

# RAE executivo

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL - ANO 41 - Nº 10 - OUTUBRO DE 2009

**REVISTA**  
 de **Horácio**  
**Lafont Piva**  
 Temas Especiais

**CONTEÚDO**  
 de **Clayton Carlos**  
**Sousa Filho**  
 Mito da Inovação  
 Empreendedorismo

**ARTIGOS**  
**A antropologia**  
**do consumo**  
 Peter Senker

**OPINION**  
 de **Proença**  
**que promove**  
 a **Transparência**

**ESPECIAL**  
**Mais emolvido,**  
**menos produtividade**  
 Maria Luísa Monte  
 e Luciane Aguiar

**ARTIGO**  
 de **Os sentidos**  
**do trabalho**  
 David M. May



**REVISTA**  
**A racionalidade**  
**em xeque**

Por **Walter Lippman** e **John W. Dancy** com **Clayton**



**Administradores**  
 de **Organizações**  
 e **de Negócios**  
 Internacionais  
 (ANIE) - CREA 03/00017-0

**Associação**  
 de **Empresários**  
 e **Administradores**  
 do **Estado de São Paulo**  
 (AESP) - CREA 03/00017-0

**Associação**  
 de **Profissionais**  
 de **Administração**  
 de **Empresas**  
 (AFA) - CREA 03/00017-0



Editorial:

"Os brasileiros não gostam de ler. Se obrigados, preferem margens largas e textos leves. Havendo versão em quadrinhos, melhor ainda.

Quando não têm preguiça, são simplesmente impacientes. Acham a leitura lenta e aborrecida. Estão sempre atrás de utilidade prática ou pura diversão. Se não encontram, desistem."

A ironia do trecho bem poderia ser machadiana. Mas será o argumento válido em nosso campo? Muitos editores de livros e revistas de negócios parecem apostar que sim.

Assim é que os textos vão se reduzindo e dando lugar a imagens, fotos e quadros. Junto vai o prazer da leitura analítica, substituído pela busca obsessiva da informação de utilidade imediata. Em paralelo, a cada dia nossas bancas ganham novas revistas e nossas livrarias ganham novos livros. Quantidade há, mas qualidade ...

O projeto editorial da RAE-executivo segue no sentido inverso desta onda. Da RAE, sua matriz de mais de 40 anos de publicação, nossa nova revista manteve a circulação trimestral: um ciclo longo, porém suficiente para garantir que os textos sejam convenientemente trabalhados. Além disso, buscamos colaboradores preocupados com a densidade do texto, e capazes de alicerçar sua proposta em referências sólidas, de mapear o campo para o leitor e de trazer uma contribuição relevante para a prática administrativa.

Neste trajeto, não temos limites ou inimigos. O produto final depende somente de nossa vontade e de nossa capacidade de aglutinar os talentos da impressionante comunidade formada pela FGV-EAESP, com pesquisadores, consultores, professores, alunos, ex-alunos, executivos e parceiros institucionais.

Colocamo-nos então 5 grandes desafios:

1. Rigor: queremos trazer aos leitores textos fundados nas melhores teorias e práticas administrativas, sem a "pseudociência" dos gurus e dos textos populares de gestão.
2. Relevância: queremos proporcionar leituras que contribuam para a reflexão sobre os problemas que estão na agenda dos executivos.
3. Inovação: queremos trazer temas da linha de frente do pensamento sobre gestão, um campo dinâmico que exige um olhar sempre atualizado.
4. Visão crítica: queremos estimular uma perspectiva crítica da realidade corporativa. Acreditamos que somente tal perspectiva potencializará a transformação da realidade.
5. Leitura agradável: queremos proporcionar leitura agradável, facilitada por uma linguagem acessível e por um projeto gráfico inteligente.

Então, boa leitura!

Thomaz Wood Jr.

Diretor.



## ENTREVISTA

# FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

# N

esta entrevista, o presidente Fernando Henrique Cardoso apresenta um balanço de seus dois mandatos, apontando as conquistas obtidas pelo país e os desafios que ainda se colocam ao governo e à sociedade. Entre outros pontos, FHC discute a credibilidade do país diante dos investidores internacionais, discorre sobre a reforma tributária e defende vigorosamente o Mercosul – “um interlocutor respeitado” no contexto internacional.

por Miguel P. Caldas FGV-EAESP

**O senhor poderia fazer um rápido balanço de seus dois períodos à frente do governo brasileiro? Quais as principais reformas e resultados obtidos no campo econômico e social?**

**F:** Transformações profundas como as que estão em curso

na sociedade brasileira requerem tempo até que sejam percebidas em todo seu alcance. Vejo pelo menos três áreas em que as mudanças foram dramáticas. A primeira é a esfera política. A democracia brasileira não apenas se consolidou, mas sobretudo se radicalizou. Hoje somos uma sociedade plural, em que to-

dos os setores de opinião têm assegurado seu direito ao debate público amplo. Na área econômica, os resultados são palpáveis. Em maio de 1993, quando assumi o Ministério da Fazenda, a inflação mensal beirava os 30%. O descrédito da sociedade era crescente; era comum o diagnóstico de que estávamos fa-

dados ao fracasso. Em poucos meses tínhamos o Plano Real nas ruas e a inflação eliminada. Hoje, temos uma economia com fundamentos sólidos, ancorados em um compromisso firme com a responsabilidade fiscal. Estou seguro de que, no momento em que se anuncia a retomada do crescimento das economias mais industrializadas, estamos prontos a avançar a passo ainda mais rápido em nosso crescimento. O Brasil de hoje sabe que precisa estar integrado de forma competitiva à economia internacional. Sabe também que está pronto a ampliar sua participação nos fluxos de comércio e investimento. Tudo isso se traduz, dia-a-dia, em uma economia dinâmica, com amplas oportunidades de investimento e capaz de transformar crescimento em prosperidade. O terceiro ponto são as mudanças na área social. Somos um dos países que mais investem nesse setor. Fazemos isso movidos por um compromisso ético de igualdade, e também por reconhecer algo que já disse em outra ocasião: o problema brasileiro não é tanto a pobreza, mas sobretudo a má distribuição da riqueza. Existe um consenso em torno de vencer a batalha contra a desigualdade social. Os passos estão sendo dados. Temos mais de 97% das crianças brasileiras na escola; a mortalidade infantil foi reduzida de forma significativa; o sistema de saúde tem cobertura universal. Um exemplo é nosso programa de apoio aos portadores do vírus HIV, que se tornou referência mundial. Estou convencido, em suma, de que ao

longo dos últimos anos avançamos, conciliando reformas econômicas e iniciativas sociais.

**Até a década de 1980, o Brasil seguia um modelo de desenvolvimento fundamentado na presença do Estado, com a cena econômica dividida entre empresas estatais, empresas multinacionais e empresas nacionais. Como se deu o esgotamento desse modelo? Que modelo o substituiu?**

**F:** Esta é uma pergunta de grande complexidade. É importante ressaltar que o processo de substituição de importações esgotou-se não apenas por seus fracassos, mas também por suas conquistas. A substituição de importações nunca foi concebida como uma receita estática a ser adotada permanentemente. O que se buscava era construir um caminho que permitisse a países de industrialização tardia alcançar os mesmos níveis de complexidade econômica que as economias mais avançadas. Dessa perspectiva, estava implícito no debate que o aprofundamento da industrialização seria acompanhado

de maior exposição à competição internacional e de uma integração econômica densa. Foi isso o que aconteceu no Brasil. No início dos anos 1980, havíamos implantado uma economia extremamente diversificada e complexa, que reunia condições para dar o salto para um modelo mais aberto. Esse salto foi interrompido por uma conjuntura internacional adversa que se traduziu em crise da dívida e em redução dos investimentos externos diretos. Os anos 1990 marcam a superação desse processo e a retomada de uma longa trajetória de desenvolvimento. Os pilares agora são: responsabilidade fiscal, ênfase na competitividade e, sobretudo, transparência absoluta das regras do jogo.

**O sistema econômico internacional está atento às transformações do país em seu governo, mas é muito sensível a instabilidades na esfera governamental. As mudanças que o senhor promoveu são sustentáveis? O que o país deve fazer para aumentar a confiança?**

*“O Mercosul é hoje uma agenda da cidadania e engloba temas de interesse imediato da população, como justiça, educação, cultura, saúde, trabalho, previdência social, agricultura e outros setores.”*



**F:** O Brasil é hoje um país amadurecido política, social e economicamente. Nossa democracia confere legitimidade estável e duradoura às soluções obtidas. Não hesito em dizer que as mudanças construídas ao longo dos últimos oito anos vieram para ficar, pois espelham a vontade da maioria dos brasileiros. Questões como o compromisso com a responsabilidade fiscal têm hoje um apoio tão unânime da opinião pública que hipotéticas propostas contrárias simplesmente não obteriam os votos para chegar ao poder. Minha convicção é de que alcançamos um patamar de estabilidade institucional e de regras a partir do qual podemos avançar ainda mais, nunca retroceder.

**No plano do comércio internacional, o Brasil ainda parece tímido. À exceção de empresas como a Gerdau, a Embraer e poucas outras, temos pouca presença internacional. É uma questão de cultura empresarial?**

**F:** Concordo apenas em parte com sua afirmação. O fato é que o Brasil é um país competitivo. No ano passado, em plena recessão norte-americana, aumentamos nossas exportações em 8% para os Estados Unidos. Para o Oriente Médio, esse aumento foi de 50%; para a Rússia, de nada menos do que 160%. Isso mostra que somos competitivos. Agora, há dois grandes obstáculos ao aumento das exportações: o primeiro é o protecio-

nismo nos mercados mais desenvolvidos, em que você encontra, por exemplo, picos tarifários de até 100%. O Brasil tem lutado para abrir mercados e remover as barreiras comerciais. Do ponto de vista interno, é claro que há espaço para melhoras. Uma delas é o aprimoramento de nosso sistema tributário – daí a importância que atribuo à reforma tributária. Estou certo de que neste ano alcançaremos um importante superávit comercial, amparado por uma participação crescente de empresas brasileiras no mercado externo.

**Nas capitais brasileiras, é visível o aumento do número de executivos e empresários internacionais, novas empresas transnacionais etc. Porém, o movimento de investimentos ainda parece instável, com altos e baixos, talvez refletindo baixa confiança no país. O que precisa ainda ser feito?**

**F:** A excessiva volatilidade de capitais é um tema que deve preocupar toda a economia internacional. O aprofundamento da interligação dos mercados financeiros criou uma situação que coloca sob risco potencial quase qualquer economia do globo. Aos que achem que essa vulnerabilidade é específica dos países em desenvolvimento, basta que se lembrem do ataque especulativo sofrido pela libra esterlina há poucos anos. Precisamos aprimorar a arquitetura do sistema financeiro

internacional para que ele possa contemplar formas de apoio mais efetivas a países nessas circunstâncias. No caso do Brasil, os investimentos de curto prazo são hoje claramente minoritários. Os investidores que trazem seus recursos para cá entendem que somos um mercado amplo, uma economia industrial complexa e dinâmica. Sua perspectiva, portanto, é de mais longo prazo. A rigor, já são claros os sinais de uma percepção mais amadurecida sobre o Brasil, percepção esta que se manifesta, por exemplo, na queda do prêmio de risco pago aos títulos brasileiros no mercado internacional.

**Durante seu governo, houve algumas tentativas de reforma da burocracia estatal, visando torná-la mais eficiente e com foco no cidadão. Qual é seu balanço sobre esse trabalho?**

**F:** O Brasil possui uma longa tradição de excelência no setor público. Entre meus ministros de Estado, por exemplo, tenho vários quadros oriundos da burocracia estatal, cuja dedicação e lealdade ao serviço público em seu sentido mais nobre são motivo de orgulho. É claro que, como em toda grande máquina administrativa, havia espaço para melhora. E essas melhoras foram introduzidas por meio de um conjunto amplo de reformas cujo objetivo sempre foi o de assegurar o maior retorno possível ao imposto pago pelo cidadão.

Essa é a dimensão essencial a não perder de vista: o funcionário público serve ao conjunto da sociedade e seu dever é fazê-lo de maneira sempre mais competente. Temos avançado muito nessa área.

**Enquanto outros blocos regionais se desenvolvem, o Mercosul parece não ter encontrado um caminho para consolidação. Quais as principais dificuldades a serem enfrentadas?**

**F:** Ao pensar sobre o Mercosul é preciso entender que estamos falando de um projeto estratégico, de longo prazo – o projeto de construção de um mercado comum. Hoje o Mercosul vai muito além da agenda política e econômica, incorporando-se ao cotidiano dos cidadãos de nossos países. A construção desse mercado comum é um esforço que demanda a colaboração de todos. Alcançado esse objetivo, teremos um espaço econômico e comercial integrado, em que circularão livremente mercadorias, serviços, capitais e, o mais importante, pessoas. No momento, o Mercosul é o que os economistas chamam de união aduaneira. Isso significa sobretudo que os países do bloco têm um imposto de importação comum, a Tarifa Externa Comum. Os benefícios dessa iniciativa são visíveis em qualquer supermercado. Quase a totalidade do que se comercializa entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai não paga imposto de importação algum. Outro benefício da união aduaneira é

**“O processo de substituição de importações esgotou-se não apenas por seus fracassos, mas também por suas conquistas.”**

habilitar-nos a uma atuação em conjunto nas negociações comerciais externas, como tem sido feito na Alca, com os países da Comunidade Andina, com a União Européia. Estamos avançando, também, na convergência das políticas macroeconômicas dos quatro sócios. Mas deixe-me voltar a algo que mencionei antes: o Mercosul é muito mais que um tema econômico. Sua agenda hoje engloba temas de interesse imediato da população, como justiça, educação, cultura, saúde, trabalho, previdência social, agricultura e outros setores. Dois exemplos: o primeiro é o que se conhece como *Cláusula Democrática*, que exige que os países sejam democracias para continuar fazendo parte do Mercosul. O segundo é a *Carta de Direitos Laborais e Sociais*, que prescreve um conjunto de princípios e medidas comuns em benefício e proteção dos trabalhadores. A avaliação que faço, portanto, é muito positiva. O Mercosul é um interlocutor importante e respeitado; somos o terceiro maior bloco de integração, depois do Nafta e da União Européia. Temos dificuldades típicas, mas nosso projeto está acima delas, e avançando.

**Pensando no Brasil daqui a dez ou 15 anos,**

**qual seria em sua visão o melhor cenário?**

**F:** Antevejo uma sociedade que terá vencido seu maior desafio: a desigualdade social. Sempre fomos capazes de gerar riqueza. Agora estamos empenhados em assegurar que essa riqueza se traduza em prosperidade para todos. Os investimentos sociais de hoje – e investimentos sociais são sempre de maturação lenta – estão assentando as bases de um Brasil substancialmente distinto. Um país em que todos os cidadãos terão ido à escola, em que todos terão acesso a um sistema de saúde pública de qualidade, em que as oportunidades de uma economia estável e em crescimento abram espaço para uma ainda mais importante mobilidade social. Este é o Brasil que estamos construindo.

**NOTA**

A versão editada, em inglês, desta entrevista foi publicada na edição nº 2, volume 16 (2002) da revista *Academy of Management Executive*, em um fórum especial sobre o Brasil.

## Aversão ao risco e outras milongas

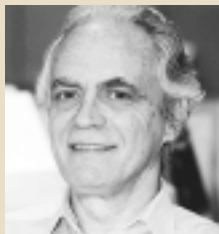
**N**ão. Não vou falar da Argentina. Afinal, o real já emparelhou com os patacones... não seria justo. Regressamos a 1998, quando, também em transe eleitoral, enfrentávamos uma crise financeira internacional. Nos Estados Unidos, os folguedos do presidente Clinton podiam custar-lhe um *impeachment*. Na Rússia, o presidente Ieltsin agarrava-se a um barril de vodca para não afundar e era a última muralha contra a volta dos comunistas ao poder. A Ásia, com suas jaguatiricas, tigres e dragões, recuperava-se de uma crise financeira, mas seus esporos contaminavam o entorno – especialmente a cambaleante Rússia. No Brasil, o real sofria forte desvalorização.

Hoje nossas turbulências têm também três origens. Uma é a insistência do presidente Bush em esmagar Saddam Hussein a qualquer custo; outra são os escândalos financeiros e contábeis em grandes empresas bloqueando e/ou retardando a recuperação da economia norte-americana; a terceira é o desfecho eleitoral no Brasil.

A sanha guerreira do presidente norte-americano possui uma lógica militar inquestionável: em caso de novo atentado, não poderá ser chamado de negligente. O suspeito habitual, já cercado, seria trucidado rapidamente. O recado para Saddam é claro: se não quiser ser destruído, humilhe-se permitindo uma vitória total em seus palácios. Mas o revide preventivo provoca enorme desgaste

político-diplomático, convulsiona o mundo econômico-financeiro e deixa todos no limiar de um ataque de nervos.

O estribilho da moda passou a ser a expressão “aversão ao risco”. As moedas fortes voam para ninhos seguros, e as fracas não conseguem proteger seus ovos. Nas eleições brasileiras, os candidatos de oposição somam mais de 75% das intenções de voto no primeiro turno, e mesmo o do governo é governista *pero no mucho*. O povo quer mudanças. Os credores tupiniquins torcem o nariz: mudanças podem significar alterações no superávit primário ou no saldo comercial, pilares dos pagamentos externos e internos dos respectivos débitos. “Preventivamente”, a taxa de câmbio bate recordes e a inflação fica à espreita na virada da esquina. O governo sustenta que os fundamentos estão sólidos: o superávit primário ultrapassa os 3,7% do PIB e o superávit da balança comercial bate recordes a cada mês. Mas a população está farta dessas “conquistas”: ela deseja mais emprego e mais salário. Os candidatos que representavam tais anseios eram o desaguadouro natural dos votos – visto as promessas em torno do salário mínimo e da criação de empregos. A solução exige uma mexida nos fundamentos. Credores e especuladores sabem disso e prevêem mau tempo. Recomendam calma e cautela. Os eleitores colocaram nas urnas o que ainda lhes restava: um bocado de apressada esperança.



Paulo H. Sandroni  
FGV-EAESP



# As lições da Coreia do Sul

**A**pós a crise financeira de 1998, a Coreia do Sul promove ampla reestruturação de sua política econômica e de seus conglomerados, os *chaebols*. Retorna às elevadas taxas de crescimento do PIB e salda antecipadamente suas dívidas com o Fundo Monetário Internacional. A experiência sul-coreana prova que existem oportunidades de expansão mesmo em situações de crise e contribui para a discussão sobre o papel do nacional e do global na internacionalização da economia. Para o Brasil, esse caminho pode representar um exemplo e um desafio.

por **Gilmar Masiero** Universidade Estadual de Maringá

“*Pali, pali*” é uma expressão popular coreana que significa “depressa, depressa”. Ela traduz perfeitamente o espírito dinâmico – apressado? – da Coreia do Sul e pode soar como uma dramática advertência ao Brasil. É difícil resistir a uma comparação entre os dois países, ainda que o exercício possa ser bastante incômodo. Enquanto o Brasil

está constantemente renegociando seus compromissos com o Fundo Monetário Internacional, a Coreia do Sul salda antecipadamente seus empréstimos. Após a profunda crise financeira de 1997-98, os coreanos retomam suas elevadas taxas históricas de crescimento do PIB; já o Brasil, no pós-1999, permanece incapaz de visualizar o caminho



para resgatar-se de seu histórico atraso e suas duas décadas “perdidas”.

Os grupos sul-coreanos, os *chaebols*, continuam operando com índices de endividamento superiores a 200%; aqui o acesso ao crédito é proibitivo. A pergunta é inevitável: por que a “baleia” brasileira não consegue ser tão hábil como os representantes da fauna asiática, particularmente a sul-coreana? Em busca de respostas, procuraremos sintetizar um pouco da experiência desse país, com destaque para a liderança de seus grandes conglomerados.

**Desenvolvimento acelerado.** Uma das mais impressionantes tendências da economia mundial nos anos 1990 foi a globalização da produção comandada por grandes empresas multinacionais – os *keiretsus* japoneses, os *chaebols* coreanos e alguns grupos latino-americanos – que se somaram aos conglomerados norte-americanos e europeus.

Os *chaebols* foram os propulsores do rápido desenvolvimento da Coreia do Sul. A maior parte deles estabeleceu-se após a Guerra da Coreia (1950-53); em 1995, os 30 maiores geravam 16% do PIB coreano e eram responsáveis por 40%

## As empresas foram incentivadas com medidas taxadas pejorativamente, hoje, de “desenvolvimentistas” pela imprensa e pelo setor acadêmico brasileiro

do valor da manufatura e 50% das exportações. Os *chaebols* são menores que algumas empresas norte-americanas e europeias, mas dispõem de marcas igualmente famosas. Possuem a ousadia de investir não só em países desenvolvidos, mas também nos em desenvolvimento, tais como México, Brasil e nações do leste europeu e do sudeste asiático.

Em 1995, quatro dos 30 maiores *chaebols* – Hyundai, Samsung, Daewoo e LG – geravam sozinhos cerca de 10% do PIB coreano. Mesmo após as reestruturações impostas pela crise asiática, a maior parte dos conglomerados continuou dominando a economia sul-coreana. Apesar de sua notável

presença no mercado doméstico e internacional, os maiores *chaebols* são considerados pequenos para padrões internacionais. Em termos de vendas, por exemplo, a maior empresa do Grupo Samsung, a Samsung Eletrônica, representa somente 15% do tamanho de sua similar no Japão, a Matsushita. Na área automobilística a Hyundai Motors equivale a menos de 10% do tamanho da General Motors.

No entanto, a “pequena” Hyundai produz e comercializa mais automóveis que a indústria automobilística brasileira, bravamente implementada a partir dos anos 1950 – para retomar as irresistíveis e incômodas comparações iniciais. Automóveis coreanos circulam nas avenidas brasileiras, mas a recíproca não é verdadeira. A diferença pode ser explicada pela adoção de uma estratégia simples: os sul-coreanos, a exemplo de Henry Ford, procuram fabricar e comercializar automóveis e outros bens de consumo para o maior número possível de consumidores.

