, inevitavelmente, enfraquecem o resultado final que se espera das pessoas e das organizações.

Empreendedorismo corporativo

O ambiente competitivo em que vivem hoje as empresas lhes impõe a necessidade de diferenciação contínua, seja por meio de produtos ou serviços inovadores. Ocorre que a inovação está diretamente ligada à existência, dentro da organização, de profissionais capazes de empreender e de seguir adiante com suas idéias mesmo quando as circunstâncias são desfavoráveis. O artigo destaca a importância dos empreendedores internos no fomento à inovação e à competitividade da empresa.

por Tales Andreassi FGV-EAESP

Há quase um século, um jovem de apenas 28 anos de idade escreveu um livro que se tornaria um clássico em nossos dias. Neste livro, ele enuncia um dos temas que hoje mais interessam a executivos e gestores de recursos humanos. Para Joseph Alois Schumpeter, a força motora para as transformações no sistema econômico capitalista era o empreendedor. Para ele, este último tinha a missão principal de inovar, de encontrar novas formas de organizar os fatores de produção existentes, o que resultaria em um novo produto, na exploração de um novo mercado, na

IMAGEM: DANIELA MOUNTIAN

proposição de uma nova forma de gerir os negócios e assim por diante.

Atualmente, o empreendedorismo reaparece na agenda de preocupações de empresas e gestores de recursos humanos. A idéia é que uma empresa só se torna competitiva no caso de possuir uma força humana criativa e inventiva, ou seja, profissionais capazes de empreender. Este artigo apresenta a discussão de uma das mais recentes abordagens do empreendedorismo nas empresas, a saber, o empreendedorismo corporativo. O propósito aqui é apresentar o significado do termo, os principais obstáculos que os gestores devem vencer com o intuito de fomentá-lo e suas vantagens para o estímulo da competitividade e de uma cultura de inovação na empresa.

A idéia de empreendedorismo corporativo que apresentamos aqui pressupõe que a inovação e a atitude empreendedora podem ocorrer em qualquer nível da empresa. Cada funcionário, com suas próprias experiências e recursos, pode inovar e ser empreendedor.

Questão de sentido. Empreendedorismo corporativo pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente, na definição de José Carlos Dornelas. Esse conceito, na verdade, abrange dois outros, que são empreendimentos corporativos e intra-empreendedorismo.

O primeiro, empreendimentos corporativos, refere-se à capacidade que algumas empresas têm de gerar, a partir de um esforço interno, novas empresas. É o caso, por exemplo, da Origin, que começou a se desenvolver dentro da Philips; da Itautec, braço do Itaú; ou ainda da Gedas, empresa de TI que se originou da Volkswagen. O outro conceito, intra-empreendedorismo – que será enfatizado ao longo deste artigo –, pode ser entendido, em linhas gerais, como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm para agir como empreendedores.

Apesar de relativamente novo no Brasil, o termo intra-empreendedorismo foi cunhado há pelo menos duas décadas pelo norte-americano Guifford Pinchot. Para ele, o intra-empreendedor é aquele que assume a responsabilidade, e os desafios correspondentes, pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.

Mas essa definição pode levar a uma confusão muito comum. Referimo-nos aqui à crença de que o empreendedor é uma espécie de super-homem, ou gênio solitário, capaz de encontrar soluções inéditas a partir do uso de faculdades intelectuais ou intuitivas superiores. Ou ainda podemos pensar na visão folclórica segundo a qual, na empresa, o empreendedorismo é obra ou responsabilidade de poucos iniciados ou então dos altos escalões do poder.

Pelo contrário, a idéia de empreendedorismo corporativo que apresentamos aqui pressupõe que a inovação e a atitude empreendedora podem ocorrer em qualquer nível da empresa. Cada funcionário, com suas próprias experiências e recursos, pode inovar e ser empreendedor. E a história corporativa está repleta de exemplos de profissionais que, independentemente de seu nível, conseguiram revelar forte senso de oportunidade, fina sensibilidade para captar os problemas e desafios de suas empresas, bem como capacidade para improvisar e ser persistente e perseverante no enfrentamento dos obstáculos que surgem pelo caminho.

Obstinação e perseverança. O exemplo do criador do Post-it, Art Fry, químico da 3M, em 1974, é emblemático nesse sentido. Como apresentam Moysés Simantob e Roberta Lippi, Art, ao ter a idéia dos pedaços de papel que colam e descolam, precisou de perseverança para sustentar sua idéia antes que esta tivesse sido reconhecida como válida pela empresa. A área de produção

argumentava que o protótipo de uma máquina para fabricar o Post-it levaria no mínimo 6 meses – Art construiu o protótipo em um fim de semana em que trabalhou sem descanso. O Departamento de Pesquisa de Mercado concluiu que o produto não seria vendável – Art distribuiu amostras e provou que havia demanda para o Post-it.

O interessante neste caso é que não estamos falando de uma empresa pequena, sem recursos ou sem tradição em inovação. Trata-se da 3M, uma das empresas reconhecidamente mais inovadoras do mundo. E por que foi tão difícil para Art Fry inovar? Porque a existência de uma postura empreendedora na empresa interfere na estrutura de poder, no *status quo*, na zona de conforto das pessoas e, por isso, é às vezes alvo de intensa resistência. Art Fry, após o Post-it, já não era mais visto como o químico de um dos laboratórios da empresa, mas sim como o responsável por trazer milhões e milhões de dólares para a 3M.

Mas esse tipo de dificuldade que enfrentam os proponentes de novas idéias não é recente, nem muito menos privilégio exclusivo do ambiente corporativo. Um exemplo histórico, produzido por Arthur M. Blank, do Babson College, demonstra que o problema tem raízes muito mais antigas. No século XIX, nas batalhas entre navios que existiam na época, praticamente não se utilizavam canhões. Isso porque, com as oscilações provocadas pelo movimento do mar, era praticamente impossível acertar o alvo. Em 1889, um oficial na Marinha britânica, chamado Percy Scott, introduziu um mecanismo no suporte dos canhões que se movimentava em fase com o movimento marítimo, de tal modo que o índice de acerto nos alvos aumentou 3.000%.

Em 1900, um jovem tenente norte-americano, William Sims, observando tal mecanismo da Marinha britânica, relatou o que viu a seus superiores hierárquicos. Como não recebeu resposta e era persistente, escreveu para o Escritório Central em Washington, que veio a refutar o relatório do tenente Sims. A alegação era de que a idéia havia sido testada e provou ser ineficaz, já que seria impossível arranjar pessoas fortes o suficiente para movimentar os canhões em fase com o movimento marítimo. A equipe que testou a idéia chegou a essa conclusão porque a testou não no mar, onde a oscilação do navio diminui consideravelmente o esforço necessário para movimentar os canhões, mas sim em terra firme!

O tenente Sims escreveu novamente ao Escritório Central afirmando que a idéia não tinha sido testada propriamente – o que lhe custou uma repreensão por parte do seu superior hierárquico, por ser um "causador de problemas", sendo então "aconselhado" a cuidar tão-somente dos afazeres que lhe diziam respeito. O tenente Sims, que não desistia fácil, escreveu ao Presidente Roosevelt, que



designou um inspetor para ouvir sua história. O procedimento foi então aplicado com muito sucesso, e Sims reconhecido e admirado por suas contribuições à Marinha norte-americana.

Inimigos domésticos. Esses dois casos ilustram um fato quase inerente à atividade empreendedora: a resistência das pessoas em alterar o *status quo* ou então em aceitar novas soluções ou formas de pensamento. Na empresa, isso pode ser observado na existência de uma cultura organizacional que não apóia o surgimento de novas idéias, que pune explícita ou implicitamente o erro e que, dessa forma, abafa qualquer possibilidade de surgimento de novos empreendedores. Em uma cultura organizacional com alto nível de distância de poder, por exemplo, os membros no topo da hierarquia de comando certamente terão dificuldade em aceitar que boas idéias possam ser originadas da base. Nesses casos, a obstinação e a persistência dos empreendedores podem não ser suficientes para vencer as barreiras da cultura em questão. Vejamos outras barreiras normalmente levantadas contra os empreendedores corporativos.

Funcionários de todos os níveis têm de sentir, por meio de exemplos de seus gestores, que todas as idéias são consideradas e realmente levadas adiante.

A intolerância da empresa em relação a riscos e fracassos é outra barreira característica. Imagine um funcionário cujo colega tenha sido demitido porque um projeto que ele propôs acabou fracassando. A probabilidade de esse funcionário propor um projeto inovador é praticamente nula, afinal é muito mais seguro seguir com o que já é aceito e conhecido do que propor novas formas de trabalhar ou pensar. Quando muito, nesses casos, o funcionário pode propor apenas algumas mudanças incrementais, que não chamem a atenção.

Outra barreira refere-se à baixa autonomia para os funcionários desenvolverem seus próprios projetos. A regra dos 15% da 3M, de acordo com a qual seus empregados podem aplicar até 15% do seu tempo no desenvolvimento de projetos de sua escolha, é um bom exemplo de concessão de autonomia aos funcionários – muito embora, devemos mencionar aqui, a própria 3M não a aplique indiscriminadamente, já que está restrita a algumas áreas e a uma certa seleção nos tipos de projetos.

A autonomia também se estende às questões orçamentárias. Rosabeth Kanter, professora da Harvard Business School, sugere inclusive que os gerentes não precisem prestar conta de uma pequena parte de seu orçamento, a fim de que possam aplicar livremente essa verba em uma pesquisa de mercado para uma idéia nova, um estudo de viabilidade ou algo similar. Dificilmente as pessoas se inclinarão a empreender em empresas onde qualquer solicitação envolve uma gama de assinaturas e autorizações.

Uma outra barreira refere-se à ausência de patrocinadores internos. Aquelas empresas cuja alta direção é adepta de uma regra que poderia ser expressa pela frase “eu ganhei, nós empatamos, vocês perderam” seguramente não irão incentivar o intra-empreendedorismo. O patrocinador interno é aquele indivíduo, da alta cúpula, que se compromete e apóia seus empreendedores, abrindo portas, favorecendo contatos, garantindo recursos para que as idéias sejam testadas e desenvolvidas. E obviamente compartilha os riscos caso o empreendimento não se concretize.

Por fim, o problema de financiamento de novas idéias representa uma barreira igualmente perniciosa. Se a organização puder utilizar parte dos ganhos advindos de novas idéias para financiar outras, cria-se um círculo virtuoso que poderá proporcionar altos retornos no longo prazo. Algumas empresas estão criando fundos especificamente destinados a apoiar novos empreendimentos internos, como veremos no próximo item.

Lições e modelos. A Xerox criou um fundo de 30 milhões de dólares para apoiar novos projetos. Lamentavelmente, tal iniciativa ocorreu tarde, apenas depois de a empresa perder uma série de oportunidades que quase a

levou a uma situação fatal. Para se ter uma idéia das oportunidades perdidas, os laboratórios da Xerox inventaram, há muitas décadas, o "mouse" e uma rede interna de comunicação que muito se assemelha à intranet de hoje. Muitos desses produtos, por não estarem alinhados às estratégias da empresa, acabaram tendo suas licenças comercializadas para outras empresas. Aqui no Brasil, a Votorantin criou um fundo semelhante. Até o momento propiciou o desenvolvimento de várias empresas ligadas ao grupo, atuando em setores de tecnologia de ponta, como, por exemplo, a Allelyx, a CanaVialis e a Scylla.

Outro exemplo que merece ser citado é o caso da Odebrecht e seu sistema de gestão descentralizado, conforme consta do *ranking* de inovação promovido pela revista *Exame*, publicado em 23 de junho de 2004. Com 81% do seu faturamento advindo de obras no exterior, a empresa baseia sua competitividade na atitude empreendedora de seus gerentes responsáveis por sua expansão pelo mundo, os denominados "empresários parceiros". Esses gerentes são muito bem remunerados por suas iniciativas empreendedoras, já que a empresa os premia com mais de 20% de seu resultado total.

Algumas empresas também desenvolvem o intra-empreendedorismo com idéias simples e eficientes. No programa de *trainees* da Siemens, todos os participantes devem, ao final, apresentar uma proposta de um novo produto ou processo em um evento no qual está presente a alta direção da empresa. Ou então a Serasa, cujas áreas possuem dois diretores: um para processos atuais e outro voltado à elaboração de novos projetos. Outro exemplo é o grupo Algar, que possui apenas três níveis hierárquicos e um orçamento construído com base nas sugestões dos empregados.

Vantagens mútuas. Para encerrar, cumpre-nos dizer que empreender internamente traz vantagens tanto para o empreendedor quanto para a empresa. A intensificação da concorrência verificada na última década, aliada ao aumento da exigência dos consumidores e os cada vez menores ciclos de vida dos produtos, têm tornado bastante difícil a introdução de novos produtos no mercado. Nesse contexto, empreender internamente é uma opção certamente valiosa, na medida em que a empresa tem condições de oferecer ao empreendedor toda sua variedade de recursos – humanos, financeiros e técnicos, além de uma marca conhecida – e, dessa forma, criar um ambiente altamente propício à elaboração de novas idéias, seja em forma de novos produtos ou novas soluções para problemas internos ou de seus clientes.

Para a empresa, o intra-empreendedorismo permite que ela aumente sua competitividade perante suas rivais, tanto nos produtos tradicionais quanto em novas áreas de atuação. Outra vantagem é que a inovação acaba se espalhando para as diversas áreas da organização. Se antes a inovação ficava restrita à área de P&D, hoje a tendência é que ela se mescle com outras áreas – marketing, produção e engenharia –, aumentando sua eficácia e, muito importante, reduzindo o tempo de introdução de novos produtos no mercado.

Desse modo, se uma empresa pretende incrementar seu nível de empreendedorismo interno, vale a pena estar atenta a algumas questões de vital importância. Em primeiro lugar, ao desenvolvimento de uma cultura interna forte de suporte. O empreendedor não pode ser deixado sozinho nessa tarefa, pois muitas vezes, como destacado aqui, ele tem de lidar com estruturas estabilizadas e rígidas dentro da organização. Em segundo lugar, os funcionários de todos os níveis têm de sentir, por meio de exemplos de seus gestores, que todas as idéias são consideradas e realmente levadas adiante. O clima de abertura a novas idéias, com proteção para o caso de fracasso ou mesmo inviabilidade, é fundamental para a construção de confiança entre o empreendedor e a empresa. Em terceiro lugar, estudos vêm demonstrando que a remuneração é uma destacada maneira de estimular o surgimento de idéias inovadoras. Embora não haja consenso sobre como essa remuneração deve ser feita, se em grupo ou individualmente, se em dinheiro ou em prêmios, algo parece certo entre diversos especialistas: se a empresa quiser ser competitiva nesses tempos, ela terá de descobrir formas de reconhecimento legítimas para seus empreendedores.

