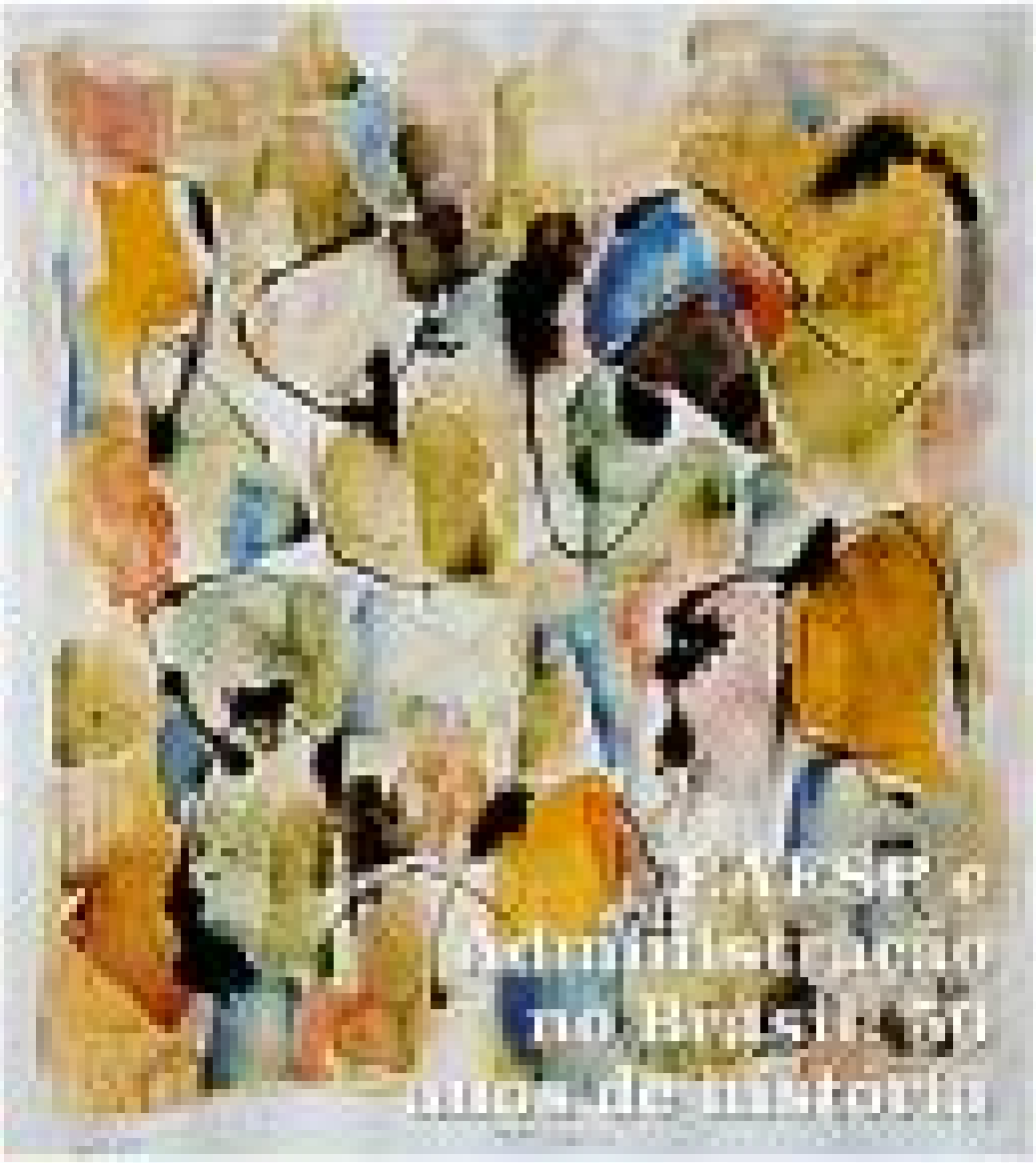
GVexecutivo



EAESP e administração no Brasil: 60 anos de história

Editorial:

Esta edição comemora os 50 anos da FGV-EAESP, uma data singular a ser celebrada com pompa e circunstância. As cinco décadas de existência da primeira escola de Administração de Empresas brasileira resultaram em uma organização única, de identidade forte, fundada em um amálgama bem equilibrado de humanismo, saber técnico e busca contínua da excelência.

Para registrar a passagem dessa data, criamos uma pauta especial. Abrimos com uma entrevista coletiva, realizada com um seletíssimo grupo de professores-fundadores. A eles, rendemos nossa mais sincera homenagem. As editorias e colunas foram estruturadas de tal forma que os artigos apresentem uma visão da evolução de cada campo ao longo do último meio século, enquanto as colunas mostram desafios e tendências para o futuro.

O exame aqui realizado dos 50 anos passados apresenta uma trajetória invejável, mas o que nos revelarão as próximas décadas? Acreditamos que três grandes desafios deverão ser foco de atenção.

Primeiramente, deveremos enfrentar o **desafio da geração de conhecimento**. No Brasil, a reputação das escolas de Administração ainda é função de sua competência na formação de profissionais. No futuro, essa reputação estará cada vez mais ligada à geração de conhecimento, em especial aquele capaz de gerar impacto sobre a teoria administrativa, as práticas gerenciais e o desenvolvimento socioeconômico do país.
Em segundo lugar, enfrentaremos o **desafio da internacionalização**. O ensino da Administração se transformou em um negócio internacional, com referências mundiais para conteúdos, abordagens pedagógicas, produção científica e impacto sobre os estudantes. Tal condição exige uma visão estratégica clara de aonde se quer chegar e de como faremos a travessia.
Em terceiro lugar, enfrentaremos o **desafio da expansão com qualidade**. A FGV-EAESP cresceu em todas as suas dimensões. Porém, ao observarmos o "lado da demanda", veremos um país ainda com enormes deficiências de gestão, tanto na esfera pública quanto na esfera privada.
Muitas organizações locais ainda apresentam problemas básicos, tais como estratégias maldefinidas, recursos mal-empregados, sistemas de informação deficientes, processos decisórios lentos e confusos, lacunas de competências, conflitos e líderes despreparados. Cabe a instituições como a nossa responder com qualidade e escala a essas necessidades.

Acreditamos serem esses os desafios que deverão pautar o caminho da FGV-EAESP nos próximos anos. Finalmente, aproveitando a data festiva, promovemos a alteração do nome de nossa publicação, que agora se chama **GV-executivo**. Acreditamos que o novo nome gera uma identificação mais direta com a instituição e ajudará a conquistar novos leitores, colaboradores e estudantes para nossa comunidade cinqüentenária.

Thomaz Wood Jr
Diretor

Isabela B. Curado
Editora Convidada



ENTREVISTA

Decanos da FGV-EAESP

Há cinqüenta anos, nascia a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP. Fruto de esforços envolvendo o governo brasileiro, a Fundação Getulio Vargas e a Michigan State University, a EAESP teve seus alicerces construídos por um grupo pioneiro de professores brasileiros e norte-americanos. Para comemorar esta data, a **GV-executivo** traz uma entrevista com seis professores eméritos, que ajudaram a escrever a história da EAESP: Claude Machline, Gustavo de Sá e Silva, João Carlos Hope, Kurt Ernst Weil, Polia Lerner Hamburger e Wolfgang Schoeps.

por Françoise Terzian

Que lembranças os senhores têm dos primeiros dias da EAESP? Como foi começar uma escola de Administração há 50 anos?

Gustavo de Sá e Silva: A Escola teve início no começo de 1954, com o que chamamos de "missão norte-americana". A primeira missão foi chefiada pelo professor Karl Boedecker, cujo nome batizou nossa biblioteca. Essa primeira missão chegou ao Brasil em abril, e era formada por quatro professores norte-americanos. Estavam aqui para recebê-los oito professores brasileiros, três dos quais aqui presentes – o Schoeps, o Kurt e eu próprio. Por conta desse pioneirismo, em 1977 esses oito professores foram declarados fundadores da Escola. É interessante também notar que a história da

Escola pode ser dividida em seis períodos de exatamente 10 anos cada, pois sempre nos anos que terminam em 4 aconteceu alguma coisa de interessante: em 1954, a vinda da missão norte-americana e a fundação da Escola; em 1964, o golpe militar; em 1974, a crise da Escola, quando o presidente da Fundação se recusou a aceitar o candidato que seria nomeado diretor pela congregação da Escola; em 1984, o início do fim da ditadura militar; em 1994, nos aposentamos; e finalmente, em 2004, estamos aqui para falar sobre esses 50 anos, o que para nós é um acontecimento!

Wolfgang Schoeps: Lembro-me de que fomos receber os primeiros professores da missão universitária da Michigan State University no Aeroporto de Congonhas. Eles chegaram com suas esposas em um avião DC-3, um bimotor a hélice que era sobra da Segunda Guerra Mundial. Iniciamos com duas salas no centro da cidade, no Ministério do Trabalho, na Rua Martins Fontes, e ajudamos inclusive na compra dos móveis, já que não havia nada.

João Carlos Hope: Para nós, o começo da Escola traz a lembrança de que tínhamos que trabalhar intensamente para traduzir do inglês para o português as aulas dos professores norte-americanos, pois os alunos não falavam inglês. E precisávamos traduzir também o que era falado para o inglês, para que os professores norte-americanos soubessem o que estávamos fazendo. Então, apesar de cada um aqui ter uma história diferente, grande parte de nosso trabalho naquela época era traduzir o material para os alunos, porque não tínhamos nada na área de Administração no Brasil.



Kurt Ernst Weil: A lembrança que tenho dos primeiros anos da Escola é a de que eles se caracterizavam por um completo domínio da Fundação do Rio, que sempre nomeava nosso diretor, fato que durou até 1964, quando a Escola elegeu, pela primeira vez, seu próprio diretor, o professor Gustavo de Sá e Silva.

Claude Machline: No início da Escola, a ajuda de algumas fundações norte-americanas foi essencial. Em particular, merecem destaque as contribuições que recebemos da Fundação Ford e da Fundação Kellogg. Naquele tempo da guerra fria, o governo norte-americano investia muito na América Latina a fim de evitar "contaminações ideológicas inconvenientes" nesta parte do planeta. Pouca gente sabe, mas US$ 20 bilhões foram doados pelos norte-americanos para a América Latina, o dobro do Plano Marshall. Os norte-americanos costumam dizer que pelo menos um programa originado desses US$ 20 bilhões foi bem-sucedido, exatamente o programa da Escola. O governo norte-americano também doou o dinheiro para a construção desta Escola. Na verdade, doou US$ 4 milhões, sendo US$ 2,5 milhões para a construção deste prédio, que teve início em 1964, e US$ 1,5 milhão para o prédio da escola do Rio de Janeiro.

Sobre a questão dos prédios, poucos sabem, por exemplo, que a atual sede do governo paulista poderia ter sido a sede da Escola...

GSS: Exatamente. A história começa com o compromisso do conde Francisco Matarazzo de dar à Escola uma sede definitiva, e de muito luxo, em São Paulo. Porém, quando ele soube que a Fundação Getúlio Vargas tinha um compromisso com o governo norte-americano e que estava recebendo professores daquele país, questionou a Fundação por

A EAESP exerceu um efeito multiplicador na disseminação da Administração no ensino universitário brasileiro. Foi um pólo de desenvolvimento, por meio de parcerias, para a criação e o desenvolvimento de outras escolas de Administração em nosso país.

não receber professores europeus, italianos. A resposta óbvia foi de que o governo norte-americano se propusera a ajudar, enquanto que a Europa não havia se disposto. O conde decidiu então construir o prédio e sua escola de Administração, mas não conseguiu professores europeus, já que ninguém se animou a vir para o Brasil. Foi aí que ele tentou entregar o prédio para a Escola, alegando que o presidente da Fundação estava certo, pois ele próprio, conde Matarazzo, havia tentado fazer uma escola começando pelo prédio, enquanto a Fundação havia começado a Escola por alunos e professores. Não tinha o prédio, mas tinha a escola. Lembro-me de que fomos analisar o prédio, e de fato ele era muito bom. Porém, o negócio acabou não se concretizando, pois o conde impôs uma condição que a Fundação não aceitou. E ele também acabou se endividando, tendo de entregar o prédio ao governo do estado como pagamento de dívidas. Hoje, é o Palácio dos Bandeirantes, que, por pouco, não foi sede desta Escola.

Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela Escola nos seus primeiros anos de vida? Como foram superadas?

Polia Hamburger: A Escola, como toda grande instituição, teve seus problemas e até momentos de crise, como a crise com a Fundação do Rio, que foi superada por uma ação muito firme dos professores da Escola e da comunidade de negócios local.

WS: Com o crescimento da Escola, evidentemente, tivemos alguns anos de muitas dificuldades, como escassez de recursos e salários reduzidos. Com isso, perdemos alguns professores, que foram atraídos pela oferta de melhores posições no mercado de trabalho. Isso aconteceu porque a Escola, no início, praticamente não cobrava anuidade dos alunos. O ensino era gratuito, havendo apenas uma cobrança insignificante de taxas. A longo prazo, o resultado disso foi uma grave crise financeira. Então, na década de 1980, foi redefinida a política de cobrança de taxas escolares. Hoje, evidentemente, a Escola é auto-suficiente, cobrando de seus alunos e executivos uma remuneração adequada.

GSS: A Escola, de fato, começou a acordar para o problema das taxas em 1966, quando o presidente do Centro Acadêmico era o Paulo Pimentel e os próprios alunos estavam reclamando que a Escola deveria melhorar a qualidade do ensino, ainda que para isso fosse necessário aumentar o preço. Nessa época, recebemos uma doação de US$ 1 milhão da Fundação Ford, oferecida em duas parcelas. A primei-


Kurt Ernst Weil


Gustavo de Sá e Silva


Claude Machline

ra, de US$ 500 mil, foi destinada à formação de professores ao nível de doutorado, pois não estávamos conseguindo atrair nossos professores, que já haviam feito mestrado, para voltar aos Estados Unidos devido às condições impostas pelo governo norte-americano para a concessão de bolsas. Os outros US$ 500 mil foram destinados a uma campanha financeira que se desenvolveu ao longo de três anos. No primeiro ano, para cada dólar que a comunidade empresarial brasileira doasse à Escola, a Fundação Ford doava outros dois. No segundo ano, um dólar por um dólar e, no terceiro, dois dólares da comunidade empresarial brasileira para cada dólar da Fundação Ford. Com isso, conseguimos levantar, naquela época, em 1965, US$ 500 mil, que, somados aos outros US$ 500 mil que a Fundação Ford havia doado, nos permitiram começar um fundo de bolsas, uma forma de emprestar dinheiro ao aluno para que ele pudesse pagar seus estudos. Em contrapartida, exigia-se que o aluno beneficiado ajudasse um outro aluno carente a fazer a mesma coisa. Ou seja, ele tinha de devolver o que havia recebido da Escola um ano depois de formado. Esse fundo de bolsas é um sucesso. A porcentagem de inadimplência não chega a 2%. Conseqüentemente, o fundo consegue ter hoje recursos próprios, pois, além de ter mantido a maior parte do valor dos recursos originais, conta ainda com doações externas. O fundo tem hoje recursos que lhe permitem, inclusive, financiar os estudos de alunos das novas escolas que estão sendo formadas. Hoje, a Escola se vangloria de que nenhum aluno pobre deixa de estudar aqui, apesar de ela não ser barata.

Quais foram as principais contribuições da EAESP para a educação brasileira nestes últimos 50 anos e para o próprio desenvolvimento econômico do país?

GSS: É importante assinalar o fato de que, desde 1881, quando foi fundada a primeira escola de Administração do mundo, a escola de Warthon, até 1950, a Administração só era ensinada dentro dos Estados Unidos. Essa situação se estendeu por pelo menos 70 anos. Em 1952 um segundo país, o México, criou sua própria escola, o Instituto Tecnológico de Monterey. E em 1954 o Brasil, com a EAESP. Com o sucesso da Escola, as universidades brasileiras começaram a se interessar em ensinar Administração de Empresas, pois era uma boa fonte para se ganhar dinheiro. Em 1970, a Escola já tinha convênios com 26 universidades para formar professores de Administração de Empresas em todo o país. Em 1967, foi uma das oito instituições a fundar o Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração, em Lima, no Peru. Isso é pioneirismo!

WS: Gostaria de lembrar que a nossa Escola foi pioneira sob muitos aspectos, sendo difícil enumerar todas as áreas de sua abrangência. No entanto, merece destaque o fato de que o professor Karl Boedecker, o chefe da missão norte-americana, e Ph.D. pela Harvard Business School, foi de certo modo o responsável pelo sucesso da Escola, pois nos incentivou a seguir a metodologia da Harvard, inclusive o método do caso e outros processos didáticos de participação. Isso nos ajudou como professores, já que vínhamos da indústria e não da academia. Outro destaque que com-


Wolfgang Schoeps


Polia Lerner Hamburger


João Carlos Hope

Uma característica da FGV-EAESP é a sua capacidade de renovação. Pode-se ver isso em sua história, na evolução constante do currículo, na mudança contínua de ênfase e no forte componente de estratégia empresarial que têm hoje seus cursos.

prova nosso pioneirismo tem a ver com o efeito multiplicador que exercemos na disseminação da Administração no ensino universitário brasileiro. Nossa Escola foi um pólo de desenvolvimento da Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Universidade Federal da Bahia, entre outras. Além disso, por meio do Conselho de Administração, a Escola manteve forte relação com a comunidade empresarial, o que permitiu a construção de um verdadeiro intercâmbio de idéias. Por fim, tenho de citar que o próprio currículo mínimo de graduação em Administração de Empresas, que surgiu bem mais tarde, baseou-se no currículo de nossa Escola.

CM: Uma das inovações que a Escola criou no Brasil foi o regime semestral de aulas, com créditos semestrais, e isso desde o início de nosso primeiro curso de graduação, em 1955. Outra inovação foi a criação de cursos de curta duração para executivos. Isso não existia no Brasil. A Escola também foi pioneira no sentido de ter feito extenso intercâmbio de formação com os Estados Unidos. Todos aqui foram treinados naquele país.

PH: Pensando em particular na área de Marketing, posso dizer que foi a Escola que praticamente introduziu o ensino de Marketing no Brasil. O primeiro glossário de Marketing, tradução de termos ingleses para o português, foi estabelecido na Escola. Hoje não usamos mais esse glossário, mas, naquela época, ele foi extremamente importante.

JCH: Pensando em Finanças, nossa Escola inovou na medida em que nossos professores ampliaram os horizontes da área no Brasil, que até então se baseava nos conhecimentos contábeis. Assim, em vez de considerarmos a área de Finanças como algo meramente focado na atividade de lançamentos em livros contáveis, buscamos oferecer ao mundo empresarial informações para tomadas de decisão. Trouxemos para o Brasil, com base em experiência aprendida em Michigan, Harvard e Stanford, a idéia de contabilidade gerencial.

Vamos agora olhar para a frente, para o futuro da Escola. O que vocês esperam que aconteça com ela? Para qual direção os senhores gostariam que ela caminhasse?

GSS: Acredito que a Escola tem uma grande oportunidade pela frente, embora isso vá depender da renovação de seu pessoal. Esta escola, em 1994, aposentou 30 professores, e daqui a pouco vai aposentar mais 45. É verdade que estamos começando a dominar novas técnicas eficientes de disseminação de ensino, como a educação à distância, mas vamos precisar de gente, gente jovem, e isso não pode ser feito às pressas, antes do início de um curso, por exemplo, mas com planejamento.

KEW: Infelizmente, a tendência hoje nas faculdades é a especialização. Ou seja, preferem-se professores de microeconomia, macroeconomia, pesquisa de mercado, estatística, probabilidade a professores com uma formação eclética. A especialização poderia vir depois. O nosso desafio futuro é incentivar a contratação de professores com formação mais ampla.

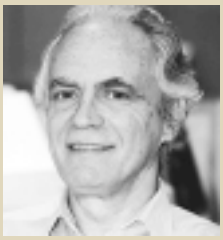
PH: Ela já está caminhando na direção de uma universidade, afinal já são quatro cursos: Direito, Administração de Empresas, Administração Pública e Economia.

WS: A grande característica de uma escola cinqüentenária é a sua capacidade de renovação. Lembro-me de que a Harvard Business School foi fundada em 1905. No próximo ano vai completar 100 anos! Mesmo com esse tempo, ela é um exemplo de capacidade de renovação, pois continua na liderança como a primeira escola de Business Administration no mundo. Acredito que a EAESP também possui essa característica. Vejo isso na retrospectiva dos 50 anos de sua história, na evolução do currículo, na mudança contínua de ênfase e no forte componente de estratégia empresarial que possuem hoje nossos cursos.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: francoiseterzian@uol.com.br

Isabela B. Curado
Profa. do Depto. de Adm. Geral e RH
Doutora em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: icurado@fgvsp.br

O futuro da economia



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP

Três ocorrências havidas nos anos setenta e oitenta marcaram profundamente a economia brasileira, gerando conseqüências que até hoje se fazem sentir, influenciando, inclusive, nosso futuro. A primeira foi a desvalorização do dólar, em 1971, e a crise financeira decorrente. A segunda foi o barateamento nos transportes e nas comunicações, que facilitou o deslocamento de pessoas, mercadorias e a transmissão de informações. E a terceira foi a reintegração do mundo em um único sistema econômico de "mercado", a partir da dissolução das economias centralmente planejadas.