**Raízes históricas.** Da dominação japonesa de 1910 a 1945, os sul-coreanos herdaram uma experiência de planejamento econômico centralizado que visava abastecer o mercado doméstico e o japonês. Para isso, as empresas foram

incentivadas por intermédio do crédito governamental e da aprovação de licenças para exportação, medidas atualmente taxadas pejorativamente de “desenvolvimentistas” pela imprensa e pelo setor acadêmico brasileiros.

Após a independência e, mais tarde, sob o governo militar de Park Chung Hee (1961-79), a Coreia fomentou seus grandes grupos econômicos por meio da concorrência no mercado interno, bem como da cooperação entre os grupos, e entre estes e o governo nos mercados externos. As principais características e momentos do rápido desenvolvimento econômico sul-coreano podem ser vistas no Quadro ao lado.

**Chaebols e keiretsus.** Não é difícil perceber as diferenças entre os grupos sul-coreanos e japoneses. Os *chaebols* nada mais são do que um grupo de empresas agrupadas e coordenadas por uma *holding*. A empresa principal, na maioria das vezes, é controlada por uma família. Os antigos *zaibatsus* japoneses também tinham a mesma estrutura organizacional. Somente no pós-guerra é que, sob a denomi-

Quadro: **Características do desenvolvimento sul-coreano**

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
1948/2002	Presença insignificante de investimentos estrangeiros diretos; empréstimo, aquisição e/ou transferência de tecnologias maduras são privilegiados.
Década de 1950	Destruição das antigas estruturas de poder e construção de uma sociedade mais igualitária, por meio de reforma agrária e educação compulsória.
Décadas de 1950 e 1960	Grande ajuda norte-americana no contexto da Guerra Fria.
1953/2002	Condução de toda atividade econômica a partir de planos quinquenais de desenvolvimento econômico e social.
1953/1993	Nomes fictícios e empréstimos a taxas de juros artificialmente baixas são permitidos nos bancos (privatizados nos anos 1980, mas mantidos sob controle governamental).
1953/2002	A tensão política com a Coreia do Norte é utilizada como instrumento de mobilização nacional na busca do crescimento econômico e autonomia, e como justificativa para a supressão de movimentos de trabalhadores.
Década de 1960	Estabelecimento de indústrias leves.
1961/2002	Ênfase exportadora sem abandono das políticas de substituição de importações. Os Estados Unidos são os principais consumidores, e o Japão, o principal fornecedor de bens de capital, suporte técnico e informações.
Década de 1970	Estabelecimento da indústria química e pesada.
Décadas de 1960 e 1970	Linhas de produtos sem serviços pós-venda. Escala de produção e prazos mais importantes que qualidade. A Federação das Indústrias, a Câmara de Comércio e as Associações de Exportação obtêm tratamento especial em licenças e empréstimos.
Década de 1970	A construção de obras de infra-estrutura no Oriente Médio e no interior da Coreia é decisiva para a superação das crises do petróleo.
1976	Estabelecimento de "13 General Trading Companies".
Décadas de 1980 e 1990	Desenvolvimento de indústrias de conhecimento intensivo, principalmente as de informação e internacionalização.
1996	Entrada da Coreia do Sul na Organização Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Fonte: MASIERO, G. Economia coreana: características estruturais. In: GUIMARÃES, S. P. (ed.) *Brasil e Coreia do Sul*. Brasília: Instituto de Política e Relações Internacionais, Ministério das Relações Exteriores, 2002.

nação de *keiretsus*, passaram a contar com uma administração profissionalizada.

Os 40 maiores *chaebols* sul-coreanos são responsáveis por aproximadamente 700 empresas "independentes" que possuem ações cruzadas, ou seja, umas têm ações de outras dentro do mesmo grupo.

As principais características desses conglomerados são as seguintes:

- Associação de companhias em diferentes mercados sob controle financeiro e administrativo comum e relações de confiança, lealdade e cooperação entre os membros.

- *Holdings* controladas pelos proprietários e suas famílias, tendo como característica central a diversificação.
- Dependência de capital externo, crescimento voltado às exportações e fortes relações com o governo.
- Baixa formalização e padronização, práticas de emprego com tempo flexível e liderança paternalista.

Os *keiretsus* agrupam-se em torno de uma grande produtora, uma grande distribuidora e uma grande instituição financeira ou banco, como é o caso do grupo Mitsubishi. Já os *chaebols* não possuem suas próprias instituições financeiras, dependendo do sistema financeiro estatal – ou privado,

mas sempre sob forte controle do Estado. A maioria dos *chaebols* é mais diversificada que os *keiretsus*, que são “verticalizados” em uma ou em poucas indústrias.

**A globalização e a Coreia do Sul.** Em 1986, o país conseguiu seu primeiro saldo comercial positivo; em 1990, os investimentos no exterior ultrapassaram os no mercado interno. Os governos passaram então a reduzir as limitações e barreiras aos investimentos internos e externos. Entre 1990 e 1998, os investimentos no exterior superaram, em quantidade e em montante, os investimentos estrangeiros no mercado doméstico.

Em 1994, visando preparar a Coreia do Sul para os desafios da globalização, o governo de Kim Young Sam estabeleceu uma política denominada *segyehwa*. Nesse programa, todos os setores sociais, políticos, econômicos e culturais deveriam se tornar internacionalmente competitivos. A racionalização de todos os aspectos da vida cotidiana e a manutenção da unidade e da identidade nacional serviriam de base para o sucesso da iniciativa.

## Três anos após o início da crise, a Coreia do Sul quita antecipadamente US\$ 19,5 bilhões junto ao FMI.

Segundo Eun Mee Kim, investigadora do desenvolvimento dos conglomerados sul-coreanos, a política *segyehwa* incluía quatro passos para a globalização dos negócios: 1) empresas domésticas com orientação para o mercado interno; 2) empresas domésticas com orientação para o mercado internacional; 3) empresas com filiais no exterior; e 4) empresas globais. O foco da iniciativa estava centrado na conquista da competitividade em nível mundial e no estabelecimento de uma economia baseada na eficiência, na liberalização e na autonomia.

Os investimentos coreanos concentraram-se na América do Norte, em resposta à criação do Nafta, e na Ásia. Na primeira região, foram em busca do maior mercado consumidor do mundo e de um *upgrade* tecnológico; na segunda, de mão-de-obra barata e maior participação de mercado em países emergentes.

Essa política repetiu-se no Brasil. Porém, os investimentos aqui realizados são modestos se comparados com os investimentos em outros países. Em 1996, por exemplo, o conglomerado Daewoo investiu US\$ 3,2 bilhões em uma fábrica de automóveis no Usbequistão. Especula-se que os investimentos coreanos seguem uma bem orquestrada divisão internacional de mercados. O grupo Daewoo investe em produtos tradicionais no bloco das ex-nações soviéticas; o Hyundai, com suas fábricas de automóveis e semicondutores, concentra-se no mercado norte-americano; Sunkyung e LG investem em petroquímica na Ásia; e a Samsung estabelece complexos industriais para minimizar custos de transação e aproveitar sinergias de processos, em todos os mercados e setores de atividade.

**Crise, reformas e retomada do crescimento.** No esforço de globalização, a Coreia do Sul foi surpreendida com uma crise financeira inédita em sua história. O governo de Kim Dae Jung, iniciado em 1998, herdou a crise do governo anterior e implementou medidas supervisionadas pelo Fundo Monetário Internacional, entre as quais a reestruturação dos endividados *chaebols* e do setor financeiro.

Uma das causas da turbulência foi a crise do *bath* tailandês em maio de 1997, que rapidamente contaminou os mercados financeiros da Indonésia, Malásia e Coreia do Sul.

Antes do final daquele ano, o governo sul-coreano buscou a assistência do FMI, que concordou em conceder, juntamente ao Banco Mundial e ao Banco de Desenvolvimento Asiático, empréstimos da ordem de US\$ 58 bilhões para saneamento e reestruturação da economia.

A partir de 1998, foi adotada uma série de medidas, tanto para reformar o setor financeiro e o mercado de trabalho, quanto para reestruturar os conglomerados e o setor público. O governo e os empresários concordaram em desenvolver “cinco tarefas para a reestruturação corporativa”: aumentar a transparência administrativa; tornar claras as garantias de débitos cruzados entre as empresas afiliadas dos conglomerados; realizar avanços significativos na estrutura de capital das empresas; concentrar atividades nos negócios principais, colaborando com as pequenas e médias empresas; e reforçar a responsabilidade dos principais acionistas e administradores.

Desde então, implementaram-se sistemas de contabilidade e auditoria mais próximos dos padrões internacionalmente aceitos. Para defender os direitos das minorias acionárias, contrataram-se diretores externos e proibiram-se garantias cruzadas de empréstimos ou dívidas entre as empresas de um mesmo grupo. O elevado endividamento das empresas (em média, superior a 500%) – até 1998 considerado uma das “virtudes” do rápido crescimento econômico asiático – passou a ser criticado como uma das principais causas da crise e negociado com a Comissão de Supervisão Financeira para ser reduzido a 200%.

Segundo o Korean Economic Trends do Instituto de Pesquisa Econômica da Samsung, a relação dívida/propriedade dos 16 maiores conglomerados, excluindo as afiliadas financeiras, estava em torno de 250% no final de 1999. Com relação aos quatro maiores conglomerados, enquanto a relação dívida/propriedade da Hyundai, LG e Global (ex-Sunkyang) excedeu 200%, a da Samsung registrou 194%. Porém, levando-se em conta a rentabilidade, quando são excluídas as afiliadas financeiras, entre os 16 maiores conglomerados, só quatro – Samsung, LG, SK e Lotte – poderão efetuar o pagamento dos juros de suas dívidas com os lucros operacionais obtidos.

Esses dados corroboram os argumentos de alguns críticos, que questionam a profundidade da reestruturação dos conglomerados. Na tentativa de implementar uma reforma adicional, mais profunda e extensa, o governo e os cinco maiores grupos chegaram a um novo acordo, conhecido como *Big deal*, que consistiu em dividir entre os *chaebols* a exploração de diferentes setores-chave da economia sul-coreana. O *Big deal* incluiu ainda a transferência do grupo Kia, nacionalizado durante os dias mais duros da crise, para a Hyundai Motors. Além disso, muitas das empresas afiliadas aos conglomerados Haitai, Halla, Kangwon, Daesang, Shinho e Samyang foram transferidas para outros conglomerados.

Após as alocações negociadas de ativos e passivos, comuns no cenário sul-coreano de negócios, iniciou-se um novo ciclo de expansão da economia e dos *chaebols*. Em 1999, o PIB coreano cresceu 10,89% e, em 2000, 8,81%. O crescimento caiu para 3,5% em 2001, mas estimativas indicam um crescimento superior a 7% em 2002.

Entre 1997 e 2001 os investidores coreanos colaboraram para que o país atingisse em média uma taxa supe-



rior a 30% do PIB de formação bruta de capital. Espera-se que essas elevadas taxas impulsionem ainda mais o crescimento e a expansão dos grupos coreanos no mercado interno e internacional. Em 2001, o valor das exportações coreanas alcançou os 38% do PIB, bastante superior aos 10% do início dos anos 1970, quando o processo de industrialização orientada para exportações ganhou dinamismo. No mesmo ano de 2001, em agosto, a Coréia do Sul saldava antecipadamente seus débitos, pagando US\$ 19,5 bilhões ao FMI.

Apesar das crises financeiras, a experiência dos *chaebols* parece deixar claro que as oportunidades de crescimento e expansão continuam existindo. Os grupos sul-coreanos mostram que estar presente nos principais mercados mundiais não é privilégio das multinacionais ou transnacionais dos países mais ricos. Atestam que as barreiras culturais não são intransponíveis. Os apressados (*pali, pali!*) *chaebols* e a Coréia do Sul ensinam, ainda, que não é possível ser global sem ser nacional. Acorda, Brasil!

## Ações e empréstimos: o risco e o custo

**E**xiste, tanto no meio acadêmico quanto no dia-a-dia corporativo, a idéia bastante difundida de que uma das vantagens das bolsas de valores é prover recursos de baixo custo para as empresas. Além disso, costuma-se afirmar que os empréstimos são caros. Mas até que ponto essa perspectiva é verdadeira?

Sabemos que o retorno exigido pelos investimentos relaciona-se com o risco. Quanto maior ele for, maior o retorno exigido. Imaginemos um indivíduo que disponha de recursos para investir em um novo empreendimento. Ele tem duas opções: emprestar os recursos ou tornar-se acionista da empresa. A organização deve pagar pelos recursos captados o que o investidor exigir, e este valor está diretamente relacionado ao risco do investimento. Vamos então discutir o risco associado a essas duas alternativas: ser prestador ou acionista.

Há quatro aspectos básicos a considerar: retorno, vencimento, exigibilidade e resultado na eventualidade de falência. Em relação ao retorno, o empréstimo é mais seguro pois os juros são predeterminados e constam do contrato. Se o investidor se tornar acionista, porém, seu retorno dependerá de diversos fatores, como lucro e novos projetos da companhia. Em termos de vencimento, o empréstimo oferece menor risco porque há um prazo estipulado para o resgate dos recursos investidos. No quesito exigibilidade, a empresa pode ser acionada se deixar de pagar os juros, pois trata-se de um exigível – diferente-

mente dos dividendos, que não o são. O risco do acionista também é maior quando há falência, já que a legislação brasileira garante aos credores prioridade sobre os acionistas no recebimento de parte da massa falida.

Concluimos que ser prestador sempre é menos arriscado que ser acionista. O investidor deve, assim, exigir maior retorno pelo investimento em ações do que pelo empréstimo. Por isso, o custo das ações é maior que o dos empréstimos. Mas, se as bolsas não devem funcionar como manancial de recursos baratos para a empresa, por que a confusão? Simples, o emissor das ações confunde não exigibilidade com custo baixo. Como, ao contrário dos juros, os dividendos não são exigíveis, nasce a idéia de que o acionista não precisa de retorno oferecido pela empresa. Apenas a valorização dos papéis seria remuneração suficiente. Ledo engano. O acionista exige retorno também na forma de dividendos.

Essa falha de interpretação é uma das causas para os problemas de relacionamento entre acionistas e empresas no Brasil. Estas não tratam aqueles como deveriam, pois ignoram suas considerações básicas sobre o retorno exigido. É possível que as novas regras sobre governança corporativa sejam o início de um progresso no entendimento entre ambas as partes. De toda forma, considerar as ações fonte de recursos mais baratos que empréstimos de longo prazo é ignorar os anseios dos acionistas. É, enfim, o caminho certo para mantê-los afastados das bolsas de valores.



William Eid Jr.  
FGV-EAESP

# A bolha e a tormenta

**O** milênio começou com recessão, atentados terroristas espetaculares e escândalos corporativos, como as fraudes contábeis da Enron e da Worldcom. Nos EUA, a década de 1990 fora marcada pela escalada exagerada do preço das ações. A valorização do índice Nasdaq entre 1991 e 1999 alcançou quase 1000%. Desde o início de 2000 até setembro de 2002, porém, o mesmo índice amargou uma perda de mais de 71%. Com o estouro da bolha especulativa, o valor de mercado das empresas norte-americanas já encolheu US\$ 7,6 trilhões. Qual é o impacto dessa reação aos excessos dos anos 1990?

por **Pedro Fachada** Banco Central do Brasil

Mensagem sarcástica distribuída por *e-mail*: um investidor que no fim de 1999 optasse por comprar um estoque de cervejas, degustar o conteúdo e vender as latas vazias em um posto de reciclagem, estaria hoje em melhores condições (financeiras, bem entendido) do que se tivesse investido em ações da AOL, Enron, Worldcom,

Nortel, Yahoo, Starmedia e muitas outras.

Esse é o triste retrato do colapso do mercado de ações iniciado em março de 2000. Como se chegou nesse estágio, se a década de 1990 foi marcada pela valorização sem precedentes dos preços das ações das companhias norte-americanas? Com efeito, não faltaram justificativas para a escalada



do mercado acionário. Os motivos iam do excepcional aumento da produtividade à universalização do acesso dos investidores às bolsas e do "fim" da inflação a mudanças demográficas que favoreciam as aplicações em renda variável.

Mas quais as causas do *boom* que atingiu o mercado acionário norte-americano nos anos 1990? E o que provocou seu posterior colapso, que ainda castiga severamente os investidores? Embora o foco de nossa análise seja o mercado nos EUA, fenômeno semelhante tomou corpo nas economias européias e em diversos mercados emergentes, com duas ressalvas importantes: o Japão, país que experimentou sua própria bolha especulativa nos anos 1980 e atravessou a década posterior ajustando os preços dos ativos e saneando seu sistema bancário; e o Brasil, onde a trajetória do Ibovespa foi marcada pelas respostas da política econômica às sucessivas crises externas que nos abateram no período.

**Ascensão e queda: a evolução do mercado de ações entre 1991 e 2002.** Antes de analisar a recente performance do mercado acionário nos EUA, vale a pena apresentar os principais índices de preços das ações: o Dow Jones Industrial, o Standard & Poor's 500 e o Nasdaq Composto.

O Dow Jones Industrial é o índice de preços de ações mais tradicional e mais divulgado pelos meios de comunicação, embora seja também o mais restrito. É integrado pela nata do mundo corporativo norte-americano, englobando 30 grandes empresas predominantemente negociadas na Bolsa de Valores de Nova York. Compõem o Dow Jones nomes como: General Motors, Citibank, McDonald's, Disney, Microsoft e Boeing. É, portanto, um índice de preços de ações de primeira linha. Esses papéis somavam um valor de mercado de US\$ 2,4 trilhões no fim de setembro de 2002.

O Standard & Poor's 500 – S&P 500 – é um índice mais amplo, composto por 500 companhias abertas, cujas ações são negociadas em bolsas de valores. Em setembro, sua capitalização de mercado alcançava US\$ 7,5 trilhões, aproximadamente três vezes o tamanho do Dow Jones. As empresas integrantes do S&P 500 estão distribuídas por diversos setores de atividade, preponderando o segmento financeiro (81 empresas ou 20,4% do índice), seguido dos setores de saúde, bens de consumo e tecnologia de informação.

Finalmente, o Nasdaq Composto – ou simplesmente Nasdaq – é um índice de preços de ações listadas na bolsa eletrônica, que concentra os negócios das empresas de tecnologia. Em setembro, compunham o Nasdaq 3.800 companhias com valor de mercado de US\$ 1,7 trilhão.

Embora os vários índices divirjam em função de sua composição e metodologia, tendem a apresentar uma trajetória semelhante em médio prazo, a menos que ocorram mudanças nas condições da economia. Na prática, foi isso o que ocorreu na segunda metade dos anos 1990, com a revolução tecnológica e a valorização das ações das empresas "ponto-com" e de telecomunicação.

A valorização do índice Nasdaq entre 1991 e 1999 alcançou incríveis 988,5%, equivalentes a um retorno médio anual de 30,4%. Essa alta foi particularmente acentuada entre o último trimestre de 1998 e março de 2000. Em contraste, desde o início de 2000 até setembro de 2002, o Nasdaq amargou uma perda de 71,2%, recuando para o nível do segundo semestre de 1996. Essa correção de preços trouxe a rentabilidade média do índice no período 1991-2002 para patamares mais realistas (10,2% ao ano).

Observe o Gráfico do Nasdaq, abaixo: uma valorização de preços acentuada, rápida e aparentemente irracional seguida por uma queda vertiginosa, que queima a gordura acumulada. Desde a "crise das tulipas", na Holanda do século XVII, a literatura econômica está repleta de episódios de bolhas especulativas. O Nasdaq, examinado com o distanciamento de mais de dois anos de ajuste, é um caso típico.

O S&P 500 mostrou uma valorização de 344,9% entre 1991 e 1999, seguido de uma queda de 44,5% de janeiro de



Gráfico - Índice Nasdaq (1991 – set.2002) Fonte: Nasdaq.com



2000 a setembro de 2002. Quanto às empresas do Dow Jones, a performance nos anos 1990 foi similar à da carteira do S&P 500. A devolução da alta pós-2000, entretanto, foi mais branda, com um recuo até setembro de 34%. Não obstante, muitos investidores esperavam que as ações de primeira linha fossem "portos seguros" no caso de estouro da bolha tecnológica, o que não ocorreu.

O valor de mercado das empresas é uma maneira alternativa de analisar o comportamento das bolsas de valores. Considerando uma estimativa ampla para cerca de 7 mil companhias abertas nos EUA, a desvalorização das ações entre março de 2000 e setembro de 2002 representou uma perda de riqueza de US\$ 7,6 trilhões. Em particular, o emagrecimento das empresas transacionadas na Nasdaq atingiu US\$ 5 trilhões no período. É importante reconhecer que se trata apenas de uma face da moeda, já que a valorização das ações nos anos 1990 "gerou" cerca de US\$ 13,5 trilhões.

Mas nada resume melhor a década de 1990 que a expressão "exuberância irracional", cunhada por Alan Greenspan em dezembro de 1996. Note-se que as magnitudes envolvidas (em comparação, o PIB norte-americano somou US\$ 10,1 trilhões em 2001) não deixam dúvidas quanto ao potencial impacto do desempenho das bolsas sobre o estado da economia.

**A "nova economia" e o preço das ações.** O desempenho do mercado acionário na segunda metade dos anos 1990 foi exagerado sob qualquer medida, com valorização muito acima do que se pode considerar razoável para o crescimento de longo prazo da economia, da produtividade e, possivelmente, dos lucros das empresas.

Existem várias abordagens para analisar o preço "correto" das ações, e esse é um campo extenso e controverso. Uma alternativa é a razão entre o preço e lucro por ação – P/L. O P/L indica o tempo em anos que um investidor teria de permanecer com um título em sua carteira para recuperar o montante investido na forma de lucros.

Examinando em retrospectiva, as bolsas de valores atingiram, no fim da década passada, níveis de P/L muito acima

de qualquer registro histórico. Entretanto, a evidência de um P/L irrealista não chegou a contaminar a confiança dos investidores, dado o excepcional aumento da produtividade e das perspectivas de lucro no período.