Tales Andreassi
Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FEA-USP
E-mail: tandeassi@fgvsp.br

O poder da intuição

Há, no meio executivo, a percepção de que a intuição exerce grande influência nos processos de tomada de decisão estratégica. Associada à inovação, a intuição desponta como um tema de legítimo interesse. No entanto, apesar disso, o tema carece de estudos sistemáticos e aprofundados. Este artigo busca preencher essa lacuna ao oferecer referenciais para a análise do papel da intuição naqueles processos. Os autores sugerem cautela nas expectativas quanto ao poder da intuição.

por C. Chet Miller WFU e R. Duane Ireland TAMU

Nos anos de 1950, uma companhia de motocicletas, outrora inexpressiva, chamada Honda, explodiu no cenário japonês usando tecnologias de produção eficientes e oferecendo aos consumidores modelos esteticamente atraentes. Por volta do final da década, depois de ter conquistado os corações e as mentes dos japoneses com uma pequena motocicleta de 50 cilindradas, a Honda deixou para trás seus mais ferozes concorrentes na conquista da maior fatia do mercado doméstico. Tendo, como apoio, uma forte base doméstica, a liderança da Honda voltou sua atenção para o mercado norte-americano. Dois representantes foram enviados aos EUA para analisar as possibilidades, gerando o relato a seguir.

> Fizemos uma pequena visita a nossos representantes de motocicletas, que nos trataram de maneira muito descortês, dando-nos ainda uma impressão geral de serem entusiastas por motocicletas que estavam no ramo como uma segunda opção. Havia apenas três mil representantes de motocicletas nos Estados Unidos naquele momento e somente mil deles abriam cinco vezes na semana. O restante deles abria à noite e aos finais de semana. O sistema de inventário era pobre, os fabricantes vendiam as motocicletas aos representantes em um sistema de consignação, e os revendedores ofereciam financiamento aos consumidores; os serviços de pós-venda eram pobres. Isso era desencorajador. (...) Minha outra impressão era que todo mundo dirigia carros nos Estados Unidos – levantando dúvidas sobre se as motocicletas teriam algum espaço no mercado.[1]

A partir da perspectiva dos fundamentos de negócio associados a novos entrantes de mercado, o que os desbravadores da Honda encontraram era desanimador. A despeito disso, eles acreditavam que a Honda poderia alcançar sucesso. Ignorando os obstáculos competitivos que foram descobertos no mercado norte-americano; ignorando o fato de que o sucesso no Japão tinha sido construído principalmente graças a pequenas motocicletas, ao passo que os norte-americanos demandavam tamanhos maiores; ignorando o recente fracasso da Toyota no mercado norte-americano; e ignorando o pessimismo extremo dos representantes do governo e de outros, o líder da equipe de descoberta japonês assim se expressou:

> Reportei minhas impressões ao Fujisawa (*co-head* da Honda) – incluindo o inusitado objetivo de tentar, por diversos anos, obter 10% do mercado de importados dos EUA. Ele não explorou esse objetivo quantitativamente. Não discutimos lucros, prazos ou pontos de equilíbrio. Fujisawa disse-me que, se qualquer um podia ter sucesso, eu poderia, e que autorizaria o uso de $ 1 milhão para o projeto.[2]

Para muitos, essa conhecida história sobre a entrada da Honda no mercado de motocicletas norte-americano ilustra o poder da intuição no processo de tomada de decisão. Os desbravadores da Honda depararam com um cenário desencorajador, mas sentiram que eles próprios podiam, e sua empresa, ser bem-sucedidos a despeito das probabilidades. As análises desanimadoras oriundas dos representantes do governo não os impediram de sentir que possuíam a solução e os recursos necessários para alcançar sucesso competitivo. Eles sentiram que arriscar alguns dos recursos preciosos da Honda para perseguir o "sucesso a despeito das probabilidades" fazia sentido. Em retrospectiva, com o conhecimento da resolução da história, é fácil elaborar argumentos racionais de por que a Honda deveria ter seguido adiante. Naquele momento, contudo, o curso de ação que a empresa deveria tomar não era claro.

Exemplos adicionais de intuição em processos de tomada de decisão estão à nossa volta. Ignorando as recomendações de conselheiros, Ray Kroc comprou a marca McDonalds dos irmãos McDonald: "Eu não era um jogador e não tinha esse tipo de dinheiro, mas meu instinto me instigou". Ignorando diversos opositores e a falta de pesquisas de mercado, Bob Lutz, primeiro presidente da Chrysler, tornou o Dodge Viper uma realidade: "Foi esse *feeling* subconsciente, visceral. Ele simplesmente sacou que era a coisa certa". Ignorando o fato de que 24 editoras tinham rejeitado seu livro e que sua própria editoria havia se oposto a ele, Eleanor Friede apostou em um "quase insignificante livro" chamado *Jonathan Living-ston Seagull*: "Senti que havia verdades simples nesta história que fariam dele um clássico internacional."[3]

Consistente com essas histórias, muitos pesquisadores acadêmicos, autores da área de negócios, executivos e administradores defendem a intuição como a parte-chave da eficácia do processo de tomada de decisão. Podemos observar a pesquisa sobre intuição,[4] por exemplo, reunida em um volume editado repleto de testemunhos dando suporte à intuição. Um conjunto de autores executivos[5] realçou a fé que Kerb Kelleher, o legendário fundador e primeiro CEO da Suthwest Airlines, colocou na intuição, na originalidade e na criatividade. Kathleen Eisenhardt,[6] conhecida pesquisadora em estratégia, defendeu que a intuição coletiva entre membros de uma equipe de gestores contribui com a habilidade do grupo para reconhecer questões estratégicas, tais como oportunidades e ameaças do ambiente. Leonard e Sensiper,[7] também conhecidos

pesquisadores em estratégia, sugeriram que a intuição desempenha um papel nos esforços de inovação da empresa. Isso é significativo, especificamente pelo fato de a inovação ser uma fonte potencial de importante vantagem competitiva para as empresas nas diversas indústrias competindo em uma economia global complexa. Finalmente, um cronologista do que alguns percebem como as maiores decisões gerenciais da história defendeu que a intuição desempenhou um papel-chave em cada caso (por exemplo, na decisão de Akio Morita de desenvolver o *Sony Walkman*, a despeito da oposição interna, ou a rápida decisão da Johnson & Johnson de tirar o Tylenol das prateleiras das lojas a um custo de $ 100 milhões).[8]

Com histórias de sucesso prontamente disponíveis e com o senso comum sugerindo a necessidade de intuição em uma época de mudanças, há a probabilidade de que as decisões tomadas com base na intuição aumentem no século 21. De fato, comentários recentes na mídia de negócios e na literatura acadêmica aplicada apóiam essa afirmação, como também o fazem diversas pesquisas de executivos e administradores.[9] Em uma pesquisa recente com executivos, a empresa de pesquisa Christian e Timbers descobriu que quase metade dos executivos usam mais a intuição do que análises formais para administrarem suas empresas.[10]

Diante disso, grande confiança vem sendo depositada nas decisões tomadas com base na intuição, as quais devem então ser encaradas como uma boa coisa. Mas ela é mesmo? As histórias populares sobre intuição são representativas de todos os tipos de histórias? Os argumentos de senso-comum e os limitados dados empíricos sistemáticos são capazes de dar apoio à intuição em face das mudanças? De maneira importante, os tomadores de decisão intuitivos não podem explicar por que eles pressentem os caminhos que tomam ou por que fazem as escolhas que eles fazem. Por meio de entrevistas recentes em diversas companhias-líderes nos Estados Unidos, Hayashi,[11] por exemplo, demonstrou que os executivos não podiam articular sobre como tomavam decisões que desafiavam as análises lógicas. Como observado por Leonard e Sensiper,[12] o elemento comum de "conhecer", que resulta do conhecimento tácito e da intuição, "é a incapacidade de quem conhece de articular totalmente tudo o que ele ou ela sabe". Em síntese, no centro da intuição reside um conjunto de *insights* e compreensões que não são plenamente conhecidos por seu possuidor.

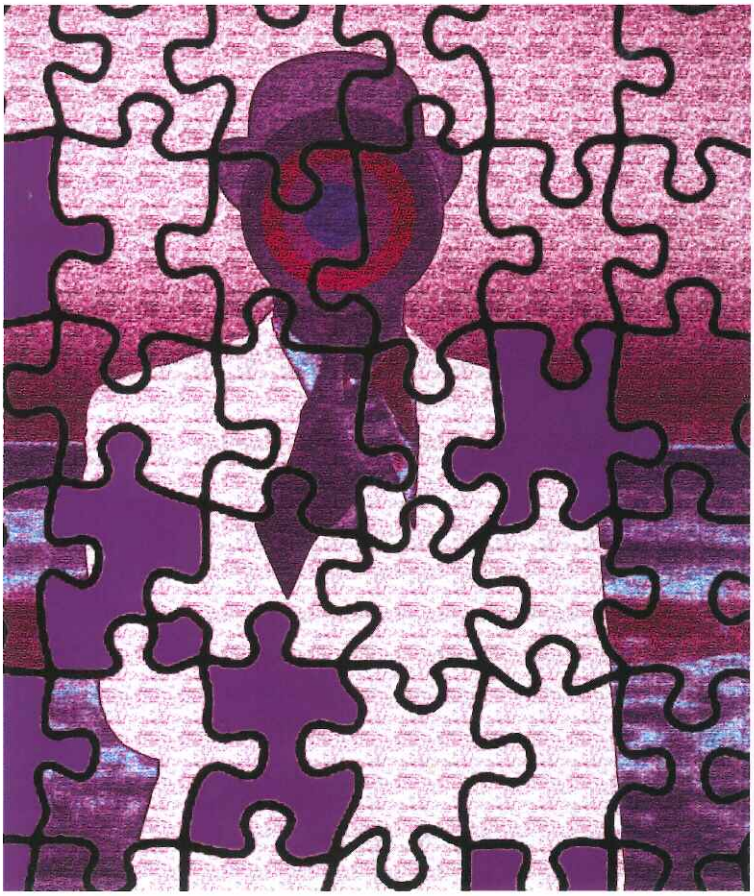
Tendo em vista as condições que subjazem às decisões intuitivas, podemos concluir, com segurança, que processos consistentes de pensamento estão acontecendo? Além disso, qual a importância, se é que há alguma, das deficiências associadas a algumas decisões intuitivamente derivadas (por exemplo, impaciência, encerramento rápido da decisão e falha ao considerar solidamente todos os fatos relevantes envolvidos com a decisão)?[13] Como alguns defendem, o valor das decisões é colocado em risco quando estas são tomadas com base na intuição? Em caso afirmativo, a intuição deveria ser retirada de forma mais seletiva e menos freqüente da caixa de ferramentas do administrador para tomar as decisões, especialmente aquelas com implicações estratégicas? Pesquisas em campos como o da tomada de decisão comportamental, tomada de decisão estratégica, economia experimental e em modelagem mental sugerem cautela.[14]

Muitos autores e gestores usam uma definição genérica ou então combinam várias definições, tornando difícil uma compreensão exata do que seja intuição.

Nosso propósito neste artigo é oferecer aos tomadores de decisão uma revisão crítica da intuição no contexto das decisões estratégicas. Decisões envolvendo significativas alocações de recursos que requerem tempo para implementação e afetam o espaço competitivo escolhido da empresa são exemplos de decisões comumente consideradas como tendo importantes implicações estratégicas. Acreditamos que o conteúdo desta revisão tem o potencial para contribuir com melhorias na prática administrativa no sentido de tornar as decisões eficazes. Esta revisão

deve vir em boa hora, pois a intuição tem atraído atenção cada vez maior em artigos orientados para a prática ao longo dos últimos anos, mas com um viés decididamente positivo.

Nossa análise endereça, de maneira cuidadosa, questões sobre a estrutura da intuição, processos e eficácia. Primeiro, apresentamos duas definições fundamentais de intuição. Este é um primeiro passo crucial, pois a intuição tem sido definida de diferentes formas. Muitos autores e gestores, contudo, ou usam uma definição genérica ou então fazem uma combinação de diversas definições, tornando difícil a produção de *insights* sobre qualquer tipo particular de intuição. Em seguida, examinamos os valores da intuição para os tomadores de decisões estratégicas, na medida em que eles (1) buscam explorar novas tecnologias e estratégicas e (2) buscam explorar de outras formas as tecnologias e estratégias correntes da organização. Ao usar o referencial da exploração (*explore-exploit*) oriundo do campo da aprendizagem organizacional, explicitamente levamos em conta o que uma organização está tentando obter em seus processos de tomada de decisão. A combinação de duas definições dominantes de intuição com esse referencial fornece uma lente por meio da qual podemos observar a intuição. Finalmente, oferecemos táticas gerenciais para lidar com as armadilhas da intuição identificadas ao longo de nossa análise crítica.



O que é intuição? Nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, a intuição corresponde a pensamentos, conclusões ou escolhas produzidas inteiramente, ou em parte, por meio de processos mentais subconscientes.[15] Embora informativa, esta descrição acredita na riqueza da intuição – como um conceito e como uma ferramenta mental separada do julgamento explícito e lógico.

No mínimo, a intuição pode ser conceitualizada de duas formas distintas: como um pressentimento (*holistic hunch*) ou como uma capacidade automatizada (*automated expertise*).[16] Talvez a concepção mais popular do termo, intuição como um pressentimento, corresponda ao julgamento ou à escolha feita por meio de uma síntese subconsciente da informação extraída de experiências diversas.[17] Aqui, a informação estocada na memória é subconscientemente combinada de formas complexas para produzir uma escolha ou julgamento que pareça correto. Novas abordagens, mudanças de orientações e/ou ações que pareçam ir contra o pensamento ou as evidências dominantes estão freqüentemente envolvidas. Uma "sensação instintiva" é freqüentemente usada para descrever a escolha final. Na história da Honda, apresentada no início deste artigo, o avanço da equipe de desbravadores norte-americana teve apenas esse tipo de sensação. Algo similar aconteceu quando Ray Kroc, ao comprar o nome McDonald, e Bob Lutz, ao perseguir o Viper, sentiram que estavam certos e que seriam bem-sucedidos, a despeito das evidências e opiniões em contrário.