Essas três ocorrências, ou "revoluções", repercutiram em três frentes principais. A primeira, o aumento da incerteza e uma vertiginosa expansão dos movimentos financeiros especulativos. A segunda, o acirramento da concorrência internacional e a rápida disseminação global de crises regionais. Por fim, a volta da globalização com o retorno da Rússia, China e todo o Leste Europeu como novos *players* globais. O fim das economias socialistas permitiu, nas economias capitalistas, um abandono mais rápido das políticas previdenciárias e de bem-estar social e uma vitória do Estado mínimo.

O Brasil foi pego no contra-pé. Nossos governos não souberam enfrentar adequadamente a nova situação estratégica. A indústria sobreviveu, mas herdamos pesadas dívidas xifópagas: a externa e a interna. Pagamos pesado tributo aos credores – tupiniquins e tupinambás –, o que reduz a velocidade de nosso crescimento.

E quanto ao futuro? O futuro acena com diversas possibilidades de superação. Vejamos algumas. Primeira possibilidade: se os Estados Unidos e o Japão, e alguns países da União Européia, retomarem seu crescimento, ainda que modestamente, somados ao da China, o preço das *commodities* deverá manter-se em um patamar favorável. Hoje, somos campeões na exploração de várias delas e temos território e outras condições ecológicas para nos mantermos no topo dessa pirâmide. Segunda possibilidade: um razoável trato na infra-estrutura de transportes terrestres e um bom banho de loja em alguns portos e armazéns nos dariam uma vantagem competitiva nos mercados asiáticos, o que poderia se estender por décadas. Terceira possibilidade: um mega saldo comercial garantiria nossa solvência externa. Se os três vierem juntos, melhor. No plano interno, a disciplina fiscal – com tropeços – já começa a dar seus primeiros resultados.

Mas as dívidas herdadas exigirão uma saída lenta, dolorosa e perigosa – é como esvaziar uma bolha de sabão sem estourá-la. A caminhada será longa. O excesso de cautela do governo no âmbito da política econômica talvez o exima de cometer grandes erros, embora possa levá-lo a não aproveitar as oportunidades para uma superação menos vagarosa.

Cinco décadas de Economia

Uma análise retrospectiva dos últimos cinqüenta anos da economia brasileira revela que a questão do desenvolvimento econômico sempre esteve em pauta, disputando espaço com crises, instabilidades internas e externas, planos econômicos, pacotes e reformas. Para fazer um balanço dessa história, a GV-executivo convidou Luiz Carlos Bresser-Pereira, ex-ministro da Fazenda. Nesta entrevista, o professor da EAESP fala sobre economia brasileira e sobre a participação da Escola em momentos importantes da história do país.

por César Nazareno Caselani FGV-EAESP

Qual sua visão sobre as últimas cinco décadas de economia brasileira?

Luiz Carlor Bresser-Pereira: O Brasil se desenvolveu de maneira extraordinária entre 1930 e 1960. Em 1964, assistiu a sua primeira grande crise, voltando a se desenvolver fortemente a partir de 1967 até 1980. Nesse primeiro período, entre 1930 e 1980, o país talvez tenha alcançado as maiores taxas de crescimento econômico do mundo – em termos brutos, não em termos *per capita*. Houve também uma fase importante de industrialização, singela até pelo menos 1955, mas depois intensa nos anos seguintes, com a industrialização pesada de automóveis, bens de capital e in-

MARCELO BREYNE / KROPKI

sumos básicos. Todo esse desenvolvimento foi alcançado graças a uma intensa associação entre empresários, governo e trabalhadores, tendo o Estado como grande agente catalisador e a idéia de construção de uma nação como um dos motivadores principais. No entanto, a partir da década de 1980, o país contraiu um excessivo endividamento externo, o que o levou a uma crise de balanço de pagamentos, como resultado do fracasso do modelo demasiadamente protecionista que havia mantido durante a década de 1970 e que precisava ser modificado.

A taxa de juros interna do país é algo absurdo que não se constata em nenhum outro lugar do mundo, nem entre os países mais pobres da América Latina. O resultado é uma sangria do tesouro brasileiro, impedindo qualquer desenvolvimento, tanto do Estado quanto das empresas.

E o período seguinte?

LCBP: O período que vai de 1980 a 1994 foi marcado por estagnação econômica e alta inflação, pois a crise fiscal e da balança de pagamentos, somada à indexação da economia, que tinha sido implantada desde 1964, tiveram um efeito explosivo e forçaram à elevação nas taxas de inflação inercial. Ao mesmo tempo, esse foi também um período de grandes reformas, como a reforma financeira conduzida pelo Ministério da Fazenda, que, entre outras coisas, restringiu os orçamentos do governo. O câmbio foi desvalorizado, com sucesso, em 1983. A partir de 1987, teve início a abertura comercial do país, a privatização de grandes empresas estatais e a renegociação da dívida externa. No início da década de 1990 houve um rigoroso ajuste fiscal e uma nova renegociação da dívida, finalizada em 1993. Logo em seguida, em 1994, surgiu o Plano Real, que acabou com os altos índices de inflação, neutralizando a inércia inflacionária. Naquele momento, o endividamento externo do país tinha diminuído um pouco, enquanto a dívida pública interna tinha diminuído bastante em relação ao PIB. O Brasil estava pronto para crescer, mas não cresceu! Permaneceu semi-estagnado, com uma taxa de crescimento de 0,7% ao ano, em média, contra uma taxa de crescimento de 4% ao ano, em média, no período anterior.

Mas quais foram as principais razões para o Brasil não ter crescido nesse período?

LCBP: A razão relacionava-se com a política adotada pelo governo em função do contexto mundial, que era de globalização e de neoliberalismo. Havia a crença de que apenas o mercado deveria coordenar a economia e de que o Estado nacional não tinha mais a mesma importância de que desfrutava em períodos anteriores. Com o tempo, no entanto, constatou-se que essas crenças eram gigantescos equívocos, a julgar pelo fato de que os países asiáticos continuaram em uma linha de grande desenvolvimento durante a década de 1990, enquanto a América Latina, que acreditou nessas crenças, não experimentava o mesmo crescimento. Se você observar bem, a estratégia de desenvolvimento de todos os países que se desenvolveram nesse século XX, a partir do Japão, depois Alemanha, Itália e, no pós-guerra, Coréia, Taiwan, Cingapura, bem como China, Índia, Indonésia, Tailândia e Malásia, se baseou em taxas de câmbio relativamente desvalorizadas. Tal estratégia segura os salários no curto prazo, mas faz com que os países cresçam vigorosamente no médio prazo, além de elevar a poupança e abrir mercados no exterior, o que também dinamiza o desenvolvimento do país.

Essa é uma das razões para a evolução dos tigres asiáticos, ao mesmo tempo em que o Brasil permaneceu estagnado?

LCBP: Exatamente. Aceitamos a idéia de crescimento econômico baseado no acúmulo de poupança externa e abertura da conta financeira. O Brasil foi favorável a essa idéia pois

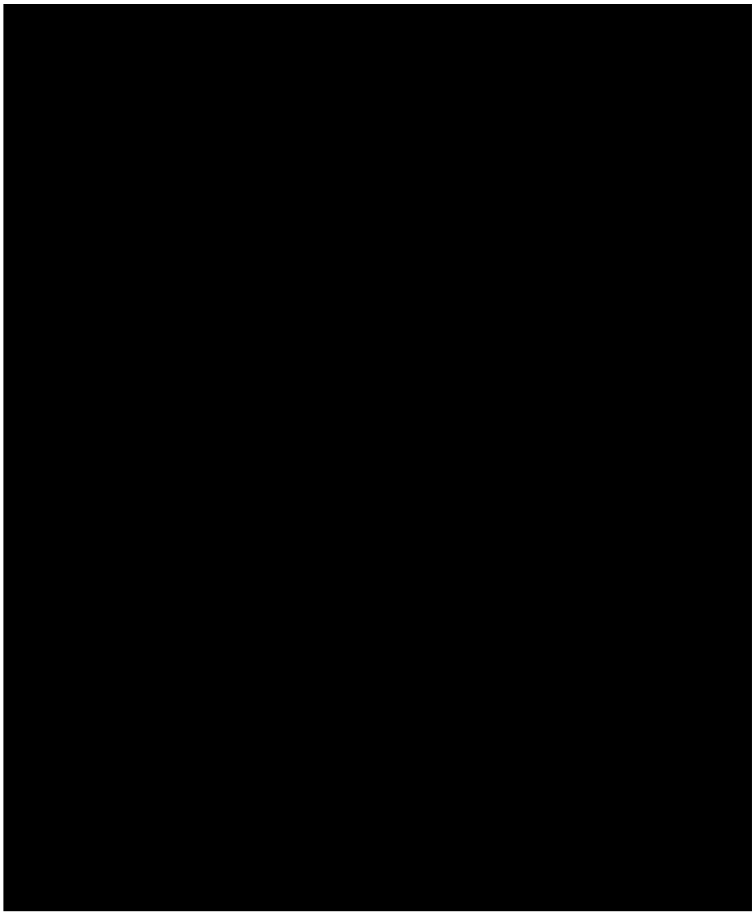
achava que, com isso, se tornaria mais competitivo, o que infelizmente se revelou um desastre, pois o resultado foi a perda do controle da taxa de câmbio, que é uma taxa fundamental, o preço mais estratégico que existe em uma economia. Com essa idéia de crescimento com poupança externa, a entrada de capitais gerava impactos sobre o câmbio, elevando artificialmente os salários e o consumo. No entanto, a poupança doméstica era rebaixada de tal forma que, no final do processo, o que restava era uma dívida muito maior, sem qualquer aumento nos níveis de investimento. Foi exatamente o que aconteceu no Brasil e em toda a América Latina. Considero esse mecanismo algo muito grave. E é justamente por considerá-lo grave que tenho procurado fazer críticas à idéia de crescimento com poupança externa e abertura da conta financeira. Penso que essa crítica é tão importante para o Brasil como foi, nas décadas de 1940 e 1950, a crítica feita por Celso Furtado às leis de vantagens comparativas do comércio internacional.

Como o senhor destacaria o papel da Escola na economia brasileira, tendo como pano de fundo esse quadro?

LCBP: Entrei na EAESP no dia 1º de abril de 1959. O Brasil, nessa época, era um país em pleno desenvolvimento, que começou desde os anos de 1930 com Getúlio Vargas e sua revolução nacional e industrial. Esse período se prolongou até a época de Juscelino Kubitschek, que conseguiu formar um grande acordo, apesar de informal e impreciso, entre empresários, trabalhadores e técnicos do governo, em torno da idéia de desenvolvimento nacional. Com o fim do governo JK, o Brasil começou a sofrer uma grande crise de desenvolvimento. Esse governo havia deixado uma herança de grande déficit público e de desequilíbrio cambial. Jânio Quadros, o novo presidente eleito, começava seu governo com essa herança que mais tarde, com sua renúncia, culminaria em uma grave crise econômica e política, que duraria quatro anos. Apesar da crise, esse foi um período em que a Escola se expandiu bastante. A partir de 1967, o país começou a crescer fortemente, entrando no período chamado de "milagre econômico", de 1967 a 1974. Em 1970, fundamos o Departamento de Economia, contratando professores e montando a estrutura, e criando, logo depois, uma área de concentração em Economia de Empresas e, finalmente, o mestrado e o doutorado em Economia. Ao mesmo tempo, a Escola começava a ganhar destaque como centro de excelência na formação de quadros econômicos para o Estado de São Paulo. Em 1980, por exemplo, a revista *Visão* fez uma reportagem sobre a EAESP, trazendo ex-alunos famosos. Esse foi um período muito vivo, pois a Escola se tornou um centro de pensamento e debate muito grande, tanto na graduação como na pós-graduação.

E a crise da Escola no início da década de 1980?

LCBP: Este é um outro aspecto importante da história da Escola e que não está desconectado da história econômica



do país. A grande crise ocorreu em 1981, quando começou a crise econômica brasileira e o Ministério da Fazenda cortou o subsídio que dava à FGV do Rio de Janeiro. A Fundação resolveu então fechar todos os cursos de graduação, inclusive em São Paulo. O diretor da época reuniu a Congregação, empresários e políticos de São Paulo, e conseguimos reverter a situação. Houve, a partir daí, uma grande mudança na Escola, pois subitamente percebemos que a EAESP, apesar de pública, não era estatal. Era uma entidade sem fins lucrativos, com autonomia, e tinha de sobreviver por conta própria. O modelo da EAESP mostrou que serviços sociais importantes, como educação e saúde, poderiam ser realizados por organizações públicas não-estatais, sem fins lucrativos, mas flexíveis, autônomas e responsáveis.

Montamos um sistema perverso no Brasil, que não precisa de reformas nem de política industrial para ser desmontado, mas de coragem e determinação, somadas a um rigoroso ajuste fiscal e cambial.

Quais lições o senhor acredita que nosso passado econômico nos ensina? O que o Brasil deveria fazer, ou não fazer, daqui para frente a fim de viabilizar o crescimento econômico?

LCBP: Para responder, volto ao ponto mencionado sobre a estratégia equivocada, recomendada por Washington e Nova York a partir da década de 1990, de basear o crescimento econômico em uma política de poupança externa. Essa estratégia não permite uma estabilidade macroeconômica. Até hoje não tivemos essa estabilidade, que não é apenas uma estabilidade de preços, mas também de contas externas, que só agora conseguimos, depois de duas crises cambiais, uma em 1999 e a outra em 2002. A estabilidade das contas fiscais ainda está para ser alcançada, pois nosso déficit público continua bastante elevado. Sem mencionar as elevadas taxas de juros que pagamos sobre a dívida pública brasileira, algo em torno de 10% do PIB. A taxa de juros interna do país é algo absurdo que não se constata em nenhum outro lugar do mundo, nem entre os países mais pobres da América Latina. O resultado é uma sangria do tesouro brasileiro, impedindo qualquer desenvolvimento, tanto do Estado quanto das empresas.

O argumento é de que essas taxas existem para atrair o capital externo. É desse tipo de capital que realmente precisamos?

LCBP: O capital externo que nos interessa é o capital das empresas multinacionais, que são financiadas pelos seus lucros e melhoram na razão direta de quanto crescer a economia. Também precisamos dos financiamentos de longo prazo, que são gerados pela taxa de juros que o Brasil paga no exterior e que inclui o risco Brasil, que é suficientemente remuneratório. A baixa da taxa de juros Selic afeta muito pouco a taxa de lucro de longo prazo que o tesouro nacional paga. Essa taxa diminui a atração de capitais especulativos, que vêm no curtíssimo prazo e não interessam ao Brasil. Na verdade, o Brasil é um país muito endividado e não pode crescer com poupança externa; ou seja, com mais endividamento. Poupança externa significa déficit em conta corrente, que, por sua vez, significa aumento do endividamento externo.

Devemos então pensar que o caminho para o crescimento econômico envolva reformas?

LCBP: Acredito que as reformas sejam muito necessárias e obviamente devemos continuar a realizá-las. É isso que desejam os empresários e os norte-americanos. Participei de muitas reformas, como a da abertura comercial do Brasil, como Ministro da Fazenda; da Privatização e da Previdência; e da reforma da gestão pública. No entanto, sou a favor de reformas apenas se elas fortalecerem, simultaneamente, o Estado e o mercado. Sou a favor também de uma boa política industrial, de um melhor planejamento do Estado e de uma maior intervenção deste em certos setores. Entretanto, nada disso é fundamental para o desenvolvimento do planejamento econômico brasileiro. No curto prazo, o fundamental é que o

Brasil recupere sua estabilidade macroeconômica, o que depende de se adotar as políticas corretas na área cambial e na taxa de juros básica.

Podemos então dizer que o Brasil só vai crescer se conseguir gerar poupança interna?

LCBP: Poupança interna só se faz com crescimento! O Brasil só vai crescer se tiver uma taxa de câmbio adequada – o que inclusive aumenta a poupança interna – e uma taxa de juros adequada – não uma taxa de 10% do PIB, como temos hoje, mas algo em torno de 3% ou menos. Isso é perfeitamente possível. Montamos um sistema perverso no Brasil, que não precisa de reformas nem de política industrial para ser desmontado, mas de coragem e determinação, somadas ao ajuste fiscal que deve continuar, pois é fundamental. É claro que reformas ajudam a fazer o ajuste fiscal, mas os efeitos dessas reformas só se fazem sentir com o tempo. Quando o país se estabilizar em termos macroeconômicos, baixando os juros, ele conseguirá manter o superávit primário, podendo inclusive aumentá-lo, pois se torna possível usar parte do dinheiro para amortizar as dívidas públicas. Com isso, conseguiremos aumentar a poupança pública e viabilizar o desenvolvimento. Uma taxa de câmbio adequada também aumenta a poupança privada por meio da redução do salário real, reduzindo assim o consumo de bens importados e incentivando o crescimento. Por fim, quero destacar que sou um keinesiano e, como tal, acredito que a poupança aumenta com o investimento, e não vice-versa. No entanto, para isso é preciso haver condições de poupança, propiciadas principalmente pela mudança na taxa de câmbio.

César Nazareno Caselani
Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos
Doutorando em Administração na FGV-EAESP
E-mail: ccaselani@fgvsp.br



O futuro da gestão financeira

Três grandes tendências deverão ser alvo de atenção dos profissionais da área de Finanças nos próximos anos. Essas tendências, por sua vez, estão ligadas a desenvolvimentos recentes de novos conceitos e enfoques para a área, situação que tem levado à redefinição de alguns de seus modelos tradicionais de ação.

A primeira tendência refere-se à crescente substituição dos conceitos contábeis baseados no regime de competência, tais como lucro líquido e lucro operacional, pelo conceito de criação de valor. Esse conceito é formado pelos dois principais componentes: o fluxo de caixa e o custo de capital.

O fluxo de caixa tornou-se o principal indicador de resultados e de rentabilidade, sendo utilizado na avaliação de investimentos, na análise de crédito e na decisão sobre distribuição de dividendos. Em torno desse conceito surgiram algumas técnicas que deverão fazer parte do dia-a-dia dos profissionais de finanças daqui para frente. A primeira delas é a do Valor Presente Líquido (VPL), que está hoje na base da maioria dos métodos de avaliação de empresas. Essa técnica trouxe o conceito de excesso de retorno como a primeira noção de agregação de valor.

O VPL exige, além da determinação dos fluxos de caixa, o uso do segundo componente da geração de valor, o custo de capital, que tem sido hoje um dos mais discutidos na área. O modelo do CAPM – Modelo de Precificação dos Ativos de Capital – contribuiu decisivamente para a introdução da questão dos riscos na determinação do alcance dos retornos esperados.

Assim, a segunda tendência da área refere-se justamente à introdução dos modelos que incorporam a noção de risco na determinação do retorno de capital. Dessa forma, pode-se esperar que os grandes desenvolvimentos da área estejam relacionados com os processos de identificação, mensuração e administração de riscos. Em particular, merecem destaque as tendências envolvidas com a questão do risco e comportamento dos agentes no mundo financeiro e as tendências de integração de todos os riscos que devem ser considerados no momento de se determinar a agregação de valor para uma empresa.

Por fim, a última tendência, que constitui também um desafio, é incorporar cada vez mais os aspectos do comportamento humano aos processos de tomada de decisão da área financeira. O desenvolvimento de finanças sempre esteve baseado em um suporte matemático, que comumente ignora variáveis subjetivas importantes, como o comportamento dos agentes envolvidos na geração de resultados, tais como investidores, distribuidores e administradores de fundos. Desse modo, o desafio será ampliar o foco das chamadas finanças comportamentais, que consideram que todos os agentes têm um importante papel na agregação de valor para as empresas.



João Carlos Douat
FGV-EAESP

Cinco décadas de Finanças

A área de Finanças experimentou, no Brasil, desenvolvimento importante. A partir de simples apêndice da Contabilidade, evoluiu com modelos próprios, os quais se caracterizam pelo rigor analítico e pelo suporte à tomada de decisão. Para falar desse processo, convidamos os professores William Eid Jr. e Piero Tedeschi, ambos da FGV-EAESP. Na entrevista, tratam ainda de como os profissionais financeiros podem contribuir para a geração de valor nas empresas em um momento de grande ênfase nos mercados de capitais.

por Pedro F. Bendassolli GV-executivo

Quais os principais momentos da história da área de Finanças no Brasil?

William Eid Jr.: Há cinqüenta anos, Finanças era um campo de conhecimento ainda bastante incipiente no Brasil. Naquela época, á área estava muito associada à Contabilidade, que foi impulsionada pelo desenvolvimento da USP. A partir da década de 1960, com a EAESP e, mais tarde, com outras escolas de Administração, a área passou a ser estudada com mais profundidade e abrangência, seguindo os modelos norte-americanos disponíveis.

A influência norte-americana sempre foi marcante?

WEJ: Os livros, conceitos e abordagens eram, como, de

MARCELO BREYNE / KROPKI - FOTO PREGÃO: CENTRO DE MEMÓRIA DA BOVESPA

certo modo, ainda continuam sendo, de origem predominantemente norte-americana. Essa predominância aconteceu por diversos motivos. Dentre eles, podemos destacar a chegada das multinacionais dos Estados Unidos ao Brasil. Junto com elas vieram empresas de auditoria que trouxeram, em sua bagagem, livros de finanças, os quais retratavam as práticas daquele país. Os professores da EAESP, apesar de muito ligados aos modelos norte-americanos, deram alguns saltos locais. Em particular, podemos destacar o estudo pioneiro de finanças e inflação, iniciado no final dos anos setenta pelo professor Wladimir Puggina. Um outro momento importante para o desenvolvimento da área de Finanças no Brasil ocorreu entre o final dos anos setenta e início dos anos oitenta. Na ocasião, iniciou-se o desenvolvimento no país de análises dos mercados financeiros. O eixo de atração dos trabalhos começava a se deslocar da inflação para os mercados financeiros. Esse deslocamento atingiu o auge nos anos noventa, quando os estudos de mercados financeiros se destacaram sobre os de finanças corporativas. A década de noventa também trouxe um outro movimento importante para a área: o uso cada vez mais intenso de métodos quantitativos. A área é hoje fortemente caracterizada pelo emprego desses métodos. Mesmo assim, temos de registrar aqui que o Brasil ainda está um pouco defasado no uso de tais métodos, quando comparado a outros países.