O debate sobre a "nova economia" centrou-se exatamente nesse ponto. O desenvolvimento da informática e a Internet trouxeram um sentido de "nova era" para a sociedade contemporânea, com o maior acesso à informação e abertura quase ilimitada de oportunidades. Empresas de comércio eletrônico e provedores de serviços para a Internet – como Amazon, AOL, Yahoo ou Ebay – saíram do papel e em poucos anos integravam a relação de maiores faturamentos dos Estados Unidos. Nesses segmentos, como no de telecomunicações, as empresas faziam grandes investimentos e abriam

**A valorização das bolsas nos anos 1990 criou uma riqueza calculada em US\$ 13,5 trilhões. Ninguém resumiu melhor esse fenômeno que Alan Greenspan, que chamou a alta das ações de "exuberância irracional".**

novos mercados, sendo compreensível que apresentassem resultados pífios ou mesmo negativos.

Por se basear em lucros históricos, portanto, o P/L não representava um paradigma para valorar as ações de tecnologia. Para o mercado, a abordagem mais adequada teria sido substituir o P/L pela relação preço/lucros futuros, o que implicava em projetar os resultados das empresas com um mínimo de consistência. Com isso, as estimativas irrealistas de lucros corporativos foram as grandes responsáveis pela exuberância irracional.

**Outros fatores explicativos para a alta nas bolsas.** Os benefícios da "nova economia" foram o grande motor da alta das ações durante a segunda metade dos anos 1990. Entretanto, outros elementos deram uma contribuição importante.

Em primeiro lugar, houve uma maior facilidade de acesso ao mercado. A segunda metade da referida década assistiu

ao desenvolvimento de novas plataformas eletrônicas de negociação, que permitiram ao mercado acionário migrar do pregão tradicional para vias eletrônicas. As inovações nos sistemas eletrônicos facilitaram o acesso ao mercado por parte dos pequenos investidores, reduziram os custos de transação (corretagem), criaram o *home broker*, estenderam os horários de negociação com o pré e pós-mercado e popularizaram o *day-trade*.

O boom do mercado de ações foi acompanhado por uma grande disseminação da indústria de fundos de renda variável. Igualmente importante foi a reforma no regime de aposentadorias para o sistema de contribuição e o crescimento da indústria de fundos de pensão. Tanto os fundos de renda variável como de pensão acrescentaram uma legião de investidores "indiretos" ao mercado.

Outra causa para o boom especulativo foi que, com a tendência de queda da taxa de inflação e a diminuição da taxa de juros nominal ao longo dos anos 1990, houve uma redução no custo de oportunidade das aplicações em renda variável. Além disso, em uma economia mais estável e que confere maior segurança em relação ao futuro, os investidores apresentam maior propensão a ativos de risco. Baixas taxas de juros e altos retornos nas bolsas também estimularam os norte-americanos a se endividarem para engordar seus portfólios.

## **A redução da taxa de juros em 2001 aumentou o valor de mercado dos imóveis. Essa estratégia contrabalançou a perda de riqueza e o impacto recessivo provocados pela queda das ações. Mas até quando?**

O crescente interesse dos meios de comunicação pelas notícias financeiras foi outro fator que contribuiu para universalizar o mercado de ações. Os canais de televisão, incluindo as TVs por assinatura, foram os grandes veículos de divulgação do mercado. Sintomática dessa tendência foi a abertura de canais a cabo exclusivos para notícias econômicas e financeiras, como a TV Bloomberg.

Os analistas de *Wall Street* também colaboraram para o estado de otimismo por meio de suas avaliações das empresas. O economista Robert Shiller revela em seu livro *Exuberância Irracional* que no fim de 1999, quando o estouro da bolha era iminente, apenas 1% dos analistas de investimento aconselhavam seus clientes a vender ações.

Finalmente, uma corrente de observadores explica a alta das bolsas na década de 1990 como resultado de fatores demográficos e comportamentais. Dentre eles, podemos citar uma menor aversão ao risco da geração nascida depois da 2ª Guerra Mundial – os chamados *baby boomers* –, a generalização da prática de remunerar executivos por meio de opções de ações, uma confiança crescente no modelo econômico norte-americano desde a queda do muro de Berlim e a maior aceitação social das oportunidades de jogo.

**Os efeitos econômicos do crash.** Em geral, os episódios históricos de bolhas especulativas não se caracterizam por uma reversão súbita da confiança ou por um ajuste instantâneo dos preços. O estouro da bolha da "nova economia" não é exceção, revelando-se um processo lento e contínuo. O ajuste foi precipitado pela decisão judicial no processo antitruste contra a Microsoft – março/abril de 2000 –, fato que suscitou uma série de incertezas sobre os lucros das empresas de tecnologia.

Na prática, a correção do preço das ações foi consequência direta dos maus resultados corporativos que se seguiram ao excesso de investimentos da segunda metade da década de 1990. O setor de telecomunicações é um caso ilustrativo. As empresas passaram por aumentos substanciais de capacidade, favorecidas pela captação farta e barata de recursos. O setor atravessou ainda uma onda de fusões e incorporações em escala mundial com base em avaliações irrealistas. O superinvestimento, o superendividamento e o excesso de concorrência não foram acompanhados pelo crescimento da demanda, frustrando os resultados das empresas.

A queda nos lucros corporativos foi agravada pela recessão de 2001 e pelo clima de instabilidade internacional e de maior aversão ao risco que se seguiu aos atentados terroristas de

11 de setembro. Entretanto, o que de fato parece ter deteriorado a confiança dos investidores foram os escândalos corporativos que ocorreram desde o último trimestre de 2001: as fraudes contábeis da Enron e da Worldcom, as denúncias envolvendo uso de informação privilegiada por parte de executivos, o comprometimento das empresas de auditoria na chamada "contabilidade criativa" e o conflito de interesses entre as atividades de consultoria e os negócios próprios dos bancos de investimento. Assim, a "ganância infecciosa", segundo a expressão de Alan Greenspan, minou a credibilidade do mercado.

O dilema da correção de uma bolha especulativa é que os investidores "amadores" têm uma função de reação lenta à dinâmica do mercado. A captação dos fundos de ações, por exemplo, permaneceu positiva até o início de 2002, atestando que os investidores de varejo mantiveram sua esperança na recuperação das bolsas mesmo após a eclosão dos escândalos corporativos. Esses investidores provavelmente entraram no mercado quando a bolha já estava formada e só reviram suas estratégias de investimento após largos prejuízos. Para eles, a aversão ao risco multiplicou-se, o que deve fazê-los ficar longe do mercado por vários anos. A aversão ampliada ao risco pode desencadear uma bolha invertida – correção exagerada do preço das ações –, antes que o mercado recobre sua trajetória de alta.

Qual o efeito do ajuste das bolsas sobre a economia? Mencionamos anteriormente que a queda das ações desde março de 2000 reduziu o valor de mercado das empresas norte-americanas em cerca de US\$ 7,6 trilhões. Essa perda é contabilizada pelo chamado "efeito riqueza", isto é, pelo impacto contracionista que a queda de riqueza financeira provoca sobre as decisões de consumo e investimento. Segundo estimativas, esse efeito é da ordem de 3% a 5%.

De fato, a desaceleração da economia norte-americana no biênio 2001/2002 foi causada pela severa contração do investimento, após anos de expansão da capacidade produtiva motivada pelo baixo custo do capital no período da bolha financeira. Entretanto, a recessão foi amortecida pelo bom desempenho do consumo das famílias.

O consumo tem resistido à queda das bolsas devido à política monetária expansionista seguida pelo *Federal Reser-*



*ve* – FED, o banco central norte-americano – desde 2001. Por meio da queda da taxa de juros, o FED procurou incentivar o investimento e principalmente criar um efeito compensatório para a perda de riqueza causada pelo colapso das bolsas. A redução da taxa de juros favoreceu a renda disponível das famílias com dívidas imobiliárias, incentivou o setor e gerou um aumento no preço dos imóveis, contrabalançando o ajuste do preço das ações.

**Perspectivas.** Até o momento, a estratégia do FED funcionou de forma exemplar. Seu maior risco é que a destruição de riqueza nas bolsas traga efeitos adversos retardados. Entre eles, o aumento da inadimplência seguido de uma crise bancária, ou o estouro de uma nova bolha – desta vez, do preço dos imóveis. Trata-se de um risco que já vem sendo chamado de "japanização" da economia norte-americana.

Para os investidores, as perspectivas para curto e médio prazo são pouco animadoras. Com efeito, não restam muitas opções além da torcida por um cenário internacional menos instável e por novas medidas de "resgate" por parte do FED – embora seja difícil imaginar o que ainda possa ser feito pela autoridade monetária. Em comparação com a década anterior, os tempos hoje são de grande apreensão.

# O Hubble e a lucratividade dos bancos

“**O**s bancos brasileiros têm lucros astronômicos”. A frase parece conter uma daquelas verdades que se supõem irretocáveis. Em conseqüência, como grandezas astronômicas exigem instrumentos igualmente astronômicos, os lucros dos bancos são examinados com telescópios de grande poder – o Hubble, de preferência. Mas seria este o instrumento ideal? A simples substituição do modelo para aferição dos ganhos – do ROE (retorno sobre patrimônio líquido) pelo ROA (retorno sobre ativos) – proporciona algumas surpresas.

por David F. Hastings FGV-EAESP

Toda vez que o pensamento coletivo de nosso país se volta para a necessidade de aprimorar o desempenho econômico brasileiro, acena-se com a possibilidade de apertar o cinto em torno dos gordos lucros dos bancos.

Antes mesmo da discussão “esquentar”, a revista *Poder* (fevereiro de 2002) observou que o lucro do Banco Itaú não só é proporcionalmente bem mais elevado do que os das

empresas brasileiras em geral, como também se mostra cerca de quatro vezes maior do que os de alguns dos mais destacados bancos globalizados. O artigo também salientou que a lucratividade da organização em questão é a maior dentre as instituições financeiras em operação no continente americano – do sul, do centro e do norte!

Observações como essa têm circulado em outros meios

de comunicação e têm estado presentes no debate público sobre o assunto. Nas entrelinhas, parece haver a sugestão de que, se os bancos sacrificassem parte de seus lucros, baixando as taxas de juros que cobram, por exemplo, a economia brasileira como um todo se beneficiaria e o país poderia chegar à equanimidade social.

As queixas parecem se agrupar em quatro categorias principais: 1) Os lucros dos bancos brasileiros são muito maiores do que os de instituições financeiras de outros países; 2) os lucros dos bancos são bem superiores aos de outras categorias de empresas; 3) os altos juros bancários comprometem outros setores; e 4) os ganhos dos banqueiros são maiores do que os dos demais empresários.

## **Há a crença de que, se os bancos sacrificassem parte de seus lucros, a equanimidade social e econômica se restabeleceria no Brasil.**

É claro que não se pretende negar o elevado grau de rentabilidade obtido por alguns bancos, tampouco o fato de que a redução nas taxas de juros – a exemplo do que vem sendo feito nos Estados Unidos – traria alívio significativo, em curto prazo, a muitos segmentos da sociedade brasileira. Mas é preciso fazer certos reparos a algumas das interpretações que vêm circulando, para que a questão possa ser vista de uma forma mais clara.

**Os bancos brasileiros diante de seus pares internacionais.** Em primeiro lugar, no que diz respeito aos lucros dos bancos brasileiros em relação aos das instituições financeiras de outras partes do mundo, cabe lembrar que, como em qualquer atividade empresarial, o retorno – lucro – das organizações é em parte proporcional ao grau de risco a que estão expostas.

Não é nenhum segredo que nosso país se situa em patamar de risco bem superior aos das principais nações do hemisfério norte. Esse grau mais elevado de risco encontra expressão nos níveis das taxas básicas de juros: no Brasil, esta

foi recentemente fixada em 18,5% ao ano, ante os aproximadamente 4% (ou menos) anuais dos Estados Unidos. Ou seja, nossa taxa básica é mais de quatro vezes superior à norte-americana. Esse dado por si só já justificaria o fato de alguns bancos brasileiros obterem lucros muito maiores do que os de seus congêneres norte-americanos.

Devemos somar a esse dado a circunstância de que, fixadas as taxas referenciais de acordo com o risco inerente ao próprio mercado, se algum banco redobrar seus cuidados na concessão de empréstimos, reduzindo assim seu nível individual de risco, essa instituição tenderá a beneficiar-se de taxas que, em certo sentido, são superiores às que seriam indicadas para seu perfil de risco. É evidente: qualquer empresa que se esforce para assegurar condições mais favoráveis do que a maioria, especialmente no que diz respeito a seus negócios, tende a ganhar mais do que a média das companhias comparáveis.

**As instituições financeiras em relação a outras empresas.** Em seguida, há a questão do grau de lucratividade dos bancos diante do que ganham empresas de outros setores. Cabe observar que, quando falamos em lucratividade, pensamos em uma medida relativa – ou seja, o lucro em relação a alguma coisa. Consolidou-se entre as empresas o hábito de associar o lucro ao capital investido, ao patrimônio líquido (é o modelo “ROE” – *Return on Equity*). O problema é que essa fórmula simplesmente não é válida se o objetivo é comparar a lucratividade dos bancos com os rendimentos de outros setores. Em empresas industriais e comerciais, o patrimônio líquido é uma medida razoável e grosseiramente homogênea da grandeza da companhia – situação que não se aplica aos bancos.

A essência do negócio bancário é justamente administrar recursos de terceiros. Assim, se nas empresas industriais e comerciais a relação de recursos de terceiros para recursos próprios normalmente varia entre 1:1 e 2:1 – dito de modo bastante aproximado, pois há valores maiores ou menores dependendo do segmento –, essa mesma alavancagem pode chegar a 15:1, ou mais, nos bancos. Nessa situação, o patrimônio líquido de um banco não pode ser visto como medida de tamanho da mesma forma como é calculada em outros tipos de organizações.

A questão da alavancagem dos bancos é regulada pela *Resolução 2.099 do Banco Central do Brasil*. Em linhas gerais, o limite operacional de um banco é inversamente proporcional ao nível de risco de seus ativos. Se uma instituição financeira concentrasse todos os seus ativos em categorias isentas de risco – por exemplo, títulos públicos federais –, estaria livre de qualquer limite sobre sua alavancagem. Por outro lado, um banco que concentra todos os seus ativos na categoria mais arriscada, não poderia ter mais do que nove vezes o valor de seu patrimônio líquido.

Para comparar a lucratividade de bancos com a de outras categorias de empresas, seria indicada a utilização de outro critério. Em vez de avaliar a eficiência pela ótica do retorno para os acionistas ou proprietários (ROE), a avaliação passaria a focalizar a eficiência das empresas pelo retorno obtido

com base no total dos ativos – é o modelo “ROA” – *Return on Assets* –. Comparações feitas sob esse enfoque tendem a ser mais equitativas quando confrontamos diferentes setores.

Para testar essa hipótese, com o apoio do Centro de Excelência Bancária e do Centro de Estudos em Finanças, da FGV-EAESP, foram analisados dados dos balanços disponíveis no início do ano referentes a 350 empresas de 19 setores, incluindo os balanços de 18 instituições financeiras. Os resultados desse estudo dão sustentação, em linhas gerais, à seguinte proposição: a lucratividade dos bancos, pela abordagem tradicional do ROE (18,57%), realmente é muito superior à da maioria dos outros setores; mas, pela abordagem proposta do ROA (1,78%), revela-se menor do que as de quase todos os demais setores (veja o Quadro abaixo).

Quadro: **ROE, ROA e alavancagem em diferentes setores econômicos**

SETORES	EMPRESAS	ROE	ROA	ALAVANCAGEM
Agropecuária, pesca, extrativismo e reflorestamento	1	4,51%	2,59%	1,74
Bancos, seguradoras e serviços financeiros	18	18,57%	1,78%	10,40
Comércio	10	3,81%	1,57%	2,42
Construtoras	13	-0,35%	-0,12%	2,82
Energia elétrica (geração, transmissão e distribuição)	36	-0,42%	-0,24%	1,76
Indústrias de alimentos e bebidas	22	7,60%	3,65%	2,08
Indústrias de computadores, equipamentos elétricos, eletrônicos e componentes	14	-3,54%	-1,58%	2,24
Indústrias de máquinas industriais	12	15,66%	8,41%	1,86
Indústrias de papel e celulose	9	6,18%	3,62%	1,71
Indústrias de produção de minerais não metálicos (cimento, vidro etc.)	6	10,15%	7,84%	1,30
Indústrias de produção química (petroquímicos, remédios, fertilizantes etc.)	31	9,37%	4,72%	1,99
Indústrias de tecidos, roupas e calçados	28	-0,99%	-0,48%	2,05
Indústrias de veículos e peças (carros, barcos, aviões etc.)	20	25,72%	7,91%	3,25
Indústrias siderúrgicas e metalúrgicas	35	4,67%	1,86%	2,51
Mineração (exceto petróleo e gás)	3	20,48%	10,18%	2,01
Petróleo e gás natural (extração, refino e distribuição)	7	31,76%	13,43%	2,36
Serviços de telecomunicações	48	3,97%	4,12%	0,96
Serviços de transporte aéreo, aquático, rodoviário e ferroviário	6	138,19%	-13,60%	-10,16
Outros	31	4,36%	2,48%	1,76
Totais e médias	350	15,77%	3,06%	1,85

(último balanço disponível em fevereiro de 2002)



Nesse conjunto de dados, alguns setores talvez devam ser desconsiderados por conterem quantidade muito pequena de empresas – é o caso da “Agropecuária” e, quem sabe da “Mineração” – ou por envolverem dados possivelmente atípicos – como “Energia Elétrica” e “Serviços de Transporte Aéreo”, este com Resultado e Patrimônio Líquido negativos.

A análise do quadro permite conclusões interessantes:

- a) Se a lucratividade ROE dos bancos, de 18,57%, é considerada elevada, o que dizer da rentabilidade das empresas de Petróleo, de 31,76%; das de Veículos e Peças, de 25,72%; das de Mineração, de 20,48%; e, em menor escala, das de Máquinas Industriais, de 15,66%? Todas representam setores de importância fundamental para a economia.
- b) Esses mesmos setores apresentam lucratividade pela abordagem ROA muito maior do que a dos bancos, que ficou em 1,78%: Petróleo, com 13,43%; Veículos e Peças, com 7,91%; Mineração, com 10,18%; e Máquinas Industriais, com 8,41%.

## **Empresas do setor de alimentação e bebidas, mineração, química e veículos e peças têm lucratividade ROA consideravelmente superior à dos bancos.**

c) Vários setores de base – por exemplo, Petróleo, Alimentação e Bebidas, Mineração, Química, Veículos e Peças, Papel e Celulose e Telecomunicações – exibem lucratividade ROA consideravelmente superior à dos bancos. Lembrando que o ROA representa uma medida do grau de eficiência com que uma empresa explora, em proveito próprio, o conjunto de recursos à sua disposição, segue que as empresas dessas áreas sabem tornar mais rentáveis os recursos disponíveis do que organizações de outros ramos de atividade, inclusive as do setor financeiro.

Todo administrador de empresas tem por obrigação otimizar o retorno para seus investidores, por meio da exploração dos recursos que tem à disposição. Deve se sujeitar, é claro, às balizas recomendadas pela ética e, de manei-

ra mais objetiva, aos limites impostos pela regulamentação do mercado.

**Os juros bancários e a felicidade geral da nação.** Existe uma vontade na sociedade de que os bancos sacrifiquem um pouco de seus excelentes rendimentos em benefício da economia em geral, reduzindo as taxas de juros que praticam.

Na apreciação dessa argumentação, é preciso lembrar que as taxas de juros são parte importante da política monetária do governo: juros altos estimulam o investimento e desestimulam o consumo, enquanto juros baixos desestimulam o investimento e estimulam o consumo. No contexto em que o país se encontra, são necessários investimentos produtivos em grande escala e, por outro lado, é preciso afastar a ameaça de um novo processo inflacionário, que poderia resultar da expansão exagerada do consumo.

Até muito recentemente, os aportes de investimentos estrangeiros no país ganhavam destaque na imprensa. Segundo as manchetes, o Brasil seria um dos mercados mais atraentes para investimentos por parte das nações mais ricas. Essa exuberância em parte deve-se aos elevados níveis de juros praticados pelo governo. Mais recentemente, a divulgação da hipótese de uma brusca e acentuada redução nas taxas de juros teve o efeito imediato de deixar o país menos atraente: um caso típico de ação e reação.

Mas resta, ainda, a desconfiança de que os bancos poderiam, afinal, reduzir seus juros. Se a hipótese for verdadeira, como então explicar o fato de que instituições financeiras globalizadas, imensamente mais poderosas do que suas concorrentes locais, praticam, em suas operações no Brasil, as mesmas taxas de juros que os bancos brasileiros? O fato ocorre apesar dessas mesmas instituições desejarem conquistar participações maiores no mercado nacional. Essa constatação talvez indique que as taxas atualmente praticadas se encontram em níveis adequados às circunstâncias. Seja como for, persiste a vontade de que os bancos reduzam os níveis de juros.

Não faz muito tempo, o próprio presidente do Banco Itaú, Sr. Roberto Setúbal, à época também presidente da Febraban – Federação Brasileira das Associações de Bancos –,



previu que, em poucos anos, os juros estariam rondando os 10% ao ano. Na época, o patamar encontrava-se na casa dos 40% anuais. Hoje, a 18,5%, os juros caíram a menos da metade do que eram. Enquanto mostra que mais de dois terços do caminho previsto pelo Sr. Setúbal já foram percorridos, essa evolução também indica que o processo deve ser gradual.

**Um lugar ao sol, mas com risco de chuvas.** Por fim, ainda há a questão do retorno anormalmente elevado com que se premiam os acionistas dos bancos (ou, pelo menos, alguns deles).

Não há dúvida de que, em muitos casos, os retornos são muito elevados – a média da amostra de instituições financeiras apresentada no quadro comparativo é de 18,57% – para esse propósito, a abordagem ROE é a aplicável –, embora não sejam os *mais* elevados.