O processo subconsciente envolvido no pressentimento não é bem compreendido. Roy Rowan,[18] um destacado pesquisador sobre intuição, descreveu o processo da seguinte maneira:

> A intuição é um conhecimento obtido sem um pensamento racional. E, na medida em que ele se origina de algum estrato de consciência logo abaixo do nível consciente, é algo escorregadio e esquivo, para dizer o mínimo. (...) Novas idéias se originam de uma mente que organiza a experiência, fatos e relações, para discernir sobre um caminho (mental) que não tenha sido trilhado antes.

A intuição como uma capacidade automatizada é algo menos místico e corresponde ao reconhecimento de uma situação familiar e a uma aplicação direta, mas parcialmente subconsciente, de aprendizagens prévias relacionadas com essa situação. Essa forma de intuição desenvolve-se ao longo do tempo à medida que experiências relevantes são acumuladas em um domínio particular (por exemplo, em investimento bancário, onde diversas situações tornam-se familiares ao longo do tempo). Inicialmente, a análise explícita é usada para identificar e processar fatores-chave, mas, à medida que a experiência aumenta com o passar do tempo, tal análise torna-se mais rudimentar, ao passo que o processamento subconsciente dos detalhes emerge como um componente mais forte. Aprender a andar de bicicleta, dirigir um carro e administrar um portifólio de investimento demonstram essa progressão. Essencialmente, a capacidade acumulada conduz alguns estágios na análise sendo encerrada, ao passo que outras são completadas de uma forma rápida e subconsciente.[19] Quando, por exemplo, um bombeiro experiente aproxima-se de um edifício em chamas, ele ou ela tipicamente reconhecerá um padrão e selecionará uma abordagem para vencer o fogo que se encaixa nesse padrão. Ao selecionar a abordagem, a capacidade é acionada, mas sem uma análise explícita minuciosa da situação. A maior parte do trabalho mental ocorre dessa forma subconsciente, o que se torna claro quando bombeiros experientes são solicitados a explicar seu processo de pensamento. Eles simplesmente não podem fazer isso sem que o pesquisador, repórter ou outra parte interessada usem uma grande quantidade de perguntas e incitamentos.[20]

Em geral, a chave para a capacidade automatizada está em uma pessoa identificar rapidamente uma situação familiar e, em seguida, avaliar automaticamente uma aplicação do conhecimento armazenado referente a essa situação. Diferentemente do pressentimento, novos *insights*, novas sínteses de informação e conclusões inspiradas não são as partes mais importantes da história. Em seu famoso exemplo dos grandes mestres de xadrez, Herbert Simon,[21] ganhador do Prêmio Nobel, assim coloca a questão:

> O reconhecimento do padrão (no tabuleiro de xadrez) vem à mente do grande mestre de uma só vez em uma jogada que pode ser apropriada à situação. É esse reconhecimento que permite ao profissional jogar uma grande partida de xadrez a uma rápida velocidade. O que torna esse desempenho possível é a aprendizagem prévia, pela qual se armazenaram na memória os padrões e as informações a eles associadas. Este é, então, o grande segredo da intuição dos grandes mestres de xadrez.

A tabela a seguir sumariza nossas descrições dos dois tipos de intuição.

Qual é o valor da intuição? Para muitos, a intuição é intrinsecamente valiosa. Afinal de contas, ela caracteriza o jogador heróico, no caso da intuição como pressentimento, e o *expert* no caso da capacidade automatizada. Com respeito ao uso da intuição para a tomada de decisões estratégicas, porém, a realidade é mais complexa. A seguir, exploramos o valor do pressentimento e da capacidade automatizada em situações em que uma organização está focada na exploração do ambiente para novas tecnologias e estratégias. Examinamos então o valor dessas duas formas de intuição em situações nas quais uma organização está focada na exploração de formas correntes de fazer as coisas. Nossa análise sugere que o pressentimento, se adequadamente manejado, pode ser valioso para a exploração, ao passo que a capacidade automatizada pode ser valiosa como um ponto de partida para a exploração, mas deve tornar-se explícita para o sucesso da tomada de decisão.

Explorando (*exploring*) as novas tecnologias e estratégias. Com o fito de aumentar os retornos à experiência, uma organização pode hiperenfatizar sua tecnologia e estratégia atuais ao mesmo tempo em que deixa de se preparar para alternativas futuras. Este é o velho problema de adaptar-se às circunstâncias correntes, ao mesmo tempo em que se deixa de manter um razoável volume de flexibilidade corrente para o futuro. Uma forma de evitar o problema de hiperenfatizar a tecnologia e a estratégia correntes é a empresa comprometer recursos significativos para um objetivo de exploração, o que envolve "pesquisa, diversificação, tomada de risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta (e) inovação".[22] Colocando de forma mais geral, a exploração envolve a busca e o teste de novas formas de se fazer as coisas. Embora as organizações possam ir bem longe, arriscando desse modo muita experimentação, a exploração é importante ao lidar com uma mudança possível e real no ambiente.

A Nypro, uma clássica empresa de modelagem por injeção de plástico, é um bom exemplo de organização com uma história de exploração periódica. Para competir de maneira eficaz, a empresa experimentou o uso de *clean-room technology*, tecnologia avançada para moldagem de diversos tipos de plástico em uma única operação de moldagem, e uma estratégia para ampliar economicamente seu trabalho no segmento de baixo volume da indústria.[23] Em diversos casos, as ações da Nypro têm sido novas para a indústria, tendo sido criadas para lidar com, ficar à frente de ou talvez até mesmo para dar corpo a uma mudança na dinâmica da indústria de forma a se tornarem altamente benéficas a seu próprio sucesso competitivo.

Intuição como pressentimento em uma exploração (*exploration*). A intuição como pressentimento pode desempenhar um papel de suporte quando uma organização adota a exploração de novos resultados como meta. O uso de pressentimentos freqüentemente envolve aquisições consistentes com a exploração: 1) tomar riscos; 2) experimentação de novas abordagens; e/ou 3) variação na experiência da organização partindo das práticas correntes. De fato, das quatro circunstâncias que analisamos (pressentimento em situações de exploração de novos resultados (*exploration*) e de exploração de resultados já conhecidos (*exploitation*) e capacidade automatizada em situações de exploração de novos resultados e de exploração de resultados correntes – *exploration* e *exploitation*), a intuição como pressentimento em associação com o objetivo de exploração de novos resultados forneceria a melhor oportunidade de resultados positivos para decisões motivadas por intuição. A despeito dessa observação oportunista e da expectativa que surgirá, devem existir obstáculos.

Como sugerem as histórias usadas na abertura deste artigo, pressentimentos podem gerar resultados de formas substantivas. Pesquisas sobre o desastre do Mann Gulch trazem ilustrações extras sobre a questão,[24] ligan-

Tabela: **Tipos de intuição**

TIPO DE INTUIÇÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
Pressentimento	Julgamento ou escolha feitos por meio de um processo subconsciente, envolvendo: a) Síntese de experiências diversas b) Novas combinações de informações c) Forte sensação de estar fazendo o certo	A decisão da Chrysler de desenvolver um automóvel muito diferente dos outros da companhia – o Dodge Viper
Capacidade automatizada	Julgamento ou escolha feitos por meio de um processo parcialmente subconsciente, envolvendo: a) Passos baseados em experiências passadas em situações específicas b) Uma repetição da aprendizagem passada c) Uma sensação de familiaridade	O Chevy Chase Bank tornando rotineiras as decisões de empréstimo comercial para os grandes clientes do banco

do os pressentimentos mais explicitamente à exploração de novos resultados. No desastre de 1949 do Mann Gulch, uma equipe de apaga-incêndio florestal, munida com pára-quedas, dirigiu-se ao que se acreditava um remoto e pequeno incêndio no oeste dos EUA. Com uma pequena e dispersa coleção de ferramentas e com poucos suprimentos, eles começaram a se deslocar na direção do incêndio. Quase trinta minutos depois, o líder do grupo, um homem chamado Dodge, percebeu que o incêndio tinha se alastrado de um lado do desfiladeiro para o outro e que estava se movendo na direção do grupo a uma rápida velocidade. Depois de ordenar que seus homens se virassem e que trabalhassem em seu lado do desfiladeiro, Dodge se deu conta da gravidade da situação e a necessidade de uma nova abordagem. Ele então agiu com base em seu instinto. Em vez de continuar a tentar se afastar do fogo, que agora avançava pelo capim baixo a uma velocidade de aproximadamente 600 pés por minuto com chamas de uns 30 pés de altura, Doge disse a sua equipe para deixar suas ferramentas e se juntarem a ele em uma área em que ele havia acabado de atear fogo. Sua tática de queimar o capim para reduzir o combustível, permanecendo na área queimada enquanto o fogo principal passava, não era parte do treinamento de incêndio na época, e tampouco Dodge havia tido uma experiência dessas anteriormente. Dodge precisou correr um risco, criar variações no plano e experimentar uma nova direção. Seu pressentimento, baseado na experiência anterior com incêndios mas não com uma cópia exata da aprendizagem prévia, mostrou-se sábio.

A história do Mann Gulch, contudo, também aponta para os perigos de um instinto não testado em uma exploração de novos resultados. Dodge salvou sua vida ao agir intuitivamente, mas ninguém de sua equipe seguiu seu caminho. Em vez disso, eles ignoraram suas instruções e correram para o topo do desfiladeiro. A maioria deles morreu. Visto que os indivíduos que agem com base em vender pressentimentos a outras partes envolvidas são freqüentemente incapazes de dizer exatamente por que os pressentimentos fazem sentido, a adesão dos outros ao seu pressentimento pode ser um problema, com certeza no curto prazo.

Um segundo problema, pouco discutido nos artigos escritos por executivos e administradores, é que os pressentimentos são, em geral, equivocados. Embora positivo em relação à intuição, o autor de um artigo recente[25] destacou que "(Os executivos) (...) serão os primeiros a admitir que seus instintos são freqüentemente enganadores". Em outro artigo, este adotando uma postura no geral negativa, o autor sintetiza o estado da questão de maneira precisa: "Lembramo-nos dos exemplos de pressentimentos que deram certo, mas convenientemente nos esquecemos de todos aqueles que se mostraram um fracasso."[26] Exemplos incluem o lançamento do ZapMail, por Fred Smith, da FedEx, e a crença de Pittman, da America On Line, de que as receitas de anúncios, em vez de assinaturas, seria a chave para o sucesso.

A intuição pode ser conceitualizada de duas formas distintas: como um pressentimento ou como uma capacidade automatizada.

Uma alta taxa de insucesso, contudo, não é necessariamente ruim para a exploração de novos resultados. O fracasso e a aprendizagem dele resultante são parte da abordagem exploratória, pois não é possível esperar que todos os experimentos dêem resultados positivos. Contudo, com um grande negócio em jogo, ou então com uma distribuição de resultados que parece ter muitas falhas graves, alguns sucessos substanciais, e não muitos na média, os tomadores de decisão devem buscar formas de maximizar o sucesso da decisão como um componente vital para minimizar o risco de retorno baixo da empresa. Retornamos a esse ponto a seguir.

Intuição como uma capacidade automatizada em uma exploração (*exploration*). A exploração ocorre quando as empresas buscam novas tecnologias e estratégias. Em virtude do fato de a capacidade automatizada envolver a aplicação de experiências e abordagens

prévias a formas e lugares familiares, poderia parecer que ela é incapaz de fornecer a matéria-prima para esse tipo de exploração. Ela é simplesmente a ferramenta errada da caixa de ferramentas. Isso não equivale a dizer que as empresas consistentemente evitam a hiperconfiança na capacidade automatizada quando a exploração de novos resultados (*exploration*) é necessária. Claramente, a U.S. Steel, diante da tecnologia *mini-mill*, e a General Motors, diante das inovações japonesas, usaram a capacidade automatizada em muitas áreas de suas empresas, incluindo a administração de alto escalão, quando eles se aferraram a tecnologias e estratégias ultrapassadas por um longo tempo. Em tais casos, os executivos em geral deixam de notar que as situações familiares mudaram de um modo fundamental, criando a necessidade para novas decisões e ações.

Nossa análise sugere que o pressentimento, se adequadamente manejado, pode ser valioso para a exploração, ao passo que a capacidade automatizada pode ser valiosa como um ponto de partida para a exploração, mas deve tornar-se explícita para o sucesso da tomada de decisão.

Ações gerenciais sugeridas. A exploração de novos resultados (*exploration*) é crítica para o sucesso organizacional. Para algumas empresas, um volume substancial de exploração é necessário para permanecerem viáveis em face de um ambiente que muda dramaticamente e em uma base freqüente. As empresas que competem em mercados de ciclo rápido, nos quais é extremamente difícil sustentar vantagens competitivas, são exemplos de tais empresas. Para outras, exige-se menos exploração. Em ambos os casos, alimentar explorações efetivas é difícil. A intuição como pressentimento pode desempenhar um papel importante no processo, mas deve ser cuidadosamente administrada. A intuição como capacidade automatizada provavelmente não é útil em promover a exploração.

Para tornar a ação com base em pressentimentos algo tão útil quanto possível, o problema do comprometimento limitado entre os afetados pela decisão e o problema da elevada taxa de fracasso devem ser confrontados de modo direto. Para lidar com baixo comprometimento, histórias de inspiração e uma cultura organizacional que apóie a tomada de riscos e o fracasso são duas táticas promissoras. Contar histórias é uma ferramenta-chave para a persuasão e a influência, pois boas histórias capturam a imaginação e atiçam respostas emocionais.[27] De maneira importante, boas histórias freqüentemente obedecem a uma fórmula simples que os executivos e os administradores podem dominar facilmente. Uma história típica começa com um personagem ou organização central que basicamente faz bem as coisas. Depois, ocorre um evento-chave que ameaça o sucesso. A partir desse ponto, a história diz respeito aos esforços para compreender e efetivamente confrontar as forças que se opõem ao sucesso do indivíduo ou da organização. Nas palavras de Robert McKee, um *coach* internacionalmente renomado de novelas, uma boa história "descreve o que é mais provável de lidar com essas forças opostas, exigindo que o protagonista desça mais fundo, trabalhe com recursos escassos, tome decisões difíceis, adote ações a despeito dos riscos e que, por fim, descubra a verdade".[28] Assim, no contexto da venda de uma escolha baseada em pressentimento, a chave seria tecer uma história que descrevesse as forças ameaçadoras que estão exigindo uma ação ousada. McKee descobriu que o engajamento emocional e o comprometimento são os mais elevados quando uma história envolve forças ameaçadoras e a possibilidade de um futuro melhor após a derrota dessas forças.