Por que isso ocorre?

WEJ: Podemos levantar uma hipótese. Em nosso país, muitos pesquisadores e executivos consideram Finanças como um campo mais próximo das Ciências Humanas do que das Ciências Exatas. Isso contribui para uma espécie de "preconceito" em relação aos métodos quantitativos. Na verdade, a área de Finanças, como o campo da Administração, é uma área híbrida, que não pode prescindir dos recursos disponíveis nas várias ciências, as quais têm fronteiras com ela.

Piero Tedeschi: Antes de pensarmos no contexto local, temos de mencionar que a área como um todo passou por modificações significativas a partir da década de cinqüenta, a começar pelos EUA. A principal delas refere-se à perda de prestígio sofrida pelos modelos normativo-descritivos em Finanças – dominante nos anos cinqüenta e sessenta, e que se baseavam numa forte caracterização institucional. No lugar deles, surgiu a busca por modelos mais "positivos"; ou seja, voltados à verificação empírica. Surgiram, em torno dessa mudança de modelos, duas áreas específicas e novas dentro de Finanças: a primeira foi chamada de precificação de ativos e a segunda foi de finanças corporativas. Em relação à precificação de ativos, o marco inicial foi lançado pelos estudos de Markowitz sobre diversificação de carteiras, realizados em 1952 e 1959, e pelos trabalhos de Sharpe e Lintner, ambos em 1964, sobre o modelo de precificação de ativos batizado de CAPM – *Capital Assset Pricing Model*. Este último modelo ofereceu novas idéias sobre a natureza do risco, criando também as condições para as futuras investigações empíricas fundamentais para o desenvolvimento da área.

A partir da ruptura do modelo monopolista no século XX, nos Estados Unidos, as empresas passaram a se preocupar mais com seu desempenho. Em paralelo, a estratégia financeira passou a ser fundamental para a obtenção do desempenho positivo.

E quanto às finanças corporativas?

PT: No que diz respeito a finanças corporativas, as idéias pioneiras foram apresentadas por Modigliani e Miller, em 1958 e 1961. Estes autores postularam a irrelevância do capital para a determinação do valor de uma empresa e da política de dividendos para o mesmo fim. Outro aspecto importante da área de Finanças, e que caracteriza muito de sua evolução nesses últimos cinqüenta anos é a ênfase cada vez maior que se passou a dar à mensuração do desempenho das empresas, à análise das decisões de investimento e à busca de uma estrutura de capital adequada, em detrimento da simples busca de financiamentos. Foi a

própria EAESP que trouxe esses modelos para cá e os aplicou à realidade local.

De que forma a EAESP marcou esta história de cinco décadas?

WEJ: Quando a EAESP surgiu, em 1954, não havia uma grande preocupação com a área de Finanças no país. As empresas eram dominadas por engenheiros e outros profissionais, que estavam mais preocupados com análises contábeis. A partir da fundação da EAESP, a área começou a ser considerada como merecedora de um reconhecimento individual. A atuação de professores da EAESP, que haviam se formado nos Estados Unidos, fez com que houvesse uma transferência muito grande de conhecimentos dos grandes centros para o Brasil. Isso contribuiu decisivamente para o desenvolvimento do instrumental de finanças no país.

Qual o cenário atual?

PT: Depois de décadas de domínio inconteste da EAESP e da USP no cenário de Finanças no Brasil, temos novos atores no horizonte. Instituições como a Fundação Dom Cabral e o IBMEC, entre outras, vêm fazendo um esforço enorme no sentido de participarem mais ativamente da produção e difusão de conhecimentos na área. Até mesmo as escolas mais tradicionais, embora com pouca presença no meio acadêmico em Finanças, vêm mudando sua postura. Dois bons exemplos são a Universidade Presbiteriana Mackenzie e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Quais foram os grandes temas que dominaram a atenção da área ao longo de sua história no país?

PT: Durante as últimas décadas, em especial na década de oitenta, a preocupação com decisões financeiras em um ambiente de elevada inflação dominou as agendas dos profissionais da área. O alto contexto inflacionário levou a uma crescente preocupação com questões ligadas à administração de capital de giro. Com o Plano Real, em 1994, as preocupações se voltaram basicamente para o funcionamento dos mercados de capitais. Isso também ocorreu porque estes tiveram um forte crescimento na última década, em parte graças ao firme processo de internacionalização. Quanto à área de finanças corporativas, a preocupação atual está associada com a replicação e verificação, em mercados emergentes, das iniciativas realizadas em mercados desenvolvidos.

Quais as principais contribuições da área para a gestão e competitividade das empresas brasileiras?

WEJ: Penso que um dos maiores benefícios trazidos pelos estudos de Finanças para as empresas brasileiras foi a disseminação de modelos de gestão estratégica de recursos. Se, por um lado, não temos um histórico de grande criatividade no desenvolvimento de soluções locais, por outro temos o mérito de ter difundido as técnicas mais modernas de gestão financeira existentes.

PT: O moderno ensino de Finanças, em diversas instituições do país, ocorrido em paralelo com a própria maturação da área, preparou um contingente de administradores capacitados a enfrentar anos de turbulência inflacionária e, mais recentemente, a buscar investimentos rentáveis em um contexto globalizado, com o objetivo de dotar as empresas de estruturas adequadas de capital.

Comenta-se muito hoje que Finanças deixou de ser meramente uma atividade focada em matrizes matemáticas, assumindo a função de geradora de informações para a tomada de decisão. Isso é verdade no caso do Brasil?

WEJ: Sim, é verdade no Brasil. A partir da década de sessenta, o foco contábil em Finanças cedeu espaço para o foco no desenvolvimento de estratégias. Isso não ocorreu apenas no Brasil, mas também no restante do mundo, em diferentes momentos. Podemos supor que, a partir da ruptura do modelo monopolista no século XX, nos Estados Unidos, as empresas passaram a se preocupar mais com seu desempenho, e a busca por retorno tornou-se uma verdadeira obsessão. Com isso, a estratégia financeira passou a ser fundamental para a obtenção do desempenho positivo.

PT: A área de Finanças sempre lançou mão da informação contábil para a tomada de decisões. No entanto, a mudança de ênfase ocorreu no modo como essas informações são utilizadas. No passado, essa utilização se dava predominantemente para o público externo; hoje, ela é mais focada na tomada de decisões por parte da administração e na mensuração das conseqüências dessas decisões sobre a geração de valor para os acionistas.

Como os senhores avaliam a atuação dos departamentos de finanças das empresas brasileiras? Teríamos hoje um modelo de finanças gerenciais em funcionamento ou ainda permanecem práticas predominantemente contábeis?

WEJ: Nas maiores empresas, não há dúvida de que o padrão é o modelo gerencial. No entanto, nas médias e pequenas ainda é possível encontrar um grande número de departamentos nos quais a função financeira dominante é exercida apenas em duas frentes: uma contábil e outra de relacionamento com bancos.

A adoção do modelo de finanças corporativas, em que o objetivo é oferecer ferramentas para a tomada de decisão, não é homogênea no Brasil: enquanto as grandes empresas utilizam recursos sofisticados, as médias e pequenas empresas, em geral, permanecem presas aos antigos modelos contábeis.

PT: A resposta a esta pergunta está muito ligada ao tamanho da empresa e à formação de seus gestores. Nas empresas maiores, é possível encontrar uma administração sofisticada e modelos de gestão que nada ficam a dever àqueles adotados por empresas transnacionais ou àqueles praticados em países desenvolvidos. Nas pequenas e médias, porém, ainda há muito a ser feito, como, por exemplo, a implantação de modelos que possam contribuir para a profissionalização do sistema de gestão financeira da organização.

Quais são hoje as principais competências necessárias a um profissional que atua na área?

PT: Antigamente, predominava a figura do diretor administrativo-financeiro, uma espécie de "faz tudo", principalmente nas empresas pequenas e médias, de caráter familiar. Hoje, principalmente nas empresas maiores e mais modernas, a divisão entre as funções da controladoria e da tesouraria está muito mais definida. A principal competência hoje se relaciona com a capacidade de tomar decisões de investimento e financiamento que maximizem o patrimônio do acionista. Se, de um lado, a pressão inflacionária diminuiu, a complexidade para atuar em um ambiente de concorrência e de fluxos financeiros globalizados aumentou enormemente, exigindo o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos.

WEJ: Penso que estamos migrando de um modelo baseado em competências especializadas e restritas para um modelo em que conhecimentos mais profundos e abrangentes se tornem fundamentais, bem como a capacidade de relacionamento e trabalho em equipe.

Como os senhores avaliam a área atualmente? Quais seriam os grandes desafios?

WEJ: A área de Finanças hoje é muito dinâmica e está sujeita à mesma onda de novos modelos e produtos que atingem outros campos. O principal desafio, tanto para acadêmicos quanto para executivos, é estar atento, para captar e traduzir as novas demandas que são trazidas a cada momento pela dinâmica econômica.

PT: A área certamente evoluiu, paralelamente ao que aconteceu nos Estados Unidos e no restante do mundo. Como dito anteriormente, eliminadas as grandes distorções causadas pelo processo de inflação elevada, as grandes questões hoje se voltam para o financiamento de um novo ciclo de investimento por meio do mercado de capitais e para o teste empírico, em mercados emergentes, das constatações observadas nas economias desenvolvidas.

Pedro Fernando Bendassolli
Prof. de Psicologia na Universidade Paulista
Doutorando em Psicologia Social na USP
E-mail: pedrofernando@terra.com.br

O futuro do marketing

Em sua edição de janeiro de 2004, o *Journal of Marketing* abriu um debate sobre qual seria o novo modelo para o marketing em nossa época. O periódico acadêmico defendia a tese de que existe uma nova lógica, segundo a qual o marketing não mais lidará com produtos ou serviços isoladamente, mas com as "integrações transacionais entre os membros de uma determinada rede de negócios". Essa nova lógica exige, de um lado, um novo modo de se fazer e gerir marketing e, de outro, um novo tipo de profissional. Para compreender essa nova – e possível – tendência da área, é preciso revisar alguns de seus principais momentos.

A história do marketing tem suas raízes na chamada escola funcional, de base dominantemente microeconômica. A partir da década de 1950, porém, evolui para a primeira escola efetivamente mercadológica, que se caracterizava como uma atividade direcionada a satisfazer os consumidores por meio da gestão do composto mercadológico, os conhecidos 4 Ps – produto, preço, praça e promoção. De modo geral, essa abordagem atendia as demandas relacionadas a produtos tangíveis.



Ricardo Fasti
FGV-EAESP

No entanto, com o passar do tempo, houve uma migração do conhecimento e ação mercadológicos em direção às transações de intangíveis, o que culmina com a chamada visão integrativa, segundo a qual os consumidores não compram bens e serviços separadamente, mas ambos simultaneamente. A conseqüência disso é que não se concebe mais o produto (bem tangível) sem uma extensão para os serviços (bens intangíveis).

Uma vez constatado que nem o consumidor nem o cliente compram apenas produtos isolados, mas a combinação desses produtos e seus respectivos serviços, a transação desponta como o principal foco estratégico de marketing, pois a oferta é definida no contexto de um relacionamento entre diversos agentes, como entre a parte compradora (clientes e consumidores) e a empresa.

Portanto, como uma empresa não é uma entidade isolada, mas parte de uma rede de transações, o desafio agora é coordenar o conjunto de operações que envolvem clientes, fornecedores, desenvolvedores de produtos, fabricantes etc., de modo a criar valor efetivo para o consumidor e gerar resultado para todos os membros da rede. Eis, então, a proposta da nova lógica de marketing: ser a função estratégica voltada para o manejo da integração das redes relacionais, focando os processos de geração de valor que acontecem entre seus membros.

Essa nova proposta de atuação lança desafios sobre a área e seus profissionais. Em primeiro lugar, é preciso reformular o modelo de gestão de marketing, incorporando nele a perspectiva da integração de redes. Em segundo, é necessário que os executivos se reciclem. A maioria deles foi formada (nas faculdades ou nas próprias organizações) segundo uma lógica centrada na empresa, que não contempla a possibilidade de uma visão integrada e crítica, necessária à gestão de redes.

Cinco décadas de Marketing

O exame da história do marketing no Brasil revela um processo de adaptação às diferentes fases da economia e aos diferentes momentos do mundo empresarial. Com o tempo, abordagens centradas em vendas foram cedendo espaço a estratégias integradas de marketing. Hoje, as maiores influências sobre o desenvolvimento da atividade vêm das tecnologias de informação e telecomunicação, das mudanças no perfil dos consumidores e da redefinição das fronteiras de mercado.

por Sérgio Ricardo Góes Oliveira FGV-EAESP

Uma disciplina, em cinqüenta anos de existência, pode alegar história? Há dez anos, essa questão era formulada em um artigo publicado pela *RAE – Revista de Administração de Empresas*. O foco era a história do marketing no Brasil. Seu autor, o professor Raimar Richers, da EAESP, um dos precursores do campo no país.

O Brasil que serviu de pano de fundo para o texto original do professor Richers mudou bastante nesta última década. O mesmo pode ser dito com respeito à área de marketing, cujos desenvolvimentos mais recentes sugerem ter se transformado em uma força decisiva para a sobrevivência das empresas.

MARCELO BREYNE / KROPKI

Este artigo retoma e estende o texto de Richers. Além de relembrar os iniciadores da área e as principais influências sobre a formação de um conhecimento mercadológico no país, analisa as principais mudanças dos últimos dez anos, levantando sete desafios para o futuro.

Os precursores. O nascimento da disciplina de Marketing no Brasil confunde-se com a própria história da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Essa história começa em 1954, quando a Fundação Getulio Vargas firmou um convênio de cooperação com a Michigan State University, que resultou na vinda de uma equipe de professores daquela instituição para o Brasil. Entre eles, estava o primeiro professor de Marketing da escola e do próprio país, Olé Johnson.

Com o passar do tempo, outros professores norte-americanos vieram para o Brasil, com o intuito de contribuir com a formação de um corpo local de professores de Marketing. Entre eles, Dole Anderson, Donald Taylor e Leo Erickson. Anderson foi um dos responsáveis pela criação do Centro de Pesquisa e Publicações da EAESP, que gerou, além da *RAE*, o primeiro livro-texto de Marketing brasileiro: *Administração Mercadológica: Princípios e Métodos*. Os desafios desses precursores não foram poucos. Eles foram os responsáveis pela tradução, para a realidade local, de conceitos clássicos da área, os quais já eram praticados nos Estados Unidos.

Para os professores de vanguarda da EAESP – Affonso Arantes, Bruno Guerreiro, Gustavo de Sá e Silva, Orlando Figueiredo, Polia Lerner Hamburger e Raimar Richers –, o marketing era um conjunto integrado de funções. Richers desenvolveu um modelo que relacionava a posição de marketing dentro da empresa com seu ambiente, resultando no conceito dos "4As" – análise, adaptação, ativação e avaliação –, um complemento do tradicional conceito de marketing, denominado "4Ps", também destinado a integrar as diversas funções mercadológicas.

Décadas de cinqüenta e sessenta. O marketing nasceu no Brasil, na década de cinqüenta, em um contexto de baixa oferta de mercadorias, mercado restrito e número pequeno de empresas. Os setores agrícola e comercial dominavam a economia. O setor industrial era ainda pouco desenvolvido e atendia basicamente às necessidades locais.

O consumidor, por sua vez, não estava preparado para o consumo de produtos industriais sofisticados. Absorvia-se qualquer tipo de mercadoria, sem questionar a qualidade. Nesse contexto, as empresas prosperavam mais devido a uma demanda pouco criteriosa e passiva do que em função de uma estratégia planejada de adaptação ao mercado.

Essa condição se manteve praticamente inalterada até o governo Juscelino Kubitschek. A partir desse momento, o processo de industrialização tomou impulso. Tendo como base uma política de substituição de importações e relativo protecionismo, deu-se a criação de uma infra-estrutura e a formação de indústrias de base, que passou a atrair investimentos estrangeiros.

O crescimento foi impulsionado pelo enorme potencial de um mercado jovem. No final da década de sessenta, o conceito de "obsolescência planejada" traduzia bem o espírito da época: buscar incessantemente o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, mesmo que os consumidores ainda preferissem as versões antigas.

A industrialização levou ao aumento da oferta de produtos. Surgiram "produtos-vedete", como os eletrodomésticos, entre eles o aparelho de televisão. O mesmo processo fez crescer a concorrência, o que por sua vez levou os profissionais de mercado a se preocuparem cada vez mais com o consumidor.

Apesar da evolução do contexto, nesse período o conceito de marketing integrado era ainda pouco praticado. A ênfase era na atividade de vendas. O pressuposto dominante era que o sucesso da empresa relacionava-se fundamentalmente à sua capacidade de venda.

Tal orientação para vendas era facilitada e incentivada pela existência de um mercado comprador, com consumidores ávidos pela aquisição de mercadorias, que até há pouco tempo sequer imaginavam existir. Os produtos eram cada vez mais associados a símbolos de *status* e prestígio, e o consumidor não media esforços para adquiri-los, o que freqüentemente o levava a contrair dívidas.

Década de setenta. Uma situação de relativo equilíbrio perdurou praticamente por toda a década de sessenta e avançou até a década de setenta, o período do "milagre econômico". A política de afrouxamento fiscal e cambial do governo militar havia criado uma situação de relativo conforto para as classes mais altas, que via seu poder aquisitivo crescer ininterruptamente.

No entanto, o consumidor passou a agir de forma mais consciente; começou a comparar preços, a ficar mais atento à qualidade dos produtos e a cuidar de forma mais atenta do orçamento familiar.

Nesse período, o foco do marketing deixou de ser vendas e passou para a propaganda, realizada quase que exclusivamente por meio de mídias eletrônicas. De forma complementar, as empresas começaram a definir seus públicos-alvos por meio de estratégias de segmentação e com o apoio de pesquisas de mercado. A idéia dominante era que diferentes grupos de consumidores possuíam diferentes perfis e interesses, e estes precisavam ser identificados e atendidos. A maneira de fazer isso era comunicando-lhe a existência do produto certo, por meio da publicidade.

O marketing nasceu no Brasil, na década de cinqüenta, em um contexto de baixa oferta de mercadorias, mercado restrito e número pequeno de empresas. Os setores agrícola e comercial dominavam a economia. O setor industrial era ainda pouco desenvolvido e atendia basicamente às necessidades locais.

Para as agências de publicidade, a década de setenta foi um período áureo, no qual as empresas investiam grandes verbas e apostavam no retorno. A fórmula geral consistia em ter um produto atraente, o que não era difícil, em função da demanda aquecida; ter uma mensagem que atingisse o consumidor, o que se tornou viável pela rápida disseminação e popularização da TV; e ter uma agência criativa, com bom domínio de metodologias quantitativas e conhecimento de mercado, capaz de produzir boas peças publicitárias. Essa fórmula criou a fantasia da prática do marketing perfeito. O cenário, entretanto, mudaria severamente nos momentos posteriores.

Década de oitenta. A profunda crise que ocorreu na década de oitenta, também chamada de "década perdida", caracterizou-se por um regime de altas taxas inflacionárias com alternância de momentos de crescimento e momen-

Se você não tem um Volkswagen, coloque isso atrás da orelha.





Está sentindo aquela coceirinha para comprar um carro novo? Então, cuidado. Se não for um Volkswagen, essa coceira pode muito bem ser uma pulga atrás da orelha. E falando no seu ouvido: é melhor comprar um Volkswagen, é melhor comprar um Volkswagen, é melhor comprar um Volkswagen. Porque até mesmo ela sabe que um Volkswagen é um carro mais durável, robusto e confiável do que os outros.

Mas como? Se carros são feitos basicamente dos mesmos materiais, das mesmas matérias-primas, dos mesmos componentes, como a gente consegue isso? Simples: fazendo carros mais bem-feitos. Aqui, as peças são selecionadas à exaustão. Para a Volkswagen, milímetros são quilômetros: qualquer imperfeição, por minúscula que seja, e a peça é descartada. É o que dá querer encarar o controle de qualidade mais rigoroso do mundo.

Depois, tudo é montado de um jeito que só a tecnologia alemã sabe fazer. Milimetricamente perfeito. Exaustivamente testado. Com precisão em cada detalhe. Tudo feito por gente que tem verdadeira obsessão pela qualidade.

Nada nos deixa mais satisfeitos do que um acabamento bem cuidado. Nada nos alegra mais do que um câmbio preciso, macio, impecável. Nada nos orgulha tanto quanto uma pintura que não desbota nem descasca. Nada nos realiza mais do que um motor que esbanja potência sem fazer barulho. Ou seja, um Volkswagen dá tantas alegrias para quem faz como para quem dirige. E você sabe: depois de milhares e milhares de quilômetros rodados, ele ainda tem o maior valor de revenda do mercado.