Por outro lado, é preciso lembrar que os acionistas controladores de bancos se sujeitam a um risco a que os proprietários de outras categorias de empresa não se expõem: em caso de falência de organização não-bancária, os investidores se arriscam a perder os valores aplicados na empresa. Os responsáveis por bancos, por seu turno, não só se sujeitam a perder o capital investido na própria instituição, como também a ver seus bens pessoais arrestados. Esse risco adicional para a atividade bancária justifica, aos olhos de acionistas que investem na área, uma expectativa de retorno maior.

**Conclusão – pesos e medidas.** Como vimos, a crença generalizada de que os lucros dos bancos brasileiros são, quase que por definição, anormalmente elevados deve-se, em grande parte, ao uso de instrumentos ou referenciais inadequados para sua avaliação.

**Primeiro**, na comparação com instituições inseridas em outras realidades econômicas, as diferenças entre as distintas realidades devem ser levadas em conta – o patamar de juros no setor financeiro brasileiro é muito superior ao de outras economias mais sedimentadas.

**Segundo**, na comparação com organizações de outros



setores, dentro de uma mesma realidade econômica, a estrutura financeira típica das distintas áreas pode afetar drasticamente os resultados aparentes – ou seja, dada a enorme disparidade da alavancagem característica da atividade bancária em confronto com a de outras atividades, a lucratividade deve ser medida pelo retorno sobre ativos (ROA) e não pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

**Terceiro**, um setor econômico não pode ser considerado culpado por operar dentro dos referenciais fixados pela dinâmica do mercado. Além disso, há fortes indícios de que os níveis de juros vigentes no Brasil são aqueles que o risco-país exige.

**Quarto**, as comparações de remuneração ao capital realizadas de um setor para outro devem levar em conta os riscos inerentes a cada um deles – os banqueiros sujeitam-se a riscos maiores do que a maioria das outras categorias de empresários.

Assim, por mais extraordinário que possa parecer, o telescópio Hubble é totalmente inadequado para bisbilhotar a vida do vizinho!

## Quatro diretrizes para o quarto P

**N**ão há estudante de Administração que não tenha se deparado, nos bancos escolares, com os chamados “4 Ps” do marketing (produto, praça, promoção e preço): trata-se, afinal, de algo que já completou 40 anos. Porém, apesar da avançada idade do conceito, o último deles, a gestão do preço, ainda não é adequadamente tratado em muitas empresas.

Algumas diretrizes podem, entretanto, ajudar a mudar esse quadro. A primeira delas é priorizar o potencial do preço sobre a lucratividade. Volume de vendas, custo fixo, custo variável e preço determinam o lucro. Desses fatores, nenhum tem melhor potencial para impulsionar os lucros do que o preço. Muito já se fez para reduzir custos nas empresas, e agora se assiste a uma grande pressão para aumentar o volume de vendas. Resta, portanto, enfatizar o preço.

A segunda diretriz é buscar uma perspectiva de precificação que incorpore objetivos, estratégias, custos e concorrentes, bem como os clientes e o valor por eles percebido. A abordagem deve ser multidisciplinar. Definir preço com base em custo é um equívoco: o custo estabelece apenas o piso do preço que se pode praticar para um produto. Não menos equivocada é olhar apenas para o cliente. Baixando-se o preço de um produto conquistam-se clientes, mas e a rentabilidade? Nunca é demais enfatizar: a precificação efetiva requer uma equipe composta

de profissionais de finanças, contabilidade, economia e marketing.

A terceira diretriz envolve inverter o processo clássico de precificação (produto → custo → preço → valor → clientes). A seqüência lógica deve ser “clientes → valor → preço → custo → produto”. Para uma dada proposta de produto, deve-se comparar o valor que ele gera para os clientes e os custos associados; se o preço decorrente não for viável, é melhor descartar o produto antes de lançá-lo. Também não faz sentido acrescentar características, funções e benefícios a um produto se os clientes não se dispõem a pagar por eles.

A quarta diretriz é desenvolver sistemas de informação e ferramentas de análise para apoiar as decisões de precificação. Executivos de marketing raramente dispõem de dados acurados sobre os fatores que interferem na variável preço. É necessário desenvolver competência capaz de dar respostas para questões como: que volume de vendas será gerado por um certo preço? Que impacto sobre a lucratividade terá esse volume de vendas? Qual será a reação dos concorrentes? As escolas de Administração devem contribuir nesse sentido, já que poucas apresentam a precificação sob esse enfoque.

Em suma, há grandes oportunidades para as empresas que focarem adequadamente a questão da precificação. Resta aos profissionais da área reduzir a distância entre a prática comum de marketing e o potencial deste tão esquecido “P”.



André T. Urdan  
FGV-EAESP

# Boca-a-boca, *on-line* e viral

O crescimento do número de consumidores conectados à Internet estimula o uso de ferramentas *on-line* para o marketing boca-a-boca, componente essencial na comunicação das empresas. Uma dessas ferramentas é o marketing viral, em que os próprios consumidores difundem a mensagem desejada. Dominar as sutilezas dessa forma de ação e desenvolver campanhas eficientes é o desafio imposto aos profissionais de marketing.

por Fernando Jucá Bentivegna FGV-EAESP

As pesquisas confirmam aquilo que o senso comum intui: a maioria das pessoas segue as recomendações de um familiar, amigo ou um profissional ao adquirir um novo produto ou serviço. Por isso, uma boa dica para as empresas que empregam técnicas para acelerar a difusão de novos produtos e serviços é não esquecer a propaganda boca-a-boca.

Como se sabe, esse tipo de propaganda pode ocorrer pessoalmente ou por meio de uma tecnologia de comunica-

ção. Após o surgimento e crescimento da Internet, que representa um novo e poderoso meio de comunicação diante das tecnologias tradicionais, a discussão hoje gira em torno de como utilizar da melhor forma possível os canais interpessoais virtuais.

**Canal diferenciado.** Sabe-se que, para ser bem-sucedido, um novo produto ou serviço precisa se difundir entre o público a que está destinado atender. Estudos identificam dois

tipos de canais de comunicação que possibilitam esse processo de propagação: os canais de mídia de massa e os interpessoais. Os primeiros envolvem a utilização de meios como rádio e televisão. A rapidez – um único esforço atinge vários milhões de indivíduos – é sua principal vantagem, possibilitando a aceleração do processo de difusão da inovação. Já os canais interpessoais implicam contato entre dois ou mais indivíduos, nenhum dos quais com interesse comercial direto na troca de informações. Uma característica-chave da comunicação interpessoal é que ela ocorre entre pessoas que possuem outros assuntos de interesse comum.

A eficiência dos canais interpessoais é função de diversos fatores. Um dos principais é a credibilidade da fonte de informação, considerada imparcial e objetiva por não estar ligada comercialmente à empresa que promove o produto. Como se origina de fontes supostamente neutras, a informação apresenta-se menos filtrada por mecanismos de percepção, como a exposição seletiva a mensagens e a dispersão de atenção – fenômenos comuns em campanhas de propaganda. Para usufruir da credibilidade associada à divulgação boca-a-boca, algumas empresas se utilizam do testemunho de personalidades famosas ou de experts em suas

## **A maioria das pessoas segue as recomendações de um familiar, amigo ou um profissional ao adquirir um novo produto ou serviço.**

propagandas.

Outro fator relevante é a ocorrência simultânea de mensagens favoráveis e desfavoráveis sobre o novo produto. Sabemos que o consumidor tende a acreditar que uma informação imparcial é sempre mais valiosa. Assim, na comunicação boca-a-boca, discutem-se prós e contras de determinado produto ou serviço. Já a informação originária de veículos de comunicação de massa tende a mostrar-se sempre positiva. Por isso, algumas empresas têm incluído informações negativas em sua comunicação, a fim de, ao aproximar-se do processo interpessoal de divulgação, reforçar a

confiabilidade de sua mensagem.

Por fim, reforça a eficiência da difusão boca-a-boca a importância da opinião dos grupos de referência, ou seja, de amigos ou membros da família.

A esses dois tipos básicos de canais de comunicação – os canais de mídia de massa e os interpessoais – soma-se o virtual. Esse terceiro canal encontra-se na intersecção entre os anteriores, pois permite que a velocidade dos canais de mídia de massa e a interação entre milhões de consumidores se dêem de uma forma interpessoal.

**Redes invisíveis.** Ainda que nas redes virtuais as ligações sejam invisíveis, mostram-se absolutamente fundamentais para a dinâmica do mercado. A Internet de fato impõe um novo modo de pensar ao profissional acostumado a lidar com redes reais, em que as ligações são físicas.

Assim, uma das principais preocupações dos profissionais de comunicação é como destacar a mensagem de um produto específico entre centenas de informações e mensagens publicitárias recebidas diariamente pelos consumidores. Pesquisas do setor, por exemplo, estimam que cada morador de uma grande cidade recebe de 200 a 1000 diferentes mensagens publicitárias todos os dias. A resposta para essa dificuldade pode estar na rede interpessoal de contatos, que ajuda os indivíduos a lidar com a incerteza relativa a novos produtos e idéias.

Segundo pesquisadores do processo de comunicação interpessoal, há três níveis distintos de redes de contato. Em um nível básico, contam-se cerca de 10 pessoas – o grupo mais próximo de cada indivíduo. Em uma faixa intermediária de contatos, estão aproximadamente 150 indivíduos, com os quais se tem um genuíno relacionamento social. Finalmente, existe um terceiro nível, com até cerca de 1.500 pessoas, de meros conhecidos, com os quais os indivíduos mantêm contato raro ou eventual. É por meio dessas redes de contatos que a informação viaja e o boca-a-boca se difunde e se consolida.

Uma recente pesquisa constatou que cerca de 55% das pessoas que acessam um *site* pela primeira vez, o fazem seguindo recomendações de amigos e conhecidos. A importância do boca-a-boca repete-se na escolha de bens de consumo: 65% das pessoas que compraram agendas eletrônicas tomaram contato com o novo produto por meio de um co-



nhecido. Outras investigações mostram que amigos e parentes também são fundamentais no setor de turismo, mantendo-se como principal fonte de informação sobre novos destinos, hotéis e passagens aéreas.

A compreensão do funcionamento das redes de contatos passa pela teoria dos elos fracos. Segundo ela, uma pessoa tem mais chances de adquirir novas informações por meio de contatos com indivíduos de outras redes. Esse fenômeno ocorre porque os amigos próximos de uma pessoa raramente sabem alguma coisa que ela mesma já não sabia. Geralmente, os amigos íntimos de uma pessoa são amigos uns dos outros, formando uma rede fechada, que tende a ser extremamente ineficaz como fonte de novas informações sobre o ambiente externo. Muito mais úteis para acessar novas informações são os conhecidos mais distantes, ou seja, seus elos fracos.

O crescimento dos elos fracos, surgido com a Internet, está na base do motivo pelo qual a informação circula hoje tão rapidamente. A web cria milhões de atalhos por meio de elos fracos que ligam diferentes redes de contatos ao redor do mundo. Há alguns anos, muitas informações e novidades não justificavam uma chamada telefônica para amigos distantes. Mas atualmente pode-se enviar, em segundos, uma mensagem por *e-mail* para conhecidos espalhados em diversos países. Pesquisas mostram que cada consumidor possui um *mailing list* com até 50 pessoas, e cada uma dessas pessoas têm acesso virtual a outras 50.

**Marketing viral.** O marketing viral é uma ferramenta relativamente nova. Há alguns anos, diversos pesquisadores vêm estudando a importância do ambiente virtual para transmissão de mensagens entre consumidores em *chats*, fóruns ou listas de discussão, em que milhares de pessoas trocam informações e opiniões. Em 1999, o estudioso norte-americano Jeffrey Graham definiu “marketing viral” como a capacidade de criar mensagens virtuais poderosas o bastante para



que os usuários da Internet, ao absorvê-las, sejam incentivados a divulgá-las. Trata-se, em outras palavras, de uma ação virtual da velha propaganda boca-a-boca.

Desenvolver uma campanha de marketing viral pode ser muito difícil. Mas, se for criada uma mensagem – desde um simples texto até um *site* inteiro – que motive as pessoas a passar sua comunicação adiante pela Internet, então existem todas as chances de sucesso.

Os cartões virtuais são um exemplo de marketing viral interessante. A lógica é a seguinte: o *site* disponibiliza uma série de cartões que podem ser enviados *on-line*, gratuitamente, por qualquer pessoa. Cada cartão enviado pelo usuário para um amigo leva o endereço do *site* patrocinador, marcando, então, a presença da empresa na mensagem. Uma

das pioneiras nesse tipo de ação, hoje bastante difundida, é a Yahoo, que também inovou ao permitir que o usuário personalizasse o texto da mensagem do cartão.

**Fatores de sucesso.** O sucesso de uma ação virtual de marketing boca-a-boca está vinculado a uma série de fatores. Um deles é a familiaridade com a marca da empresa, que inibe o receio de retransmitir mensagens enganosas: a maior parte dos consumidores só repassa mensagens de empresas “conhecidas e respeitadas”.

Outro fator de sucesso é o desenvolvimento de amplificadores da mensagem. Quanto maior o número inicial de pessoas dispostas a retransmitir uma mensagem virtual, mais veloz é sua propagação pela Internet. Nesse sentido, o desafio do profissional de marketing consiste em cativar uma quantidade inicial de usuários que, por seu perfil e hábitos de consumo, podem ser potenciais amplificadores virtuais da mensagem da empresa.

A baixa complexidade da mensagem é outro ponto que deve ser cuidadosamente pensado. Mensagens *on-line* devem passar informações claras e utilizar bem os recursos gráficos. A mensagem virtual deve remeter a imagens familiares a todo usuário. Um exemplo desse conceito é o *site* da Amazon, que simplifica ao máximo a compreensão do processo de compra digital pela utilização de conceitos e símbolos tradicionais, como o de “encher o carrinho de compras” e o do “*check out* do pedido”.

## **A Internet impõe um novo modo de pensar ao profissional de marketing, acostumado a lidar com redes tangíveis, em que as ligações são físicas.**

A aceleração da difusão da mensagem virtual pode ser também atingida pela oferta de algum tipo de incentivo para a retransmissão da mensagem. Pode-se recorrer a incentivos não-financeiros, como brindes e presentes, ou a incentivos monetários. Apesar de sua ampla utilização, estes últimos têm a desvantagem de atrair consumidores pouco fiéis, que tendem a descontinuar o uso do novo produto ao cessar o incentivo.

Um modelo de incentivo financeiro na Internet é o comissionamento ou os chamados *affiliate programs*. A idéia é simples: se a recomendação de um consumidor puder ajudar os negócios da empresa, esta paga uma comissão pela indicação. A Livraria Cultura, de São Paulo, por exemplo, remunera os *sites* que enviam compradores para seus produtos.

A maioria dos *sites* com programas de afiliação de sucesso conta com outro ingrediente: a divulgação do nome das pessoas mais bem-sucedidas em indicar compradores. Assim, todos têm a certeza de que o esquema funciona, e os vencedores sentem-se ainda mais entusiasmados.

Outro fator fundamental é manter um componente de diversão na mensagem. Aspectos lúdicos e de entretenimento são muito importantes em campanhas de marketing viral, como sugerem Lewis e Bridger em *The soul of the new consumer*: “Se, além da praticidade da mensagem e de vantagens financeiras, as empresas puderem oferecer uma genuína quantidade de divertimento, então o envolvimento do consumidor e o sucesso de seus produtos e serviços serão praticamente certos”. Esse espírito norteia *sites* como o e-bay.com, investshop.com.br, entre outros.

Por fim, um dos principais fatores de sucesso a ser considerado é o ineditismo. Formas originais de transmissão da mensagem potencializam o efeito das ações de marketing viral. Nos Estados Unidos, o *site* da Yahoo realizou uma promoção exemplar: personalidades famosas produziram cartões especiais, que foram leiloados no Dia dos Namorados. A renda foi totalmente revertida para instituições assistenciais. Esse tipo de ação gera comentários e reforça conceitos positivos do *site*. Incentivou-se, assim, o interesse e o entusiasmo do público. A difusão viral vem no momento seguinte, quando o *site* disponibiliza gratuitamente modelos virtuais dos cartões. Milhões de pessoas passam então a compartilhar essa experiência pela Internet.

**Oportunidades.** A maioria dos setores da economia lida com produtos cujas vendas podem ser influenciadas pelo marketing boca-a-boca. Além disso, com a Internet, há hoje um movimento para valorizar a realização de campanhas com a utilização de canais *on-line*.

Quadro 1: **Usando a rede**

EMPRESA	INICIATIVA	
Antarctica	A piada do dia	Publica diariamente uma nova piada, sempre relacionada a diversão e cerveja, e incentiva o internauta a enviar a piada para amigos por <i>e-mail</i> .
Nestlé	<i>E-mails</i> divertidos	Oferece a opção do envio de <i>e-mails</i> animados, com figuras de personagens como robôs, para que crianças e jovens se comuniquem com amigos. A marca Nestlé está sempre presente nas mensagens.
Coca-Cola	Protetores de tela	Disponibiliza protetores de tela, com imagens divertidas dos produtos Coca-Cola, para o internauta presentear seus amigos.
Abril	Chame um amigo	Realiza promoções, nas quais a chance do internauta ganhar é maior quando ele indica outros amigos por <i>e-mail</i> .
Terra	Cartões	Proporciona uma grande variedade de cartões virtuais, sempre com a presença da marca Terra, que podem ser transmitidos virtualmente.

Nas décadas de 1970 e 1980, ocorreu o auge da mídia de massa. O fluxo então era de um (a empresa) para muitos (os consumidores). Já na década de 1990, ganhou força o conceito de marketing um (a empresa) para um (cada consumidor). Talvez estejamos agora assistindo ao crescimento de um novo modelo de fluxo de comunicação: o de muitos para muitos, ou seja, de vários consumidores para muitos outros. Nesse novo modelo, o objetivo do marketing é estimular os consumidores com mensagens poderosas e envolventes, que podem ser transmitidas boca-a-boca. O diferencial desse modelo é que são os próprios consumidores que divulgam a empresa.

Outra vantagem importante do marketing viral é que o aumento do número de mensagens *on-line* recebidas de diferentes pessoas diminui o risco que o consumidor associa à compra de determinado produto. Além disso, consumidores costumam buscar ativamente novas informações por meio de relações interpessoais, o que alimenta positivamente o processo do marketing viral e a transmissão das mensagens *on-line*.

Esse conjunto de fenômenos mostra-se particularmente relevante para empresas cujas receitas advêm de transações *on-line*, já que o principal benefício que os consumidores buscam em um *site* de comércio eletrônico é a convicção de que ele é confiável e pode garantir a segurança do processo de compra.

O desenvolvimento de eficientes campanhas de marketing viral impõe diversos desafios às empresas, como criar

mensagens virtuais inéditas e ter um profundo conhecimento dos consumidores. Em relação a este último fator, não basta uma compreensão do comportamento baseada em dados matemáticos, como a porcentagem de potenciais consumidores que acessaram o *site* da empresa após determinada mensagem. Para que essas informações sejam realmente úteis, é preciso haver disposição para buscar novas formas e gerenciar o relacionamento com os consumidores.

A saída pode estar na simplicidade da ação. Em seu excelente livro sobre marketing boca-a-boca, Emanuel Rosen narra o exemplo da Hotmail, que oferece serviço gratuito de correio eletrônico. A empresa transformou os consumidores iniciais em seus principais divulgadores ao colocar, no final de cada mensagem enviada por seus usuários, o texto promocional "*Get your free mail at Hotmail.com*". O resultado foi que, nos primeiros 18 meses do negócio, a Hotmail conseguiu mais de 12 milhões de usuários para seus serviços. Para termos uma idéia, a AOL, líder do mercado norte-americano de provedores da Internet, demorou mais de seis anos para atingir o mesmo número de assinantes.

Diante das mudanças tecnológicas, culturais, sociais e de comportamento do consumidor, as empresas vêm-se obrigadas a repensar seu composto de comunicação. E como, tanto hoje quanto no passado, nunca ninguém quis ficar para trás, a solução é adaptar-se aos novos tempos, aos novos meios e às novas ferramentas. Surgido no seio dessas mudanças, o marketing viral é tanto um desafio quanto uma oportunidade.



## Horizonte nebuloso

O final do ano marca, para as empresas, a conhecida temporada “de caça ao planejamento estratégico”. Nossos valorosos líderes corporativos saem a campo em busca do tempo perdido. Nesse ritual pré-natalino, discutem-se o ambiente e a conjuntura – bases sobre as quais a estratégia será ancorada.

Ambiente e conjuntura são conceitos presentes em quase todos os modelos de formulação e revisão de estratégia. Mas este ano a propalada temporada de caça promete emoções especiais. Os estrategistas devem considerar que o país não atravessa uma boa fase e que as perspectivas de que venha a superá-la são remotas. Indicadores macroeconômicos mostram que a renda *per capita* tem crescido muito lentamente desde o início dos anos 1980. As repercussões da “estagnação” sobre os níveis de renda e consumo são inevitáveis. Os candidatos à presidência acenavam com possibilidades de retomada, mas as promessas resistem ao teste da realidade?

O país enfrenta quatro obstáculos que impedem a retomada de um crescimento econômico sustentado.

Em primeiro lugar, temos o problema das contas públicas e seus corolários, como o endividamento interno e o ônus sobre o setor privado. O desequilíbrio das contas internas e os consequentes aumentos desse endividamento e de carga tributária indicam que as despesas públicas continuam aumentando mais rapidamente

que as receitas. Depois, temos uma balança comercial precariamente equilibrada, com pequenos déficits ou superávites e um monumental rombo no balanço de serviços – o que converge para um desequilíbrio constante nas contas externas. Esse contexto nos levou ao FMI por três vezes nos últimos oito anos. Em terceiro lugar, temos de reconhecer nossa combatida infraestrutura. Nada indica que o Estado tenha condições de retomar seu papel de provedor de infraestrutura, exercido até o início da década de 1980.