Além de contar uma história inspiradora para ajudar a vender uma decisão estratégica tomada com base em pressentimento, os executivos do alto escalão podem desenvolver na organização uma cultura de apoio à tomada de risco

e ao fracasso. Tal cultura promove a idéia de que os vencedores assumem riscos e que às vezes fracassam. Com esse tipo de cultura pode ser mais fácil conquistar o comprometimento para experimentos baseados em pressentimentos em todos os níveis da organização, desde que a consideração dos experimentos de forma positiva torne-se o lugar-comum. Para criar uma cultura de apoio, os líderes superiores podem aberta e consistentemente apoiar os indivíduos que tiveram um pressentimento e perderam, e podem ainda garantir mobilidade de carreira para essas pessoas.[29]

De modo importante, a cultura descrita anteriormente não valoriza os pressentimentos tomados de forma irresponsável. Peter Drucker, o conhecido pensador gerencial, coloca a questão desta forma: "Acredito na intuição somente se você a disciplina. O 'pressentimento' dos artistas, o daquele que faz um diagnóstico mas não o confronta com os fatos, com o que observam, são aqueles que (...) matam os negócios".[30] Indivíduos que seguem pressentimentos de forma pensada não ignoram os dados disponíveis e outros fatos. Eles simplesmente fazem o julgamento de que os dados e fatos são incompletos, de alguma forma enganadores, ou de algum outro modo deixam de fornecem orientação efetiva e clara.

Diversos modelos acadêmicos sugerem que a intuição como pressentimento é importante em situações que pedem comportamentos exploratórios, e na maioria dos casos esses modelos recomendam uma consideração cuidadosa dos pressentimentos antes que se aja com base neles. Um modelo focado nos estilos interpretativos organizacionais,[31] por exemplo, sugere usar ensaio-e-erro conduzido por "intuição e pressentimento" se uma abordagem ativa a um ambiente não analisado for desejável. Um modelo focado no planejamento estratégico sugere que a intuição como pressentimento é importante quando do planejamento de futuros ambíguos.[32] Um importante modelo focado em organizações autodesenhadas destaca que a intuição como pressentimento é importante para organizações tentando promover a tomada de riscos e a adaptabilidade.[33] Em todos esses modelos, conversações entre indivíduos-chave e compreensões coletivas são aspectos importantes. A intuição não analisada não tem valor.

Mudando do problema do comprometimento para o problema da taxa de fracasso, assegurar autonomia de ação e combinar um *feedback* rápido com uma aprendizagem lenta são duas táticas significativas.[34] A independência de ação significa simplesmente um experimento cujo fracasso não colocará a casa abaixo. Em outras palavras, os possíveis efeitos negativos de uma decisão baseada em pressentimento devem ser gerenciáveis. Fazer uma aposta com a empresa inteira em um pressentimento não é prudente. Usar "sondas" para testar um mercado e avaliar as reações dos concorrentes às decisões baseadas em pressentimento pode positivamente alimentar a sabedoria para várias possibilidades de decisão futuras. Nas histórias usadas para abrir este artigo, o fracasso não teria trazido efeitos desastrosos. A Honda, por exemplo, provavelmente teria sobrevivido como empresa caso sua investida no mercado de motocicletas norte-americano tivesse fracassado. A empresa teria sido ferida, e os custos não teriam sido triviais, mas a Honda provavelmente teria sobrevivido. A Toyota sobreviveu depois desse tipo de fracasso nos EUA no final dos anos de 1950.

Combinar um *feedback* rápido com uma aprendizagem lenta simplesmente significa que os executivos e administradores deveriam monitorar mais de perto os resultados de uma decisão baseada em pressentimento (*feedback* rápido), mas não deveriam ser rápidos em anular a decisão mesmo que os resultados iniciais não sejam tão positivos quanto o esperado (aprendizagem lenta). Um fato da vida organizacional é que novas abordagens, mudanças em orientações e assim por diante têm curvas de aprendizagem significativas. Permitir que os eventos se desenvolvam, especialmente sob a proteção da independência de ação, tem o potencial de produzir dividendos substanciais.

Para resumir nossos argumentos e conselhos relacionados à intuição como uma ferramenta para a exploração de novos resultados, observe a primeira coluna da figura. A seguir, examinamos a intuição em situações em que a exploração de resultados conhecidos (*exploitation*) é o objetivo.

Explorando tecnologias e estratégias correntes. Ao longo do tempo, investimentos em tecnologias e estratégias correntes tendem a acumular-se à medida que as organizações buscam alavancar decisões e resultados passados. Essencialmente, as organizações exibem retor-

nos cada vez maiores à experiência, promovendo sustentabilidade, em vez de mudanças dramáticas nas formas correntes de fazer as coisas, ou o que os economistas chamam de dependência da trajetória. Na medida em que as decisões e investimentos prévios são alavancados, a exploração (*exploitation*) de potenciais correntes pode ser positiva, ao menos no futuro imediato e, possivelmente, no intermediário.[35] A exploração (*exploitation*) de potenciais correntes envolve trabalhar em um terreno conhecido, em que os eventos e resultados podem ser avaliados contra um pano de fundo de uma aprendizagem anterior substancial.

Intuição como capacidade automatizada em explorações de resultados correntes (*exploitation*). Como processo adaptativo, a exploração de resultados correntes ocorre quando as organizações e seus tomadores de decisão estão presos a questões relacionadas, primariamente, à execução e à elaboração a partir de investimentos passados. Melhorias de eficiência nas rotinas organizacionais, refinamentos acerca de como as tarefas-chave são executadas, e respostas e iniciativas incrementais de mercado são a ênfase na medida em que as organizações buscam o sucesso pela exploração de potenciais correntes. Levando isso em consideração, a primeira impressão poderia ser que a intuição como capacidade automatizada complementa a exploração dos potenciais correntes. O uso da capacidade automatizada na tomada de decisão envolve a aplicação da aprendizagem prévia de uma maneira direta, apesar de parcialmente subconsciente. Padrões e situações em que a aprendizagem prévia se aplica são reconhecidos e a aprendizagem é usada sem que o(s) indivíduo(s) esteja(m) plenamente consciente(s) do trabalho mental subjacente. Romper em direções radicalmente novas não faz parte da história. Tais características da capacidade automatizada parecem perfeitamente satisfeitas em situações em que o objetivo da organização é explorar potenciais correntes. Contudo, diversos problemas existem para as organizações

Tabela: **Intuição nas organizações**

Pressentimento	Foco na exploração de novos resultados	Foco na exploração de resultados correntes
	Probabilidade de partir de práticas passadas inerentes ao pressentimento pode gerar resultados positivos em uma situação que exige descoberta, inovação, tomada de risco e experimentação, mas pode trazer problemas relacionados ao baixo comprometimento e um alto nível de falha deve ser enfrentado Conselho: para solucionar problemas de comprometimento, use o contar de história e a criação de uma cultura que apóie a tomada de risco e de fracassos; para lidar com uma elevada taxa de fracasso, crie a independência de ação e adote uma abordagem de dar *feedbacks* rápidos, mas aprendizagem lenta	Características místicas do pressentimento tornam difícil predizer resultados em uma situação que exige um uso direto de experiências passadas
Capacidade automatizada	Ênfase em aprendizagem passada na capacidade automatizada produz resultados decepcionantes em uma situação que exige descoberta, inovação, tomada de riscos e experimentação Conselho: reconstrua o processo de tomada de decisão para limitar o papel da capacidade automatizada	Problemas de confiança e validade associados à capacidade automatizada produzem algum tipo de resultado não previsto em uma situação que exija uso direto de aprendizagem passada Conselho: leve o processo de decisão a um nível explícito por meio de ferramentas de decisão, tais como a técnica do advogado do diabo e a análise de decisão de atribuição múltipla, análise de causa-raiz e/ou a tática dos sete porquês

confiarem nessa forma de intuição no processo estratégico e geral de tomada de decisão.

Confiança, que corresponde, neste contexto, à consistência com que um tomador de decisão usa a experiência passada ao longo do tempo, é um problema para a intuição como capacidade automatizada. Falhas de memória, fadiga, excesso de informação e distração podem criar inconsistências no modo como um administrador ou executivo usa a aprendizagem prévia quando tal aprendizagem e suas conseqüências não são levantadas em um nível explícito.[36] Essa inconsistência cria erros de julgamento.

Embora não diretamente focada na tomada de decisão estratégica, a longa e consolidada tradição de pesquisa direcionada ao julgamento não assistido de especialistas ilustra o problema. Nessa tradição de pesquisa, pede-se a especialistas que avaliem casos que são representativos dos encontrados em seu dia-a-dia de trabalho. Na medida em que se pede a esses especialistas para avaliar diversos casos e usar sua experiência, algum processamento subconsciente provavelmente tem lugar (ou seja, a capacidade automatizada é usada). Em um estudo, por exemplo, radiologistas julgaram a extensão da gravidade de úlceras gástricas.[37] Apresentando-se os mesmos raios X para os mesmos indivíduos em uma segunda avaliação depois de uma semana, a consistência típica do radiologistas foi somente de 0.59 em uma escala de zero a um.[38] Dessa forma, diagnósticos iniciais de possíveis cânceres eram alterados freqüentemente. Em outro estudo, contadores julgaram o nível de legalidade para vários tratamentos de ganho de capital.[39] Os mesmos casos envolvendo impostos foram apresentados para uma segunda avaliação depois de um mês ou dois; a consistência típica dos contadores foi de 0,77. Em um terceiro estudo, auditores julgaram o nível de controle financeiro.[40] Os mesmos casos de auditoria foram apresentados para uma segunda avaliação depois de alguns minutos, resultando em uma consistência entre os auditores de 0,59.

Resumindo a pesquisa sobre a confiabilidade do julgamento profissional não assistido, um estudo recente[41] relatou uma consistência média de apenas 0,61 em processos de tomada de decisão médicas, meteorológicas, de recursos humanos e de negócios. Essa falta de confiabilidade poderia ser custosa, considerando que os erros implicados causam morte, multas criminais, bilhões de dólares em perdas de negócios e assim por diante.

A validade é um segundo problema para a capacidade automatizada. Além de inconsistências randômicas na aplicação de experiências passadas (a questão da confiabilidade), a dificuldade fundamental em compreender plenamente os relacionamentos-chave de causa e efeito leva a julgamentos ou escolhas pobres por parte de administradores e executivos que não levantam as questões a um nível explícito.[42] Novamente, uma pesquisa em julgamentos não assistidos de especialistas ilustra o tópico.

Para tornar a ação com base em pressentimentos algo tão útil quando possível, o problema do comprometimento limitado entre os afetados pela decisão e o problema da elevada taxa de fracasso devem ser confrontados de modo direto.

Em um estudo sobre retornos de mercado de ações, analistas exibiram uma validade de predição de apenas 0,23,[43] significando que a correlação entre as predições típicas dos analistas sobre os retornos do mercado e seu retorno efetivo foi de apenas 0,23. A remoção estatística das inconsistências randômicas dos analistas (o problema da confiabilidade) produziu uma ligeira melhoria da validade para 0,29. Um modelo matemático formal independente da análise, contudo, obteve uma validade de predição de 0,80. A diferença entre 0,29 e 0,80 representa um erro sistemático nos julgamentos dos analistas das empresas pesquisadas. Em um estudo sobre o número de páginas anuais de propaganda em uma revista, executivos envolvidos em prever os anúncios e seu retorno apresentaram uma validade de predição de 0,74.[44] A remoção esta-

tística das inconsistências randômicas dos executivos produziu uma ligeira melhora no índice, que foi para 0,82. Um modelo matemático independente dos executivos apresentou uma validade de predição de 0,94. Embora a diferença entre 0,82 e 0,94 possa de algum modo ser considerada pequena, ela corresponde a uma taxa de erro de 320 páginas por ano, em uma base de apenas 2.800 páginas de anúncios por ano (aproximadamente). Essa discrepância nas predições entre capacidade automatizada *versus* um modelo explícito possui amplos efeitos, visto que páginas de anúncio previstas determinam os planos de equipes de redatores, planos de produção e outros planos.

Baseados na lógica e na evidência, rejeitamos a noção de senso comum de que a intuição, como capacidade automatizada, sustenta a exploração, ao passo que a intuição como pressentimento não sustenta. Em vez disso, acreditamos que ambos os tipos de intuição são problemáticos.

Médicos determinando a expectativa de vida de pacientes terminais com câncer; agentes financeiros determinando quais empresas entrarão em falência; e o *agency manager* avaliando o provável sucesso de agentes de seguro fornecem exemplos extras do julgamento não assistido deixando de responder a contestações quando comparado às soluções obtidas de modo mais explícito.[45]

Uma análise do antigo *Saturday Evening Post* oferece informações adicionais sobre o problema da validade. Confrontados com desafios de lucratividade, os executivos da Curtis Publishing Company implementaram uma série de mudanças nos índices de gastos com promoção e propaganda. Essas mudanças, contudo, não evitaram uma falência final. Na verdade, muitas das ações tornaram a situação ainda pior.

Essencialmente, os executivos parecem não ter compreendido as complexas relações que ligavam os índices de gastos com promoção e propaganda à lucratividade.[46]

A falta de uma discussão explícita e de uma análise dos pressupostos mais profundos assumidos não ajudou com uma melhor compreensão da relação de causa e efeito que existia há anos. Enquanto os gastos com promoções foram elevados para aumentar a atração de novos leitores e melhorar a lucratividade, os gastos com propaganda foram elevados para ajudar a pagar a despesa adicional. Os vários aumentos nos gastos com promoções tiveram o efeito desejado de aumentar o número de leitores em *trial*. Contudo, os vários aumentos nos gastos com propaganda tiveram efeitos complexos e em alguma medida indesejáveis. Esses aumentos no gasto com propaganda tiveram o efeito desejado de melhorar as receitas de promoções, mas eles também tiveram o efeito de reduzir o número absoluto de páginas de anúncio e isso levou os executivos a repetidamente cortar o número de páginas de artigos, baseados na tradição e nas políticas-padrão do setor. Cortes em páginas de artigos resultaram em um número menor de leitores em *trial* tornando-se leitores regulares (que pagam o preço inteiro pela assinatura) e um número maior de leitores regulares não renovando suas assinaturas. Desse modo, mais e mais dinheiro tinha de ser gasto em promoção, em um esforço de ganhar e reter leitores. Nos últimos 12 anos da vida da revista, as despesas com promoções cresceram 130% (em dólares constantes), enquanto o número de leitores aumentou apenas 62%.