A gente sabe que carro é um bem precioso. Depois da casa, é o bem mais valioso que o brasileiro compra na vida. É uma imensa responsabilidade. Por isso, a gente faz questão de dar o melhor para que ele valha cada centavo que você paga.

Pense nisso. Ouça a pulga atrás da sua orelha. E antes de sair pulando de marca em marca, preste atenção em tudo o que a gente disse aqui. E prefira a marca que todo o Brasil conhece e confia.

www.vw.com.br

Volkswagen. Você conhece, você confia.

tos de recessão, o que contribuiu para tornar o consumidor mais inseguro e desconfiado. Em um momento de altos índices de inflação e corrosão salarial, a melhor estratégia pessoal era economizar e direcionar muito bem o uso do (restrito) orçamento familiar. Assim, os consumidores tornaram-se mais seletivos, o que representou novo desafio para as empresas.

Um grande desafio do marketing brasileiro refere-se à inclusão. Nosso país, como outros grandes países subdesenvolvidos, conta com expressiva população que vive à margem do consumo. As grandes empresas parecem ter sido criadas e estruturadas para atender à classe média.

A crise levou a uma drástica redução na demanda de bens e no consumo. Em um ambiente de acirrada competitividade e escassez de recursos, o foco do marketing deslocou-se então da propaganda para o produto. As empresas passaram também a dar mais importância às preferências do consumidor. Com isso, ganharam popularidade as pesquisas de mercado. O foco era determinar como o produto poderia ser mais bem aceito. Os esforços das empresas se voltaram para a busca de soluções de adaptabilidade e adequação ao uso.

Década de noventa. Os anos noventa foram marcados por profundas transformações nos cenários político e econômico. A democracia se consolidou e o país começou a abrir suas fronteiras econômicas. Paralelamente, as privatizações, fusões e aquisições mudaram fortemente e "ecologia empresarial".

Grandes mudanças também ocorreram nas empresas prestadoras de serviços de marketing, quando grandes grupos internacionais absorveram as empresas regionais e nacionais. O fenômeno das aquisições só não foi maior porque a legislação local restringiu o controle acionário dos meios de comunicação de massa.

A propaganda, até então instrumento promocional hegemônico, sofreu grande evasão de recursos, principalmente nas mídias tradicionais, o que culminou com uma crise no setor. Em contrapartida, as ações de marketing promocional e de ponto-de-venda cresceram expressivamente.

Na década de noventa, começou a ficar claro que a integração das ações de marketing era vital. Exemplo desse fenômeno foi a perda de mercado que as agências de publicidade sofreram. Acostumadas a uma realidade confortável, na qual bastava uma boa peça publicitária em rede nacional de TV alcançar o consumidor, elas valorizavam pouco os diversos instrumentos de comunicação que se desenvolveram no período, como o marketing direto, a *Internet* e as demais mídias digitais. Com isso, as agências de publicidade perderam espaço para novas empresas que se especializaram em práticas como marketing promocional, marketing direto e marketing cultural.

Enquanto isso, nas empresas, o conceito de marketing promocional passava a dominar as estratégias de ação. O desafio para os profissionais de marketing passou a ser a integração de um número cada vez maior de instrumentos promocionais no desenho das estratégias de relacionamento com o consumidor. Se, por um lado, isso foi facilitado pela maior oferta de serviços especializados, por outro trouxe um desafio adicional aos departamentos de marketing, que passaram a ter de decidir com quais fornecedores deveriam criar e desenvolver suas ações. Dessa maneira, o esforço de gestão de diferentes fornecedores e agências, e a integração desses prestadores de serviços com as necessidades das empresas, passaram a ser preocupações prioritárias para os executivos de marketing.

Trilhas para o futuro. Neste ponto, devemos nos perguntar: que desafios deverão ser enfrentados pelos profissionais brasileiros de marketing nos próximos anos?

O primeiro desafio relaciona-se à inclusão. O Brasil, como outros grandes países subdesenvolvidos – China, Índia, Malásia, África do Sul etc. –, conta com expressiva população que vive à margem do consumo. As grandes empresas parecem ter sido criadas e estruturadas para atender ao extrato da classe média. Seus profissionais são capazes de identificar necessidades e desenvolver produtos e serviços para públicos de médio e alto poder aquisitivo, porém costumam ter dificuldades quando se trata de compreender as necessidades de populações de baixa renda e atendê-las.

O segundo desafio refere-se ao fenômeno que alguns críticos têm definido como "macdonaldização" ou "disneyficação": a "colonização" das mais diversas atividades, inclusive espaços esportivos e culturais, pelos conceitos de produção e consumo rápido (que transforma tudo em *fast food*) e pela "síndrome do parque temático" (que transmuta lojas em espaços teatrais). Essa tendência, que pode parecer divertida no primeiro momento, encontra seus limites pela própria condição de falsidade que carrega.

O terceiro desafio refere-se à saturação. Embora vivamos em um país emergente, com mercados ainda pouco explorados e grandes oportunidades de crescimento, do ponto de vista do consumidor há um verdadeiro massacre de mensagens de promoção e vendas. A poluição visual dos *outdoors*, a invasão dos cinemas, das praias e de outros espaços públicos são sinais visíveis do fenômeno. O excesso pode levar à insensibilização do consumidor ou até mesmo criar certa antipatia pelas marcas que se prestam a tais práticas.

O quarto desafio refere-se à privacidade. A evolução da tecnologia levou ao desenvolvimento das ferramentas de classificação e exploração de banco de dados, e estas à sofisticação das ações de marketing. Tal passo provavelmente vai se chocar com a evolução dos instrumentos de defesa do consumidor e, em especial, com a tomada de consciência em relação ao direito à privacidade. Esse contexto deverá constituir um desafio para o profissional de marketing, que deverá buscar o equilíbrio entre máximo conhecimento do consumidor e mínima percepção de invasão do espaço privado.

O quinto desafio relaciona-se à complexidade. A gestão mercadológica transformou-se, nos últimos anos, em uma rede complexa, que envolve mercados múltiplos, portfólios amplos de produtos e uma grande malha de fornecedores e agentes de suporte. Hoje, deve-se gerenciar, simultaneamente, produtos, marcas, canais e relacionamentos. As ferramentas de apoio se sofisticaram, porém as competências para análise e tomada de decisão não acompanharam o aumento da complexidade ambiental.

O sexto desafio refere-se à sensibilidade. Profissionais de marketing são hoje o que o ex-secretário do trabalho norte-americano Robert B. Reich denominou "analistas simbólicos": indivíduos capazes de criar modelos abstratos para lidar com realidades complexas, que têm a sensibilidade e os recursos para decodificar as necessidades explícitas e implícitas do consumidor, além da capacidade de desenvolver soluções apropriadas.

O sétimo desafio refere-se à conduta ética. Os escândalos financeiros ocorridos em grandes empresas norte-americanas e européias colocaram a questão ética novamente na agenda dos executivos. Entretanto, o tema não deve ser tratado apenas no que se refere à dimensão financeira. Toda decisão de negócio, inclusive aquelas mercadológicas, deve contemplar uma análise de impactos sobre os indivíduos, a comunidade e o meio ambiente.

A mercadologia no mundo é um campo adolescente, talvez ainda impúbere no Brasil. Age, na maior parte das vezes, com visão de curto prazo, visando à satisfação imediata. É incapaz de superar a mais tosca instrumentalidade e perceber impactos em médio e longo prazos. Cabe aos profissionais de marketing das escolas e das empresas responder aos desafios anotados e traçar a agenda desse vigoroso campo para os próximos anos.

Sérgio Ricardo Góes Oliveira
Doutorando em Marketing na FGV-EAESP
E-mail: sergiogoes@gvmail.br

O futuro da gestão

Uma análise retrospectiva da evolução da gestão empresarial nas últimas décadas revela que foram feitas inúmeras tentativas para se criar soluções para dois desafios: primeiro, elevar a produtividade; segundo, garantir a sobrevivência em um ambiente econômico e institucional desfavorável. Nesse período, podemos destacar a popularização de conceitos e ferramentas tais como qualidade total, *benchmarking*, *balanced scorecard*, *just-in-time*, terceirização, *empowerment*.

A maior parte desses conceitos e ferramentas foi desenvolvida em contextos alheios ao nosso. As organizações brasileiras os importaram e implementaram em profusão; algumas foram bem-sucedidas, outras nem tanto. O momento agora parece de reflexão, cabendo, então, perguntar: quais desafios enfrentarão as empresas locais nos próximos anos e o que devem fazer para serem bem-sucedidas?

No que concerne ao ambiente de negócios, o Brasil está entre os países de maior carga tributária do mundo, com limitada capacidade de investimento e uma legislação que dificulta a criação de novos negócios. O mercado consumidor é restrito, dado o baixo poder aquisitivo da população. A atividade informal parece em constante crescimento, com diversos impactos negativos.

No entanto, uma série de mudanças importantes atinge nossas empresas, cada vez mais inseridas no mercado global, tais como mudanças rápidas no comportamento do consumidor e nas formas de consumo, riscos constantes de obsolescência tecnológica e necessidade de manter um ritmo acelerado de inovação.

Diante desse quadro, como garantir a competitividade? Pelo menos quatro linhas de atuação são essenciais. Primeira, é necessário rever ações com maior freqüência, combinando correções de rota com visões de médio e longo prazo. Segunda, é preciso consolidar parcerias entre empresas, órgãos públicos e organizações não-governamentais. Terceira, é necessário desenvolver competências, principalmente por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa. E, quarta, é preciso cortar custos de forma radical, garantindo a sobrevivência em um cenário econômico desfavorável.

Os gestores brasileiros têm se mostrado historicamente avessos à evolução das condições de gerenciamento. O contexto econômico e institucional, durante muito tempo, favoreceu relações de dependência com o Estado. O momento seguinte à abertura econômica e às privatizações foi marcado por grandes mudanças, muitas fundamentadas em soluções fáceis e em modas gerenciais. O futuro, por sua vez, não acena com um horizonte aberto e tranqüilo. A difícil conjuntura local vai exigir cada vez mais sofisticação dos métodos de gestão, aliada a um profundo conhecimento do negócio e extrema competência para agir em ambientes turbulentos.



Sylvia C. Vergara
FGV-RJ

Gestão à brasileira

O Brasil possui uma maneira própria de administrar? Será a forma como conduzimos nossas organizações distinta daquela praticada em outros países? Este ensaio trata dessas questões e mostra que, apesar de termos alguns traços particulares, ainda não conseguimos desenvolver um modelo de gestão forte o bastante para nos diferenciar e levar nossas empresas a algum tipo de vantagem comparativa.

por Carlos Osmar Bertero FGV-EAESP

No campo das Ciências Humanas, particularmente no da Sociologia, a questão da identidade nacional tem sido objeto de estudo há décadas. Na primeira metade do século XX, foram produzidos estudos seminais sobre os traços característicos de nossa cultura por pesquisadores como Sérgio Buarque de Holanda, Gilberto Freyre e Paulo Prado.

Hoje, o tema da identidade nacional ocupa lugar de destaque em diversos campos. No centro do debate, costumam residir as seguintes questões: quais as singularidades de nosso país? No que nos diferenciamos dos demais?

MARCELO BREYNE / KROPKI

No campo da Administração, alguns observadores vêm questionando se o Brasil conseguiu, nas últimas décadas, desenvolver um modelo de gestão próprio. Ter um modelo de gestão significa contar com uma forma característica de conduzir empresas, as quais devem ser, ao mesmo tempo, bem adaptadas ao ambiente interno e competitivas no ambiente internacional. Conseqüentemente, a existência de um modelo de gestão de sucesso levaria a vantagens comparativas para as empresas de um determinado país em relação às empresas dos demais países.

Algumas peculiaridades brasileiras influenciam na forma como as empresas são aqui geridas, mas não chegam a constituir uma base sólida o suficiente para alavancar um estilo próprio, capaz de levar as organizações locais ao sucesso no chamado mercado global.

Este ensaio procura avaliar se o Brasil possui ou não um modelo característico de gestão, capaz de se diferenciar de modelos de outros países. Porém, antes de apresentarmos nossa posição, convém rever alguns estudos realizados sobre o mesmo tema.

Não somos únicos. Para alguns pesquisadores, a cultura dominante em um país é a principal, embora não a única, determinante de seu modelo de gestão. Por exemplo, características como o individualismo e o racionalismo, traços distintivos da cultura norte-americana, fazem com que o estilo de gestão daquele país seja marcado pelo empreendedorismo e pelos métodos racionais de gestão. Por sua vez, o Japão é comumente citado pelos valores coletivistas de sua cultura, que são associados a métodos de gestão baseados no consenso e a uma grande ênfase no planejamento.

Neste ponto poderíamos então nos perguntar: haveria traços da cultura brasileira que nos diferenciariam do restante do mundo, tal como ocorre na cultura norte-americana ou na cultura japonesa? A resposta provavelmente é não, ao menos se levarmos em conta o que nos apresenta o pesquisador holandês Geert Hofstede, conhecido por seus estudos comparativos entre culturas nacionais.

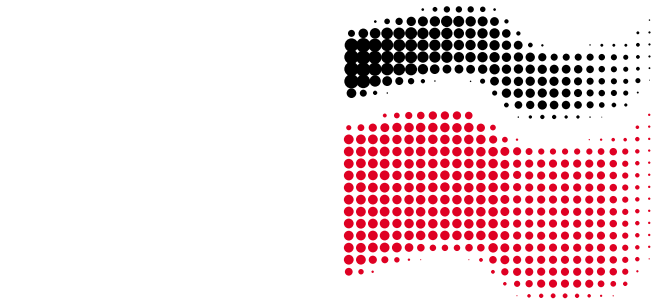
Para Hofstede, as culturas nacionais podem ser comparadas segundo quatro dimensões principais: (1) individualismo *versus* coletivismo; (2) distância do poder; (3) masculinidade *versus* feminilidade; e (4) controle de risco. Ao aplicar essas dimensões à classificação da cultura brasileira, o autor chegou a algumas características que nos aproximam de outros países. Vejamos essa classificação e seus impactos sobre o desenvolvimento de um estilo próprio de gestão.

Individualismo versus *coletivismo.* O Brasil fica a meio caminho entre o individualismo e o coletivismo, o que equivale a dizer que o indivíduo não é considerado exclusivamente responsável por seu sucesso, pois recebe a mediação de sua origem social, que provê uma rede de relações que determina o lugar que ele poderá ocupar na estrutura social ou organizacional. Tal condição pode também explicar a "diluição" dos processos de tomada de decisão, as dificuldades para aumentar o grau de autonomia dos escalões mais baixos da hierarquia e a tendência para levar as decisões, mesmo as mais simples, aos níveis gerenciais mais altos.

Distância do poder. O Brasil está entre as culturas consideradas com alta distância do poder. Em termos de gestão de empresas, esse tipo de cultura favorece estilos autoritários, cujo poder vem de cima para baixo, com centralização e dificuldades para a delegação.

Masculinidade versus *feminilidade.* O Brasil ocupa posição intermediária. Em termos de gestão de empresas, isso significa que nossa cultura favorece tanto estilos paternalistas (de cuidado, apoio e proteção) quanto es-

Parceiro Fundador GV-executivo



bandeirantes
gráfica

GV-executivo
Estratégia e Gestão

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Escola de Administração de Empresas de São Paulo



tilos profissionais (baseados em valores masculinos, como competitividade e foco em resultado). Constituímos, portanto, um híbrido.

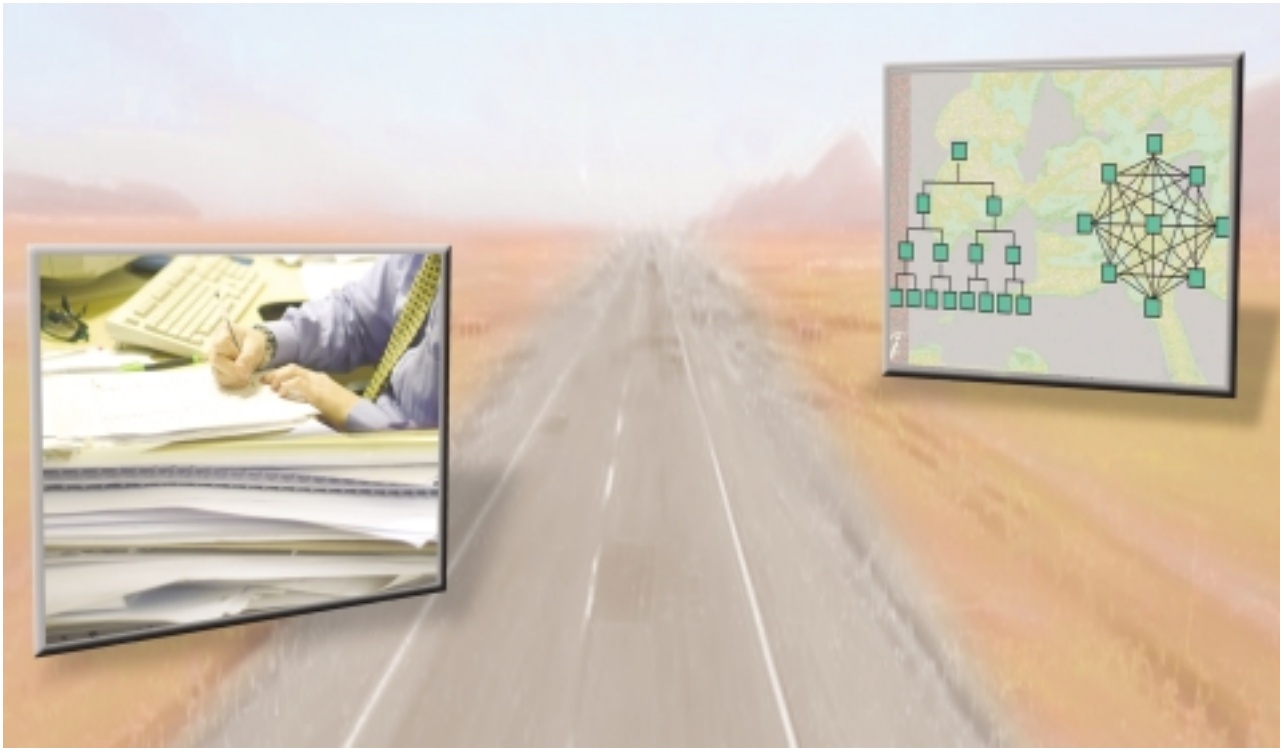
Controle de risco. O Brasil apresenta uma cultura marcada pela aversão ao risco, que pode ser percebida no fascínio brasileiro por carreiras no funcionalismo público, onde é, supõe-se, possível ter maior estabilidade e segurança de emprego. Em termos de gestão de empresas, isso leva a modelos mais conservadores e com baixo grau de empreendedorismo.

O trabalho de Hofstede mostra, portanto, que o Brasil não é singular. Em seu estudo, nosso país aparece ao lado de outros países latino-americanos e também da Europa mediterrânea, como Portugal, Espanha, Itália e Grécia. Ou seja, nosso país não ocupa uma posição isolada. Caso fosse o único a ter as características apresentadas a partir das dimensões propostas por Hofstede, poderíamos nos ver como excepcionais ou únicos, dotados de singularidade, mas não é esse o caso. Estamos sempre juntos de outros países, com os quais partilhamos alguns traços culturais.

Características negativas. Um outro estudo, realizado pelos pesquisadores brasileiros Marco Aurélio Spyer Prates e Betânia Tanure de Barros, segue a mesma trilha do estudo de Hofstede, apesar de trabalhar com variáveis distintas das empregadas pelo pesquisador holandês. Segundo esses autores, existe sim um "estilo brasileiro de administrar", derivado de um "sistema brasileiro de ação cultural", que distingue o país de outras nações.

Há, portanto, uma lista de traços marcantes no estilo brasileiro de gerir (vários deles negativos), tais como concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, aversão ao conflito, postura de espectador e formalismo.

De forma complementar, Costa, Fonseca e Dourad, também pesquisadores brasileiros, consideram que o estilo de gestão brasileiro seria caracterizado por uma série de atitudes e comportamentos, tais como visão imediatista, que dá prioridade à perspectiva de curto prazo; desvalorização do planejamento em geral, e do planejamento estratégico em particular; adoção de estruturas organizacionais centralizadas, que dão ênfase à hierarquia e a sis-



temas de tomada de decisão autocráticos; uso de sistemas de controle episódico, de caráter punitivo; prática de relações interpessoais, baseadas na docilidade e no respeito pelo poder constituído; prevalência de um estilo gerencial marcado por grande distância entre discurso e prática, que procura disfarçar formas autoritárias de poder com uma retórica de participação e envolvimento; e domínio de uma conduta gerencial sensível a modas e modismos gerenciais.

Identidade em questão. Podemos agora retomar as questões que deram origem a este ensaio, qual seja, seríamos singulares no que diz respeito ao mundo da gestão? Teríamos um modelo exclusivamente nosso de conduzir empresas? Antes de qualquer coisa, temos de admitir que, como país, temos algumas distinções, originadas de uma combinação única de variáveis históricas, econômicas, culturais e sociais. Tais distinções, naturalmente, influenciam na forma como as empresas são aqui geridas, mas, em nosso ponto de vista, não chegam a constituir uma base sólida o suficiente para alavancar um "estilo próprio de sucesso" e para nos distinguir ou nos diferenciar de um estilo de gestão como o norte-americano, o japonês ou o sueco. Vejamos o porquê.

O Brasil pode e deve desenvolver um modelo próprio de gestão, coerente com suas características e que seja fundamentado em seus traços culturais e seus pontos positivos, como a flexibilidade e a informalidade.