Por fim, há o déficit educacional e tecnológico. Em relatórios internacionais abundam indicadores de nossa terrível performance nessa área. A educação não mereceu prioridade ao longo do século XX. Mesmo nossas mais reputadas instituições ficam a dever a congêneres estrangeiras. Enquanto isso, o déficit tecnológico tende a perpetuar nossa dependência com relação às economias mais avançadas.

Para as empresas, ainda que pese a sedução dos discursos voluntaristas, há poucas chances de vingarem estratégias de crescimento. É possível que algumas empresas prosperem no caos e na estagnação, mas a maioria certamente enfrentará dificuldades. O que se pode recomendar é muito pouco: a hora é de prudência e de busca de fundamentos consistentes na gestão dos negócios. No mais, mesmo em situações difíceis como a que se avizinha, doses generosas de criatividade e inovação são sempre bem-vindas.



Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

# Rota inexplorada

**A** maior parte das grandes empresas brasileiras engatinha nos mercados globais. Mais de um quarto delas atua apenas no mercado interno; mais da metade compete em outros países apenas com exportações – fase que envolve menor comprometimento de recursos e está sujeita a menores riscos. O “custo Brasil” e o tamanho do mercado interno são apontados como as principais barreiras à internacionalização. Esses dados constam de uma pesquisa realizada com apoio da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. A seguir, discutimos os resultados – por vezes surpreendentes – dessa investigação.

por **Álvaro Bruno Cyrino** Fundação Dom Cabral e **Moacir de Miranda Oliveira Junior** PUC-SP, Fundação Dom Cabral e FGV-EAESP

A economia brasileira está entre as quatorze maiores do planeta. Porém, do ponto de vista da internacionalização, o Brasil vem sendo um absorvedor de investimentos estrangeiros. Apesar do porte de sua economia, o país ocupa apenas uma posição secundária quando avaliado em termos do volume de negócios internacionais. Classifica-se

em 31º lugar no *ranking* geral de competitividade, segundo estudos do IMD e do *World Economic Forum*, ficando atrás da Malásia, do Chile e da Estônia. Quando se observa o volume de comércio com as demais nações, o Brasil ocupa a 47ª posição entre os 49 países pesquisados. Em relação aos investimentos diretos no exterior feitos por empre-

sas nacionais, o Brasil amarga o 28º lugar, atrás da China, da Rússia, de Cingapura e do México. A internacionalização de nossa economia tem ocorrido predominantemente de fora para dentro, levando o país, segundo os críticos do processo, a uma crescente “desnacionalização”.

Tendo esse cenário em mente, realizamos uma pesquisa de campo (Quadro 1) com a finalidade de estabelecer a posição atual das empresas brasileiras no processo de internacionalização. Procuramos identificar as estratégias adotadas por organizações de capital nacional que estão internacionalizando suas atividades e entender as razões que levam alguns empresários brasileiros a não considerar a possibilidade de internacionalização.

## Os empresários destacam como barreiras ao processo de internacionalização corporativa a elevada carga tributária brasileira, a carência de linhas de financiamento e os altos custos envolvidos na operação.

A investigação, desenvolvida a partir de premissas apontadas por modelos comportamentalistas (Quadro 2), procurou abordar as seguintes questões:

- Por que as empresas brasileiras atuam de forma tão tímida em mercados internacionais?

- Quais fatores dificultam o desenvolvimento de *global players* brasileiros?
- Quais são as ações desenvolvidas por empresas nacionais para superar essas barreiras?
- Quais são os resultados empresariais obtidos por empresas que já atuam em mercados internacionais?
- Quais os impactos previstos pelos empresários no que diz respeito à implantação da Área de Livre Comércio das Américas (Alca)?

**Penetrando em mercados internacionais.** Entre as empresas pesquisadas, 73% já operam em mercados internacionais. A forma mais freqüente de inserção passa pela via

da exportação: 69% das organizações utilizam a exportação direta e 57% usam a exportação por meio de terceiros para atender a demandas internacionais. Os números corroboram estudos realizados em outros países. Segundo tais pesquisas, a exportação é a forma tradicional das empresas ingressarem em mercados internacionais. No Brasil, as formas preferidas de inserção são: exportação direta, exportação por intermédio de

terceiros, escritórios de comercialização próprios, alianças estratégicas com empresas estrangeiras, e instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias.

Como no caso da exportação, a instalação de escritórios de comercialização próprios é um tipo de entrada

### Quadro 1: Sinopse da pesquisa *global players*

O universo investigado foi o das grandes empresas de capital nacional. Foram escolhidas as mil maiores empresas nacionais, segundo dados da *Gazeta Mercantil*, compreendendo desde grandes conglomerados industriais a *traders* de exportação, as quais tem 100% de faturamento feito por meio desta atividade. Os questionários foram enviados ao seu principal executivo.

#### PORTE DAS EMPRESAS

	MENOR	MÉDIO	MAIOR
Faturamento (R\$/ano)	5 milhões	740 milhões	9,5 bilhões
Número de Empregados	20	2,5 mil	22 mil
% do Faturamento Decorrente de Operações Internacionais	0	22	100

que implica investimentos e comprometimento de recursos de pouca monta. Atualmente, 27% das empresas utilizam essa modalidade e 34% também pretendem empregá-la no futuro.

Destaca-se também o crescimento de alianças estratégicas com parceiros estrangeiros como forma de inserção em mercados internacionais: 25% das empresas pesquisadas usam essa modalidade. Registre-se que, ao contrário da exportação, tal modalidade implica investimento direto em mercados externos, mas com o claro objetivo de compartilhamento de riscos. Como ganho compensatório ao risco do investimento, o parceiro internacional traz para a aliança conhecimento sobre seu mercado, acesso a canais de distribuição e influência política. As empresas que optam por tal forma de entrada em geral já utilizaram ou ainda utili-

zam a exportação para outros países.

A preferência das empresas por essa modalidade é crescente: 48% das empresas pesquisadas declararam que pretendem utilizar alianças estratégicas nos próximos cinco anos, contra 25% que já utilizam. Hoje, a utilização de alianças estratégicas ocorre de forma mais intensa em empresas de maior porte, sinalizando que a prática está condicionada ao poder de barganha.

Por outro lado, a instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias representa apenas 11% das formas de entrada atualmente preferidas por empresas brasileiras. Apenas 17% das empresas pretendem utilizar essa forma de inserção no futuro. Pode-se deduzir que o movimento em direção a formas mais plenas de internacionalização ainda é pouco significativo.

## Quadro 2: **Alguns marcos conceituais**

Diversas abordagens teóricas têm buscado explicar o porquê de uma empresa internacionalizar seus negócios. Por internacionalização entende-se as estratégias e as ações corporativas que levam à obtenção de parte ou da totalidade de seu faturamento a partir de operações internacionais por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias.

Este é um tema que deve adquirir papel de destaque nos países em desenvolvimento, tendo em vista a existência de um grande potencial de internacionalização em empresas provenientes de economias emergentes como a Índia, o México, o Brasil e a China.

Da perspectiva dos estudos em gestão de negócios internacionais, uma das correntes mais influentes diz respeito aos modelos comportamentalistas, que buscam ir além das limitações dos aspectos econômicos para o entendimento dos processos de tomada de decisão associados à internacionalização. Essa abordagem inclui como fatores a serem considerados os aspectos psicológicos (por exemplo, a distância psíquica em relação a outros mercados), o ambiente externo da empresa e também suas características organizacionais. Os autores dessa corrente defendem que nos processos de internacionalização as empresas vão gradualmente aumentando seu comprometimento, à medida que ampliam seu conhecimento sobre a atuação em mercados externos. Segundo essa perspectiva gradualista, as empresas iniciam suas atividades em negócios internacionais com formas de entrada que implicam em menores investimentos e riscos – exportação por intermédio de terceiros e exportação direta –, para só então comprometer mais recursos, como, por exemplo, por meio de escritórios e unidades produtivas próprias.

O modelo de Uppsala, proposto inicialmente na década de 1970 pelos pesquisadores Johansson e Vahlne, sugere que o conhecimento das empresas é acumulado mediante a condução de operações internacionais. A teoria enfoca a aquisição, a integração e o uso gradual do conhecimento acerca das operações e mercados internacionais, o que conduz a um comprometimento crescente. Quanto maior o tempo de atuação em mercados externos, maior o conhecimento acumulado, o que se traduz em um maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, na opção por formas de entrada que implicam em maior comprometimento de recursos.

Estudos mais recentes detectaram a “queima de etapas” por parte de diversas empresas em seus processos de internacionalização. Atualmente, diversos autores, dentre os quais George Yip, da London Business School, Martin Lindell, da Swedish School of Economics, e Christopher Bartlett, da Harvard Business School, têm realizado trabalhos que avançam no desenvolvimento de novos modelos voltados ao processo de internacionalização de empresas de países emergentes, algumas vezes denominados de *late movers*.

No Brasil, a partir dos anos 1980, destacam-se os estudos do núcleo de Ângela Rocha, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e as pesquisas da Fundação Dom Cabral. Nesta instituição, as pesquisas de Carlos Arruda, Linda Goulart e Haroldo Brasil constituem um marco na incorporação dos modelos de internacionalização.

**Barreiras à internacionalização.** Podemos constatar pela pesquisa que as dificuldades e obstáculos à internacionalização das empresas podem ser agrupados em três grandes categorias: primeiro, barreiras internas ou organizacionais, que dizem respeito à adequação das capacidades e recursos das empresas para atuar em mercados internacionais; segundo, barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e institucional – incluindo a tarifária e a fiscal –, à oferta de fatores, às atitudes e às características culturais; e terceiro, barreiras situadas nos mercados de destino – também de natureza econômica, político-institucional e cultural.

Na percepção dos entrevistados, as barreiras mais significativas encontram-se no ambiente competitivo interno e têm sido chamadas de “custo Brasil”. Dentre os aspectos percebidos como empecilhos pelos executivos, têm destaque a elevada carga tributária, a carência de linhas de financiamento e os altos custos envolvidos na operação. O acesso a modernas tecnologias de produção e de processos não é visto como obstáculo. Essa percepção é tanto mais intensa quanto maior o porte da empresa.

## **A grande maioria das empresas acredita que a Alca é uma boa oportunidade para os negócios: seus principais executivos alegam que estão bem preparados para competir nesse bloco comercial.**

Os entrevistados identificam como obstáculo interno o tamanho do mercado nacional, que “deveria atender aos objetivos da empresa” em relação à necessidade de crescimento. Essa barreira é mais forte entre as empresas menores. Tal perspectiva talvez ajude a entender por que empresas de países com um mercado interno menor que o brasileiro, como o Chile e a Finlândia, internacionalizam suas atividades em velocidade bem superior a suas congêneres brasileiras.

Na visão dos entrevistados, como fruto de ações corretivas e do *know-how* acumulado nos últimos anos, houve uma redu-

ção das dificuldades ligadas às barreiras internas ou organizacionais. Fatores ligados a conhecimentos tecnológicos, de mercado e gerenciais não foram considerados barreiras significativas à internacionalização. A ausência de competências para operar em mercados internacionais, importante no passado, parece que está sendo superada pelos processos de aprendizagem.

As barreiras em outros países foram consideradas as menos relevantes pelo conjunto dos entrevistados, com exceção de algumas empresas de setores específicos.

**Resultados da internacionalização.** Os entrevistados acreditam que a globalização é irreversível, e estão se preparando, ainda que lentamente, para melhorar sua posição nos mercados internacionais. As principais ações são a produção de uma estratégia formalizada de internacionalização, o desenvolvimento de competências em negócios internacionais – com a contratação de executivos com habilidades e experiência em negócios internacionais –, e o monitoramento do ambiente competitivo internacional, de forma a proteger-se de ameaças e aproveitar as oportunidades.

A análise da relação entre as estratégias e os resultados do processo de internacionalização traz resultados interessantes. Empresas que realizam estratégias de investimento direto em outros países conseguem melhores resultados em termos de desempenho global, redução da dependência do mercado doméstico e estabilidade de seus resultados econômicos e financeiros. Isso significa que uma maior experiência em negócios internacionais, combinada com estratégias de comprometimento, pode proporcionar efeitos mais

favoráveis do que as estratégias de menor risco. Ou seja, parece haver uma correlação positiva entre uma atuação mais comprometida em mercados internacionais e o atendimento de resultados superiores. Uma empresa nacional com investimento direto no exterior está menos exposta a variações cambiais do real, a barreiras criadas por outros países a produtos exportados e a crises econômicas no Brasil.

**O fator Alca.** A Alca tem sido objeto de grandes debates no Brasil. Alguns críticos questionam sua legitimidade e apon-

tam elevados riscos para a economia nacional. No entanto, os resultados de nossa pesquisa parecem indicar o contrário. Mais de 70% dos principais executivos acreditam que a Alca é uma oportunidade para o seu negócio, 77% consideram sua empresa preparada para competir na Alca e 75% imaginam seus concorrentes diretos igualmente habilitados. Tal percepção é ainda mais contundente entre empresas de maior porte: entre as que faturaram mais de R\$ 1 bilhão/ano em 2001, 100% consideram-se preparadas para competir na Alca. Por outro lado, 61% dos entrevistados acham que a Alca beneficiará principalmente as empresas internacionais.

### **Exportar não é só o que importa.**

Os resultados da pesquisa demonstram que as grandes empresas brasileiras ainda vivem em um estado embrionário de seu processo de internacionalização. Para parte considerável delas, as exportações constituem a principal alternativa de acesso aos mercados internacionais. Contudo, os resultados financeiros superiores apresentados por organizações que efetuaram investimentos diretos no exterior devem representar um incentivo considerável. Atuar de forma mais ousada e efetiva e queimar etapas no processo de internacionalização pode proporcionar grandes vantagens. Para isso, as empresas nacionais devem abandonar a postura tradicional e partir para uma estratégia clara de crescimento em mercados internacionais, com disposição para aprender e com confiança em sua capacidade de competir globalmente.

Infelizmente, ainda são raros os casos de empresas locais que se internacionalizam. Destacam-se nesse ponto a Votorantin Cimentos – que em 2001 adquiriu a canadense St. Marys Cement por US\$ 720 milhões –, o Grupo Gerdau – com sua estratégia de expansão internacional fortemente baseada em aquisições, que o levou a ocupar a posição de



maior produtor de aços longos no continente americano, com usinas siderúrgicas distribuídas no Brasil, na Argentina, no Canadá, no Chile, nos Estados Unidos e no Uruguai – e a empresa de autopeças Sabó – que em 1993, mesmo com os custos do capital elevados, adquiriu a alemã Kaco, transformando-a em ponta de lança para sua penetração na Europa.

É necessário que as empresas, as universidades e o Estado se esforcem mais no sentido de acelerar o processo de internacionalização de organizações brasileiras. Mas, para que tenhamos *global players* brasileiros compatíveis com o tamanho e a importância de nossa economia, muitos obstáculos precisam ser superados, tanto no nível corporativo quanto na esfera governamental.



## Além da sopa de letrinhas

**N**o final dos anos 1990, a ordem do dia das áreas de sistemas dava lugar de destaque aos softwares de gestão, ou pacotes de ERP – *Enterprise Resource Planning*. De lá para cá nosso vocabulário foi enriquecido por uma longa série de *buzzwords*: SCM, CRM, BI (ou seria IB?), entre outras. Isso sem contar a avalanche do *e-business* e todos os B-2-qualquercoisa que nos assaltaram nos últimos tempos. Como sobreviver a essa invasão de siglas, uma verdadeira sopa de letrinhas? O que fazer diante de todas essas novas “tecnologias”?

A primeira providência é entender a diferença entre sistemas de informação e tecnologia de informação. O passo seguinte é responder com honestidade: será que sua empresa precisa mesmo dessas tecnologias?

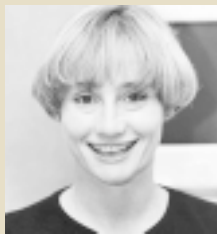
Pois bem: sistemas de informação são sistemas capazes de capturar, armazenar, acessar, manipular e disponibilizar informações usadas em um ou mais processos de negócio da empresa; tecnologia de informação são todas as formas de gerar, veicular, processar e reproduzir a informação – por exemplo, para um professor, um retroprojetor é uma ferramenta da tecnologia de informação.

Então, vejamos: os ERPs são sistemas de informação cujo principal objetivo é gerenciar os processos operacionais de maneira integrada, viabilizando mudanças na forma de gestão das empresas. Em uma linha evolutiva surgiram, em seguida aos ERPs, os sistemas de SCM – *Supply Chain Management* –, que focam a logística integrada, e os sistemas de CRM – *Customer Relationship Management* –, que provêm suporte ao gerenciamento da relação com clientes. Como es-

ses sistemas não têm capacidade para analisar as informações armazenadas, agregam-se a eles pacotes de BI – *Business Intelligence* – que fornecem ao executivo indicadores de desempenho que facilitam a tomada de decisão. O *e-business*, por sua vez, é um conceito abrangente que envolve um modelo diferenciado de negócio, geralmente associado ao comércio eletrônico, e que utiliza a Internet como tecnologia de informação.

Chegamos, finalmente, à pergunta: sua empresa precisa dessas tecnologias? Para essa questão, não há resposta padrão: cada caso é único. A mesma aplicação tecnológica, em contextos diferentes, pode ter resultados divergentes. O importante é que os sistemas de informação da empresa sejam coerentes com sua estratégia e seus processos de negócio. Exemplo: os pacotes de ERP foram durante algum tempo vendidos com soluções integradoras e únicas, porém as implementações de ERP têm comprovado que um único pacote de software não é capaz de dar conta de todas as necessidades da empresa. Geralmente, o ERP convive com outros sistemas que atendem a processos de negócio peculiares à companhia. Esse equilíbrio é que proporcionará o diferencial competitivo.

É possível, portanto, sobreviver à “sopa de letrinhas” da era da informação? Certamente! Como? Compreendendo que, embora necessária, a tecnologia não é fator determinante nem suficiente para a sobrevivência da empresa. Tecnologias de informação ou sistemas de informação não podem garantir o sucesso de uma organização – o que realmente importa é o uso que se faz deles. Primeiro, vem a estratégia de negócios; depois, todos os *bits* e *bytes*, ou seja lá que nomes tenham.



Maira Petrini  
FGV-EAESP



# O conhecimento em ação

**A** gestão do conhecimento é um campo em rápida evolução. Conceitos e teorias foram criados por autores identificados com várias especializações e já há notícias de vários projetos implementados com sucesso, no exterior e no Brasil. De fato, muitas empresas realizam uma infindável lista de atividades relacionadas à gestão do conhecimento. Suas iniciativas, porém, padecem de três defeitos: baixa sintonia entre as ações, pouca ou nenhuma vinculação com os objetivos estratégicos e ausência de controle de resultados. Falta-lhes um modelo geral para a gestão do conhecimento. É essa lacuna que procuramos preencher neste artigo.

por Jean Jacques Salim FGV-EAESP

Imaginemos os seguintes cenários:

*Cenário 1.* O Sr. Antônio Ermírio de Moraes convoca os membros do Conselho da Votorantim para uma reunião extraordinária a fim de anunciar uma decisão da maior importância: “Comunico, em caráter pessoal e irrevogável, que deixarei imediatamente as funções de presidente do

grupo, para dedicar-me com exclusividade às ações sociais e a escrever peças de teatro...”.

*Cenário 2.* Alguns especialistas em programas de computador, que há anos trabalham para a Microsoft, um dia sofrem um surto de amnésia. Não se lembram de mais nada:

quem são, de onde vieram ou para onde vão, que dirá dos códigos e senhas de acesso aos softwares que a empresa planejava lançar em breve no mercado!

*Cenário 3.* Os dirigentes de uma tradicional indústria brasileira reúnem-se em um seminário, às voltas com um tema de prioridade máxima: o que fazer diante do avanço do principal concorrente, que acaba de fechar uma aliança com o maior fabricante estrangeiro do ramo, visando sobretudo à transferência de *know-how* e acesso a novas tecnologias?

O que esses cenários têm em comum? De imediato, deduzimos que uma grande reviravolta, de conseqüências previsíveis e funestas, estará ocorrendo nas vidas confortáveis dos administradores dessas empresas. Contudo, o menos óbvio e mais importante é que nas três situações descobre-se, repentinamente, que o conhecimento, no sentido amplo da palavra, é um recurso de valor estratégico para as organizações. Embora os gestores dependam dele o tempo todo, nem sempre se dão conta de que é preciso valorizá-lo adequadamente, mapeá-lo na medida certa, compartilhá-lo com inteligência... administrá-lo, enfim.

Foi por razões parecidas com essas que a gestão do conhecimento, *Knowledge Management*, ou simplesmente KM, transformou-se em tema recorrente de livros, revistas, congressos, cursos, *sites* e seminários. Desde a segunda



metade da década passada também está presente na agenda de acadêmicos e da comunidade empresarial.

Se estamos todos conscientes de que vivemos em uma nova sociedade, em perene mudança, cada vez mais globalizada e competitiva, cabe investigar quais foram os progressos alcançados pelas organizações na gestão do conhecimento, mapeando também os principais entraves por elas encontrados. Nossa experiência de cinco anos de trabalho em situações de treinamento e de consultoria permite-nos recomendar um modelo geral capaz de servir de guia ao planejamento, implementação e monitoramento para as organizações que ainda não acharam o caminho.

**Progressos alcançados.** Os projetos de gestão do conhecimento têm sido lançados por muitas empresas. Os casos mais bem-sucedidos costumam estar associados a multinacionais sofisticadas e de grande porte, organizações de serviços altamente especializados e empresas intensivas em inovação e tecnologia de ponta. Mas também há várias entidades brasileiras que têm demonstrado iniciativa, criatividade e progressos satisfatórios nesse campo, dentre as quais a Natura, a Petrobrás, a Promon, a Embrapa e o Banco do Brasil.