O custo elevado de promoção para uma revista que estava se tornando cada vez menor, ao mesmo tempo em que cada vez menos atraente, causou danos à lucratividade. Nas palavras de um pesquisador que estudou estas questões:[47]

> A elite política do antigo *Saturday Evening Post* parecia não consciente da relação recorrente que ligava estreitamente leitores, vendas publicitárias e páginas da revista. Isso resultou em um sistema instável. Independentemente de se o público leitor da revista aumen-

> tasse ou diminuísse, o mesmo resultado seria obtido – os lucros cairiam.

Concluindo a história:

> É um enigma intrigante o fato de que uma organização complexa (como a Curtis Publishing Company) possa coordenar um rico banco de atividades altamente especializadas (desde editar até publicar) e, contudo, formular suas maiores decisões políticas com base em mapas desatualizados de causalidade, que contêm crenças não provadas e argumentos mais simples.

Os executivos da Curtis Publishing Company poderiam ter se beneficiado de uma revisão explícita de suas crenças sobre causa e efeito.

Intuição como pressentimento em uma exploração (*exploitation*). Organizações que exploram tecnologias e estratégias correntes provavelmente não obtêm benefícios substanciais do fato de enfatizar a intuição como um pressentimento. A intuição como pressentimento é simplesmente a ferramenta errada da caixa de ferramentas. Como observado anteriormente, a exploração funciona no contexto de um terreno familiar com problemas conhecidos e relativamente previsíveis e desafios. Isso significa que a redução da incerteza, em vez da eliminação da ambigüidade, é a chave.[48] Em situações caracterizadas pela incerteza, como oposta à ambigüidade, os administradores sabem são quais são os desafios, as questões a responder e os dados a obter e analisar. Levar pensamentos, argumentos, questões e dados a um nível explícito tende a pagar dividendos sob estas condições; contar com pressentimentos, não.[49] Um estudo recente forneceu evidências consistentes com esta conclusão: equipes de projetos envolvidas em exploração aprenderam e se desempenharam mais efetivamente com a existência de uma estrutura clara.[50]

Ações gerenciais sugeridas. As organizações podem, de maneira bem-sucedida, enfatizar a exploração de tecnologias e estratégias correntes nas indústrias relativamente estáveis, admitindo que suas vantagens competitivas continuam a criar valor para os clientes. Mesmo nas indústrias caracterizadas por significativas mudanças ao longo do tempo, as organizações podem ser capazes de enfatizar a exploração em alguns períodos de tempo e para algumas decisões estratégicas. Em ambos os casos, contudo, a intuição, seja como for definida, parece agir contra a exploração efetiva das potencialidades correntes. Baseados na lógica e na evidência, rejeitamos a noção de senso comum de que a intuição, como capacidade automatizada, sustenta a exploração, ao passo que a intuição como pressentimento não. Em vez disso, acreditamos que ambos os tipos de intuição são problemáticos. Contudo, a capacidade automatizada pode desempenhar um papel positivo na qualidade de uma posição de partida, no caso de ser subseqüentemente levada a um nível explícito com fito de atualização e revisão. A seguir, oferecemos alguns conselhos mais específicos.

A capacidade automatizada deveria ser tratada com cautela em uma organização que enfatiza a exploração de suas potencialidades correntes. Como ilustrado anteriormente, são muitas as armadilhas potenciais do processamento subconsciente. A fim de evitá-las, sugerimos os seguintes passos. Primeiro, os executivos devem avaliar a ênfase colocada sobre a capacidade automatizada nos processos de tomada de decisão. Para realizar essa avaliação, uma pergunta simples pode ser usada: em que medida os tomadores de decisão chaves são capazes de descrever os fatores que levam a posições particulares sobre determinados temas e a preferências particulares por determinados cursos de ação? Se um indivíduo envolvido em uma decisão pode discutir rápida e facilmente uma rica teia de fatores explicativos relevantes, particularmente quando nenhuma advertência sobre a questão é dada, então a capacidade automatizada provavelmente não é a condutora-chave. Se tais fatores estiverem disponíveis na mente consciente de um indivíduo ou forem facilmente retornáveis a ela, então a intuição não é, provavelmente, a condutora-chave para essa pessoa. Se os tomadores de decisão chaves tiverem dificuldade para discutir os fatores explicativos, mas puderem fazer isso depois de um incitamento ou questionamento, então a capacidade automatizada pode estar envolvida, e está provavelmente envolvida se o contexto de decisão tiver um foco exploratório, como quando os tomadores de decisão estão considerando os investimen-

tos a serem alocados na próxima inovação incremental para uma tecnologia existente ou estão lidando com a última interrupção na oferta de uma matéria-prima chave, mas escassa. Na medida em que esses tipos de decisão cobrem um território de questões familiares e conhecidas, a capacidade automatizada poderia facilmente entrar em cena.

Se for determinado que a capacidade automatizada está sendo enfatizada em um nível elevado, os executivos podem adotar táticas destinadas a produzir um processo mais explícito. Um conjunto de ferramentas-padrão de decisão pode ser valiosamente empregado para cobrir conhecimentos e crenças desarticulados. Advogado do diabo e análise de decisão de atribuição múltipla são exemplos gerais, ao passo que análise de causa-raiz e a tática dos sete porquês são exemplos do movimento do MQT. Em geral, essas ferramentas forçam os tomadores de decisão a serem explícitos sobre suas crenças e idéias. Além dessas ferramentas-padrão, uma conversa simples pode ser útil. Falar sobre crenças e idéias pode ajudar a cobrir o conhecimento que não tem sido explícito. Técnicas focadas em mapas cognitivos também podem ser úteis.[51]

No contexto do conselho para tornar o conhecimento explícito, é importante contrastar a capacidade automatizada e o conhecimento tácito. A primeira geralmente se refere ao conhecimento e ao processamento subconscientes que uma vez fizeram parte do pensamento consciente. Ao longo tempo, o pensamento consciente torna-se menos necessário na aplicação desse conhecimento. O conhecimento tácito, como definimos o termo, envolve o conhecimento que nunca foi apresentado à mente consciente. Aqui, o tomador de decisão nunca conhece conscientemente tudo o que ele ou ela conhece. Diferentemente da capacidade automatizada, que se desenvolve por meio de uma aprendizagem explícita, o conhecimento tácito desenvolve-se por meio de aprendizagem implícita que passa ao largo da mente consciente por inteiro.[52] Além disso, trazer à superfície o que se apresentou em um nível consciente pode ser muito mais fácil do que trazer o conhecimento que nunca foi conscientemente processado. Métodos indiretos, contudo, podem ser úteis em acessar e trazer à tona o conhecimento tácito, incluindo o uso de imagens e símbolos.[53]

Embora o uso de imagens e símbolos possa parecer distante da prática de negócios, eles têm uma longa história de sucesso e é válido fazer alguns comentários aqui. Leonardo da Vinci, Thomas Edison e Albert Einstein usaram esboços, diagramas e gráficos como auxílios cruciais para capturar e expressar seus conhecimentos. Richard Feynman, Nobel em física, preferia pensar visualmente e mudou o rumo da eletrodinâmica quântica ao enfatizar diagramas, em vez de fórmulas tipicamente escritas.[54] O processo de desenho para o Nissan Infiniti J-30 oferece um exemplo concreto de negócios. Os projetistas japoneses foram muito mais sensíveis ao *front-end* desse carro do que seus companheiros norte-americanos. Contudo, eles encontraram dificuldades para comunicar suas razões e idéias, parcialmente por problemas de linguagem, mas parcialmente por preferências baseadas no conhecimento tácito coletivo que provavelmente nunca tenha sido explicitado.[55] Esse conhecimento tácito tinha sido construído ao longo de diversos anos e não tinha sido testado dentro do próprio grupo de japoneses; quando o conhecimento teve de ser comunicado a outro grupo de pessoas, as dificuldades apareceram. Usando, predominantemente, exercícios de esboços, os japoneses foram, em última instância, capazes de tornar seu conhecimento explícito o suficiente para se comunicar com os norte-americanos. Depois de uma grande soma de tempo e esforços, os norte-americanos compreenderam que uma grelha ligeiramente virada, combinada com faróis estreitos, propiciou um visual desagradável e um nível mais baixo de inteligência cultural aos olhos dos projetistas japoneses. Sem o uso de esboços, pode-se não conseguir comunicar o conhecimento tácito e trazê-lo à superfície.

Para uma síntese de nossos argumentos e conselhos relacionados à intuição como uma ferramenta para a exploração, ver a segunda coluna da figura apresentada.

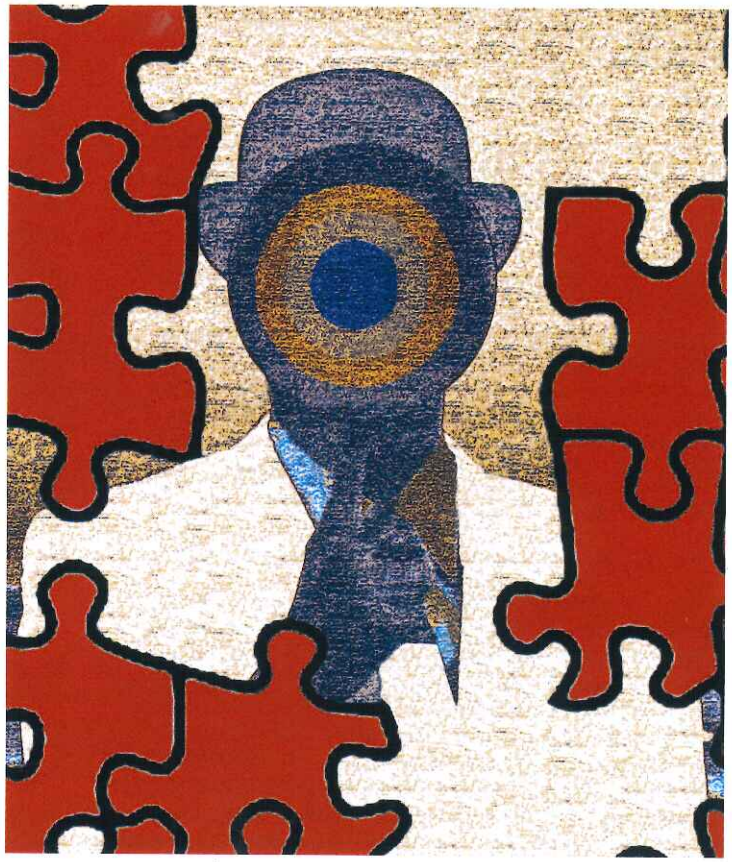
Conclusões. Embora a intuição tenha sido definida de diversas maneiras diferentes, duas definições capturam o que é fundamental. Quando conceitualizada como pressentimento, a intuição é capaz de propiciar benefícios, mas somente quando as empresas estão em um processo de enfatizar a exploração. Mesmo nesse caso, há muitas armadilhas. Quando conceitualizada como capacidade automatizada, a intuição, deixada em um nível subconsciente, não parece oferecer benefícios inequívocos às empresas.

Se a intuição traz muitos riscos e problemas, por que os administradores a utilizam em processos de tomada de decisão estratégicos? A resposta é simples – a intuição tem uma certa sedução. Como anteriormente discutido, o pressentimento traz à mente o especialista experiente. Somados à sedução, contos populares divulgados na mídia e em outros lugares continuam a sugerir poder, elegância e sucesso, ao menos ocasional, nas decisões intuitivas. Além disso, a intuição pode acelerar a tomada de decisão, o que pode ser importante em um complexo mundo em mudança. Finalmente, e talvez mais importante, a intuição pode ser a única abordagem possível quando os recursos são restritos, tais como o tempo gerencial e os fundos para o suporte às decisões.

Dadas as evidências e as análises apresentadas como parte de nosso esforço, esperamos que os executivos e os administradores usem a intuição de forma seletiva e cuidadosa, especialmente quando tomam decisões estratégicas. Contudo, a comodidade da situação é que a sedução da intuição é forte. Também notamos que a intuição tem um papel legítimo a desempenhar em algumas circunstâncias de decisão. Por exemplo, os administradores deveriam considerar o uso de pressentimentos quando a exploração de novas estratégias e tecnologias é o objetivo e quando os custos de fracasso, tanto pessoal como organizacional, podem ser absorvidos sem afetar significativamente a viabilidade financeira da empresa. Mesmo sob essas circunstâncias, táticas como a narração de histórias de inspiração, independência de ação e aprendizagem lenta, associadas com um *feedback* rápido, são cruciais. Além disso, seguir pressentimentos não deveria ser a única técnica usada para promover a exploração, pois a probabilidade de sucesso é muito baixa. Outras técnicas que poderiam ser usadas incluem exercícios estruturados de criatividade, destinados a promover explicitamente novas combinações de conceitos diversos, idéias e pensamentos.[56] As organizações com executivos de nível estratégico que tendem a evitar esse tipo de técnica alternativa, enquanto hiperenfatizam pressentimentos, poderiam se beneficiar do fato de incluir colegas mais analíticos.

Os administradores devem considerar usar a capacidade automatizada somente quando duas condições forem atendidas: 1) exploração de estratégias e tecnologias correntes for o objetivo; e 2) tempo ou outros recursos restritos claramente impedem a emergência do conhecimento em um nível explícito. Somente neste conjunto deveras limitado de circunstâncias a capacidade automatizada deveria ser considerada como apropriada ao processo estratégico de tomada de decisão. Em uma situação em que um grande negócio está em jogo, trazer o conhecimento corrente à superfície para um exame detalhado é crucial. Ferramentas-padrão de decisão, tais como o advogado do diabo e a tática dos sete porquês, são apropriadas para serem usadas para trazer à tona o conhecimento.

Retornando à abertura do artigo, podemos perguntar se a intuição é "a coisa realmente valiosa", tal como proposto por Einstein. Nossa análise sugere que, a despeito do crescente interesse e das avaliações geralmente positivas em artigos escritos por executivos e administradores, a intui-



ção apresenta-se a si mesma como uma ferramenta problemática. Utilizando duas definições importantes de intuição e considerando explicitamente os objetivos da organização, as armadilhas da intuição tornam-se claras. Esperamos que as idéias oferecidas neste artigo representem outro passo importante na habilidade de avaliar a intuição para facilitar tomadas de decisão estratégicas eficazes.