Em primeiro lugar, porque não somos totalmente originais. Apesar de não sermos nem norte-americanos, nem escandinavos, nem germânicos e menos ainda nipônicos, não estamos isolados. Há diversos países na América que partilham conosco condições comuns, como a mistura de etnias por exemplo. Temos a companhia de Cuba, Colômbia, Peru e vários países da América Central. Desenvolvemos, certamente, algumas "brasilidades administrativas", mas não a ponto de constituírem características únicas e diferenciadoras.

Em segundo lugar, porque dependemos muito do que vem de fora. Basta tomarmos como exemplo nossa avidez pela aquisição de importados, como a literatura administrativa de origem norte-americana, programas de treinamento, consultorias e MBAs. Temos até uma Feira de *Management*, que já se tornou um evento obrigatório para nossos executivos, na qual podemos encontrar "gurus" de outras paragens.

Em terceiro lugar, muitos dos traços de gestão considerados tipicamente brasileiros – como, por exemplo, o paternalismo e o personalismo, a tendência a adotar modelos autoritários e centralizados de gestão, a baixa exposição ao risco e ao empreendedorismo, a ausência de planos estratégicos e a visão imediatista, no estilo de "solução de crises" – podem levar a desvantagens comparativas, tendendo a dificultar o atendimento de níveis mais elevados de desempenho por parte de nossas empresas.

Por fim, pode-se afirmar que o modelo de gestão brasileiro está em transição, o que equivale a dizer que é um empreendimento ainda não consolidado. Observa-se na prática grande heterogeneidade em sua aplicação (grande variação entre empresas e até mesmo dentro das empresas), além da presença de elementos contraditórios entre si. São exemplos dessa condição a convivência de um estilo de gestão *top-down* e um discurso de participação e compartilhamento de poder; ou o foco em "gestão por competências" ao mesmo tempo em que continuam a existir práticas "personalistas" de premiação e recompensa.

A construção de um modelo. As colocações anteriores podem dar ao leitor uma impressão fatalista de que nada podemos fazer diante do quadro descri-

to, exceto aceitar nossa condição de copiadores de modelos estrangeiros. Essa seria uma falsa conclusão. De fato, há evidências de que nossas particularidades culturais também podem gerar vantagens competitivas.

Pesquisas recentes têm demonstrado a existência de certas peculiaridades nos comportamentos de assimilação de *expertise* importada por parte de nossos executivos, que podem envolver a simples negação aos modelos externos e a geração de simulacros – isto é, práticas "para inglês ver" –, porém também a re-invenção criativa, graças à capacidade de adaptação e à flexibilidade típicas do gestor brasileiro.



É importante estimular o executivo brasileiro a construir um modelo de gestão que incorpore o que há de melhor e mais característico em nossa cultura e em nosso ambiente de negócios. Um bom começo seria o reconhecimento das características locais de nosso contexto empresarial; isto é, é necessário que o executivo brasileiro olhe com mais atenção para a realidade do contexto de negócios do país, sondando suas potencialidades e estudando formatos de intervenção adaptados, o que pode ser realizado por meio do estudo da história e de nosso meio econômico, social e cultural.

Uma outra forma de desenvolver um modelo de gestão nacional seria por meio do fortalecimento dos traços positivos de nossa cultura, que apoiariam um bom desempenho por parte de nossas empresas e profissionais. Por exemplo, nossa flexibilidade, adaptabilidade e informalidade, e a capacidade de re-invenção contínua de nossas instituições, hábitos e crenças. No entanto, seria também necessário combater os traços negativos, como os apresentados anteriormente neste texto, como a aversão ao risco, a dificuldade de planejamento e de construção de cenários para médio e longo prazos, o foco imediatista da gestão e as práticas autoritárias de comando e controle.

Por fim, uma última recomendação relaciona-se à necessidade de integrar esforços em torno de um modelo singular de gestão brasileira, um modelo que tenha identidade própria. A heterogeneidade que caracteriza hoje nossas práticas de gestão poderia ser combatida com descrições coerentes sobre quais traços seria adequado manter, desenvolver e disseminar. Talvez, assim, cheguemos à conclusão de que não é preciso imitar os sistemas e estilos de gestão que existem no exterior, pois não temos um único modelo de gestão, mas vários – e, sobretudo, os que ainda estão por ser inventados.

Carlos Osmar Bertero
Prof. do Departamento de Administração Geral
e Recursos Humanos
E-mail: cbertero@fgvsp.br

O preço do futuro

O inexorável avanço da informatização nas empresas não se faz sem paradoxos, que colocam em xeque o senso comum. Um desses paradoxos foi revelado pela pesquisa anual do Centro de Informática Aplicada (CIA) da FGV-EAESP: os investimentos e gastos em TI (como percentual do faturamento das empresas) continuam crescendo, apesar do custo anual por usuário ser decrescente (veja gráfico).

Nos últimos 15 anos, o gasto total cresceu a uma invejável taxa média de 9% ao ano. Em 2004, chegou a 4,9% do faturamento das empresas. A tendência, que não julgamos ser falaciosa, é que a taxa se mantenha alta nos próximos anos. Por seu lado, o custo anual por usuário decresceu a uma taxa média de 8% ao ano, porém apresentando um comportamento comparativamente menos estável. Em 2004, o valor médio constatado pela pesquisa do CIA foi de aproximadamente 9 mil dólares (www.fgvsp.br/cia/pesquisa).

Cabe notar que a variação entre empresas é significativa e depende do setor de atividades e do nível de informatização da organização. Pesquisas de campo comprovam que o nível de informatização da organização é fruto direto do reconhecimento da importância dessa ferramenta e, por sua vez, leva a um maior nível dos serviços.

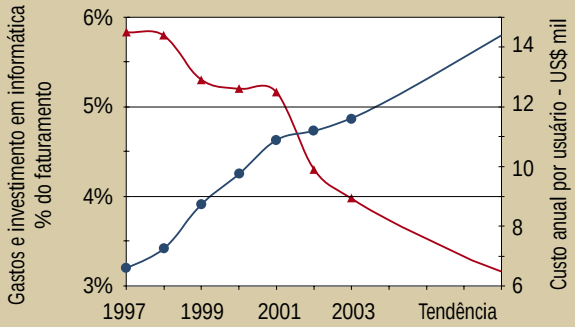
A questão fundamental a ser aqui tratada é a seguinte: o que os resultados revelados pelo gráfico permitem dizer sobre tendências para o futuro? Primeiramente, que os investimentos em TI deverão continuar crescendo a taxas vigorosas, à medida que mais empresas percebam os benefícios associados, assim como as empresas que já empregam TI continuem ampliando sua utilização. Em segundo lugar, que a evolução tecnológica continuará a garantir a redução do custo por usuário, o que tende a aumentar a atratividade dos investimentos.

Tal ciclo, potencialmente virtuoso para as organizações, coloca aos gestores um importante desafio: gerenciar a informatização da organização de forma consistente e coerente, garantindo o alinhamento com a estratégia empresarial e a evolução conjunta dos modelos de organização e gestão. A construção do futuro não é apenas fruto do avanço da tecnologia, mas de seu emprego como agente de transformação dos negócios.



Fernando S. Meirelles
FGV-EAESP

Histórico e tendências de gastos, investimentos e custos em TI



Fonte: Pesquisa CIA-FGV-EAESP

Cinco décadas de automação

A tecnologia de automação bancária atingiu no Brasil um alto nível de excelência. O setor bancário pode ser hoje considerado um dos únicos em que o desenvolvimento local de tecnologia se igualou aos equivalentes estrangeiros, ou até mesmo os superou. Ao rever sua história, é possível observar quais processos de inovação que, além de promover a substituição de equipamentos e a racionalização do trabalho, trouxeram uma nova forma de conceber os serviços bancários no país.

por Eduardo H. Diniz FGV-EAESP

MARCELO BREYNE / KROPKI

Um cliente de banco pode hoje facilmente acessar de casa sua conta. Estas operações, simples e rápidas, que exigem apenas um micro-computador e acesso à *Internet*, são fruto de um processo de evolução que envolveu instituições financeiras, consultores de tecnologia de informação, órgãos de governo e diversos outros atores.

A história da automação bancária no Brasil envolve não apenas evolução tecnológica, mas principalmente uma sucessão de mudanças na forma de conceber a natureza

do próprio serviço bancário (ver Diagrama 1). Revela ainda importantes conquistas em termos de capacitação interna do país para o desenvolvimento de tecnologias próprias.

Os CPDs dos anos 60. Os primeiros computadores instalados em bancos brasileiros foram importados no início dos anos sessenta. Depois do Bradesco, que instalou seu primeiro computador em 1962, o Banco Nacional, o Itaú e o Bamerindus adquiriram seus *mainframes*. O objetivo era automatizar as operações de suporte, o *back-office*. Esse impulso de investimento em tecnologia foi incentivado pela forte concentração bancária ocorrida depois das reformas no setor, implantadas a partir de 1965 pelo governo militar.

Com o fim dos altos índices de inflação, os bancos foram obrigados a desenvolver projetos de automação bancária permeados por metas de eficiência operacional e foco na economia em operações de processamento de transações.

As primeiras experiências com o uso de sistemas computadorizados foram acompanhadas por grandes resistências por parte de grupos de profissionais, que sentiam seu trabalho ameaçado. No banco Itaú, por exemplo, existia uma resistência muito grande dos contadores do banco em relação ao uso de computadores. O Chefe da Contabilidade do banco recusou-se a comparecer ao lançamento do sistema de contabilidade computadorizado, para não ser conivente com uma iniciativa "fadada ao fracasso".

Apesar dos problemas, a concentração bancária favoreceu o aparecimento de instituições com capacidade cada vez maior para investir em processos de automação. Os computadores dos bancos eram localizados em grandes CPDs (Centro de Processamento de Dados), alimentados com dados enviados de cada agência. Esses dados eram processados e consolidados durante a noite e retornavam, em forma de listagens, para as agências no dia seguinte, permitindo dessa forma a consulta durante o expediente. No entanto, em vista da expansão geográfica da rede de agências, o tempo médio para esse transporte de dados tornou-se elevado. As agências mais distantes esperavam até três dias para que seus papéis fossem processados. A alternativa encontrada foi a criação de subcentros regionais, que recebiam os dados das agências, os armazenavam e os enviavam para os CPDs por linha telefônica.

Tecnologia caseira nos anos setenta. Em 1974, foi anunciado o II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), que pressupunha a implantação de uma indústria nacional de minicomputadores, sob o controle do capital nacional. A política de emancipação tecnológica na área de informática, baseada em uma filosofia de substituição de importações, foi estabelecida com rígidas diretrizes de controle sobre as importações de computadores, a partir de 1975. Essas restrições à importação afetaram diretamente as políticas de automação bancária que já estavam em desenvolvimento no país.

Ao mesmo tempo, grandes fornecedores estrangeiros costumavam ignorar certas necessidades específicas do mercado brasileiro. Por exemplo, a Olivetti, que superava a IBM em número de máquinas instaladas no país, rejeitou a idéia de arquivar os cadastros das agências bancárias em discos magnéticos em minicomputador, preferindo enviá-los para processamento e arquivo nos CPDs. A nova idéia exigiria o desenvolvimento de novos programas e adaptações de *hardware*. Entretanto, a empresa não estava disposta a investir recursos no desenvolvimento de um projeto para um mercado que representava menos de 1% da fatia do mercado global.

A alternativa dos bancos para superar as restrições à importação foi investir, por contra própria, no desenvolvimento de tecnologias, particularmente aquelas relacio-

nadas ao processamento descentralizado. Além de constituírem fonte de demanda, as instituições financeiras contribuíram com capital e recursos humanos para o desenvolvimento de algumas das principais empresas da nascente indústria de informática brasileira.

Esse papel investidor dos bancos, no final dos anos setenta, foi amplamente facilitado pelo ritmo acelerado de crescimento da inflação naquela época. Por um lado, a inflação induzia os clientes a demandar uma rede eletrônica que pudesse operar seus recursos depositados nos bancos de forma mais eficiente e rápida. Por outro, permitia que os bancos auferissem lucros em volumes suficientes para investirem pesadamente na rede de agências automatizadas.



Processamento *on line* nos anos oitenta. No início dos anos oitenta, a automação bancária já se tornara sinônimo de automação das atividades de atendimento ao cliente e processamento *on-line*. Essa situação era clara nos bancos de varejo, que dependiam de uma rede de agências mais ampla. Ao mesmo tempo, os bancos de atacado também investiam em automação, especificamente nos sistemas de apoio à decisão, que eram mais úteis no atendimento aos clientes de grande porte.

A automação crescente das agências, acompanhada por uma maior integração aos sistemas centrais dos bancos, contribuiu para que o usuário do sistema bancário deixasse de ser apenas cliente de uma agência específica para tornar-se cliente do banco como um todo, o que impulsionou o conceito de banco eletrônico. Acreditava-se que, quanto mais automatizado fosse um banco, mais clientes ele conseguiria.

Assim, a agilidade propiciada pela automação passou a ser valorizada como diferencial competitivo. Surgiram então *slogans* tais como "banco eletrônico" (Itaú), "banco dia e noite" (Bradesco) e "banco 24 horas" (Unibanco).

O fim da bolha inflacionária. O fim do governo militar e a chegada dos civis ao poder trouxeram novas metas para a ação governamental. Em 1986 foi lançado o Plano Cruzado, que foi o primeiro de uma série de programas de combate à inflação. Com a mudança da política econômica, os bancos tiveram de revisar drástica e rapidamente suas estratégias e metas, tendo como objetivo se adaptar a uma economia sem, ou quase sem, inflação.

Dessa forma, foi gerada grande pressão para que os projetos de automação bancária buscassem eficiência operacional e redução de custos no processamento das transações. Agências com baixa rentabilidade foram fechadas, muitos bancários foram demitidos e a automação passou a ser vista como um expediente para reduzir o custo operacional. A nova fase não significou o fim do conceito de banco eletrônico, mas seu alinhamento com objetivos de racionalização.

Com a evolução da tecnologia, serviços que tinham um forte componente de automação foram disseminados, tais como a utilização de cartões magnéticos, as redes de caixas eletrônicos, o pagamento automático de contas, a cobrança eletrônica, os sistemas de aplicação e resgate automáticos, e os serviços de atendimento por telefone. Paralelamente, a redução de quadros foi dramática: em 1985, havia quase 1 milhão de bancários no Brasil. No ano 2000, esse número havia sido reduzido a 400 mil.

A popularização dos computadores pessoais ao longo dos anos noventa levou ao surgimento dos conceitos de *home banking* e *office banking*. À época do lançamento do *home banking*, acreditava-se que ele seria tão bem aceito quanto os terminais de atendimento. Nessa primeira fase, o sistema era apoiado por *softwares* proprietários fornecidos pelos bancos por meio de disquetes e a conexão era feita por linha discada.

Porém, as estratégias de *home banking*, anunciadas como o futuro dos serviços bancários desde o início dos anos oitenta, não tiveram o sucesso esperado. Depois de considerar o telefone e a televisão a cabo como canais alternativos nos anos oitenta, os bancos se voltaram para os PCs como plataforma para o desenvolvimento do *home banking*. Da mesma forma que as tentativas anteriores, que falharam pelo baixo nível de adesão dos usuários, o *home banking* com base nos PCs também foi frustrante. A falta de uma população significativa de usuários foi o principal fator para sua relativa estagnação.

O mundo virtual dos anos noventa. O conceito de banco virtual, acessado por clientes de casa ou do escritório, só se tornou verdadeiramente popular depois que a *Internet* foi aberta para o mundo comercial, em 1994. Como se sabe, ao utilizar esse meio de comunicação, os clientes não precisam adquirir um *software* específico; eles podem ter acesso às suas informações bancárias de qualquer lugar, a qualquer hora. Por sua vez, os bancos podem monitorar as operações realizadas pelos clientes, procedimento que pode alimentar inúmeras análises mercadológicas e de comportamento do consumidor.

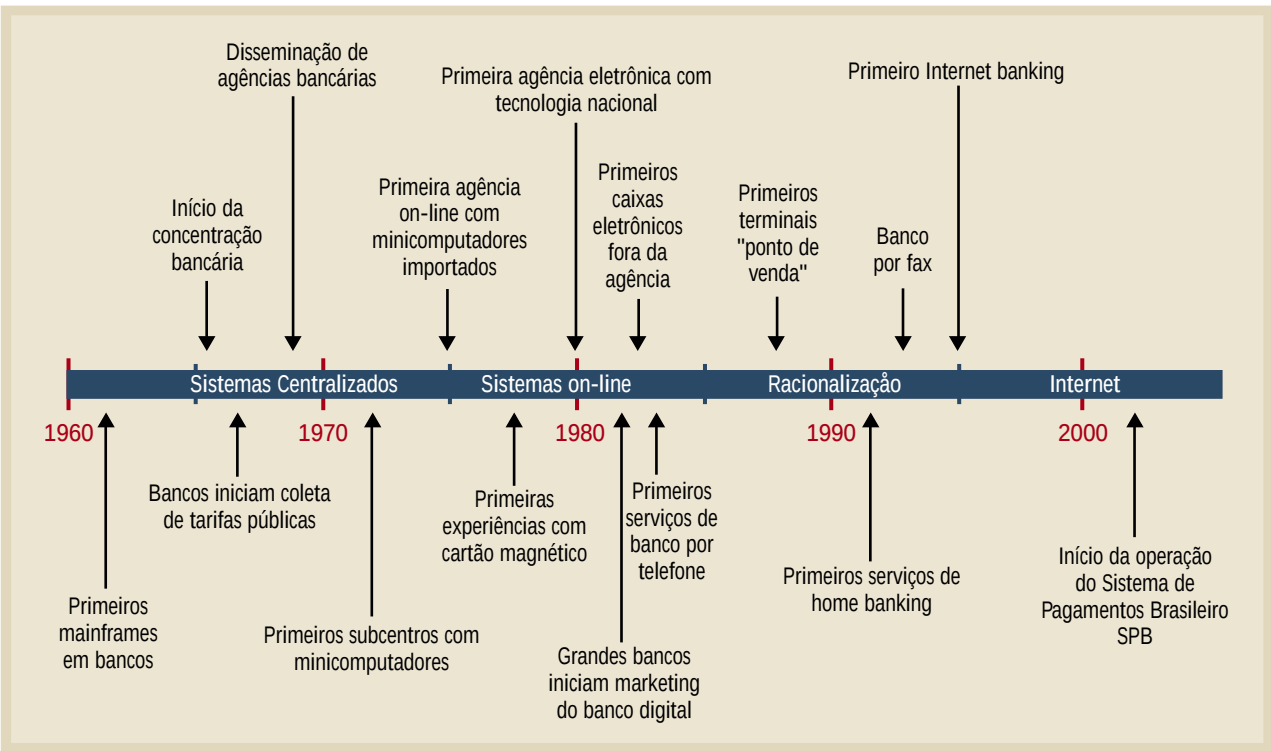


Diagrama 1: Fases da automação bancária no Brasil

Parceiro Fundador GV-executivo

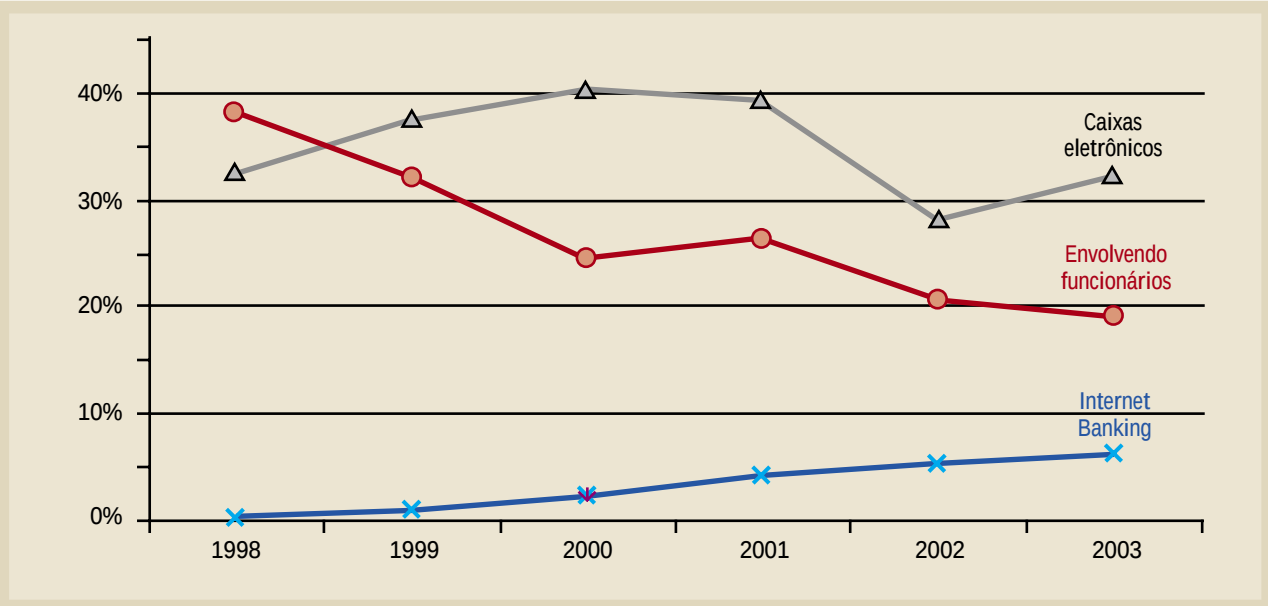
PRICEWATERHOUSECOOPERS

GV-executivo
Estratégia e Gestão

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

50 anos FGV EAESP



Fonte: Febraban

Gráfico 1: Evolução dos canais bancários em relação ao total de transações

Entre 2001 e 2002 o crescimento do *Internet banking* foi particularmente expressivo: o número de usuários cresceu 50% e o volume de transações avançou 178%, com relação ao ano anterior, atingindo a marca de 2,2 bilhões de transações. Segundo a Febraban, em 2000 existiam cerca de 8,3 milhões de usuários de *Internet banking* no Brasil; em 2001, esse número saltou para 13 milhões, atingindo 14,9 milhões em 2002 (ver Gráfico 1).