De fato, parece que estamos esgotando a etapa inaugural da discussão de conceitos, para entrar de forma mais generalizada na fase da experimentação. Acreditamos que a imprecisão inicial na definição de expressões como “capital intelectual”, “ativos intangíveis” e “ativos ocultos” é questão superada. Hoje estamos mais interessados em executar a gestão do conhecimento de modo consistente, simples e adequado ao perfil da organização.

Um dos focos atuais de dificuldade decorre da forma como surgiu a literatura da área. Os primeiros livros publicados não nasceram de investigações criteriosas, com a finalidade de compreender o que estava ocorrendo no mundo dos negócios e de apresentar uma “teoria” sobre a natureza das mudanças. É certo que os sinais da economia do conhecimento já haviam sido captados bem antes por autores consagrados como Peter Drucker e Alvin Toffler, mas foram as publicações de cunho jornalístico que incendiaram o interesse, como duas reportagens de capa da revista *Fortune*: “Brainpower” (1991) e “Intellectual Capital” (1994), escritas por Thomas Stewart.

Agora que as noções sobre a gestão do conhecimento adensaram-se e se expandiram, trabalhos teóricos robustos foram gerados e lições extraídas dos erros do passado ajudaram a reduzir dificuldades de compreensão, é a vez de vencer os obstáculos operacionais.

**O modelo proposto.** Consideremos então o seguinte ponto-chave: os gestores somente podem desenvolver uma abordagem integrada de KM se conseguirem, em primeiro lugar, dispor de uma moldura conceitual que lhes permita visualizar o circuito a ser percorrido para, depois, avaliar sua situação atual e traçar um plano de metas a serem alcançadas no futuro. O cuidado com os aspectos estratégicos e operacionais, a clareza de linguagem e a utilização de mecanismos de *feedback* para acompanhar o progresso das iniciativas são outros itens importantes para a elaboração do esquema. Cabe também considerar que a gestão do conhecimento é uma área multidisciplinar por definição, guardando intimidade com iniciativas nos âmbitos de treinamento e desenvolvimento, tecnologia de informação, e pesquisa e desenvolvimento.

Em inúmeras ocasiões solicitamos aos participantes de nossos *workshops* que arrolassem em uma folha de papel o maior número possível de iniciativas que, praticadas em suas empresas, poderiam ser relacionadas à gestão do conhecimento. As listas produzidas quase sempre surpreendiam pela quantidade e diversidade de ações. Fazíamos, então, a pergunta incômoda: podemos considerar tais organizações praticantes da gestão do conhecimento? Depois da natural hesitação, a resposta geral era “não”. E por que “não”? Após alguns instantes de reflexão, as justificativas convergiam para os mesmos pontos: primeiro, porque os esforços não eram sistemáticos e intencionais; segundo, porque parecia haver uma grande redundância de atividades, espalhadas no tempo e sem conexão; terceiro, porque não havia mecanismos formais de estabelecimento de metas nem de avaliação de resultados, apenas a implementação.

Propúnhamos, então, que os participantes visualizassem a gestão do conhecimento de acordo com um sistema circular e seqüencial, que contempla quatro dimensões fundamentais: *gerar; codificar; disseminar e assimilar conhecimentos*. Isso já era suficiente para servir de referencial e para classificar em categorias as atividades inventariadas. Feita a classifi-

cação, surge outra constatação: as ditas iniciativas de KM distribuíam-se pelas quatro dimensões de forma desigual, confirmando o que foi dito antes, de que se tratava de esforços dispersos, assistemáticos e sem controle formal.

O que sugerimos agora é uma extensão aprimorada desse modelo. Inicia-se com a definição de objetivos e a institucionalização de mecanismos de monitoramento. Sua estrutura assenta-se em cinco processos: (1) mapear; (2) gerar; (3) disseminar; (4) usar e assimilar; e (5) manter conhecimento (confira a Figura abaixo). Vejamos como se caracteriza cada elemento:

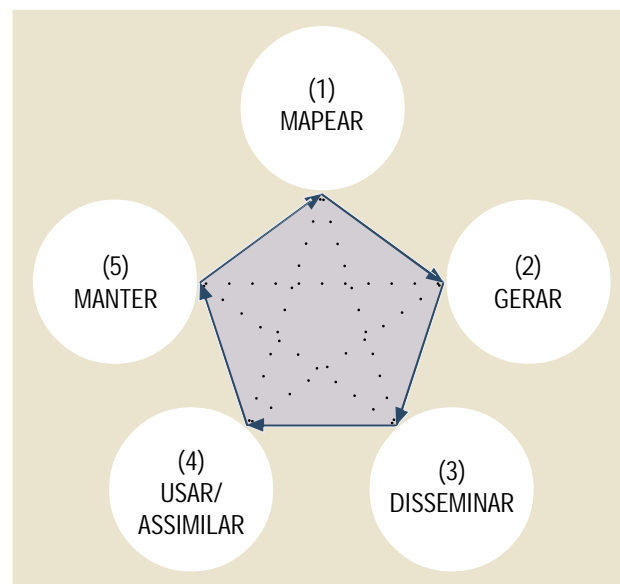


Figura – Os Cinco Processos do Modelo de Gestão do Conhecimento

**Fixar objetivos e monitorar o progresso.** Uma vez convencidos da importância estratégica do conhecimento para a sobrevivência e competitividade da empresa, os gestores devem assegurar-se de que o uso e a difusão desse capital sejam tratados de modo objetivo. Da mesma forma que nenhum administrador responsável admitiria deixar os recursos financeiros ou os ativos imobilizados da organização ao acaso, o conhecimento, para produzir frutos, precisa ser planejado, identificado, adquirido ou desenvolvido, inventariado, avaliado e preservado. É preciso formular uma política geral, traçar objetivos e desenvolver uma “contabilidade” para o conhecimento, de modo que haja consistência com a visão, os valores, a missão e demais metas operacionais da empresa.

**Mapear conhecimento.** Toda organização dispõe de uma base de conhecimento. A conhecida frase “ah, se soubéssemos o que sabemos” resume a importância de serem criados mecanismos e incentivos para dar visibilidade aos conhecimentos possuídos pelas pessoas, imersos nos diversos subsistemas e nas redes externas. Saber onde encontrar aquilo de que se precisa, de forma rápida e eficiente, pode ser mais importante do que acumular informações, sobretudo nestes tempos de conectividade em tempo real e em escala global.

**Gerar conhecimento.** Esse processo compreende tanto a aquisição externa de conhecimento, quanto sua produção interna deliberada. Há muitos tipos de conhecimentos que as empresas podem comprar no mercado ou mesmo obter livremente, em vez de tentar reinventar a roda. Por outro lado, criar conhecimento que ainda não existe dentro ou fora

## **Criar conhecimento que ainda não existe dentro ou fora da empresa constitui uma das formas mais eficazes de se obter vantagens competitivas.**

da organização constitui uma das formas mais eficazes de obter vantagens competitivas. Em ambos os casos, como na tradicional opção entre fabricar versus comprar/terceirizar, requer-se a avaliação dos efeitos econômicos e estratégicos.

**Disseminar conhecimento.** O desenvolvimento das tecnologias de informação e telecomunicações oferece muitas oportunidades para a difusão do conhecimento, mas as transferências de informações entre pessoas, entre escalões diferentes e de uma área funcional para outra continuam sendo os grandes desafios. As barreiras ao intercâmbio irrestrito são dos mais variados, envolvendo desde questões de poder e motivação até empecilhos relacionados à hierarquia e infra-estrutura.

**Assimilar e aplicar conhecimento.** Todo o esforço despendido nos módulos anteriores será em vão se o co-

nhecimento não for usado e absorvido amplamente por todos os segmentos da organização. É aqui que se observa a gestão do conhecimento em ação. Porém, tanto do ponto de vista individual quanto organizacional, há uma grande diferença entre adquirir conhecimentos e aplicá-los efetivamente. As resistências podem ser atenuadas se for dada atenção a aspectos técnicos de acesso ao conhecimento, a questões culturais e psicológicas, até mesmo a impedimentos relacionados ao processo de aprendizagem (assimilação).

**Manter conhecimento.** Recurso em permanente modificação, o conhecimento fica obsoleto se não for reciclado, perde-se nos sistemas de armazenamento se não for registrado, torna-se indisponível quando cessam as parcerias ou quando os funcionários saem da empresa. Há conhecimento impossível de ser codificado e também aquele cujo registro é inconveniente, por razões de proteção, custo ou tempo. Em contrapartida, as tecnologias recentes para triagem, armazenagem e recuperação de informações estão cada vez mais potentes e acessíveis.

**Fatores críticos para o sucesso.** A gestão do conhecimento é uma forma de dar coerência e direção a um amplo conjunto de intervenções organizacionais: para isso, requer um modelo conceitual, que pode se assentar em diferentes premissas. Nossa experiência sugere que o formato clássico – formulação de objetivos ou metas, implementação e monitoramento – é um bom guia. Os cinco processos sugeridos podem ser implementados a partir de um conjunto de ações, aqui chamados de oportunidades, enquanto nos mantemos atentos para as dificuldades correspondentes. O Quadro ao lado dá uma idéia de como relacionar esses itens.

Por fim, devemos lembrar que “conhecimento” é um vocábulo escorregadio. Para fins práticos, sugerimos que o empreguemos de maneira ampla, abarcando habilidades, competências técnicas, experiência, atitudes e até mesmo informações estruturadas. Se for conveniente desdobrá-lo em categorias, recomendamos as seguintes: saberes gerais – repertório de conceitos, teorias e instruções normalmente obtidos por meio da educação formal –; saber fazer – habilida-

**Quadro: Processos, oportunidades e dificuldades em projetos de gestão do conhecimento**

PROCESSOS	OPORTUNIDADES	DIFICULDADES
(1) Mapear conhecimento	Guia “páginas amarelas” de especialistas; Mapas ou árvores ou bases de conhecimento; Estímulo a agentes informais; Projetos de <i>benchmarking</i> ; Construção de Intranet e portais corporativos.	Desnível de formação e experiências dos funcionários; Explicitação da ignorância; As pessoas mais informadas poderão se sentir “exploradas”; Risco de perda de controle sobre informações sigilosas ou estratégicas.
(2) Gerar conhecimento	Recrutamento de pessoas; Consultorias especializadas; Investimentos em T&D; Investimentos em P&D; Apoio a institutos de pesquisa; Parcerias e alianças; <i>Workshops</i> com clientes.	Reações defensivas ao conhecimento novo ou de fora; Baixo grau de absorção do conhecimento de especialistas; Clima pouco favorável à criatividade e à experimentação; Sobrecarga de trabalho.
(3) Disseminar conhecimento	Espaços de convivência: feiras, seminários, reuniões, cantinas, <i>happy-hours</i> , salas de estudo etc. Redes de conhecimentos; Comunidades de prática; Educação corporativa; Atividades de mentoria e <i>coaching</i> .	Barreiras individuais e culturais; Clima de desconfiança; Rigidez da hierarquia; Possibilidade de vazamento de informação confidencial; Excesso de formalismo nas relações interpessoais.
(4) Assimilar/Aplicar conhecimento	<i>On-the-job training</i> ; Trabalhos por projetos; Estímulo ao empreendedorismo; Educação continuada (ensinar, aprender a aprender e a desaprender); <i>Learning space</i> ; Estações de trabalho amigáveis.	Baixa tolerância ao erro; Autoritarismo; Apego à rotina; Fontes de informação pouco estruturadas ou difíceis de acessar; Dificuldades de aprendizagem.
(5) Manter conhecimento	Retenção de talentos; Preparação de substitutos; Gerenciamento de arquivos; Gerenciamento de documentos; Banco de lições aprendidas; Biblioteca e videoteca; Memória institucional: vídeos, livros, <i>cases</i> .	Planos de demissão voluntária; Perda de conhecimentos quando terminam as operações; Ambiente de trabalho pouco desafiador; Poucas oportunidades de aprendizagem; Falta de reconhecimento e apoio.

des básicas, específicas e de gestão normalmente desenvolvidas com a experiência e a prática – e saber agir – conjunto de valores, crenças e modelos mentais construídos ao longo da vida, porém mais difíceis de mudar.

Diferentemente dos recursos tradicionais – dinheiro e máquinas, força física e recursos naturais –, o conhecimento tende a desenvolver-se, ser compartilhado e dar frutos em ambientes favoráveis, onde devem ser cultivados valores como confiança mútua, abertura para a pluralidade de opiniões,

espírito democrático, tolerância ao erro, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, estímulos à responsabilidade, à criatividade, à espontaneidade e à autonomia. Equivale dizer que são necessários novos princípios de organização – uma espécie de cidadania organizacional. Conhecimento, outra vez entendido no sentido amplo e para as finalidades organizacionais, diz respeito a pessoas, estruturas e tecnologias. Achar o equilíbrio adequado entre esses elementos pode ser difícil, mas é fundamental.

## Liderando por valores

**E**m um mundo empresarial convulsionado pelo processo de globalização, por crises, fortes oscilações econômicas, processos radicais de mudança e pressões crescentes por resultados, cabe perguntar: qual deve ser o papel e como deve ser a conduta do executivo principal?

De início, é preciso frisar que, apesar de mestres dos processos de mudança, os CEOs – *Chief Executive Officers* – são também atingidos por esses processos. Uma pesquisa promovida pela DBM, consultoria internacional cuja atividade presido na América Latina, com 481 empresas em 25 países, revela que quase 60% delas promoveram pelo menos uma troca de CEO entre 1998 e 2001. Outro número inquietador: nesse mesmo período, 28% dos executivos principais das organizações pesquisadas aceleraram suas aposentadorias. Aparentemente, esses administradores quiseram se afastar de uma dinâmica empresarial cruel até mesmo para eles próprios, supostos líderes do mundo corporativo.

O problema começa com a (limitada) extensão da carreira. A pesquisa da DBM constatou que hoje o executivo principal permanece, em média, menos de três anos no posto. Ou seja: não se concede tempo para que ele assuma o completo controle da organização, crie um padrão de gestão adequado e faça a máquina funcionar a seu modo. Pela prática, sabe-se que os CEOs precisam de quatro a sete anos para chegar ao nível tido como ideal de liderança e coordenação.



Vicky Bloch  
DBM do Brasil

A pressão por resultados de curtíssimo prazo, exercida com voracidade cada vez maior por acionistas e investidores, é a causa central dessa situação. O que se vê são gestões cada vez mais impessoais, em que sucessivas trocas de executivos de diferentes áreas precedem a saída do próprio CEO.

Acredito que a solução para que o CEO atenda às pressões corporativas e ao mesmo tempo preserve as pessoas sob sua liderança vem de outra direção. O executivo principal deve ter uma escala de valores elevados e tornar seu cumprimento uma marca de sua gestão. Só dessa forma obterá comprometimento e criará um ambiente de liberdade para ousar – condição essencial para a inovação e a competitividade. Na falta de tais condições, costuma ocorrer um processo doloroso que chamo de “comoditização do sofrimento”: o vínculo afetivo entre indivíduos e organização é abalado, o nível de comprometimento é reduzido, as pessoas passam a evitar assumir riscos e o desempenho é prejudicado. Com isso, o resultado acaba contrariando a expectativa dos acionistas.

Dirigentes empresariais íntegros e focados em resultados têm grande chance de diferenciação no mercado. Quem inspira confiança pode exigir mais, e consegue êxito em processos complexos como a condução de grandes mudanças. O mundo transforma-se, as exigências aumentam, mas o ser humano continua o mesmo: sob a autoridade dos duros e indiferentes produz menos e pior. Será bem-sucedido o executivo principal que tiver firmeza e cultivar a generosidade, aquele que liderar genuinamente, com base em valores claros e partilhados.



# Motivação: uma viagem ao centro do conceito

**M**uitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.

por **Cecília W. Bergamini** FGV-EAESP

Não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém. Mesmo assim, é fácil cair na tentação de abraçar a idéia de que uma das principais responsabilidades dos gerentes é motivar seu pessoal. Por anos a fio, os administradores vêm tentando alcançar o sucesso nesse tipo de empreitada. E, mesmo que praticamente nada tenham conseguido, os conselhos continuam a brotar de todos os lados. As mais variadas receitas são oferecidas para que

se obtenha aquilo que um grande número de publicações em Psicologia considera um verdadeiro milagre.

Um primeiro ponto a considerar é se todos aqueles que descrevem a atividade gerencial como geradora de motivação estão realmente falando do mesmo assunto. De fato, custa acreditar que, apesar de muito utilizada e discutida nas organizações, a motivação seja objeto de considerações tão diferentes entre si. Essa discrepância indica que há, pelo

menos, um interesse considerável pelo assunto. Trata-se de um tema que há mais de uma década está em grande evidência. No entanto, há um ponto em comum entre muitas das interpretações que as pessoas, no geral, oferecem quando falam do assunto: raramente as opiniões, crenças e mitos baseiam-se em informações oferecidas por pesquisas científicas.

## **Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo.**

A dificuldade básica deve-se a um fato simples: nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira o fazem pelas mesmas razões. Pesquisas científicas realizadas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu comportamento são extremamente variadas. Assim, o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos – objetivos que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um.

**Motivação em tempos turbulentos.** O mundo empresarial vive um período em que o grande desafio é conseguir dominar a mudança. No entanto, as condições em que as mudanças estão ocorrendo são claramente adversas, ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, caóticas e desafiadoras do que nunca. Assim, pessoas e organizações vêem-se ao mesmo tempo atônitas e constrangidas ao viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar os novos desafios.

O fim do conceito clássico de emprego já é uma realidade: após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, as novas tecnologias de informação e comunicação fazem sentir seus violentos impactos. Sempre a reboque dos eventos, parece que as pessoas custaram a entender que não lidavam mais com inocentes exercícios de futurologia, mas com uma realidade a ser vivida aqui e agora.

Em meio a mudanças, as pessoas parecem movimentar-

se desordenadamente, invalidando qualquer tentativa de controle. Os administradores, inquietos, perguntam-se constantemente: como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições em que normalmente não estariam motivadas para trabalhar?

**Ação interior.** Parte da resposta a esse tipo de indagação está ligada à psicodinâmica do comportamento motivacional, que representa a fonte de energia instalada dentro de cada um, praticamente em estado de ebulição. Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativa-

mente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior.

É importante ressaltar que estar motivado não é o mesmo que experimentar momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos posteriores do processo motivacional, mas nada explicam sobre sua origem nem sobre o caminho percorrido até que sejam alcançados. Sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenha a capacidade de provocar. A simples e imediata observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência.

Em 1978, o pesquisador Ernest Archer desmistificou muitas das falsas interpretações do comportamento motivado. Seu trabalho enfatizava que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades. Tal posição é fortalecida por um significativo número de descobertas feitas por pesquisas da Psicologia Social. A maioria dessas investigações atribui grande peso à valorização da predisposição motivacional gerada por necessidades que brotam do interior de cada um. O ser humano possuiria, portanto, necessidades interiores que representam a fonte de energia de seu comportamento. Ele agiria em busca de fatores de satisfação capazes de evitar a sujeição a graus desagradáveis e ameaçadores de tensão.

Considerando a motivação um processo, o enfoque atual procura descobrir como ela ocorre. Parte-se do princípio de que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior. Essa é a abordagem mais recente dos estudos da motivação humana, que não se atém simplesmente à análise do conteúdo e à

descrição dos objetivos motivacionais, como fizeram muitas das teorias dos anos 1950, como a conhecida hierarquia dos objetivos motivacionais de Maslow.

**O que não é motivação.** O entusiasmo a respeito da teoria do condicionamento operante de Skinner, psicólogo de Harvard, fez com que se passasse a chamar de motivação



aquilo que a Psicologia já consagrara com o nome de condicionamento. Essa perspectiva partiu das descobertas de Pavlov, Prêmio Nobel de Medicina em 1904, sobre o reflexo condicionado. A principal consequência das teorias daí derivadas, conhecidas como de enfoque comportamentalista, foi o entendimento de que é sempre possível conseguir que as pessoas se comportem de acordo com padrões de conduta previamente estabelecidos.

Preocupados em modelar o comportamento, os estudiosos do behaviorismo, como são conhecidos, recomendavam gratificar os comportamentos supostamente adequados (reforço positivo) e punir os inadequados (reforço negativo). Como Skinner, os administradores que adotaram essa postura acreditavam que, com prêmios ou castigos, seria possível fazer com que seus funcionários seguissem qualquer tipo de conduta por eles planejada. Dessa forma, um bom administrador deveria desenvolver suas habilidades de manipulador das variáveis do ambiente organizacional, servindo-se delas como reforços positivos ou negativos.

As diretrizes administrativas em muitos países tomaram como ponto de partida o enfoque behaviorista de Pavlov e Skinner. Os administradores adotaram definitivamente o caráter de controladores do comportamento humano, de

## **O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza.**

acordo com os pressupostos que também sustentavam a escola da Administração Científica de Taylor. Essa perspectiva previa que o administrador poderia e deveria mudar o comportamento dos liderados de forma a conseguir a harmonia com as diretrizes organizacionais. Os trabalhadores, nesse caso, sofreriam passivamente o efeito da ação das variáveis condicionantes existentes no ambiente de trabalho. Em última análise, administrar se resumiria em punir ou premiar os funcionários.

**As diferentes faces da motivação.** No decorrer da década de 1970, Herzberg, outro professor de Harvard, abriu novas perspectivas a partir de suas pesquisas sobre o assunto. Seu trabalho culminou com a proposição de que existem dois tipos de objetivos motivacionais, considerados qualitativamente diferentes. Segundo essa teoria, há certos objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível. Esses fatores, denominados de “higiene”, acham-se ligados ao ambiente periférico ou extrínseco ao indivíduo. Existem outros fatores, no entanto, que dizem respeito à busca de um máximo de satisfação motivacional. Estes últimos estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, configurando-se caracteristicamente como os verdadeiros fatores responsáveis pela motivação intrínseca. Dentre os fatores de higiene incluem-se amizade com os pares e superiores, condições físicas do ambiente de trabalho, recompensa salarial e segurança em não perder o emprego. Dentre os fatores de motivação estão, por exemplo, a realização pessoal, a responsabilidade, o trabalho em si e o reconhecimento do esforço pessoal.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois tipos de fatores, Herzberg procurou demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para ter pessoas motivadas dentro das organizações. Ao atendermos esses fatores extrínsecos ao indivíduo, só estamos lhe garantindo o bem-estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer aos liderados as oportunidades para que cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo.