Agradecimentos

Agradecemos a Jeff Smith, Jeff Covin e Joe Coombs por seus válidos comentários às versões preliminares de nosso trabalho. Ao apoio financeiro da Babcock Graduate School of Management, da University of Richmond, e a Mays Business School, da A&M, Texas, também dirigimos nossos agradecimentos. Diferentes aspectos deste trabalho foram apresentados nas 20ª e 21ª conferências da Strategic Management Society, e diversos aspectos deste trabalho foram discutidos em um simpósio sobre intuição na Academy of Management Annual Meeting, em 2002.

Notas

1. K. Kawashima, Honda Motor Company, citado em Pascale, R. T. Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 26(3), 1984, p. 47-72.

2. Ibid.

3. Ray Kroc e Eleanor Friede, citados em Rowan, R. *The intuitive manager.* Boston: Little Brown & Company, 1986; Bob Lutz, citado em Hayashi, A. M. When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 2001, p. 59-65.

4. Agor, W. H. *Intuition in organizations: Leading and managing productively.* Newbury Park, CA: Sage,1986.

5. Freiberg, K. e Freiberg, J. *Nuts! Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success.* Austin, TX: Bard Press, 1996.

6. Eisenhardt, K. M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, 40(3), 1999, p. 65-72.

7. Leonard, D. e Sensiper, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 1998, p. 112-32.

8. Great management decisions. *The Futurist*, 34(2), p. 7, 2000.

9. Para comentários na mídia de negócios e na literatura acadêmica, ver, por exemplo, Harris, T. W. Establishing effective boards. *Financial Executive*, 17(4), 2001, p. 39-42; Hayashi, op. cit.; Overell, S. Trust your gut. *Director*, 54(12), 2001, p. 28; Klein, G. *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do.* New York: Doubleday, 2003. Com respeito a *surveys* de executivos, Burke e Miller relatam que dois terços acreditam que a intuição leva a melhores decisões (Burke, L. A e Miller, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 1999, p. 91-9). Em um antigo mas útil *survey*, Pakrikh descobriu que a maioria dos executivos apóia a intuição (Parikh, J. *Intuition: The new frontier in management.* Oxford: Blackwell Business, 1994).

10. Christian e Timbers, http://www.ctnet.com/default.html (2003).

11. Hayashi, op. cit.

12. Leonard e Sensiper, op. cit.

13. Sauter, V. L. Intuitive decision making. *Association for Computing Machinery*, 42(6), 1999, p. 109-15.

14. Ver, por exemplo, Kahneman, D. e Tversky, A. Intuitive prediction: Biases and corrective procedures, in Kahneman, D.; Slovic, P. e Tversky, A. (Eds.). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.* New York: Cambridge University Press, 1982; Priem, R. L., Rasheed, A. M. A. e Kotilic, A. G. Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21, 1995, p. 913-29; Caginalp, G., Porter, D. e Smith, V. Momentum and overreaction in experimental asset markets. *International Journal of Industrial Organization*, 18, 2000, p. 187- 204; Hall, R. I. A study of policy formation in complex organizations: Emulating group decision-making with a simple artificial intelligence and system model of corporate operations. *Journal of Business Research*, 45, 1999, p. 157-71.

15. Agor, op. cit.; Leonard e Sensiper, op. cit.; Khatri, N. e Ng, H. S. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, 2000, p. 57-86.

16. Ver, por exemplo, Crossan, M. M., Lane, H. W. e White, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 1999, p. 522-37; Mintzberg, H. *The rise and fall of strategic planning.* New York: Free Press, 1994.

17. Ver, por exemplo, Rowan, op. cit.

18. Ibid.

19. O conceito e o termo "capacidade automatizada" baseia-se em Simon, H. Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 1987, p. 57-64. Nas palavras de Simon, "Quando [o tomador de decisão veterano] está resolvendo um problema difícil ou tomando uma decisão complexa (...), cada passo consciente pode (...) constituir um salto considerável, com uma seqüência inteira de [cognições baseadas em experiência] construir uma ponte. (...)". Baseando-se no trabalho de Simon, Crosson et al. (1999) usam o termo "intuição de *expert*" e caracterizam o processo como uma "reunião inconsciente" (Crosson et al., op. cit., p. 526). Quando citam o trabalho de Simon, Burke e Miller (1999) simplesmente usam o termo "processamento mental subconsciente" (Burke e Miller, op. cit., p. 92).

20. Klein, G. *Sources of power: How people make decisions.* Boston: MIT Press, 1998.

21. Simon, op. cit.

22. March, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2, 1991, p. 71-87.

23. Christensen, C. Managing innovation at Nypro, Inc. Harvard Business School Case Series. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.

24. Weick, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1993, p. 628-52.

25. Hayashi, op. cit.

26. Bonabeau, E. Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, 81(4), 2003, p. 116-23.

27. Neuhauser, P. C. *Corporate legends and lore: The power of storytelling as a management tool*. New York: McGraw-Hill, 1993; Gardner, H. E. *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books, 1996.

28. Fryer, B. Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach Robert McKee. *Harvard Business Review*, 81(6), 2003, p. 51-5.

29. Sitkin, S. B. Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 1992, p. 231-66.

30. Citado em Nelson, R. How to be a manager. *Success*, 69, 1985.

31. Daft, R. L. e Weick, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 1984, p. 284-95.

32. Mintzberg, op. cit.

33. Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C. e Starbuck, W. H. Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, p. 41-65.

34. Sitkin, op. cit.

35. Levinthal, D. A. e March, J. G. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 95-112.

36. Schoemaker, P. J. H. e Russo, J. E. A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, 35(1), 1993, p. 9-31.

37. Hoffman, P. J., Slovic, P. e Rorer, L. G. An analysis-ofvariance model for assessment of configural cue utilization in clinical judgment. *Psychological Bulletin*, 69, 1968, p. 338-49.

38. 0.59 representa a sobreposição (variança partilhada) entre o primeiro conjunto de avaliações e o segundo conjunto, como indicado pela raiz do coeficiente de correlação (isto é, o coeficiente de determinação).

39. Chang, O. H. e McCarty, T. M. Evidence on judgment involving the determination of substantial authority: Tax practitioners versus students. *The Journal of the American Taxation Association*, 10, 1988, p. 26-39.

40. Meixner, W. F. e Welker, R. B. Judgment consensus and auditor experience: An examination of organizational relations. *The Accounting Review*, LXIII, 1988, p. 505-513.

41. Ashton, R. H. A review and analysis of research on test-retest reliability of professional judgment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 2000, p. 277-94.

42. Schoemaker e Russo, op. cit.

43. Ebert, R. J. e Kruse, T. E. Bootstrapping the security analyst. *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, p. 110-9.

44. Ashton, A. H. An empirical study of budget-related predictions of corporate executives. *Journal of Accounting Research*, 20, 1982, p. 440-9.

45. Dawes, R. M., Faust, D. e Meehl, P. E. Clinical versus actuarial judgment. *Science*, 243, 1989, p.1668-74; Grove, W. M. e Meehl, P. E. Comparative efficiency of informal (subjective, impressionistic) and formal (mechanical, algorithmic) prediction procedures: The clinical-statistical controversy. *Psychology, Public Policy,and Law*, 2, 1996, p. 293-323; Grove, W. H., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E. e Nelson, C. Clinical versus mechanical predictions: A meta-analysis. *Psychological Assessment*, 12, 2000, p. 19-30.

46. Hall, R. I. The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization. *Management Science*, 30, 1984, p. 905-27.

47. Ibid.

48. Ver Daft, R. e Lengel, R. Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32, 1986, p. 554-71.

49. Ver Schoemaker e Russo, op. cit.

50. McGrath, R.G. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44, 2001, p. 118-31.

51. Ver, por exemplo, Eden, C., Jones, S. e Sims, D. *Messing about in problems: An informal structured approach to their identification and management*. New York: Pergamon Press, 1983.

52. Para discussões da aprendizagem implícita, ver Broadbent, D. E., FitzGerald, P. e Broadbent, M. H. P. Implicit and explicit knowledge in the control of complex systems. *British Journal of Psychology*, 77, 1986, p. 33-50; Reber, A. S. Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118, 1989, p. 219-35.

53. Ver, por exemplo, Michalko, M. *Cracking creativity*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998.

54. Michalko, op. cit.

55. Leonard e Sensiper, op. cit.

56. Ver Michalko, op. cit.

Artigo originalmente publicado sob o título *Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century?*, na *The Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 19-30, fevereiro de 2005.
© 2005 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização, entre em contato com o Copyright Clearence Center: www.copyright.com.

Texto traduzido por Pedro F. Bendassolli

C. Chet Miller
Prof. da Graduate School of Management, Wake Forest University
E-mail: chet.miller@mba.wfu.edu

R. Duane Ireland
Prof. de Business Administration na Mays Business School, Universidade A&M Texas
E-mail: direland@mays.tamu.edu



ARM - HORTÊNCIAS I, 2003 - MÍLIA ALVES CAVALLIERI, ÓLEO S/ TELA

PONTO DE VISTA

Competitividade criativa

A convergência entre artes criativas tradicionais, indústrias culturais de massa e das novas tecnologias de informação tem impulsionado a emergência de uma economia cultural. Nesta, o modelo da produção em massa de bens tangíveis é substituído pela atividade criativa de geração de idéias, bens simbólicos e outras atividades culturais. O artigo analisa o estado da arte dessas indústrias no Brasil, destacando que o país reúne massa crítica necessária para ser competitivo nesse novo domínio.

por Julio Daio Borges DIGESTIVO CULTURAL

Ainda hoje, quando falamos em competitividade de países, é possível que prefiramos dar maior destaque a aspectos ligados a incremento tecnológico, políticas macroeconômicas, mercado, acesso à informação, produtos e oferta de recursos. Talvez seja menos comum inserir, na composição da fórmula estratégica de um país, o poder econômico de sua criatividade. No entanto, o fato é que este termo, criatividade, vem se tornando matéria-prima de uma nova indústria que promete, como a revolução industrial prometeu no passado, trazer grandes mudanças nas formas tradicionais em que concebemos a relação entre valor econômico e bens culturais.

O fato é que caminhamos, desde o final do século XX, para uma economia cada vez menos concentrada no tradicional modelo industrial, fordista, de produção em massa de

bens tangíveis, para uma economia mais ligada à geração criativa de idéias, ou seja, de bens intangíveis. Para usar uma analogia certamente familiar, é como se entrássemos em uma economia menos de *hardware* e mais de *software*. Em outros termos, uma economia criativa, ligada ao que autores recentes vêm chamando de indústrias criativas.

O que são essas indústrias? Basicamente, são indústrias formadas pela convergência conceitual e prática entre as artes criativas ou tradicionais, como a joalheria e a dança; as indústrias culturais, à escala de massa, como a televisão, a fotografia, o cinema e o rádio; e as novas tecnologias de informação, principalmente as de base digital ou eletrônicas, como a Internet, o DVD e assim por diante. Consta que a primeira aplicação do termo tenha sido feita, oficialmente, pelo governo do Reino Unido, país que logo reconheceu a importância dessas indústrias na constituição de seu PIB (Produto Interno Bruto) e seu potencial para a renovação de cidades e regiões.

Em vista da relevância crescente que essas indústrias estão adquirindo na nova economia mundial, pretendemos, neste artigo, fazer um balanço da situação brasileira. Em outros termos, qual a situação dessas indústrias no país? Teríamos, aqui, um "parque industrial criativo" competitivo? O artigo endereça uma resposta a essas questões e defende ainda o argumento de que o Brasil, por mais que sua história de industrialização diga o contrário, tem grandes chances de se destacar nesse campo.

Na era das indústrias criativas, o movimento não é o de concentração de ativos, mas de uma rede espalhada e descentralizada de produtores. Em vez de uma hierarquia rígida, um esquema de trabalho colaborativo e uma cadeia que não se encerra no produto final, mas que se realimenta indefinidamente.

O poder da antecipação. Quando Bill Gates se desligou da IBM e partiu para a fundação da Microsoft, na década de 1970, provavelmente não tinha total consciência do movimento que promovia em termos de mudança de modelos estabelecidos. O fato é que ele estava coroando, com seu exemplo, uma nova era da economia contemporânea. Se seu antigo empregador, a International Business Machines (IBM), carregava sua finalidade até no nome – uma empresa produtora de máquinas para negócios –, a Microsoft, sua nova empreitada, indicava, por sua vez, uma outra finalidade no nome.

Quer dizer, a Microsoft não era uma empresa de *hardware*, como a IBM, e sim de *software*. Gates, menos por bravata do que por realização própria, nos anos posteriores, havia decretado não só o fim da supremacia da IBM no mercado de computadores, mas havia inaugurado, com outras empresas e outros empreendedores, um tempo em que o capital humano era pela primeira vez mais valioso do que os bens de produção, desde o século XVIII, com a revolução industrial.

O estilo de aquisições da Microsoft, que se revelou nas últimas décadas um dos maiores gigantes do capitalismo em toda a sua história, consolida a seguinte máxima: a empresa expande suas atividades, não apenas em um mundo de ativos fixos, mas também na direção do que se convencionou chamar de realidade virtual. Bill Gates, quando encampa, por exemplo, a operação do Hotmail, no fim dos anos de 1990, por 400 milhões de dólares, não está adquirindo apenas o modelo de negócio e o conjunto de ações da conhecida empresa de *e-mails* gratuitos, mas sim reforçando suas fileiras de recursos humanos e de idéias – além de uma inquestionável posição de mercado, é claro.

Gates capitaliza a Microsoft, a cada aquisição, com um time cheio de novas soluções e de acertos criativos em termos de *software* (seja dentro ou fora da Internet). Sua encarniçada disputa pelo mercado de navegadores contra a Netscape no fim da década de 1990 e sua derrota na justiça em 2000 (que desacoplou o Internet Explorer do sistema operacional Windows), entre outros momentos de sua trajetória, ratificam esses princípios.