Os índices de uso do *Internet banking* no país não param de crescer. Em 2003, a parte mais significativa dos serviços nas agências já se encontrava disponível nos *sites* dos bancos. Estima-se que o serviço atinja atualmente cerca de 25% do número total de clientes bancários do país, marca superior a diversos países desenvolvidos da Europa e que rivaliza com os índices encontrados nos EUA.

Trilhas para o futuro. Novos desafios são agora trazidos por um mercado cada vez mais competitivo e sensível às evoluções da tecnologia de informação. Entre as tendências mais relevantes pode-se destacar o crescente uso do *Internet banking* nos serviços de atacado, particularmente aqueles voltados para o mercado corporativo; a reformulação do modelo de caixas eletrônicos, que tendem a utilizar a plataforma tecnológica da *Internet*; a integração de novas plataformas de acesso às informações, como os telefones celulares e os *palm tops*; a incorporação do conceito de *Internet banking* aos sistemas internos dos bancos, com o desenvolvimento de portais corporativos; a disseminação de novas formas de pagamento eletrônico, das quais já faz parte uma variedade de tipos cartões e até mesmo celulares; a crescente digitalização de documentos e a certificação digital.

Os passos de mudanças no futuro não devem ser diferentes daqueles experimentados no passado: grandes mudanças tecnológicas continuarão a caminhar paralelamente a mudanças nos modelos de negócios e nos sistemas de relacionamento com clientes. O sucesso das instituições brasileiras continuará a ser fruto da competência para gerir essas diferentes dimensões de mudança na velocidade e ritmos adequados.

Eduardo H. Diniz
Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: ediniz@fgvsp.br

O futuro da gestão de RH

"RH será sempre vagão, nunca locomotiva." A expressão, relativamente conhecida, traduz uma idéia simples: a gestão de recursos humanos sempre segue a reboque da estratégia da empresa. Ela depende, quase sempre, da iniciativa de outras áreas para poder elaborar a sua própria linha de conduta. Essa visão talvez soe passiva e conformista, entretanto reflete a realidade de muitas organizações brasileiras.

Além disso, há, em nosso país uma lacuna a ser vencida, isto é, o modo de como a "locomotiva" é conduzida. Nossas empresas sofrem de problemas básicos de gerenciamento. Há grande dificuldade de se trabalhar com planejamento, faltam competências e ainda predominam estilos autoritários de condução. Como a área de RH poderia ser diferente do resto? O "vagão" segue a "locomotiva".

Quando observamos a gestão de recursos humanos no Brasil, deparamo-nos com um quadro bastante heterogêneo. Temos um pequeno percentual de empresas, geralmente grandes corporações, que adotam práticas relativamente avançadas de gestão de recursos humanos. Temos ainda um grande percentual de empresas, quase sempre pequenas e médias organizações, que ainda operam segundo o antiquado modelo do departamento de pessoal.

Ainda que, sem dúvida, tenhamos presenciado alguma evolução, o discurso segue bem à frente da prática. Clichês e palavras de ordem como alinhamento estratégico, *empowerment* e *coaching* constituem o léxico dos gerentes de RH há mais de uma década, mas o dia-a-dia é de pouca poesia e muitos tropeços.

Um corte alternativo pode nos revelar áreas de recursos humanos totalmente utilitárias contrapostas às de caráter mais humanista, não raro atuando com pendores paternalistas.

Diante desse quadro, quais os desafios para o futuro? O primeiro é evoluir na questão do alinhamento estratégico, para garantir a articulação entre as funções tradicionais – recrutamento, treinamento, remuneração e outras – com os imperativos dos negócios. Isso inclui um maior envolvimento da área nos processos de internacionalização e formação de redes inter-organizacionais. O segundo é contribuir para a (re)construção da identidade e fortalecimento de valores, buscando enfrentar a fragmentação que marca muitas empresas depois de quase duas décadas de mudanças. O terceiro é recuperar o sentido do trabalho, atropelado nos últimos tempos pelo avanço tecnocrático e por discursos vazios.

No futuro, a área continuará a enfrentar ambigüidades e contradições, como seu duplo compromisso com os negócios e com os indivíduos, ou a complexa articulação entre o discurso e a prática. Não há solução mágica. O primeiro passo para a construção de sistemas de gestão mais saudáveis e efetivos é explicitar tais ambigüidades e contradições, e enfrentá-las.



Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Cinco décadas de RH

A história da gestão de pessoas no Brasil pode ser contada tendo como marcos as diversas soluções, por ela desenvolvidas, para atender às necessidades das organizações. Desde o "departamento de pessoal" até a "gestão de recursos humanos", a gestão de pessoas sofreu profundas transformações. No entanto, apesar de ter avançado nos conceitos e nas práticas, ainda persistem contradições próprias dos modelos de gestão de pessoas, agravadas por traços culturais brasileiros como paternalismo e autoritarismo.

por Beatriz Maria Braga Lacombe FGV-EAESP e Pedro F. Bendassolli USP

Observadores da gestão de pessoas costumam ressaltar que um traço de identidade forte dessa função é a contradição. Uma das contradições mais importantes relaciona-se com o duplo compromisso com os indivíduos e com o negócio. Como um pêndulo, ora a ênfase das ações oscila para a ponta humanista (o canto dos indivíduos, da qualidade de vida no trabalho e da motivação), ora descola-se para a ponta instrumental (o canto do alinhamento estratégico e da busca de resultados). Ao longo do tempo, a gestão de pessoas e a área especí-

MARCELO BREYNE / KROPKI

fica de RH vêm buscando encontrar soluções para essa contradição.

Pré-história. As primeiras notícias sobre gestão de pessoas no Brasil datam do final do século XIX e começo do século XX. No contexto internacional, ocorria um movimento de industrialização e mecanização. No Brasil, a economia era dominada pelas atividades agrícolas e o nível de industrialização era incipiente, mas o país se urbanizava e a migração interna crescia vigorosamente.

O fim da escravidão gerava um enorme contingente de indivíduos sem trabalho, enquanto imigrantes europeus completavam a força de trabalho disponível. De forma geral, o nível de qualificação era baixo e a atitude geral, dócil. A autoridade dos patrões era sagrada e a distância entre patrão e empregado, intransponível.

Nesse contexto predominavam as empresas familiares, paternalistas e autocráticas, e a gestão de pessoas apresentava grandes variações caso a caso. O departamento de pessoal, ainda em estado embrionário de desenvolvimento, tinha como principal, senão única, atividade a manutenção de um livro de registros, no qual se anotavam os nomes, salários, contratações e demissões dos empregados.

A partir de um dado momento, o profissional do departamento de pessoal passou a ser visto como excessivamente preso a questões operacionais e trabalhistas, sem preparo para assessorar a alta administração em questões estratégicas.

Era Vargas. A alteração desse quadro só vai ocorrer algumas décadas mais tarde, no período entre-guerras. No mundo, os governos passam a intervir cada vez mais na economia. Sindicatos são organizados e pressionam o poder público pela promulgação de leis favoráveis aos trabalhadores. No Brasil, durante o governo Getúlio Vargas, ocorre a criação do Ministério do Trabalho e da CLT. Entretanto, apesar de os sindicatos terem também aqui se fortalecido, viviam no Brasil uma situação diferente da existente em outros países, em função de sua relação de dependência do Estado.

A industrialização avança e inicia-se a disseminação dos princípios de administração científica e dos manuais de tempos e movimentos. Nesse período, a gestão de pessoas ainda se caracteriza pelo perfil paternalista e autocrático do período anterior. As grandes empresas procuravam padronizar a produção e minimizar custos. É nesse momento que surgem no Brasil os departamentos de pessoal, chefiados por advogados ou engenheiros, que passam a cuidar das rotinas trabalhistas, da seleção e demissão, e da folha de pagamento. De seu lado, as pequenas empresas são conduzidas de maneira informal, com pouca atenção às questões relacionadas à gestão de pessoas.

Pós-guerra. O período posterior ao término da Segunda Guerra Mundial é marcado pelo crescimento econômico na Europa e nos Estados Unidos. O modelo de Estado de Bem-Estar Social se dissemina, tendo como base pactos firmados entre governo, empresários e sindicatos. Tal condição é favorável para as empresas, que vêem sua produção e vendas aumentarem, o que lhes permite pagar salários cada vez maiores. Para os empregados, a situação também é favorável, havendo poucas greves e conflitos.

Enquanto isso, no Brasil, investe-se pesadamente em obras civis e de infra-estrutura. A indústria cresce, e o país recebe filiais de diversas multinacionais. No entanto, o crescimento econômico não acontece de forma contínua. Problemas com a balança de pagamentos, aliados aos problemas políticos do final da década de cinqüenta e início da década de sessenta, trazem instabilidade para o mercado de trabalho. O contexto mais complexo gera reflexos na gestão de pessoas, que se torna mais sofisticada. Temas como gerenciamento de carreira, remuneração e treinamento passam a ser tratados com maior atenção.

Mudanças na década de setenta. O quadro mantém-se praticamente inalterado até o início da década de setenta, quando acontece o choque do petróleo. No mundo, as bases que permitiram o crescimento se desestabilizam e a condição de pleno emprego é colocada em xeque pela recessão. No Brasil, o ciclo acelerado de crescimento é interrompido e passa-se a viver um período de instabilidade econômica, que alterna momentos de crescimento e momentos de estagnação. Os sindicatos se fortalecem e assumem posturas cada vez mais combativas.

A gestão de pessoas se caracteriza por um forte componente de "rotinização", uma variante da administração científica, que separa o planejamento da execução e do controle. Persistem as lacunas de treinamento e desenvolvimento, enquanto cresce o controle do trabalho por parte de capatazes e supervisores.

A ação do departamento de pessoal continua sendo discreta e secundária, embora seu escopo de trabalho tenha sido ampliado. Suas atividades são rigidamente condicionadas pela legislação trabalhista, pelas diretrizes fixadas pela alta direção e pelos condicionantes tecnológicos da produção.

Avanço da retórica na década de oitenta. As décadas de oitenta e noventa são marcadas pelo fenômeno da globalização. No mundo, a desregulamentação e a queda de barreiras comerciais obriga as grandes corporações a reestruturar as operações mundiais e a buscar patamares mais altos de competitividade. O mesmo movimento ocorre no Brasil, ainda que com uma década de defasagem em relação aos países desenvolvidos.

A gestão de pessoas responde ao novo contexto com mudanças de foco e escopo. Nas grandes organizações, o departamento de pessoal cede espaço ao departamento de



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL KROPKI

recursos humanos. Populariza-se o conceito de alinhamento estratégico da área de gestão de pessoas com os objetivos de negócios da empresa. Muitos gerentes e diretores de recursos humanos passam a ter voz ativa nas decisões corporativas.

Dois modelos dominantes. Na história que acaba de ser relatada, pode-se notar que as mudanças ambientais apresentaram, em cada época, desafios essenciais à gestão de pessoas, determinando muitas de suas características nas organizações.

A primeira grande configuração histórica do modelo de gestão de pessoas foi o chamado Departamento de Pessoal (DP), certamente a versão mais popular e disseminada de gestão. A lógica desse modelo estava fundamentada, de um lado, em um controle dos procedimentos e das tarefas e em um tipo de autoridade paternal e autoritária; e, de outro, na obediência, docilidade e baixa qualificação dos empregados.

São ainda poucas as empresas que se engajam em reflexões mais profundas sobre aspectos essenciais da gestão, como liderança e comunicação, que têm enorme impacto sobre a realização do trabalho e seus resultados.

Esse modelo começa a dividir espaço, no final do período analisado neste texto, com uma nova configuração de gestão de pessoas nas empresas, agora denominada de Administração estratégica de Recursos Humanos (ARH). Nesse novo modelo, a gestão, apoiada por um departamento de recursos humanos, busca formar alianças com os empregados que resultem em maior alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a ARH se diferenciaria do modelo anterior pela total identificação com os interesses organizacionais e pelo pressuposto de que gerenciar pessoas é como gerenciar qualquer outro recurso. Esse novo modelo marcou, pelo menos no discurso, uma ruptura com seu antecessor. A ARH tende a substituir a gestão associada ao DP no que esta tem de visão obediente e submissa da força de trabalho e de área de apoio, com poder reduzido ou nulo de decisão.

Nesse novo modelo, as pessoas precisam desenvolver habilidades tais como empreendedorismo e criatividade, e a ARH tem como princípio a agregação da função a processos de mudança organizacional, de tomada de decisão, de produtividade e de ação gerencial. Um outro marco de diferenciação é o interesse da ARH na manipulação de valores simbólicos e culturais, substituindo formas antecedentes de controle baseadas na obediência aos interesses organizacionais. Agora, a idéia é incitar o engajamento dos funcionários por meio da gestão de sistemas de valores compartilhados.

Mirando o futuro. Se os novos tempos demandam, de todos os tipos de organizações, novas formas de gerenciar pessoas, a pergunta que se coloca é: para que possa contribuir de maneira efetiva para os resultados organizacionais, quais são as ações possíveis para a área específica de Recursos Humanos? Assim, é possível destacar alguns focos que devem ocupar a atenção dos profissionais da área nos próximos anos.

O primeiro diz respeito às atividades tradicionais do antigo DP, basicamente as funções operacionais de seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração, que vêm sendo, nas grandes empresas, cada vez mais terceirizadas. Nas pequenas e médias empresas, a área, muitas vezes ainda denominada DP, continua tendo sua atuação restrita a um foco técnico, com pouca participação nas decisões estratégicas.

Um segundo foco de atenção e das ações da área específica de RH nas empresas diz respeito a uma reflexão conceitual profunda e à retomada de uma ação transformadora sobre o novo cenário organizacional, algo que vai muito além de contratar, treinar e remunerar. Inclui-se, nesse caso, a discussão sobre os limites do modelo da ARH

e de suas perigosas contradições internas. Isso porque se, por um lado, ele insufla um novo credo à função de recursos humanos, baseado em idéias de participação, envolvimento, comportamento humano e qualidade, por outro tem forte compromisso com a realização das estratégias da organização, que, como se sabe, nem sempre coincidem com essas idéias. Isso nos leva à conclusão de que a ARH pode ser mais forte como discurso, isto é, como resposta em nível simbólico, do que como prática.

Portanto, o grande desafio da área é a busca de explicitação para as contradições presentes nos modelos conceituais sobre gestão de pessoas, como o modelo da ARH, e do questionamento sobre o papel que a área poderá, de fato, desempenhar diante dessas contradições, para que o profissional da área não seja cobrado, exclusivamente, por alguma coisa que compete a todos na organização, a saber, a gestão de pessoas. Isso poderá ser feito por meio de uma crítica aos paradoxos e fundamentos das premissas adotadas, bem como de uma renovação da gestão de pessoas tradicional. É somente a partir dessa reflexão crítica e da definição do seu papel que os profissionais dessa área poderão encontrar os meios e os recursos para criar um modelo, particular a cada empresa, que efetivamente consiga lidar com as dificuldades concretas vivenciadas em seu dia-a-dia. Do contrário, o discurso continuará precedendo e contradizendo as práticas que se busca construir.

Beatriz Maria Braga Lacombe
Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos do Trabalho
Doutoranda em administração na FEA-USP
E-mail: bialacombe@fgvsp.br

Pedro F. Bendassolli
Prof. de Psicologia na Universidade Paulista
Doutorando em psicologia social na USP
E-mail: pedrofernando@terra.com.br

Mudança anunciada

Em um artigo publicado em 1963 na *RAE – Revista de Administração de Empresas*, já se discutia qual era, na época, a função do administrador de pessoal, antecipando futuros questionamentos sobre o seu papel.

"Nosso administrador de pessoal está procurando aperfeiçoar-se, fazer de sua profissão uma carreira e realizar funções compatíveis com a verdadeira posição que deveria ocupar dentro de uma empresa, industrial ou comercial. Mas terá que percorrer um longo caminho para chegar a alcançar apenas parte desse objetivo.

(...) em nossos contatos pessoais com administradores de pessoal de grandes e pequenas firmas, temos notado sempre que aqueles demonstram um certo sentimento de frustração, causado pelo fato de que o prestígio de seu cargo é menor do que o de administradores de produção ou de vendas, por exemplo.

Em segundo lugar, porque temos também observado que entre nós a preocupação maior, tanto dos dirigentes de empresas como dos ocupantes do cargo, continua a ser de conhecimentos sobre legislação trabalhista, bastando, para comprovar essa observação, a leitura dos anúncios em que se procuram diretores, gerentes, chefes, encarregados ou funcionários de pessoal.

Ainda mais, observamos que a administração de pessoal nas pequenas e médias empresas inclui tarefas caracterizadas como perfeitamente rotineiras; e a das grandes empresas inclui tantas e tão variadas e desconexas atribuições que se chegou a afirmar que seria impossível encontrar alguém que reunisse todas as qualificações necessárias ao exercício da função.

Acrescentando a isso a opinião de estudiosos do assunto de que não se pode caracterizar um dirigente como administrador de pessoal, pois todos os chefes de empresa devem ser, até certo ponto, administradores de pessoal, chegamos, logicamente, às indagações de Peter Drucker: teria fracassado a administração de pessoal? Estaria ela, por falta de 'status', sem poder sobre o recurso humano da empresa?"

"Funções e posição da administração de pessoal", de Carlos José Malferrari. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 3, n. 6, 1963, pp. 13-14.

EAESP 50 anos

Em 1954, a população brasileira era cerca de 60 milhões de habitantes, a renda *per capita* eram modestos 199 dólares, porém nossa economia crescia a invejáveis 8% ao ano. O país industrializava-se e urbanizava-se. A cidade de São Paulo seguia à frente neste processo: nas comemorações dos 450 anos de sua fundação, o lema ufanista adotado foi "São Paulo não pode parar". Foi nesse clima de crescimento e otimismo que nasceu a EAESP. As páginas seguintes registram a cronologia dos principais eventos que marcaram a história do Brasil e de nossa primeira escola de Administração nos últimos 50 anos. Para ilustrar essa cronologia, recuperamos imagens da construção do prédio da Avenida 9 de julho, de formaturas, de aulas, de visitas a empresas e outros eventos. Esses registros são testemunhos do esforço coletivo de professores, alunos e funcionários, que construíram uma instituição exemplar, uma organização que soube crescer, adaptar-se e enfrentar com sucesso momentos difíceis. Desejamos que essa breve visita ao passado sirva de estímulo à comunidade EAESP, atual e futura, para que mantenha viva sua missão: de contribuir para a melhoria das condições de vida de um país com enormes carências sociais e grandes deficiências em termos de administração.

por José Rubens Izzo GV-executivo


FUNDACÃO GETÚLIO VARGAS
ADMINISTRACÃO DE EMPRESAS
DE SÃO PAULO

Devido a seus objetivos essencialmente práticos, a Mercadologia desenvolver-se-á em função do grau de influência que o consumidor conseguir exercer sobre o processo de decisão das empresas. Quanto maior for essa influência, tanto mais atenção o dirigente empresarial atribuirá aos problemas de distribuição e vendas e tanto mais firme será a posição do administrador mercadológico.

Raimar Richers, 1962

1954

Fundação da EAESP, com sede na rua Martins Fontes

Apêndice 15

Reconhecimento da Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

14.11.1963

DECRETO Nº 52.830 – de 14 de novembro de 1963

Concede reconhecimento à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da atribuição que lhe confere o artigo 87, item I, da Constituição Federal, e nos termos do art. 23 do Decreto-lei nº 421, de 11 de maio de 1938, decreta:

Art. 1º – É concedido reconhecimento à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas.

Art. 2º – Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Brasília, em 14 de novembro de 1963, 142º da Independência e 75º da República.

João Goulart
Júlio Furquim Sambaquy

1955

Início do primeiro curso de bacharelado em Administração de Empresas do Brasil



Lançamento do plano de metas do Governo Juscelino Kubitschek

1956

1954-1963

1958

Criação do CPG Curso de Pós-Graduação

1959

Criação do NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações e da Associação de ex-alunos





Lançamento do primeiro sedan Volkswagen

1959

1961

Criação da RAE Revista de Administração de Empresas



Inauguração de Brasília

1961

A teoria geral da administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia.