**O sentido do trabalho.** Sendo o desenrolar do processo motivacional uma dinâmica de caráter interior, o aspecto mais importante, neste caso, é entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem. Referencial que conecta cada indivíduo a seu “mundo real”, o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano. Quando se tem conhecimento desses parâmetros, torna-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional.



Um indivíduo engajado em uma atividade que para ele faz sentido espera ser recompensado quando percebe que está fazendo jus ao prazer de uma reputação positiva. Isso significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor. Diretamente ligado ao potencial criativo, esse tipo de necessidade possui vida própria no interior de cada um. O desejo de trabalhar passa a representar uma necessidade de ordem afetiva continuamente alimentada pelo imperativo daqueles valores representados pelo objetivo almejado. A partir de uma perspectiva de tal profundidade, podemos reconhecer o papel crucial que as necessidades interiores desempenham no processo motivacional.

Não são os fatores existentes no meio ambiente que criam necessidades interiores, mas essas necessidades que destacam do meio aqueles fatores que lhes são complementares. Por isso, ninguém consegue motivar ninguém. O administrador é tão-somente capaz de satisfazer as necessidades presentes. Por outro lado, ele pode contra satisfazê-las quando não percebe o tipo de necessidade em jogo, ou quando não tem recursos para atendê-las. Como ressalta Herzberg, “se você tiver alguém ocupando um cargo, use-o. Se não puder usá-lo, livre-se dele, quer pela automação quer pela escolha de outra pessoa com menor capacidade. Se você não puder usá-lo nem puder livrar-se dele, está enfrentando um problema de motivação”. Entenda-se aqui “usar” como aproveitar o potencial da energia motivacional de cada um.

A administração desse potencial interior é bastante problemática, uma vez que as necessidades podem estar dormentes dentro do indivíduo – ou seja, é possível que nem ele mesmo as conheça. Outro aspecto relevante acerca da dificuldade desse tipo de ação é que os administradores frequentemente podem projetar em seus liderados as motivações que são suas. Para trabalhar a favor do potencial de motivação que existe dentro de cada um, é necessário abordar o comportamento humano a partir de uma perspectiva mais pro-



funda, uma perspectiva baseada em pesquisas desenvolvidas segundo parâmetros científicos.

Como decorrência lógica do fato de aceitarmos a complexidade do comportamento motivacional, acabamos compreendendo que seria difícil, senão impossível, encontrar a fórmula ideal para motivar pessoas. Aqueles que perseguem esse tipo de resultado em curto prazo devem ser considerados fortes candidatos ao desapontamento. Como todos os outros assuntos relativos ao comportamento humano, o da motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas. Esse parece constituir o principal desafio ao qual poucos líderes têm conseguido responder adequadamente.

# Na areia movediça

**M**uitos profissionais de Recursos Humanos podem estar fundamentando suas práticas em princípios pouco consistentes, porém repetidos à exaustão e passados adiante como verdades inquestionáveis. O resultado pode ser danoso para as empresas e seus profissionais. Uma maior aproximação entre o mundo empresarial e a academia pode proporcionar as reflexões necessárias para garantir abordagens mais confiáveis.

por **Maria José Tonelli e Beatriz Maria Braga Lacombe** FGV-EAESP

Na última década, virou lugar-comum afirmar que os indivíduos constituem o “ativo” mais importante das organizações. Fruto do espírito da época, surgiram dezenas de novas abordagens sobre gestão de pessoas, compreendendo desde teorias bem fundamentadas sobre alinhamento estratégico até propostas “pouco ortodoxas”, envolvendo astrologia e numerologia.

Na prática, as mudanças nas políticas de RH não foram poucas, refletindo uma verdadeira avalanche de novidades. Algumas delas foram consistentes e bem solidificadas, outras

nem tanto. Mas a falta de consistência não parece ter impedido sua popularização.

Foi esse quadro que motivou três pesquisadores da Universidade de Iowa – Sara Rynes, Kenneth Brown e Amy Colbert – a questionarem algumas práticas de Recursos Humanos. Em um artigo publicado recentemente pela *Human Resource Management*, esses estudiosos mostram que muitas práticas, hoje consagradas, baseiam-se em fundamentos que não são confirmados por pesquisas científicas.



**Abismo explicado.** O trabalho de Rynes, Brown e Colbert representa um alerta para os executivos de Recursos Humanos. Embora muitos profissionais da área procurem aperfeiçoamento em palestras e cursos de especialização, poucos efetivamente têm contato com os resultados de pesquisas científicas.

De fato, parece haver um abismo que separa os profissionais do mundo corporativo e os pesquisadores e membros da academia. É conveniente observar que existem motivos para esse distanciamento. O primeiro é o fato de que poucos diretores ou gerentes de Recursos Humanos têm o hábito de ler textos científicos. Por quê? Por um lado, porque essa literatura se tornou demasiadamente especializada e técnica. Por outro, os profissionais não lêem porque acham a produção irrelevante, sem qualquer utilidade para suas necessidades.

O segundo motivo está na própria natureza do objeto: a gestão de pessoas. Embora se trate de uma área complexa, há uma impressão generalizada de que apenas o bom senso é suficiente para lidar com os problemas que aparecem. Mesmo que gerir pessoas signifique enfrentar uma grande diversidade de temas – como definição de políticas da organização do trabalho, compreensão dos aspectos comportamentais do corpo profissional, implementação de iniciativas de

## **O abismo que separa o mundo corporativo da academia tem impedido a união do dinamismo do primeiro com a capacidade de reflexão do segundo.**

responsabilidade social da empresa e gerenciamento das relações com sindicatos e legislação trabalhista –, fica a idéia de que basta “gerenciar com bom senso”. Assim, qualquer um seria capaz de atuar na área.

Todo esse contexto ajuda a tornar a esfera de gestão de pessoas um terreno fértil para o aparecimento e disseminação de mitos e crenças. Assim, várias práticas acabam sendo instituídas nas empresas sem que se faça uma verificação de sua aplicabilidade e de seus impactos potenciais. Não chega,

portanto, a ser surpreendente que o estudo realizado pelos pesquisadores da Universidade de Iowa tenha revelado que muitas das práticas de Recursos Humanos estão em absoluta contradição com as descobertas científicas.

O foco de Rynes, Brown e Colbert foi investigar o quanto algumas premissas assumidas pelos profissionais de Recursos Humanos eram consistentes com resultados de pesquisas científicas realizadas na área. O trabalho envolveu quase mil profissionais, com uma experiência média de 14 anos.

**Mitos e fatos nas práticas em RH.** Os pesquisadores encontraram dissonâncias em diversas áreas relacionadas à gestão de pessoas. Destacamos, abaixo, três dos mitos mais surpreendentes.

**O mito da inteligência emocional.** O primeiro mito relaciona-se às características dos funcionários: “ter funcionários comprometidos e dedicados é mais importante que ter funcionários simplesmente inteligentes”. Por isso, os processos seletivos devem valorizar os candidatos com maior potencial de comprometimento e dedicação, conferindo mais peso a essa qualidade que à inteligência.

Ainda que 72% dos gerentes tenham concordado com essa afirmação, as pesquisas mais recentes têm demonstrado que testes de inteligência apresentam maior valor para previsão do desempenho do que características comportamentais – como dedicação e comprometimento.

Qual a explicação para que os gerentes mantenham essa crença, a despeito das evidências científicas? Trata-se, em primeiro lugar, do espírito da época: depois do lançamento do livro de Daniel Goleman, *Inteligência emocional*, em 1990, a inteligência propriamente dita foi posta de lado e foi dada maior ênfase ao comportamento nos processos de recrutamento, treinamento e avaliação dos funcionários. Além disso, na opinião dos autores, existem fortes estereótipos em relação às pessoas inteligentes: elas são brilhantes, mas não são práticas; são capazes, mas são socialmente inaptas; são criativas, mas em alguns momentos fogem da realidade. Para completar, pessoas inteligentes costumam ser arrogantes e difíceis de gerenciar.

Porém, do ponto de vista do conhecimento científico, não há qualquer correlação evidente entre inteligência e traços de personalidade: pessoas podem ser brilhantes e introvertidas; brilhantes e extrovertidas; brilhantes e neuróticas; brilhantes e emocionalmente estáveis.

E é claro que tanto a inteligência como a capacidade de uma pessoa ser comprometida e dedicada constituem fatores importantes a serem considerados nos processos de seleção de pessoal; eles não estão em oposição.

**O mito das decisões participativas.** O segundo mito determina que o melhor desempenho organizacional é geralmente obtido quando os funcionários são encorajados a participar do processo decisório e não quando se estabelecem objetivos e metas para eles.

Essa parece ser uma das crenças mais frequentes entre os profissionais, uma vez que apenas 17% dos participantes da pesquisa discordaram da afirmação. No entanto, as evidências científicas mostram claramente que a afirmação não é totalmente verdadeira: segundo alguns estudos, o desempenho pode melhorar em 16% quando se estabelecem políticas de objetivos e metas e menos de 1% com políticas de participação em tomada de decisão.

Embora esses resultados possam surpreender, dadas as inúmeras histórias de sucesso que contam com processos decisórios participativos – como a Southwest Airlines nos Estados Unidos e a Semco no Brasil –, as pesquisas científicas deixam claro que o estilo participativo só gerará bons resultados quando se estabelece com rigor onde se quer chegar e o que se pretende com a participação.

Deixam claro, igualmente, que políticas e práticas não podem ser implementadas de maneira improvisada. O processo participativo na tomada de decisão é bom? Com certeza! Mas depende de uma série de outros fatores: dos objetivos e da postura dos líderes da organização, do processo de comunicação entre as pessoas, do fluxo da informação e do grau de complexidade e de abrangência da decisão a ser tomada. Não é preciso recorrer, por exemplo, a um processo



decisório participativo para se resolver problemas rotineiros como a escolha do fornecedor do vale-refeição!

**O mito da remuneração.** O terceiro mito consiste em afirmar que, nas pesquisas internas sobre remuneração, os funcionários tendem a supervalorizar a importância da remuneração em relação a outras formas de recompensa.

Embora 56% dos participantes tenham concordado com a afirmação – de que as pessoas superestimam a importância da remuneração –, resultados de pesquisas científicas sugerem que essa suposição pode não se confirmar em todas as situações.

O fato é que os resultados são diferentes quando se utilizam diferentes técnicas de pesquisa – questionamento direto ou indireto. Verificou-se que, quando perguntadas direta-

mente sobre a importância das diversas formas de recompensa, as pessoas tendem a subvalorizar a importância do pagamento, e isso acontece porque não parece ser socialmente correto admitir que o dinheiro é uma fonte de motivação para o trabalho.

No entanto, dois tipos de estudos que utilizam métodos indiretos mostram resultados bastante diferentes. No primeiro, pede-se que as pessoas comparem diversos cargos. Quando solicitadas a escolher entre eles, o critério “remuneração” aparece como muito importante, ao lado de prestígio, poder, *status* e outros. No segundo, pergunta-se quão importante é a remuneração para “pessoas como você”; nesse caso, observou-se que as pessoas tendem a ver o pagamento como o item mais importante da remuneração para todos, menos para si próprias.

Essas constatações reforçam que questões como a remuneração não são simples como tem sido divulgado e que, portanto, não podem ser resolvidas com fórmulas prontas. Os pesquisadores alertam que é preciso tomar muito cuidado com os resultados que se obtêm de pesquisas internas sobre remuneração e que é preciso observar, principalmente, a forma como esses dados foram colhidos. De outra maneira, corre-se o risco de criar políticas de RH insatisfatórias e ineficientes.

**Críticas às práticas.** Esses três mitos – para citar apenas alguns dos identificados pela pesquisa – exemplificam como as práticas de Recursos Humanos podem estar distantes de descobertas relevantes.

Embora muitas razões possam ser listadas para justificar que os resultados das pesquisas acadêmicas não sejam implementados nas organizações, o principal motivo parece ser a falta de conhecimento: os autores encontraram diferenças significativas nas respostas dos profissionais de Recursos Humanos que declararam ler e aqueles que não lêem as revistas científicas – 75% afirmaram que nunca lêem tais publicações!

É possível argumentar que os executivos, pressionados pela necessidade de resultados rápidos, nem sempre têm tempo para se aproximar da literatura gerada na academia. Porém, podemos também sugerir que um certo viés antiintelectual cerca o mundo corporativo. O florescimento de uma vasta literatura de auto-ajuda reforça essa tese. A preferência dos executivos recai sobre textos rápidos que,

de modo geral, não têm consistência nem apresentam evidências empíricas. Além disso, são raras as pesquisas que verificam os resultados obtidos com a implementação de práticas baseadas na literatura de auto-ajuda, como se essa vertente editorial não precisasse de comprovação ou validação.

Adicionalmente, a mídia de negócios tem divulgado conceitos e práticas que, ao serem implantados em contextos diferentes dos originais, sem uma reflexão crítica, podem levar a resultados inesperados e até provocar desastres.

A existência de modismos e a qualidade duvidosa dos “best-sellers de aeroporto” já foram questionadas inúmeras vezes em pesquisas nacionais e internacionais. Em *Os bruxos da administração*, por exemplo, John Micklethwait e Adrian Wooldridge, dois jornalistas, mostraram como se propagam as idéias dos gurus gerenciais, sem que haja qualquer teste de consistência do conhecimento transmitido.

**Contexto local.** E no Brasil? Os profissionais em Recursos Humanos do país conhecem e utilizam as pesquisas acadêmicas da área de administração? A resposta a essa pergunta parece ser, como no trabalho norte-americano, negativa.

Em uma pesquisa realizada em 1999 pelas autoras deste texto em cem empresas da Grande São Paulo, notou-se que muitos profissionais da área diziam considerar importante implantar o conceito de “RH Estratégico” – afinal, “todo mundo está fazendo isso!”, alguns declararam. No entanto, esses profissionais tinham grande dificuldade em definir exatamente do que estavam falando – o sentido do conceito.

Significativamente, muitos programas de mudança que estavam sendo conduzidos caracterizavam-se pelo uso mais ou menos livre de conceitos e metodologias, sem necessariamente haver correspondência entre o rótulo e a prática.

Alguns exemplos:

- Algumas empresas estavam implementando o sofisticado conceito de remuneração com base em habilidades e competências, mas ainda mantinham, e usavam como base, as antigas descrições de cargos, incompatíveis com o novo modelo.
- Um número representativo de empresas estava investindo em desenvolvimento de pessoas, porém poucas haviam alinhado tais iniciativas às necessidades estratégicas e às perspectivas de movimentação de pessoal.

De forma geral, o discurso parece ter se adiantado – e descolado – bastante em relação à prática: a pesquisa local também constatou a utilização freqüente do “moderno” jargão de Recursos Humanos, com termos densos como diversidade, competências, responsabilidade social, parceria estratégica, *empowerment*, *coaching* e *mentoring*; porém, os conceitos praticados raramente correspondiam às definições dos termos, encontradas nos livros.

**Papel indefinido.** Diversas outras pesquisas confirmam que, no Brasil, a missão da área de Recursos Humanos não está clara para a maioria das empresas e o gestor de RH vê-se em uma posição na qual os parâmetros para sua ação não estão bem definidos. Com isso, a gestão de pessoas parece tender a se apoiar na intuição e no conhecimento superficial de algumas técnicas e modelos de aplicação rápida e não em conceitos elaborados a partir da reflexão, que tenham como base os resultados de pesquisas científicas.

De forma complementar, não podemos esquecer a fascinação que o estrangeiro exerce sobre nós brasileiros, fascinação que parece se repetir no consumo da literatura de negócios. Ora, grande parte dos conceitos e idéias trazidas por esses livros e artigos, além de apresentar consistência duvidosa, não pode ser aplicada de maneira irrefletida às nossas empresas, pois foi gerada em contextos institucionais, culturais e empresariais diferentes do nosso.

**Reconciliação possível.** Por outro lado, o mundo acadêmico também merece “reparos”. Se há um viés anti-intelectual e falta de conhecimento sobre a produção acadêmica por parte dos profissionais que atuam nas empresas, esta mesma produção também não se apresenta como alternativa à literatura de auto-ajuda empresarial.

De modo geral, a produção acadêmica brasileira em administração traz resultados irrelevantes, e muitos pesquisadores cultivam perigosa distância da prática empresarial. Com essa postura, tornam-se incapazes de entender os problemas empresariais e definir agendas substantivas de pesquisa.

Alem disso, vários estudos quantitativos e qualitativos, além de restritos em escopo, apresentam graves limitações. De fato, é possível encontrar em revistas acadêmicas locais pesquisas extremamente frágeis, tanto em sua sustentação teórica e metodológica como em sua aplicabilidade prática.

Se nem tudo o que é produzido na academia tem valor e nem tudo o que ocorre no mundo corporativo merece aplausos, resta então a questão fundamental: como aproximar os dois universos, com suas forças e fraquezas, de forma a gerar complementaridade e criar condições para o avanço do conhecimento e da prática gerencial?

Embora não existam caminhos únicos de aproximação, a criação de fóruns conjuntos de debates e o desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada em parceria com empresas constituem rotas preferenciais.

É claro que os profissionais de Recursos Humanos, assim como aqueles das demais áreas da Administração, só teriam a ganhar com essa aproximação. Apesar das fraquezas apontadas, a pesquisa acadêmica pode discutir temas importantes – o comprometimento, a qualificação, a qualidade de vida no trabalho, os processos de mudança organizacional e seu impacto nas pessoas, entre tantos outros – que precisam ser compreendidos e trabalhados nas empresas.

## **A postura anti-intelectual permeia o mundo corporativo; o florescimento da literatura de auto-ajuda reforça a situação: muitos executivos de RH consomem avidamente textos superficiais.**

Os pesquisadores, por sua vez, seriam beneficiados pela maior proximidade com a realidade organizacional e seu dinamismo. Ainda que nem toda pesquisa tenha aplicabilidade imediata, ela tem sempre o potencial de revelar a empresa para si mesma, proporcionando a reflexão crítica necessária para a superação de dificuldades, o aproveitamento efetivo de oportunidades e a contínua reinvenção das organizações.



## PONTO DE VISTA

# Educação permanente

Maria Tereza Leme Fleury, diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo (FEA-USP), e Francisco Sylvio de Oliveira Mazzucca, diretor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), estão à frente de duas das mais tradicionais e importantes escolas de negócios do Brasil. Nesta entrevista à RAE-executivo, falam sobre desafios, contradições e perspectivas do ensino de Administração para executivos.

por Thomaz Wood Jr. FGV-EAESP

**Durante a recente onda de escândalos financeiros nos Estados Unidos, as escolas de Administração foram acusadas de promover, entre os estudantes, valores associados ao sucesso a qualquer preço e a visão de**

**ganhos de curto prazo, em detrimento da ética e da responsabilidade social. No Brasil, onde a corrupção crônica é um problema adicional, como os senhores vêem essa questão?**

**Mazzucca:** A despeito da corrup-

ção brasileira e da competição acirrada no ensino de Administração, acredito que as escolas têm preservado a ética relacionada aos negócios. Trabalhamos segundo um código de conduta e a ética é parte integrante do currículo. Muito mais do que a vitória e o sucesso a qualquer preço, temos por



objetivo lutar pela eficiência e pela eficácia. Quanto aos padrões éticos, tanto para os indivíduos quanto para as empresas, há os limites sem os quais, em médio prazo, ambos não sobrevivem. Além disso, as organizações estão preocupadas com a responsabilidade social, o que mostra que elas também não aceitam um ensino que forme profissionais inescrupulosos. As empresas têm consciência de seu papel social e procuram cada vez mais executivos com responsabilidade.

**Maria Tereza:** Percebo que há uma preocupação nos cursos, sejam eles de graduação, de pós ou de MBA, em termos de disciplinas e trabalhos com espírito cooperativo entre as pessoas, preservando os valores éticos. Nos cursos de MBA, por exemplo, temos módulos sobre ética e responsabilidade social cujos frutos são muito positivos. Hoje, depois de todos esses escândalos e da necessidade de falarmos em transparência, a ética está cumprindo um papel mais dominante na educação de executivos. Se, no início de um curso, os alunos têm a idéia de que somente sua carreira e seu sucesso profissional são importantes, aos poucos vão sendo estimulados pelos professores e pelas discussões a se conscientizar de que outras questões também são importantes.

**Muitos executivos, especialmente os que atuam em empresas de ponta, reclamam da falta de atualização dos conteúdos dos cursos de Administração e do excesso de aulas**

**“O fenômeno da demanda pela educação continuada data de apenas uma década atrás e reflete uma necessidade real de nossas organizações se tornarem mais competitivas.”**  
**Maria Tereza**

**expositivas. O que deve ser feito para manter a pedagogia e os programas atualizados e ainda evitar o “contágio” de ensinar apenas modas e modismos gerenciais que passam por novidades?**

**Maria Tereza:** Tanto nos cursos para executivos, quanto nos de graduação e pós-graduação, estamos retomando vários conceitos clássicos de aprendizagem, com foco no aluno. Combinando, por exemplo, o uso do ensino a distância com o ensino presencial, é possível perceber o processo de aprendizagem do estudante de uma maneira muito mais específica e diferenciada. Por outro lado, não deixamos de investir em metodologias já consagradas, como o jogo de empresas e estudos de casos. Estamos procurando parceiros estrangeiros para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos, como, por exemplo, uma parceria com Harvard para elaboração de casos sobre responsabilidade social. Inauguramos também na FEA o Laboratório de Ensino e Aprendizagem, que busca desenvolver e adquirir metodologias de ensino, treinar professores na aplicação e criar uma memória organizacional sobre avaliações dessas experiências.