Um outro exemplo da nova economia surge com o Google, ele próprio uma aquisição possível, mas não concretizada, da Microsoft. O buscador hoje bilionário de Larry Page e Sergey Brin rompe ainda mais radicalmente com o modelo industrial do passado. O Google agrega em seu sistema uma informação que já existe – a própria Internet – e devolve-a reempacotada para um mercado que, por meio do consumo de anúncios indexados, sustenta as atividades da empresa. O Google não vende fisicamente nada – assim como a Microsoft, seus pacotes e seu suporte.

O *site*, para não dizer que não tem ativos fixos, conta com a eficiência de seu algoritmo de busca, a genial idéia de seus criadores de Stanford, e, além de aprimorá-lo *ad infinitum* (desdobrando suas atividades em agregadores de notícias, comparadores de preços etc.), conta com um poderoso sistema de processamento (via servidores no dito mundo real) e só. O Google, no limite, junta pessoas, ponto.

A essência de uma nova indústria. Os exemplos anteriores são prenúncios reveladores de novas tendências. Na era das indústrias criativas, o movimento não é o de concentração de ativos, mas de uma rede espalhada e descentralizada de produtores. Em vez de uma hierarquia rígida e de uma linha de produção montada, um esquema de trabalho colaborativo e uma cadeia que não se encerra no produto final, mas, sim, se realimenta indefinidamente. Exemplo disso é o sistema operacional Linux, de código aberto ou *open source*, que recebe intervenções dos próprios usuários – exemplo, aliás, seguido de perto pelo Windows, ainda que tardiamente, em sua "abertura" para as universidades.



Em vez de criações proprietárias, nas quais tradicionalmente se cobra, digamos, por direitos autorais, uma realização em que as trocas são o ponto culminante do processo ou, ainda, o produto final são as próprias conversações (no sentido do *Cluetrain Manifesto*) – os diálogos entre os produtores, através do intercâmbio de informações por meio de diversas mídias, e não uma obra acabada ou sequer uma conclusão final. Exemplo vívido desse último ponto é, na esfera da comunicação, o fenômeno dos *blogs* – onde emissor e receptor se confundem e o produto são, justamente, as discussões geradas.

A indústria cultural, ou as indústrias culturais (no sentido menos pejorativo), sente(m) os efeitos da mudança como poucas. No mercado fonográfico, para usar o exemplo mais eloqüente e vertiginoso, assiste-se à substituição progressiva de um modo de produção industrial ou em série (LPs, CDs ou DVDs) por um consumo de música em rede, onde, uma vez irradiado o material original, sobre o qual os direitos supostamente incidem, perde-se o controle de sua distribuição, pois o movimento não acontece, como antes, de maneira centralizada e gradual, mas, sim, de pessoa a pessoa, de usuário a usuário, ultrapassando

inclusive fronteiras físicas, nacionais ou internacionais.

A informação – no caso, a faixa, a peça ou a canção – vira imediatamente *commodity*, já que cai para sempre e irreversivelmente em domínio público, não apenas em função dos programas de troca de arquivos, que apenas aceleram ou catalisam o processo, mas por conta da rede física, que visivelmente existe e que veio para ficar, ainda que amparada por outras redes como a telefônica e a de TV a cabo: a Internet, a rede mundial de computadores.

Brasil criativo. O Brasil, por incrível que pareça, e ainda que timidamente, participa, em menor grau, claro, disso tudo. Afinal, a essa constatação se alia o fato básico de que o país tem uma das "internets" mais representativas no cenário global, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Basta lembrar, para usar um exemplo bem prosaico de comunicação em rede (mesmo que em estágio primal), da rede de relacionamentos impulsionada pelo mesmo Google, o Orkut.

Desde seu lançamento, no ano passado, os brasileiros atingiram posição de destaque por se tornarem presença forte nesse *site* de relacionamentos. É claro que esse não é um exemplo estrito de indústria criativa, pois essa rede específica não tem fins econômicos, ao menos não à primeira vista. No entanto, ressalta uma faceta tipicamente brasileira (gregária) no processo, que, não por acaso, alimentou a criação de outras redes similares em que, ao contrário do Orkut, se explo-

> O Brasil possui indústrias criativas competitivas que, apesar do reduzido estímulo que sempre se deu ao empreendedorismo e, mais amplamente, à cultura no país, fazem com que vivamos uma época cheia de indicações promissoras.

ram amplamente suas potencialidades comerciais (vide Fulano.com, MeuGrupo.com.br e Link).

Entrando agora no âmbito mais restrito da cultura, como produção cultural, o Brasil está mais do que capacitado para competir globalmente – independentemente da Internet (ou da rede) daqui, pelo simples fato de que a nossa cultura sempre teve uma posição de relevância. As dimensões continentais do país, a mistura de culturas – Américas, Europa e África –, a posição hegemônica na América do Sul e, mais além, na América Latina, seriam motivo para que nossa cultura fosse incluída entre as "criativas" e das mais representativas do globo. Tomando alguns domínios, fica claro por que o Brasil tende a ocupar, mais e mais, um lugar de destaque.

Os bens culturais brasileiros. Na música, nossa relevância é indiscutível, apesar da barreira da língua. Afinal, é sabido: entre a música popular marcante do século XX, está a dos Estados Unidos, a de Cuba e a do Brasil. Com a crise das grandes gravadoras, o mercado da música, principalmente o alternativo, começa a se lançar em iniciativas de nicho e a fazer uso da rede de modo favorável a si – para angariar público, para promover *shows* e para, portanto, prover o sustento da produção em uma era "pós-direito autoral".

No cinema, vivemos o *boom* das realizações digitais e igualmente dos festivais nacionais, todos alavancados pela retomada, via leis de incentivo, a partir de 1994. A rede ainda não é suporte fundamental para o cinema, mas vai ser já (a exemplo do Google Video). E, saindo da esfera das pequenas iniciativas, a indústria angaria menções importantes, mais notadamente as do Oscar e as de Cannes (todos devem se lembrar dos feitos, nessa área, de Walter Salles Jr. e de Fernando Meirelles – aliás, cooptado por Hollywood).

Na literatura, nosso maior fenômeno, nada lisonjeiro (em termos de valor), é Paulo Coelho. O autor, que, na sua noite de autógrafos na Inglaterra, consegue atrair mais público do que David Beckham (no dia anterior); o autor que, para não ser maciçamente pirateado no extremo Oriente, tem tiragens astronômicas e lançamentos mundiais lá com exclusividade; o autor que, no Brasil, a cada livro, consegue, simultaneamente, ser capa de todos os semanários e de todos os cadernos culturais. Tirando Paulo



Coelho, assistimos ao *boom* de pequenas editoras e de autores novos (quase todos na Internet – sendo, portanto, lidos em Portugal e no mundo hispano-americano); sem contar os medalhões, de gosto duvidoso, geralmente *best-sellers* da Companhia das Letras (Jô Soares, Chico Buarque, Drauzio Varella), traduzidos em algumas dezenas de idiomas, adaptados para cinema e convidados para eventos literários aqui e no exterior.

Nas artes plásticas, mais uma vez graças à Internet, a arte digital brasileira está atravessando fronteiras, ganhando destaque em exposições virtuais e sendo convidada para Bienais como a de Florença. Foi o caso, por exemplo, da artista da Web Daniela Castilho, que subitamente acordou com um *e-mail* e com uma carta (em papel) para uma exposição física na Europa (detalhe: ela nunca havia exposto fora da Internet; muito menos no Brasil). Em termos globais, e de *mainstream*, temos a Bienal de São Paulo que, desde sempre, tem relevância mundial – apesar de ser alvo de ataques, a cada edição, e de querelas envolvendo o gosto.

A presença do governo. Apesar de todas as críticas que atualmente se faz ao Ministério e ao Ministro da Cultura, Gilberto Gil, ele se revela hoje um dos mais atentos a essas novas realidades dentro do Governo. O ministro é a favor do *software* livre (*open source*), engrossa o coro do computador popular (arrastado mas que um dia sai) e, sempre que pode, abraça para si a discussão de direitos autorais, na nova era pós-Internet, estimulando temas da mais extrema vanguarda, como o Creative Commons. Não podemos, por fim, deixar de mencionar que este ministério promoveu recentemente um congresso devotado às Indústrias Criativas, onde foi anunciada a criação de um centro destinado ao estudo e desenvolvimento dessas indústrias pelo Ministério da Cultura.

Para concluir, podemos dizer que o Brasil tem indústrias criativas competitivas e que, apesar do histórico de pouco estímulo que se dá ao empreendedorismo e, mais amplamente, à cultura no país, estamos vivendo uma época cheia de indicações promissoras, mesmo que muitas delas, se é que não a maioria, ainda estejam por se realizar. Vale lembrar também, novamente, o impulso das leis de incentivo, a partir de 1994, como a Rouanet, que fez renascer o cinema e que multiplicou, nas metrópoles, os centros culturais. A Internet é um fator decisivo nessa nova fase de globalização das indústrias criativas e o Brasil, mesmo com suas inúmeras vítimas da exclusão digital, tem nela uma boa chance de alavancar sua própria competitividade.

Julio Daio Borges
Editor do Digestivo Cultural
E-mail: jdborges@terra.com.br

A riqueza escondida

Livro discute a necessidade de as empresas mudarem sua mentalidade em relação ao mercado representado pelas populações de baixa renda. Para o autor, a identificação das necessidades do consumidor de baixa renda deve vir acompanhada de ação social e geração de valor econômico para empresas e populações.

por Juracy G. Parente e Edgard Barki FGV-EAESP



The fortune at the bottom of the pyramid
C. K. Prahalad
Wharton School Publishing, 2005

A constatação de que o Brasil é um dos países com a maior concentração de renda do mundo não é nova. O fato é usado como argumento no discurso de homens públicos, desde políticos até ativistas comprometidos com causas sociais. Na mesma linha, são múltiplas as análises sobre as causas e as conseqüências dessa concentração, sendo a pobreza a mais evidente. Quanto a esta, os discursos e as ações também são variados e, por assim dizer, transdisciplinares, envolvendo o setor público e o privado e, mais recentemente, órgãos do terceiro setor. Tais ações distribuem-se em um amplo espectro, do assistencialista e paternalista até soluções mais maduras, baseadas no reconhecimento de um potencial intrínseco das camadas empobrecidas da população.

Parece ser este último caminho o que adota o professor Prahalad em sua mais recente obra, destinada a responder à pergunta que muitos, tanto hoje como no passado, fazem a si próprios: como combater a pobreza? No entanto, em vez de oferecer uma resposta populista à questão, ou então uma resposta puramente retórica, o autor propõe uma alternativa estabelecida a partir do equilíbrio entre princípios-chave, como, por exemplo, a busca de lucratividade, o bem-estar social e o crescimento conjunto de populações e empresas.

A solução encontrada pelo autor, e exposta em seu livro, é a de olhar para o dito mercado de baixa renda, hoje, paradoxalmente, o maior (em tamanho) mercado do mundo, e encontrar nele suas próprias necessidades em termos de produtos e serviços. Apesar de aparentemente simples, essa solução implica uma quebra de velhos modelos, sobretudo os da área de marketing de nossas empresas. Um desses modelos é, na verdade, um hábito estabelecido, que consiste no fato de as empresas desenvolverem seus produtos tendo, como parâmetro, os países de Primeiro Mundo, onde estão sediadas, e cuja distribuição de renda acaba resultando na predominância de uma opulenta classe média. Ora, o Primeiro Mundo e as classes opulentas do Terceiro Mundo respondem apenas por um terço da população mundial. Os dois terços restantes estão no Terceiro Mundo.

Isso significa que as empresas têm de desenvolver uma nova mentalidade no

que diz respeito ao desenvolvimento e à gestão de seus produtos. As características próprias desse mercado demandam estratégias diferentes das usualmente empregadas pelas empresas nos países de Primeiro Mundo. Por exemplo, distância dos grandes centros urbanos; dificuldade no acesso ao crédito; problemas de formação básica, que impedem o próprio manejo dos produtos; restrições em infra-estrutura, que podem prejudicar o desempenho do produto; e tamanho do mercado exigindo logística com operações de maior escala.

Outra característica do livro é o fato de ele não se restringir à teoria. Para exemplificar seus argumentos, Prahalad colecionou uma série de casos de empresas sediadas em países emergentes e que desenvolveram soluções adaptadas à cultura e às necessidades das populações de baixa renda. Além de inovarem e crescerem economicamente, essas empresas contribuíram ainda com a transformação da realidade social local e com a inclusão dessa população por meio do acesso ao consumo.

Um destaque à parte merece ser feito à experiência relatada da empresa brasileira Casas Bahia, reconhecida como tendo uma cultura voltada ao atendimento da extensa população de baixa renda do país. Um de seus maiores diferenciais é uma inovadora política de crédito, baseada no estímulo ao diálogo com o consumidor, no fomento de sua auto-estima e na expansão das aspirações de inclusão social de milhões de brasileiros.

Recomendamos a leitura deste livro em reconhecimento às idéias originais e inovadoras de seu autor em matéria de ações sociais da empresa que não prescindem da preocupação com inserção social. Em especial, Prahalad oferece pistas valiosas para que as empresas revejam seu próprio instrumental de relacionamento com seus mercados, tornando-o mais sensível para captar as necessidades, os valores e a cultura dos consumidores desse vasto mercado representado pelas populações de baixa renda.

Juracy G. Parente
Prof. do Departamento de Marketing da FGV-EAESP e coordenador do Gvcec – Centro de Excelência e Varejo
E-mail: jparente@fgvsp.br

Edgard Barki
Mestrando em administração de empresas na FGV-EAESP
E-mail: barkis@uol.com.br

"Em vez de oferecer uma resposta populista ao problema da pobreza, ou uma resposta puramente retórica, o autor propõe uma alternativa estabelecida sob o equilíbrio entre princípios profundamente arraigados, como a busca de lucratividade, o bem-estar social e o crescimento conjunto de populações e empresas."

Terceira via?

Coletânea propõe nova perspectiva ao desenvolvimento econômico do país que seja capaz de conciliar a existência de um Estado nacional forte e de um mercado interno altamente competitivo e forte. A premissa é gerar desenvolvimento econômico que não seja insensível à pobreza e à desigualdade social.

por Pedro F. Bendassolli GV-executivo



Novo-desenvolvimentismo
J. Sicsú, L. F. de Paula e R. Michel (Orgs.)
Manole, 2005.