Maurício Tragtenberg, 1971

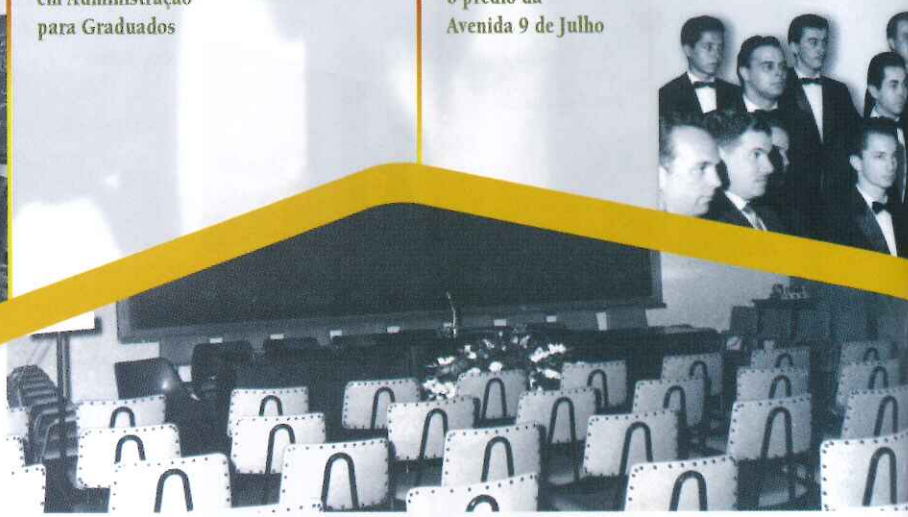
1966

Criação do CEAG curso de Especialização em Administração para Graduados



1967

Transferência da EAESP para o prédio da Avenida 9 de Julho



Golpe de estado e início do período militar

1964

Promulgação do AI-5

196

1964-1973

1969

Criação do curso de Administração Pública

1970

Criação do CECOP Coordenadoria de Estágios e Colocação Profissional

Criação do CEATA, posteriormente NATAD, e atualmente GVconsult

1971

Ápice do crescimento do PIB, com taxa de 12%



1972

Criação do PEC Programa de Educação Continuada



1973

Economia brasileira sofre impactos da primeira crise do petróleo

O que nós temos em síntese hoje no Brasil é um modelo de desenvolvimento ou de crescimento econômico que posso chamar de tecnoburocrático-capitalista. É um modelo que tem como dois grandes agentes: o grande Estado tecnoburocrático-capitalista e a grande empresa nacional ou estrangeira. Os grandes beneficiários deste modelo são fundamentalmente os capitalistas nacionais ou estrangeiros e o grupo tecnoburocrático estatal e privado.

Luiz C. Bresser-Pereira, 1977

1974

Criação do CMAE
Curso de Mestrado em
Administração de Empresas

1975

Criação do CEAHS
Curso de Administração
Hospitalar e de
Sistemas de Saúde





1974-1983



1976

Criação do CDAE
Curso de Doutorado
em Administração
de Empresas

Criação do CMAPG
Curso de Mestrado
em Administração
Pública e Governo



Fechamento do
Congresso Nacional

1977

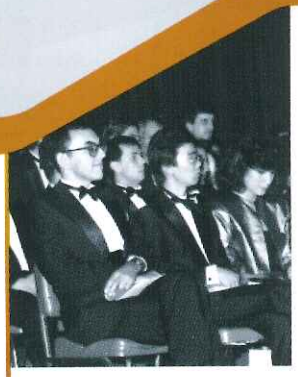
Economia brasileira
sofre impactos da
segunda crise
do petróleo

1979

Um dos maiores desafios da empresa "informacional", quando propõe a inovação e a mudança como valores fundamentais de sua cultura, é dar conta desta tarefa de recriar constantemente sua realidade organizacional a partir da reinterpretação de significados e re-socialização dos indivíduos, mudando suas formas de cognição e influenciando em sua ação, a fim de obter os padrões de performance pretendidos (...).

Fernando Prestes Motta, 1991







1989

Criação do CDEE
Curso de Doutora
em Economia
de Empresas

Criação do CMEE
Curso de Mestrad
em Economia
de Empresas

1988

Início das
atividades da
Empresa Jr.

Eclosão do
movimento
"Diretas Já"

1984

Promulgação da nova
Constituição do país

1988

1984-1993



1990

1º presidente eleito pelo voto direto

Início das discussões para a formação da ALCA

1991

Lançamento do Programa Nacional de Desestatização

Início das negociações para a formação do Mercosul

1991

Criação da CRI Coordenadoria de Relações Internacionais

1993

Criação do MPA Mestrado Profissional em Administração de Empresas



É necessário desmistificar a área e o espaço da estratégia empresarial. Hoje ela não interessa apenas aos acionistas, membros do Conselho de Administração, diretoria e alta gerência, mas atinge a todos os membros da organização, cujo envolvimento se faz necessário. A estratégia da empresa deve ser conhecida por todos e compete à alta administração colocá-la numa linguagem que a torne inteligível a todos os colaboradores.
Carlos Osmar Bertero, 1995

1994

Início das atividades da Consultoria Junior Pública





Lançamento do Plano Real

1994

2000

Criação do CEDEA Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizag

Credenciamento e certificação da EAESP pela AACSB International The Association to Advance Collegiate Schools of Business

Criação do Gvnet Centro de Educação a Distância



Desvalorização do Real

1999

Ápice do projeto de privatização

1998

1994-2004

2001

Credenciamento
da EAESP pela EQUIS
European Quality
Improvement System

2002

Lançamento da
RAE-eletrônica e
da RAE-executivo,
(GV-executivo)

Criação do CDAPG
Curso de Administração
Pública e Governo

2003

Criação do MPFE
Curso de Mestrado
Profissionalizante
em Economia





ARM - LUA, 2002 - JAZIEL DA S. LINS, ACRÍLICA S/TELA

O futuro da formação gerencial

Qual o papel das escolas de Administração na formação de gestores capazes de responder à altura aos desafios vivenciados pelas empresas brasileiras, que hoje operam em ambientes competitivos e desafiadores? Para responder a essa questão, a **GV-executivo** convidou quatro renomados professores brasileiros. Entre outros pontos, **Bianor Scelza Cavalcanti, Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco, Roberto Ruas** e **Suzana Braga Rodrigues,** enfatizam a importância de explorar as características do contexto cultural local, desenvolver competências críticas e estabelecer pontes entre acadêmicos e executivos.

por Françoise Terzian

Nos depoimentos a seguir, tomados de importantes acadêmicos brasileiros, é possível observar um forte consenso em torno da convicção de que as Escolas de Administração têm papel decisivo no oferecimento de uma formação executiva abrangente, não exclusivamente limitada à prática. Para isso, tais Escolas devem estar preparadas para formar alianças com as empresas de tal sorte que estas se abram à absorção de novos modelos e abordagens para a solução de seus problemas cotidianos.

Vencendo a ignorância cultural

Regina Silvia Viotto M. Pacheco
Profa. adjunta da FGV-EAESP

Por diversos motivos, que vão da mais pura ignorância até a predominância de modelos vindos do exterior, o gestor brasileiro não conhece a realidade local, o que limita sua compreensão da realidade e dificulta a ação gerencial. Vencer essa lacuna é um grande desafio para as escolas de Administração.

Há uma lacuna importante a ser vencida na formação dos gestores brasileiros. Trata-se do desconhecimento da realidade brasileira. O diagnóstico das razões dessa ignorância pode incluir fatores como a pura falta de interesse, o predomínio histórico de modelos, padrões e valores corporativos de outros contextos, notadamente os norte-americanos, a falta de preparo para assimilar e aplicar modelos teóricos ao contexto local e o próprio descompromisso das escolas de Administração com a integração da realidade local em seus programas de formação.

A importância da compreensão da realidade local e de sua integração aos modelos de gestão é sentida até mesmo pelas empresas multinacionais instaladas no Brasil. Primeiro, porque é notório que essa falta de compreensão leva a distorções nos modelos de gestão de pessoas – que são particularmente afetados pelas variáveis culturais. Segundo, porque o sucesso de processos de transformação organizacional freqüentemente depende da matriz cultural e social em questão. E, terceiro, porque muitos dos modelos de gestão desenvolvidos em solo estrangeiro nem sempre funcionam bem aqui, sendo necessárias adaptações, assimilações e reinterpretações específicas.

Tendo em vista essa lacuna, penso que a principal contribuição das escolas de Administração é apoiar o desenvolvimento de instrumentos de análise e apreensão da realidade brasileira. Elas podem fazer isso de várias formas: primeiro, incorporando, em seus programas, temas referentes ao Brasil; segundo, desfazendo mitos e visões preconcebidas sobre o país, em particular sobre as malvistas relações entre os setores público e privado; terceiro, promovendo cursos de formação de sensibilidade cultural; e quarto, desenvolvendo habilidades e competências para gestão de pessoas que se baseiem na integração de elementos sociais e culturais.

Além dessa contribuição, outra que merece destaque é o oferecimento de condições para uma formação executiva baseada na troca de experiências em um ambiente multicultural. É importante que os gestores e dirigentes em formação troquem informações entre si, que discutam casos de colegas que atuem em outras empresas, de setores distintos ou mesmo de especialidades variadas. As universidades corporativas e os cursos *in company*, tão em moda, não conseguem cumprir esse papel, pois de seus programas costumam participar os gestores da mesma empresa, que têm visões de mundo tendenciosamente homogêneas.



ARM - LUA, 2002 - JAZIEL DA S. LINS, ACRÍLICA S/TELA - DETALHE

Combatendo a entropia corporativa

Suzana Braga Rodrigues
Birmingham Business School,
University of Birmingham

Uma análise do perfil do gestor brasileiro mostra a coexistência de pontos fracos e fortes. Por um lado, esse perfil é caracterizado por um traço imediatista, que atribui pouca importância ao planejamento, e por uma visão míope, que se caracteriza pela falta de sensibilidade para identificar e entender o que acontece em outros lugares do mundo. Por outro lado, o gestor brasileiro é criativo, capaz de agir com rapidez e de sobreviver em um ambiente econômico historicamente instável.

Assim, uma formação gerencial coerente com os novos tempos deveria incluir o desenvolvimento de competências que se somassem aos pontos fortes já consolidados e simultaneamente combatesse os pontos fracos. Entre essas competências, podemos destacar, primeiro, a competência de gerenciar pressões de caráter econômico sem abrir mão de princípios éticos e sociais, tão caros a um país como o Brasil; segundo, de analisar de forma mais abrangente as tendências de médio e longo prazos e usar de forma mais efetiva as ferramentas de planejamento; terceiro, de trabalhar em grupo, mas sem resvalar no paternalismo ou no fisiologismo típicos da cultura coletivista brasileira; quarto, de avaliar as condições objetivas e implantar ações práticas para que as empresas brasileiras consigam alçar vôos em mercados internacionais; e quinto, saber transitar em contextos multiculturais, entendendo, definitivamente, que o mercado não se restringe ao Brasil, mas se espalha pelo mundo inteiro.

As escolas de Administração têm papel notório e destacado no preenchimento dessa lacuna de desenvolvimento de competências gerenciais, bem como na intensificação e valorização dos pontos fortes de nossa inteligência gerencial existente. Este é, certamente, um papel de formação. Para tanto, as escolas de Administração devem usar os recursos que têm à sua disposição, como os cursos de graduação e pós-graduação, os seminários, as atividades acadêmicas em conjunto com empresas, e formar um grande laboratório para experimentação de novas idéias, abordagens e modelos práticos, voltados para a realidade das empresas brasileiras.

Cabe notar que as próprias empresas, dentro de suas universidades corporativas, vêm também contribuindo para o desenvolvimento de competências gerenciais. O benefício de tais universidades relaciona-se ao fato de promoverem a criação dos conteúdos programáticos e atividades didáticas a partir de casos práticos da própria organização.

No entanto, as universidades corporativas, por sua própria natureza endógena, não cobrem todas as questões envolvidas na formação de executivos. Em primeiro lugar, essas universidades devotam-se ao desenvolvimento de habilidades prioritariamente instrumentais, em geral ligadas à própria empresa e à sua cultura. Como resultado, o conhecimento pode ser demasiado restrito, turvando a formação de competências mais abrangentes e inibindo o desenvolvimento da capacidade crítica. Em segundo lugar, a formação fornecida não é capaz de agregar a contribuição de uma visão externa, desvinculada dos vícios e vieses da própria organização. A visão externa é fundamental para a oxigenação dos quadros e para a atualização de competências que permitam aos gestores lidar não apenas com seus problemas "domésticos", mas também com problemas externos mais amplos.

Por isso, as escolas de Administração devem combater a tendência "entrópica" na formação dos executivos. Tal tendência apresenta como principal efeito negativo restringir o repertório de competências dos gestores àquilo que a própria empresa vislumbra como prioritário para si mesma. Fornecer uma formação abrangente, integrar diferentes referenciais, apresentar uma postura intelectual independente, porém focada na realidade das empresas: essas são algumas atribuições e responsabilidades intransferíveis de nossas escolas de Administração.

As escolas devem apresentar uma postura intelectual independente, porém focada na realidade das empresas.

Promovendo o relacionamento com o mundo corporativo

Bianor Scelza Cavalcanti
FGV-EBAPE

Diversas descrições são freqüentemente associadas ao contexto em que atuam hoje as empresas e os gestores brasileiros. Entre as mais comuns, destacamos a intensidade das mudanças, a globalização, a interlocução intensa entre diferentes campos de conhecimento, a complexa inter-relação entre diversas especialidades profissionais e a sofisticação tecnológica. E essa lista poderia ser estendida quase ao infinito.

Entretanto, um aspecto desse quadro geral merece destaque: o crescimento da incerteza. Na Economia e na Administração, essa é a palavra de ordem do momento. Felizmente, os gestores brasileiros tornaram-se especialistas em interpretar a incerteza e lidar com ela, bem como com a relatividade e com a improvisação. E essa "arte" de sobrevivência é aprendida tanto com o auxílio de boas escolas de Administração como pelo confronto com a prática cotidiana que, em vista de sua instabilidade e natureza tumultuada, exige contínuas interpretações e reinterpretações.

Mas as habilidades do gestor brasileiro não se encerram no domínio da incerteza. Outras competências são igualmente relevantes. A primeira delas é a capacidade de exercer o poder sobre um quadro profissional cada vez mais bem informado, crítico e exigente. A segunda competência relaciona-se à capacidade de priorizar interesses e exercer a seletividade crítica em um contexto multicultural, marcado pelo acesso fácil e rápido às mais variadas formas de informação.

Como as escolas de Administração podem contribuir para a criação e maturação dessas habilidades e competências? Primeiro, transformando-se em espaços livres e instigantes para a formação eclética de futuros gestores, incentivando, desde o início da formação, uma experiência multicultural, sintonizada com os problemas reais vivenciados pelas empresas. Segundo, fomentando a produção de pesquisas que tomem como base tais problemas e desafios. Terceiro, fazendo evoluir o conteúdo programático das disciplinas e cursos de tal modo que se integrem ao máximo entre si, impedindo a visão fragmentada dos objetos de estudo. E, por fim, investindo em um intercâmbio rico e contínuo com o mundo empresarial, tanto por meio de estágios de formação e parcerias quanto por intermédio do uso de casos locais, que sirvam de apoio ao desenvolvimento e aplicação de modelos de gestão.



ARM - LUA, 2002 - JAZIEL DA S. LINS, ACRÍLICA S/TELA - DETALHE

Desenvolvendo competências essenciais

Roberto Ruas
PPGA-UFRGS

O tema das competências vem ocupando lugar de destaque na agenda de executivos e pesquisadores há mais de uma década. A demanda das empresas por competências gerenciais deve ser interpretada à luz de dois fatores. O primeiro fator, mais genérico, relaciona-se com o aumento da competitividade e com a interação com o ambiente socioeconômico, hoje instável, internacionalizado e sujeito a incontáveis variáveis que interferem sobre a rentabilidade da empresa. O segundo fator, de natureza mais específica, refere-se ao segmento em que a empresa atua. Em segmentos dinâmicos, como o financeiro e o de telecomunicações, por exemplo, a busca por inovações e diferenciação é intensa. Entretanto, em segmentos mais maduros, como o da indústria de papel e celulose, de vestuário, de calçados e construção civil, a busca da máxima eficiência operacional é marcante.

Esses dois fatores colocam desafios importantes para as empresas e, conseqüentemente, para as escolas de Administração. Elas devem estar atentas para o perfil de gestor que estão formando, perfil esse que deve ser composto por um repertório de competências críticas. O tripé formado por competências intelectuais, atitudinais e gerenciais é fundamental.

Embora as escolas de Administração, por meio de seus processos formativos, venham contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento de competências gerenciais, não há dúvida de que algumas melhorias devem ser implementadas. Entre estas, podemos destacar, primeiro, a necessidade de uma revisão curricular que preveja a inclusão de conteúdos e problemáticas presentes no contexto socioeconômico local e internacional; e, segundo, uma revisão metodológica das práticas de ensino, que deverão compreender estudos de casos de empresas, simulações, estágios e laboratório de solução de problemas. Com essas duas melhorias, nossas escolas certamente poderão aprimorar seu papel como formadoras de massa crítica gerencial para nossas empresas.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: francoiseterzian@uol.com.br



ARM - MÚSICA, 2000 - JAZIEL DA S. LINS, ACRÍLICA S/TELA - MONTAGEM



ARM - SEM TITULO, 2002 - SILVIA L. DE OLIVEIRA, ACRÍLICA S/TELA

O futuro da prática gerencial

Quais são os grandes desafios colocados às empresas brasileiras para se tornarem mais competitivas no cenário internacional? Para responder a essa questão, a **GV-executivo** convidou cinco profissionais com ampla e diversificada experiência na prática de gestão de empresas, consultoria organizacional e formação de executivos. **Leonardo Toscano, Mário César M. de Camargo, Olga Colpo, Ulrico Barini Filho** e **Vicky Bloch** fazem uma análise das principais lacunas de competitividade e de desenvolvimento de competências organizacionais e gerenciais presentes nas empresas brasileiras, e apontam alternativas para superação.

por Françoise Terzian

Tomados em conjunto, os depoimentos aqui recolhidos abordam aspectos decisivos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras. Dois deles merecem destaque particular. O primeiro refere-se à lacuna cultural de nossos gestores, que se manifesta no grave desconhecimento da realidade local e na baixa integração dos modelos de negócio e gestão correntes. E o segundo refere-se à qualificação ainda incipiente de nossos executivos, em especial em termos de pensamento estratégico e habilidades de planejamento.

Vencer a lacuna cultural

Ulrico Barini Filho
Vice-presidente de Pessoas
e Organização da Braskem

É comum encontrarmos nas empresas brasileiras um corpo gerencial pouco atualizado, praticando uma gestão de cunho doméstico ou familiar e sem visão estratégica, com uma concepção obsoleta da utilização de seus recursos humanos.

A primeira lacuna que nossas empresas têm de enfrentar para serem mais competitivas está relacionada à tecnologia de gestão. Temos orgulho das empresas nacionais que são verdadeiras "ilhas de competitividade", mas a verdade é que a grande maioria delas ainda sofre com a baixa qualificação geral dos trabalhadores, com a fragilidade dos instrumentos de planejamento e com limitada capacidade de percepção gerencial. Isso tem influência sobre a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços, e a capacidade de aprendizado das organizações.

Outra lacuna relevante refere-se à baixa capacidade de investimento e de atualização tecnológica de nossas empresas. Não é fácil competir globalmente quando se tem um alto custo relativo de capital e pequena capacidade de geração de tecnologias.

Uma terceira lacuna relaciona-se com nossa defasagem cultural. Ainda hoje sofremos com o isolamento a que fomos submetidos no passado. Ser competitivo em escala global parece algo muito difícil, e poucos empresários brasileiros conseguem perceber o valor de uma inserção global. E isso não se refere apenas à política industrial ou de exportação, mas também à visão de mundo do brasileiro médio, quer seja empresário, gerente ou especialista.



ARM - S/TÍTULO, 2003 - SILVIA L. DE OLIVEIRA, ACRÍLICA S/TELA - DETALHE

Carecemos de um modelo cultural que permita a constante inovação e adaptação no interior das organizações. Ainda é comum indivíduos talentosos serem impelidos a deixar empresas estruturadas para tentar vôos solitários em mercados competitivos. Ao contrário do que em geral se pensa, isso gera mais perdas do que ganhos, pois a taxa de insucesso e desperdício de energia e conhecimento é enorme. A conseqüência é que as organizações perdem, pois não se renovam; e perde a sociedade como um todo, pois não há uma estrutura institucionalizada capaz de apoiar empreendedores nascentes.

Como superar essas lacunas? O primeiro aspecto a considerar é o investimento na qualificação de nossos executivos, que ainda hoje sofrem com a dissociação entre o que se ensina nas escolas de Administração e o que se vivencia na realidade das organizações. Aproximar esses dois universos torna-se vital. O segundo aspecto é gerar uma maior valorização de nossas forças e competências, evitando a tendência de copiar modelos e processos caros e distantes das necessidades de nossas empresas. Por fim, o governo poderia fazer mais; um bom começo seria libertar as empresas de tantas amarras burocráticas e tributárias.

Desenvolvimento da inteligência gerencial

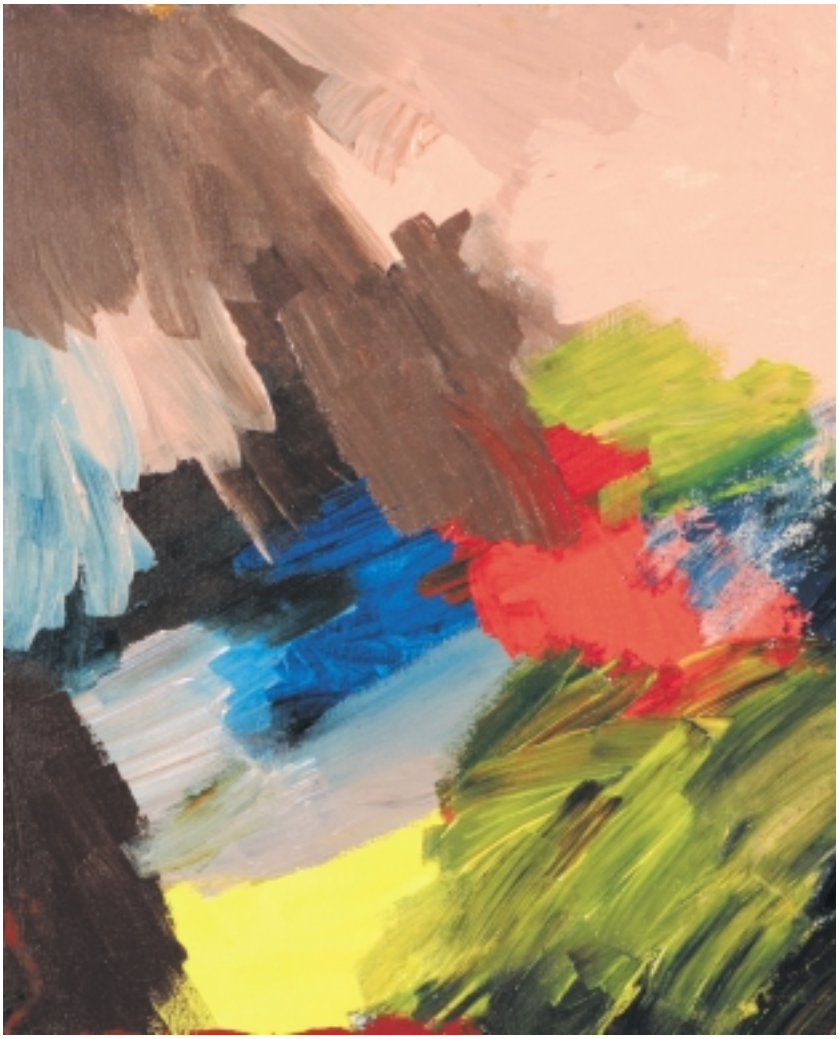
Mário César M. de Camargo
Presidente da Gráfica Bandeirantes e da Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abigraf)

As lacunas de competitividade das empresas brasileiras, em comparação com as empresas estrangeiras, podem ser divididas em dois grupos, de natureza exógena e endógena. Com relação ao primeiro grupo, temos aspectos como a elevada carga tributária do país, a precária infra-estrutura viária, a burocracia enervante, o sistema judiciário arcaico e uma legislação trabalhista paternalista. Quanto ao segundo grupo, temos a baixa capacitação dos quadros gerenciais, o desconhecimento de técnicas e controles administrativos e uma formação deficiente das competências de vendas.

No entanto, o aspecto mais grave referente às lacunas de competitividade de nossas empresas é a discrepância existente entre tecnologia e competência profissional. Houve, na última década, uma evolução sensível nos fatores de produtividade relacionados à tecnologia e equipamentos, mas essa evolução não foi acompanhada pelo correspondente desenvolvimento da qualificação profissional, em particular do corpo dirigente das organizações.

Como conseqüência, é comum encontrarmos um corpo gerencial pouco atualizado, praticando uma gestão de cunho doméstico ou familiar e sem visão estratégica, com uma concepção obsoleta da utilização de seus recursos humanos. O quadro é agravado se consideramos a existência de práticas comerciais desleais, baixo investimento em qualificação profissional e o desconhecimento, por parte desse mesmo corpo gerencial, das mais recentes técnicas de administração financeira.

Como lidar com essa situação? Penso que, antes de tudo, é preciso identificar a origem das deficiências. Por exemplo, no caso do setor gráfico, o foco está no corpo dirigente. Para resolver essa deficiência, estamos desenvolvendo o que denominamos "inteligência gerencial". Para isso, oferecemos cursos, seminários e promovemos debates, com o intuito de atingir todos os membros das organizações associadas, mas com especial atenção a seus dirigentes. Assim, esperamos capacitá-los em termos de maior visão estratégica. A boa notícia é que a geração que sucede aos antigos fundadores parece estar mais bem preparada e capacitada, tanto em termos acadêmicos quanto em termos culturais.



ARM - S/TÍTULO, 2003 - SILVIA L. DE OLIVEIRA, ACRÍLICA S/TELA - DETALHE

A busca do equilíbrio

Leonardo Toscano
Diretor Superintendente do Centro de Soluções Compartilhadas do Grupo Camargo Corrêa



ARM - SEM TÍTULO, 2002 - SILVIA L. DE OLIVEIRA, ACRÍLICA S/TELA - DETALHE

Se, por um lado, as empresas brasileiras já se aproximaram dos concorrentes internacionais no que diz respeito ao uso de tecnologias e aos ganhos de produtividade, no campo do custo de capital e da gestão de riscos elas ainda estão bastante defasadas.

Com relação ao custo de capital, o quadro agravou-se nestes últimos 10 anos. Houve um expressivo aumento da taxa de juros, da burocracia governamental, da quantidade de barreiras institucionais e da carga tributária em geral.

Quanto à gestão de riscos, as empresas brasileiras, com notáveis exceções, ainda não incorporaram por completo a necessidade de um pensamento de longo prazo, isto é, de maior planejamento. A conseqüência direta se faz sentir na dificuldade que muitas empresas têm para praticar mecanismos apropriados de medição, interpretação e mitigação de riscos.

Esse cenário traz desafios importantes. O primeiro deles é promover um ambiente voltado à alta performance. Isso envolve um claro direcionamento estratégico, uma rígida disciplina de medição e acompanhamento de resultados, o desenvolvimento de ferramentas de melhorias contínuas e de planos de recompensas bem desenhados, que respeitem os profissionais na medida exata de sua contribuição para a geração de valor às empresas.

O segundo desafio é promover uma combinação saudável entre o velho e o novo, o tradicional e o inovador, o caro e o barato, o nacional e o internacional. O equilíbrio é fundamental para que as empresas brasileiras consigam realizar uma gestão que fuja de excessos e exageros. Esse equilíbrio deve ser estendido a praticamente todas as instâncias da gestão do negócio, como aos recursos humanos, equipamentos, produtos, políticas e tecnologia.

Temos orgulho das empresas nacionais que são verdadeiras "ilhas de competitividade", mas a verdade é que a grande maioria delas ainda sofre com a baixa qualificação dos trabalhadores, com a fragilidade dos instrumentos de planejamento e controle, e com limitada capacidade de percepção gerencial.

Identificar e desenvolver competências

Olga S. Colpo
Sócia da PricewaterhouseCoopers

Em um contexto em que o padrão de excelência das empresas passou a ser medido com referências globais, o gerenciamento contínuo do trinômio qualidade, preço e serviços tornou-se o desafio maior para as organizações do mundo inteiro, e o mesmo se verifica com as empresas brasileiras. Como resultado, a gestão é elevada ao primeiro lugar na pirâmide das necessidades organizacionais. Assim, devemos nos perguntar como estão nossas empresas em termos de gestão. E, na verdade, nessa dimensão ainda temos muito a desenvolver.

Como exemplo, tomemos o conceito de competência organizacional, essencial para a construção de modelos consistentes de gestão. Ninguém hoje questiona o fato de que as empresas, para serem bem-sucedidas, precisam dominar um conjunto adequado de competências referentes ao negócio e às pessoas. No entanto, uma rápida passagem pelo cotidiano de muitas empresas brasileiras mostrará um quadro muito aquém do que seria adequado.

De fato, poucas organizações conseguem desenvolver estratégias ou ferramentas para identificar as competências fundamentais para a geração de resultados diferenciados e, portanto, para sustentar uma vantagem competitiva de médio ou longo prazo. Mesmo quando conseguem, as dificuldades permanecem. Há dificuldades para administrar a evolução das competências, para priorizá-las e para renová-las.

O futuro acena para a necessidade de as empresas brasileiras centrarem melhor seus esforços na gestão de pessoas, com base nas competências. Tal perspectiva poderá assegurar um bom resultado para o trabalho e um futuro promissor para as organizações. Mas o que precisa exatamente ser feito? De forma objetiva, o que precisamos é desenvolver um modelo profissionalizado de competências, integrado ao modelo de gestão e de negócios.

Para isso, tal desenvolvimento deve incluir três aspectos centrais. Primeiro, a identificação das competências essenciais, usualmente relacionadas ao núcleo da estratégia do negócio e aos valores que devem ser praticados no cotidiano da gestão. Segundo, a promoção de conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes necessárias à gestão dos recursos. E, por fim, é preciso focar a atividade-fim da empresa, não perdendo de vista a necessidade de se atingir a máxima eficácia operacional.



ARM - MÚSICA, 2000 - JAZIEL DA S. LINS, ACRÍLICA S/TELA

Aceleração do amadurecimento dos jovens profissionais

Vicky Bloch
Diretora-executiva da DBM do Brasil e Presidente Regional para a América Latina


ARM - SEM TITULO, 2002 - SILVIA L. DE OLIVEIRA, ACRÍLICA S/TELA - DETALHE

São inúmeros os desafios das empresas brasileiras na formação de seus executivos. De todos eles, no entanto, a aceleração exigida pelas empresas na maturação dos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho é o desafio principal. Espera-se que o jovem profissional produza e gere resultados tão logo se forme, e que não leve um tempo muito longo para adquirir a experiência e o conhecimento necessários a uma atuação profissional sólida e equilibrada.

E as exigências se tornam cada vez maiores. Por exemplo, as empresas buscam indivíduos com elevada capacidade para comandar grupos de funcionários, bem como capazes de lidar com as ambigüidades, conflitos e contradições presentes em ambientes organizacionais cada vez mais complexos. Evidentemente, tudo isso deve acontecer num ritmo que não coincide necessariamente com o ritmo de desenvolvimento emocional e intelectual de muitos desses novos profissionais.

A idade média de formação de nossos jovens ocorre hoje por volta dos 21-23 anos. Nessa idade, muitos aspectos da carreira ainda não estão sedimentados. Para agravar a situação, as próprias faculdades não estão preparadas para formar esses jovens num sentido mais abrangente. Em primeiro lugar, muitas delas estão defasadas com relação à realidade vivida pelas empresas. Os programas atuais de estágio mais se assemelham a arranjos precários de empregos e serviços baratos do que a atividades planejadas de formação profissional. Em segundo lugar, a ênfase de muitos cursos recai basicamente sobre os aspectos cognitivos da aprendizagem, e não sobre questões de desenvolvimento emocional, tão importantes para a formação integrada do profissional.

Como reverter esse quadro? A premissa central é que um executivo precisa ser preparado desde o início, e com tempo. Um desenvolvimento ideal deveria incluir cursos de graduação universitária que se orientassem por atividades próximas à realidade das empresas. O curso deveria funcionar como um tipo de laboratório de experimentação das competências exigidas no desenvolvimento das carreiras desses jovens, seguido de estágios efetivos, que realmente construíssem uma ponte necessária entre o mundo organizacional e o mundo acadêmico. Outro aspecto importante é que as empresas também devem cumprir sua parte. Elas poderiam, por exemplo, oferecer programas de *trainee* que possibilitassem o exercício de competências gerenciais, com o apoio de mentores realmente comprometidos com o desenvolvimento desses novos profissionais.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: francoiseterzian@uol.com.br

Passado e presente da Gestão de Operações

Obra de professores da EAESP, lançada em 1979, tornou-se um manual de referência de administração de operações, oferecendo subsídios aos gestores industriais. Vinte e três anos mais tarde, nova obra discute a gestão de operações no setor de serviços.

por Orlando Cattini Jr. FGV-EAESP





Manual de administração da produção v. 1 e 2
Claude Machline, Ivan Sá Motta, Wolfgang Schoeps, e Kurt E. Weil
Editora FGV, 1979



Gestão de serviços
Henrique Luiz Corrêa e Mauro Caon
Atlas, 2002

Uma forma de analisar a evolução histórica dos conceitos de uma dada área de conhecimento é por meio da identificação do foco das obras produzidas ao longo do tempo. Dois livros nos permitem fazer esse exercício para o caso da área de Gestão de Operações. O primeiro, *Manual de administração da produção*, lançado em 1979, foi escrito por um quarteto formado por professores da EAESP: Claude Machline, Ivan Sá Motta, Wolfgang Schoeps e Kurt E. Weil. O segundo, *Gestão de serviços*, lançado em 2002, foi escrito por Henrique L. Corrêa (FGV-EAESP) e Mauro Caon.

O foco central do livro de 1979 é o administrador industrial. A obra, quando lançada, trouxe um conceito inovador: condensou, em um só compêndio, assuntos e técnicas relevantes para a disciplina. O objetivo geral do livro era servir como um manual para o administrador industrial, permitindo-lhe aplicar imediatamente os conceitos a situações práticas de seu dia-a-dia.

A obra é dividida em três partes básicas e 20 capítulos, estruturados de acordo com a lógica da função ou assunto. A primeira parte trata de assuntos e técnicas de organização, e da visão integrada da produção. Aborda ainda a elaboração de projetos industriais, com cálculos e modelos de análise de viabilidade. A segunda parte explora as técnicas ligadas à operação do sistema produtivo, tais como administração de compras, gestão de estoques, programação e controle da produção, localização e arranjo físico, transporte interno, estudos de tempos e movimentos, segurança e higiene industrial. A terceira parte focaliza técnicas de apoio ao administrador industrial, tais como estatística, modelos de tomada de decisão e métodos de controle.

Por sua vez, o foco do livro de 2002 é a gestão de serviços, o que é sintomático das mudanças no campo de conhecimento e prática. Seguindo critérios bastante distintos dos adotados na obra precedente, o modelo apresentado se endereça às preocupações cotidianas enfrentadas pelo gestor de serviços. O livro se fundamenta no conceito de cadeia de satisfação e lucratividade em serviços. De acordo com esse conceito, a lucratividade operacional se origina a partir de um preço *premium* que é cobrado em função de uma percepção de qualidade. Essa

percepção, por sua vez, é função da existência de clientes fieis, colaboradores motivados e custos competitivos de operação, que, por sua vez, são função da utilização racional dos recursos e da produtividade de colaboradores motivados e satisfeitos. Ou seja, o fundamento de uma operação bem-sucedida é um "círculo virtuoso" de geração de valor.

O livro é aberto com uma introdução em que são apresentadas definições sobre o "mundo dos serviços" e comentários e orientações sobre métodos e técnicas. Os capítulos seguintes abordam assuntos relacionados com a operação, como o gerenciamento de custos, a tomada de decisões e a gestão de recursos humanos. São também abordados temas como previsão de demanda, projeto e gestão das instalações de serviços, gestão de estoques, gerenciamento de filiais e gestão de redes de suprimento. As técnicas e metodologias apresentadas servem tanto para o ambiente de produção como para o ambiente de serviços. Por fim, são também discutidas estratégias operacionais. O objetivo é orientar o gestor de serviços a não subaproveitar recursos, vinculando sempre suas decisões à estratégia global da organização.

As duas obras revelam, cada uma a seu modo, maneiras relevantes de abordar a gestão de operações. O primeiro livro foi inovador por seu foco multidisciplinar. Porém, esse foco se limitava às fronteiras entre departamentos de uma mesma empresa. O segundo livro, mais recente, ressalta o quanto é vital a ampliação dessas fronteiras, incluindo outras disciplinas e campos do conhecimento.

Outra diferença importante é que na obra de 2002 há grande ênfase na busca da satisfação do cliente e na perspectiva logística, relacionada à gestão da cadeia de suprimentos. Na obra clássica, por sua vez, tais temas não estavam ainda maduros. Em 1979, os serviços não tinham a mesma força que vieram a ter décadas depois, e a visão integrada da logística ainda não era dominante.

Separados por mais de duas décadas, *Manual de administração da produção* e *Gestão de serviços*, por seus focos e seus méritos, registram a evolução do campo da gestão de operações. Representam contribuições complementares e relevantes para a prática gerencial nas organizações de nosso país.

Orlando Cattini Jr.
Prof. do Departamento de Produção e de Operações Industriais da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: ocattini@fgvsp.br

"O campo da Gestão de Operações evoluiu substancialmente nas últimas duas décadas: a pressão por competitividade, a evolução da perspectiva logística e a ascensão do setor de serviços ampliaram o espectro de atuação dos profissionais da área e passaram a exigir visões mais amplas, mais integradas e mais estratégicas."

Passado e presente do Marketing

Obra lançada em 1972 por professores da EAESP, foi pioneira na disseminação de conceitos de marketing no país. Trinta anos depois, uma nova obra, também desenvolvida por professores da EAESP, discute os principais temas e desafios da área de Marketing no Brasil do século XXI.

por Rubens da Costa Santos FGV-EAESP



Administração Mercadológica
Affonso C. A. Arantes (Org.)
Editora FGV, 1972



Gestão de Marketing
Sérgio Roberto Dias (Org.)
Saraiva, 2002

Uma das melhores formas de se acompanhar a constituição e a evolução de uma área de conhecimento é por meio da avaliação da produção acadêmica de seus pesquisadores ao longo dos anos. O trabalho desses pesquisadores representa a memória do modo como a área lida com os problemas, cuja solução é a razão mesma de sua existência.

Nesse sentido, apresentamos nesta resenha duas obras publicadas com um intervalo de 30 anos: a primeira delas, *Administração mercadológica*, foi lançada em 1972, época do milagre brasileiro; a segunda, *Gestão de marketing*, foi lançada em 2002, momento posterior à abertura econômica e a mudanças substantivas no contexto empresarial brasileiro.

Uma leitura de *Administração mercadológica* mostra que a história do marketing no Brasil é praticamente indissociável da história da própria EAESP. No início dos anos 1970, o marketing ainda era uma novidade fora dos Estados Unidos, país no qual já era praticado há algum tempo. A maioria dos professores da EAESP que assinaram o livro havia participado de um programa de formação desenvolvido na década de 1950 na Michigan State University, durante o qual tiveram contato com importantes autores do campo. O desafio era trazer as novas idéias para o Brasil, cuidando para que, ao se fazer a transposição, não se perdesse de vista a realidade brasileira. Dessa forma, esse primeiro livro-texto de marketing lançou as bases da disciplina no país, influenciando o ensino e a pesquisa de marketing nas escolas de Administração brasileiras.

A obra é formada por 20 capítulos. Os cinco primeiros capítulos apresentam os conceitos principais de marketing, classificação de bens, estrutura da distribuição e principais funções mercadológicas. Os quatro capítulos seguintes abordam a análise qualitativa do mercado e a previsão de vendas, e as técnicas de pesquisa mercadológica. Os nove capítulos centrais abordam as variáveis clássicas do composto mercadológico: produto, distribuição, preços e esforço promocional. Os dois capítulos finais apresentam considerações sobre estratégia mercadológica e aspectos organizacionais de uma área de marketing nas empresas.

Trinta anos mais tarde, em 2002, outro grupo de professores da EAESP se organizou para apresentar os conceitos de

gestão de marketing no final do milênio. O contexto em que *Gestão de marketing* foi publicado apresenta características bem distintas das observadas na obra de 1972, refletindo a evolução do campo no país. Em primeiro lugar, temos um perfil mais diversificado dos autores, com professores formados na própria EAESP e profissionais com experiência na prática de marketing em empresas. Em segundo lugar, observa-se na base conceitual adotada a influência tanto de autores norte-americanos como de pesquisadores de outras escolas e tradições, além de contribuições de autores e executivos brasileiros. Em terceiro lugar, nota-se a complexidade do cenário do marketing no país, que conta agora com uma base muito mais diversificada de estudos, pesquisas e abordagens.

A obra é composta por 19 capítulos. Os três primeiros capítulos apresentam fundamentos de marketing, análise de mercado e comportamento do consumidor. Os 10 capítulos seguintes abordam temas como produtos, distribuição, varejo, geografia de mercado, logística, *franchising* e outros canais de marketing, preço, comunicações, venda pessoal e promoção de vendas. Os quatro capítulos posteriores tratam de sistemas de informações e pesquisa de marketing, marketing direto, estratégias mercadológicas e plano de marketing. Os dois capítulos finais contemplam a avaliação do desempenho estratégico de marketing e a ética em marketing.

A leitura dessas duas obras revela a evolução da área e, conseqüentemente, do próprio campo da Administração. O país mudou substancialmente nessas três décadas. Em primeiro lugar, o consumidor hoje é mais exigente, com interesses mais complexos e visão mais ampla. Em segundo lugar, a dinâmica dos negócios evoluiu em termos de competitividade, com maior disputa por novos clientes e oportunidades que extrapolam as fronteiras nacionais. Em terceiro lugar, o mercado tornou-se mais focado em serviços, o que exige uma nova relação entre demanda e oferta. Em quarto lugar, o marketing nas empresas tornou-se mais integrado à dinâmica dos negócios. E, por fim, o próprio profissional de marketing ganhou perfil mais estratégico e uma formação mais diversificada.

Por outro lado, uma preocupação presente na obra de 1972 ainda é atual e deveria servir de alerta para os profissionais de marketing de nossos dias: é preciso entender a realidade local, com seus desafios e potencialidades, para se fazer o melhor uso das ferramentas de marketing. *Gestão de marketing* dá sinais claros de que esse caminho está sendo trilhado, e mostra, também, que a EAESP continua sendo importante divulgadora do conhecimento em marketing no Brasil.

Rubens da Costa Santos
Prof. do Departamento de Marketing da FGV-EAESP
Ph.D em marketing pela Universidade do Texas
E-mail: rsantos@fgvsp.br

"É preciso entender a realidade local, com seus desafios e potencialidades, para se fazer o melhor uso das ferramentas de marketing disponíveis."