O Brasil é um país de contrastes. Possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) da América Latina, mas metade de sua população está abaixo da linha da pobreza. O país tem a maior quantidade de investimentos estrangeiros diretos da região, mas agrava progressivamente sua situação com pagamentos onerosos de juros de sua dívida externa, hoje em torno de US$ 235 bilhões. Com a experiência de sucessivos planos econômicos, hoje a inflação média anual do país é de cerca de 8% ao ano, mas, ao mesmo tempo, só consegue atrair o capital estrangeiro com taxas de juros extremamente altas, em uma média que oscila em torno de 16% ao ano.

Contrastes também podem ser encontrados nas tentativas de desenvolvimento do país. A estratégia de substituição de importações e a criação de um mercado interno altamente protegido por impostos e medidas proibitivas esteve na raiz da industrialização do Brasil na primeira metade do século XX. A primeira versão do desenvolvimentismo do país trouxe como resultado a criação de uma indústria pesada de base no Brasil. Mas, ao mesmo tempo, foi também responsável pela instalação de um Estado forte, intervencionista e principal agente econômico. Mais do que isso, o protecionismo contribuiu decisivamente para deixar a indústria local sem competitividade internacional por muito tempo, fato revelado quando da abertura do país ao mercado internacional.

Para a solução desses contrastes, outras tentativas foram ensaiadas. A principal, talvez, tenha sido a busca de um caminho inverso ao do protecionismo. Nesse caso, é o mercado que dita as regras e impõe suas condições. Abertura total, diminuição do papel interventor do Estado, autorização da mão cega do jogo concorrencial. Nessa concepção, o desenvolvimento surge de uma acomodação natural dos mercados, a qual ocorre tendo como motor a maximização de interesses individuais. Ora, os fatos recentes da história econômica do país mostram, com abundância de evidências, ganhos e perdas dessa postura econômica. Talvez as principais perdas tenham sido a ampliação da pobreza e da desigualdade e o enfraquecimento do Estado nacional.

É circulando entre esses contrastes, ou pontos extremos, que se situa o livro

organizado por João Sicsú, Luiz Fernando de Paula e Reanut Michel, *Novo-desenvolvimentismo*. A premissa básica da coletânea é de que as condições que davam sustentação ao velho projeto desenvolvimentista já não podem mais ser encontradas, tornando-se necessária a proposição de uma nova abordagem ao desenvolvimento econômico orientada por quatro princípios básicos. Primeiro, que não haverá mercado forte sem um Estado forte; segundo, que não haverá crescimento sustentado a taxas elevadas sem o fortalecimento dessas duas instituições; terceiro, que um mercado e um Estado fortes somente serão construídos por meio de um projeto nacional de desenvolvimento que compatibilize crescimento econômico sustentável com eqüidade social; e quarto, que não é possível atingir o objetivo da redução da desigualdade social sem crescimento a taxas elevadas e continuadas.

O livro está organizado em quatro partes. Na primeira, "Redirecionando a Economia", avaliam-se os constrangimentos macroeconômicos atuais que impedem um crescimento sustentável da economia brasileira. Na segunda, "Reconquistando a Economia Nacional", discute-se a inserção da economia brasileira na economia mundial, tanto do ponto de vista das relações comerciais do país com o resto do mundo quanto da sua integração no mercado financeiro internacional. Na terceira parte, "Transformando a Realidade Socioeconômica", são abordadas questões referentes à exclusão social no Brasil, relacionando-as a produtividade, mercado de trabalho, microcrédito e relações raciais. Na última parte, "Reformando o Sistema Financeiro", apresentam-se propostas específicas para a reforma do sistema financeiro brasileiro, incluindo questões como alternativas de financiamento, sustentabilidade da dívida pública e redução de *spread* bancário no país.

Recomendamos a leitura do livro por alguns motivos. Primeiro, pela grande variedade de contribuições e de pontos de vista encontrada na obra. Segundo, pela proposta de integração entre dois domínios cuja separação revelou-se nociva ao longo das últimas décadas, a saber, entre mercado e Estado, ou entre esfera privada e pública. A idéia de aproveitar o momento econômico atual, com suas forças e fraquezas, em benefício de um crescimento sustentável, entendendo por isto um desenvolvimento social eqüitativo, parece vir em boa hora, quando o discurso neoliberal parece ter se tornado um mantra reiteradamente professado. Em terceiro lugar, a obra instiga no leitor um misto de nacionalismo, soberania nacional e reconhecimento das forças irreversíveis do mercado global. Em suma, um livro corajoso.

Pedro F. Bendassolli
Editor associado da GV-executivo
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

"O novo-desenvolvimentismo é uma proposta que se coloca contra o puro monetarismo neoliberal, sugerindo a necessidade de se construir, simultaneamente, um Estado e um mercado fortes, unidos em torno do crescimento econômico eqüitativo e sustentável."

Desenvolvimento

Sergio Goldbaum, da FGV-EAESP, e Solange Regina Marin, da UFPR, trazem referências que se tornaram marco no estudo e na proposição de análises sobre o processo de desenvolvimento econômico, sobretudo de países em desenvolvimento.



Desenvolvimento e Subdesenvolvimento. Celso Furtado. Fundo de Cultura, 1961, 270 p.
Furtado caracteriza o subdesenvolvimento como um processo histórico autônomo, ou seja, não uma etapa pela qual tenham passado, necessariamente, as economias desenvolvidas, e híbrido, cuja economia é dualista, combinando estruturas capitalistas voltadas à exportação e pré-capitalistas. Em uma etapa superior do subdesenvolvimento, Furtado inclui uma terceira estrutura, voltada ao mercado interno, embora não seja otimista quanto ao desenvolvimento futuro das economias subdesenvolvidas.



Analytical Development Economics: the less developed economy revisited. Kaushik Basu. The MIT Press, 2000, 386 p.
Vários bons títulos exploram a abordagem analítica das teorias sobre o crescimento e desenvolvimento econômico. Entre essas opções, destaca-se o livro-texto de Basu, que optou pela perspectiva dos países menos desenvolvidos. Temas macroeconômicos, como dívida externa, câmbio e comércio, e microeconômicos, como problemas da economia rural e do desemprego urbano, são estudados com rigor analítico e a partir de alguma pesquisa de campo.



O espetáculo do crescimento: aventuras e desventuras dos economistas na incessante busca pela prosperidade nos trópicos. William Easterly. Ediouro, 2004, 446 p.
O autor apresenta as principais discussões atuais sobre o crescimento e desenvolvimento econômico em linguagem acessível e bem-humorada, sem, no entanto, incorrer no risco de superficialidade. Ao final de cada capítulo, um "*intermezzo*" relata casos cotidianos dos países subdesenvolvidos, incluindo "Vida de Favela", sobre a favela Pau Miúdo, em Salvador.



Desenvolvimento como Liberdade. Amartya Sen. Companhia das Letras, 2000, 409 p.
Em vez de relacionar desenvolvimento a crescimento econômico, a noção de desenvolvimento de Sen é a de um processo de expansão das liberdades humanas individuais, enfatizando a democracia, a cultura, os direitos humanos e a remoção dos vários tipos de não-liberdades. O ponto de partida de Sen é a limitação das teorias tradicionais de ética e justiça social, como o utilitarismo, a teoria da justiça de Rawls e o libertarismo de Nozick.

Outras indicações: **Dependência e desenvolvimento na América Latina.** Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto. **Lucro, acumulação e crise.** Luiz Carlos Bresser-Pereira. **Economic development.** Debraj Ray. **Economic growth.** Robert J. Barro e Xavier Sala-i-Martin.

Internacionalização das empresas

Fábio L. Mariotto, da FGV-EAESP, recomenda algumas leituras úteis para quem está interessado em conhecer por que e de que maneira as empresas se organizam para atuar em mercados no exterior.



The Internationalization of the Firm: A Reader. Peter J. Buckley e Pervez N. Ghauri. 2ª edição. International Thomson Business Press, 1998, 422 p.

Esta coletânea reúne 25 leituras básicas sobre a internacionalização de empresas. De autoria de autoridades da área, as leituras tratam de forma aprofundada, mas em linguagem clara e objetiva, de temas centrais da internacionalização, como os seus fundamentos econômicos, o processo de internacionalização, os métodos de servir a um mercado estrangeiro, a organização da empresa multinacional e o impacto da cultura na internacionalização.



Entry Strategies for International Markets. Franklin R. Root e Jossey-Bass, 1994, 269 p.

Apesar de ter sido escrito para as empresas norte-americanas, este clássico oferece ao executivo brasileiro conselhos úteis e práticos de como decidir em quais mercados atuar, com que produtos entrar nesses mercados, que estratégia de entrada escolher e como desenvolver um plano de marketing internacional.



O Exportador: Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais. Nicola Minervini. 4ª edição, Prentice-Hall, 2005, 251 p.

Este é um manual prático de exportação, que é a modalidade mais freqüente de internacionalização de empresas. O autor é italiano, mas trabalhou no Brasil por 25 anos e o texto é voltado à realidade de países em desenvolvimento (e conhecidos do autor), como Brasil, México, Ucrânia, Polônia e outros. Minervini dedica um capítulo aos consórcios de exportação, uma alternativa de internacionalização viável para pequenas e médias empresas.



As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras. Ângela da Rocha. Mauad, 2003, 228 p.

Neste livro, a conceituada pesquisadora Ângela da Rocha, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, reúne estudos de casos de empresas brasileiras que se internacionalizaram, tais como Habib's, O Boticário, Churrascaria Plataforma, Indústrias Romi, Eucatex, Banco Itaú e outras. Os casos fornecem úteis ensinamentos, além de inspiração, para empresários que cogitam internacionalizar suas operações.

Outras indicações: **Comércio exterior brasileiro.** José Lopes Vazquez. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** Suzana Braga Rodrigues (org.). **From global to metanational.** Yves Doz, José Santos e Peter Williamson. **Internationalization of companies from developing countries.** Olav Jull Sorensen e John E. Kuada.

Retratos do presente

por José Rubens Izzo

Sob a pena de diversos escritores brasileiros, a realidade do país, em suas mais diversas manifestações, aparece mesclada em descrições argutas, fortes e, ao mesmo tempo, sensíveis. Nestas dicas, o leitor pode observar, ainda que indiretamente, alguns retratos de um país cuja promessa de desenvolvimento parece sempre apontar para o futuro.



Vidas secas.
Graciliano Ramos. Record, 2003, 176 p.
O livro, que se tornou filme e um clássico, retrata a bem-sabida situação dos errantes humanos que fogem da fome. A narrativa que Graciliano empresa neste livro acompanha a aridez, a crueldade e a brutalidade que cercam os que vivem em retirada, à busca de meios de sobrevivência e de um futuro. Mas a prosa do autor equilibra esse cenário com o retrato de uma ligação afetiva e telúrica entre seus personagens.



Fogo morto.
José Lins do Rego. José Olympio, 1996, 400 p.
O título deste livro de José Lins pode ser entendido como uma metáfora sobre a decadência. Trata-se do declínio do engenho de Santa Fé e da desarticulação gerada a partir desse fato na sociologia dos personagens. É um romance triste, em certa medida nostálgico, mas que revela a presença de personagens fortes, como o capitão Vitorino Carneiro da Cunha.



São Bernardo.
Graciliano Ramos. Record, 2003, 272 p.
Esta obra, com linguagem crua e despojada, conta a história de Paulo Honório, um verdadeiro *self-made man*, que, de origem humilde, se torna um grande fazendeiro no sertão nordestino. Incapaz de entender o modo como sua mulher vê o mundo, radicalmente diferente do seu, com autoritarismo e intolerância, Paulo Honório não consegue aceitar o descompasso com relação a seu próprio sistema de valor. Graciliano aborda aqui o jogo rude do poder e o vazio da solidão e da incapacidade de amar.



Capitães da areia.
Jorge Amado. Record, 1996, 240 p.
Lançado pouco depois da implantação do Estado Novo, em 1937, este livro teve a primeira edição fortemente censurada por autoridades da ditadura em Salvador. Retrata, na verdade, o que viria a se tornar paisagem comum em muitas cidades brasileiras – a vida de meninos de rua. Como é comum em autores sensíveis, a realidade nua e crua ganha contornos líricos e dramáticos que incitam o leitor.

"Os miseráveis não têm outro remédio a não ser a esperança."
W. Shakespeare

O primeiro lugar

Por José Rubens Izzo

O cinema é rico em filmes sobre competição. Nestas dicas, em particular, o leitor encontrará filmes em que a competição aparece nos esportes, nos quais, como sabemos, o embate entre indivíduos e equipes é motivado pela conquista do primeiro lugar. Na administração, diversos temas e formas de gestão originaram-se dos esportes. Por essa razão, os filmes a seguir podem ser boa fonte de inspiração.



Carruagens de fogo

Direção: Hugh Hudson, 1981, Fox Home Entertainment.

O longa trata da história real de Harold Abrams, Eric Liddell e da equipe responsável por trazer à Grã-Betanha uma de suas memoráveis vitórias no esporte. É possível observar, em cada personagem, uma obstinação forte e irremovível pela vitória, pela superação dos próprios desafios pessoais. *Carruagens de Fogo* pode ser visto como uma combinação entre talento e senso de equipe decisiva para o sucesso.



Um domingo qualquer

Direção: Oliver Stone, 1999, Warner Home Video.

Este longa-metragem explora os bastidores da indústria do futebol norte-americano. Envolve uma sondagem do papel de treinadores, de empresas patrocinadoras, da mídia e da equipe propriamente dita. No filme é possível acompanhar a força-motriz que move a competitividade do time em questão: a busca por lucro e pelo sucesso financeiro a todo custo.



Touro indomável

Direção: Martin Scorcese, 1980, United Artists.

Trata-se da história do boxeador Jack LaMotta (Robert De Niro), apresentado como um homem violento, inteiramente tomado por seus instintos. O roteiro é baseado na vida de LaMotta, desde sua ascensão até sua decadência. Scorcese desnuda o personagem em toda sua brutalidade e força física, a mesma que o torna um campeão mas que também o leva à ruína em seus relacionamentos com mulheres e amigos. Um bom modelo para entender as forças psicológicas de um vigoroso competidor.



Correndo pela vitória

Direção: Peter Yates, 1979.

Um jovem de Indiana, que gosta muito de bicicletas, reúne alguns amigos para competirem com os alunos da universidade local em uma corrida anual sobre duas rodas. O filme revela um enredo bem-humorado e divertido, sendo ainda capaz de mesclar um senso de equipe coeso com uma intensa capacidade competitiva.

"Quando se consegue alguma coisa que se deseja, é muito bom deixá-la onde está."

Winston Churchil