**Mazucca:** A metodologia de ensino e aprendizado deve ser utilizada

em função das características de cada curso ou disciplina. Há metodologias adequadas a um curso de contabilidade, mas que não servem a um de estratégia empresarial. O importante é que os professores possuam uma gama de alternativas à disposição. Temos uma experiência bem sucedida na FGV-EAESP que é o Cedeia [Centro para Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem], que tem procurado, em visitas ao exterior, em contatos com outras escolas e em desenvolvimento interno, trabalhar novas abordagens e técnicas. Não basta apenas investimento e tecnologia, é importante a construção de um novo processo, com a participação de alunos, professores e especialistas em educação.

**Irahim Warde, da Universidade da Califórnia em Berkeley, afirmou na última RAE-executivo que as escolas de negócio estão assumindo uma lógica hoteleira, maximizando sua ocupação para aumentar os lucros. Além disso, os professores estariam se tornando empresários de si mesmos e *entertainers*, em detrimento da missão acadêmica. A crítica é procedente?**



**Mazzucca:** Discordo. Há algo que não podemos esquecer: nossa área é administração de empresas. Deixar de trabalhar aspectos práticos, principalmente quando se fala em curso para executivos, representaria um desvio de nossa missão. Estamos mostrando, com as melhores metodologias, as melhores técnicas, algo que o executivo pode implantar de forma adequada na empresa. Quanto a ser um *entertainer*, no sentido de Warde, ou seja, de um sujeito que diverte as platéias com casos e histórias, como fazem os gurus de gestão, isso depende de cada professor e de cada disciplina. Não acho que o *entertainer* seja algo necessariamente bom ou ruim. Executivos não aceitam um professor chato declamando o próprio livro. Por outro lado, não se pode fazer um *show* sem compromisso com o aprendizado, sem a preocupação de estimular uma discussão. Há formas e técnicas de ensino. O processo lúdico pode ser às vezes até aconselhável, quando se procura chamar a atenção e fazer com que sejam memorizados certos conceitos. Não concordo que o *entertainer* esteja faltando com a seriedade acadêmica. Também não se deve generalizar a acusação da lógica hoteleira. O próprio mercado acaba eliminando as escolas que se utilizam dela em detrimento do conteúdo dos cursos.

**Maria Tereza:** Na USP, entendemos que não se pode descolar da missão acadêmica da universidade, ou seja, a de que a atividade de ensino está ligada a pesquisa e extensão. Os cursos profissionalizantes ou de MBA têm de estar em consonância com essa

missão. Claro que, nos cursos profissionalizantes, que têm um caráter mais pragmático, o aluno precisa vincular o estudo ao exercício da atividade profissional. Ele não deseja se transformar em um pesquisador. Creio que o uso de didáticas e metodologia de aprendizagem é extremamente importante para tornar o curso atraente. Mas, se o professor for apenas um *entertainer*, não conseguirá transmitir nada aos alunos, o que é detectado por meio do acompanhamento que fazemos das avaliações aos alunos – provas e trabalhos. Com referência à lógica hoteleira, temos muito cuidado em matéria de administração dos cursos. Esse tipo de perspectiva não se aplica à nossa instituição.

**O ensino executivo tornou-se um grande negócio nos últimos anos. O título de MBA virou marca de fantasia e proliferaram as chamadas universidades corporativas. A quantidade, como se sabe, nem sempre acompanha a qualidade. O esforço e o tempo postos pelos executivos em treinamento está sendo recompensado?**

**Maria Tereza:** No Brasil, esse fenômeno de aumento da relevância da educação continuada é recente. Tem pouco mais de uma década. A atual demanda pela educação permanente reflete uma necessidade real de nossas organizações se tornarem mais competitivas e desenvolverem uma inteligência empresarial em termos de gestão para a melhoria na forma de administrar os processos. Reflete ain-

da a necessidade de competir por custo, pelo tipo de serviço e com produtos inovadores. Além disso, os alunos que fazem esses cursos têm tido promoções na carreira e ganhos salariais, e as organizações também se beneficiam com isso.

**Mazzucca:** Há algum tempo, a empresa mandava o bom funcionário fazer um curso externo durante uma semana. Na realidade, o recado era para que ele aproveitasse o tempo para descansar. Assim funcionava o treinamento corporativo. Hoje, a organização considera o curso como trabalho, exigindo retorno tanto do funcionário quanto das instituições de ensino. Nos cursos *in company*, por exemplo, a instituição de ensino vai à empresa, diagnostica o que ela quer e do que precisa. Então, a escola monta um programa que pode até mesmo envolver - dependendo do tipo de curso - parceria com instituições no exterior. Dentro de modelos como esse, acredito que o esforço da empresa e dos profissionais possa ser muito bem recompensado.

**A FEA e a FGV-EAESP foram pioneiras no ensino da Administração no Brasil. Inovaram e serviram de modelo para outras escolas. Hoje, são instituições consolidadas e, podemos afirmar, por seu porte e tradição, possuem forte inércia para mudar. Como os senhores encaram o desafio da inovação para estas organizações? Como a FEA e a FGV-EAESP estão**

### **procurando ser inovadoras em termos de ensino executivo?**

**Mazzucca:** Esse desafio está sendo enfrentado por meio da busca de parcerias com as empresas. É importante frisar que não é só o profissional que se beneficia da educação executiva, mas a empresa também. Temos cursos em que a necessidade de mudanças é freqüente e importantíssima, tanto no âmbito da pós-graduação *stricto sensu* [mestrado e doutorado acadêmicos] quanto no *lato sensu* [mestrado profissional e cursos de especialização]. Se nos propuséssemos a ensinar os alunos durante quatro anos sem nos atualizar, quando o estudante saísse para o mercado de trabalho, seu conhecimento estaria obsoleto. Na verdade, é imprescindível atualizar o curso “em pleno vôo”. Inovamos também por meio do estímulo à consultoria e de projetos em associação com instituições no exterior. Por isso, posso sugerir que as escolas brasileiras talvez sejam das mais preparadas para absorver o que está acontecendo lá fora – são mais abertas para aprender do que as instituições norte-americanas.

**Maria Tereza:** Primeiro, é importante destacar o papel da competição entre escolas, atentando para o fato de que, além da concorrência entre instituições brasileiras, há muitas universidades estrangeiras já presentes em nosso país. Um segundo ponto é todo um *benchmarking* que fazemos, principalmente com escolas de referência no exterior. No Brasil, temos a grande

vantagem desse “olhar para fora”: observamos constantemente as escolas norte-americanas, européias e asiáticas, investigando por que elas estão mudando, em termos de currículos e metodologias. Por fim, é preciso considerar como anda a relação da escola, em uma ponta, com as empresas, com as organizações, com os profissionais que estão demandando seus cursos, e, na outra ponta, com o processo de geração de conhecimento, com o processo de pesquisa, ou seja, que tipo de conhecimento estamos gerando, enfim, para subsidiar a elaboração dos programas.

**Apesar de serem referências locais, quando comparadas a instituições estrangeiras de topo, FEA e EAESP apresentam lacunas importantes em termos de geração e disseminação de conhecimento. O que poderia ser feito para mudar essa situação?**

**Maria Tereza:** Nosso investimento em pesquisa é de fato muito mais reduzido do que o de instituições estrangeiras. E não me refiro apenas a



investimentos financeiros, mas também a investimentos no corpo docente. O nosso professor é pesquisador, é consultor, além de ocupar-se da tarefa pedagógica. Se não partirmos para buscar recursos dos órgãos de financiamentos e pesquisa, a lacuna só vai aumentar. Por outro lado, procuramos suprir essa falta de investimentos e diminuir as lacunas realizando trabalhos conjuntos com uma rede de pesquisadores internacionais e mantendo

**“As escolas brasileiras talvez sejam das mais preparadas para absorver o que está acontecendo lá fora: são mais abertas para aprender do que as instituições norte-americanas.” Mazzucca**

do uma relação de parceria com empresas na condução de estudos e pesquisas.

**Mazzucca:** Concordo que o investimento é muito pequeno e, além disso, não é focado. Veja o exemplo das pesquisas sobre o Brasil: há escolas no exterior com conhecimento e informações mais aprofundados sobre nosso país do que várias instituições locais. É necessário que a escola defina algumas poucas áreas onde alocar recursos para se tornar referência nacional e internacional, sem deixar de contar com o apoio de instituições públicas e privadas para financiar seus trabalhos de pesquisa.

**No modelo norte-americano, o diretor de uma escola de negócios é quase um CEO. Contratado no mercado, ele age como um executivo em busca de resultados. No Brasil, há certa resistência a essa idéia, talvez por acreditar-se que a missão “comercial” vai pôr a missão “acadêmica” em segundo plano. Como os senhores avaliam a questão?**

**Mazzucca:** Concordo que o diretor da escola deve funcionar como um CEO. Muitas das críticas são feitas por quem não entende corretamente o

papel de nossos órgãos de governança. A congregação que temos é um órgão com função normativa. Ela tem a função de um *board* que cobra resultados. Alguns críticos desconhecem que esses resultados devem ser medidos em função de parâmetros que podem ser 100% qualitativos. Não precisam se balizar pelo lucro que conseguimos, mas pelo número de pesquisas geradas, por exemplo.

**Maria Tereza:** Um dirigente de uma faculdade tem de ter legitimidade acadêmica. Não poderia ser um profissional recrutado no mercado, por melhor que ele seja. A cultura da USP exige que o dirigente seja uma pessoa eleita por seus pares. Sua legitimidade é dada não só pela trajetória administrativa, mas sobretudo por sua carreira como pesquisador e docente. Na hora em que assume o cargo de dirigente, porém, torna-se um executivo, pois só toma decisões, mesmo que com respaldo de seus órgãos colegiados. Percebemos também que o diretor de uma faculdade tem de saber mobilizar seus colegas para tocar os projetos, mobilizar recursos financeiros ou materiais; ele precisa conhecer as pessoas, entender suas várias agendas pessoais, seus projetos profissionais, sentir como as pessoas trabalham, e então negociar e desenvolver seus projetos. Ou seja, há seme-

lhanças entre sua liderança e a de um CEO dentro de uma empresa.

**Os senhores têm alguma mensagem para os estudantes executivos, o público leitor de nossa revista?**

**Mazzucca:** É preciso que eles acreditem na educação, mas tomem muito cuidado ao preparar sua formação, seu treinamento executivo, consultando as várias opções existentes no mercado. É importante que tenham em mente que não existe mais o aluno temporário. O contexto empresarial que vivemos exige um aprendizado permanente.

**Maria Tereza:** Gostaria de reforçar a afirmação do professor Mazzucca: os alunos devem acreditar que a educação consiste em um processo e não em uma etapa. É algo que nos acompanha pelo resto da vida. Trata-se de uma atividade que não envolve apenas a universidade ou a faculdade, mas várias dimensões da vida das pessoas. A grande lição de nossos tempos é que devemos nos engajar em um processo permanente de aprendizagem, o qual deve ser conduzido de maneira criteriosa. Creio que o bem mais precioso para todos nós, hoje, é o tempo e, como ele flui com muita rapidez, devemos empregá-lo de forma ajuizada, escolhendo bem não só a instituição de ensino capaz de nos impulsionar profissionalmente, mas também as experiências em nossas carreiras, as redes de relacionamento e os momentos de vivência capazes de gerar a aprendizagem e o crescimento.

# Conhecimento ou adestramento?

O conceito de cultura de negócios disseminou-se no mundo globalizado e tornou-se moeda corrente no dia-a-dia das organizações. Antes de adotá-lo irrestritamente, é importante conhecer suas limitações e armadilhas. As grandes ferramentas dessa cultura, as tecnologias gerenciais, também precisam ser avaliadas com rigor – ou gerentes e executivos correm o risco de se tornarem reféns de uma interminável sucessão de modismos cujo único efeito prático é provocar estresse e embotamento intelectual.

por Livia Barbosa UFF

**N**as últimas duas décadas, o termo “cultura” foi associado a tópicos oriundos do universo das organizações, da administração e dos negócios, originando conceitos importantes para o entendimento e a análise da dimensão simbólica do contexto organizacional. Entre os mais co-

nhecidos, encontram-se: cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial.

Entretanto, existe um outro grupo de conceitos que, embora menos populares, também relacionam a cultura ao universo organizacional. Esse grupo diferencia-se do anterior pela

maneira como problematiza as relações entre o universo simbólico das organizações e os ambientes sociais que lhe são externos. Desse grupo fazem parte as expressões “cultura Davos” – conceito criado por Peter Berger e Samuel Huntington a partir da cidade suíça onde se reúne anualmen-



te o World Economic Summit – e “cultura de negócios”.

A cultura Davos é, segundo seus criadores, um dos quatro processos de globalização em curso no mundo contemporâneo – os demais seriam a cultura acadêmica, a cultura *mac-world* e o protestantismo evangélico. Esses quatro processos influenciam uns aos outros e relacionam-se às culturas locais com as quais interagem.

A cultura Davos ocorre paralelamente aos processos econômicos globais, espalhando seus valores, lógicas gerenciais e forma de “fazer negócios”. Os membros dos círculos de negócios internacionais e transnacionais – uma elite, portanto – são seus principais vetores de disseminação. Essa cultura, entretanto, não se restringe aos escritórios e corporações, estendendo seus tentáculos para a vida pessoal dos participantes.

O conceito de cultura de negócios, por sua vez, é complementar ao de cultura Davos. Seu foco são os diferentes tipos de processos simbólicos globais postos em andamento pelos fluxos econômicos e financeiros internacionais, bem como sua gênese, lógica e disseminação. A cultura de negócios pode ser definida como uma série de fluxos culturais – imagens, valores, símbolos e significados – que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial das empresas transnacionais, multinacionais e/ou globalizadas.

A cultura de negócios pode ser analisada a partir de três perspectivas distintas. A primeira busca saber como o conhecimento sobre negócios e a melhor forma de gerenciá-los são pro-

duzidos, em que consiste essa produção, quais os canais utilizados e que agentes participam de seu processo de difusão. A segunda perspectiva consiste em mapear os diferentes processos que operam na transmissão de conhecimento e informação contidos na cultura de negócios, indicando novas “semantizações” que ocorrem no momento de sua aplicação em unidades geográficas, políticas e administrativas específicas. A terceira perspectiva diz respeito aos princípios lógicos e valorativos que permeiam as informações e as teorias sobre negócios, administração e gestão.

Este ensaio detém-se nessa terceira dimensão da cultura de negócios, explorando alguns de seus princípios e indicando suas implicações para a prática gerencial no Brasil.

**Cultura de negócios.** Os fluxos culturais que consistem na cultura de negócios funcionam como arcabouço ideológico do mundo empresarial, explicando e justificando as constantes mudanças tecnológicas e gerenciais às quais as empresas foram submetidas nos últimos 20 anos.

O eixo desse arcabouço é a constatação da existência de uma quebra de paradigma que transformou o mundo e o mercado local, tornando-os diferentes daquilo a que todos es-

tavam familiarizados até então. Por meio de seu repertório de imagens, lógicas, discursos e valores, a cultura de negócios justifica o que mudou, explica por que mudou e informa o que deve ser feito para que a organização sobreviva com sucesso.

É relevante observar que esses repertórios não circulam no vácuo: as organizações que os implementam estão inseridas em diferentes contextos culturais. O relacionamento entre tais repertórios e contextos é dinâmico e gera sincretismos, hibridismos e resistências. Em suma, ocorrem novas semantizações de imagens, valores, discursos e práticas, que a cultura de negócios dissemina como se fossem universais e universalizantes.

Entretanto, mesmo ocorrendo essas novas semantizações, os fluxos culturais que compõem a cultura de negócios são organizados dentro de determinadas lógicas e valores. Ou seja, esse material é “formatado” dentro de critérios que veiculam – sempre da mesma maneira e por meio dos mesmos canais – um mesmo conjunto lógico e valorativo.

Dentre os aspectos da cultura de negócios que circulam hoje no meio empresarial, podemos citar o foco sempre no curto prazo; uma abordagem “triumfalista” na apresentação das tecnologias gerenciais, que suposta-

**A cultura de negócios pode ser definida como uma série de fluxos culturais que permeiam o discurso e as atividades das empresas transnacionais, multinacionais ou globalizadas.**

mente conduzem as organizações e seus líderes ao sucesso; a valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem; uma visão esquemática da vida organizacional, que surge desbastada de sua complexidade, sob a forma de conceitos monolíticos e reducionistas; o uso abusivo de métodos audiovisuais em que a apresentação e sistematização dos dados e dos problemas são confundidas com a interpretação dos fatos; a utilização abundante de metáforas que já chegam interpretadas ao receptor; e, finalmente, uma valorização da novidade, como se esta significasse necessariamente mudança.

**Lógica pragmática.** Um dos critérios que “formatam” a informação e o conhecimento sobre o mundo dos negócios é a lógica pragmática, que aparece sob diferentes formas.

A primeira dessas formas é a exigência de que todo conhecimento tenha como fim a realidade organizacional e de negócios. A cultura de negócios é voltada para a ação, para o “fazer acontecer”. O conhecimento, portanto, deve ser um instrumento que possibilite intervir e alterar a realidade segundo objetivos previamente estabelecidos. O conhecer por conhecer, a reflexão de cunho teórico, a investigação aprofundada e de longo prazo têm pouco lugar nesse universo.

Os próprios termos utilizados no vocabulário da cultura de negócios - ferramenta, tecnologia, instrumento etc. - são indicadores dessa ideologia. Os títulos de artigos e livros constituem outro exemplo da necessidade instrumental da cultura de negócios. Um

caso exemplar é o texto “Managing culture at the bottom”, de Tim Davis, incluído no livro *Gaining control of the corporate culture*, coordenado por Ralph Kilmann.

Cada nova ferramenta gerencial tende a criar um novo tipo de tecnólogo, alguém que ensina “passo a passo” os segredos do novo conhecimento. Atualmente, por exemplo, estão bastante conhecidos os tecnólogos da diversidade, dentre os quais se sobressaem Ted Child e Laura Nile.

Esse processo de transferência de tecnologia é apoiado em dados objetivos e aparentemente científicos. Os tecnólogos procuram apresentar de forma numérica e estatística as vantagens e os resultados da nova tecnologia. Conseqüentemente, contabilizar, avaliar, medir e verificar são dimensões ideologicamente importantes e permanentemente enfatizadas. Por outro lado, dimensões intangíveis, como cultura política, capital de relacionamento e capital social são transformadas em “variáveis”; sobre elas debruçam-se todos, na tentativa de encontrar as ferramentas adequadas para medi-las.

**Multidisciplinaridade exótica.** Outra dimensão do pragmatismo da cultura de negócios é o pouco interesse pela origem, pelo agente e tipo do conhecimento - aspectos tidos como irrelevantes desde que efetividade e resultados sejam prometidos. Assim, no universo dos negócios e das empresas, encontramos saberes e personagens das mais diferentes procedências. Temos desde física quântica e matemática do caos até abordagens

conduzidas por psicólogos, antropólogos, rabinos, poetas, administradores, engenheiros, astrólogos e numerólogos, entre outros.

Filosofias inteiramente contraditórias convivem lado a lado em uma mesma organização. Métodos de treinamento de guerra, passando por técnicas de auto-ajuda e “filosofias *new age*” encontram tanto espaço quanto as ferramentas da qualidade e da reengenharia.

A importação de conhecimento e conceitos de outras disciplinas ou saberes é feita sem qualquer reflexão sobre as respectivas genealogias, precisão e adequação ao mundo dos negócios e à gerência.

Em um levantamento realizado pela empresa de consultoria Bain & Company em todo o mundo foram identificadas as 25 tecnologias gerenciais mais usadas; constatou-se também que as empresas utilizam em média cerca de 13 ou 14 dessas tecnologias simultaneamente. Diante desses números, devemos refletir sobre o estresse e o ritmo do “adestramento” a que as pessoas são submetidas pela introdução constante de novas tecnologias gerenciais, de cujas consistência e efetividade temos bons motivos para duvidar.

A cultura de negócios ignora o contexto da descoberta, privilegiando o da justificativa. Ou seja, os méritos lógicos das teorias, em sua capacidade de intervenção e explicação da realidade, são as variáveis consideradas relevantes para a incorporação de uma nova ferramenta gerencial. Entretanto, o contexto da justificativa não é, como vimos acima, alvo de qualquer



escrutínio que avalie seus critérios epistemológicos e heurísticos.

**Lógica e racionalidade.** Além de pragmático, o mundo dos negócios apresenta-se como um universo no qual predominam a lógica e a racionalidade. Por isso, entende-se que estas são determinadas pelas necessidades intrínsecas do próprio objeto, ou seja, encontram-se na natureza das coisas. Isso significa que as decisões são apresentadas como impessoais, objetivas e racionais, inteiramente desencarnadas dos contextos, das emoções e visões de mundo das pessoas que delas participam. Tal racionalidade reforça a tentativa de representação numérica da realidade. Estatísticas e números são igualados à verdade dos fatos e a taxa de ocorrência de um determinado fenômeno ou opinião é entendida como seu significado.

A racionalidade e objetividade na apresentação dos fatos e resultados, que comprovariam a efetividade das tecnologias gerenciais, não significam, contudo, que os pressupostos epistemológicos e os métodos de validação sejam objetos de uma análise cuidadosa. O que ocorre geralmente é o contrário - o que chega a ser irônico: nesse ambiente obcecado por resultados concretos, os números são envolvidos por uma aura de cientificidade, mas a forma pela qual eles são obtidos quase nunca é discutida. Assim, tabelas, estatísticas e resultados são apresentados e utilizados como indicadores de sucesso sem qualquer reflexão mais ampla.

Uma ilustração para essa questão é a afirmação da revista *Forbes* de que

as empresas norte-americanas que possuíam as melhores políticas de diversidade foram as que obtiveram os melhores resultados no mercado de ações. De fato, tal afirmação não resiste a uma análise mais profunda, pois não fixa critérios e índices precisos de políticas de diversidade, além de não estabelecer relações causais claras en-

tre política de diversidade e bons resultados empresariais.

**Culto a novidades.** Outra face do pragmatismo da cultura de negócios que contrasta com a cultura acadêmica é que, enquanto toda nova teoria no mundo acadêmico começa sua vida confrontando explicitamente alguma



teoria anterior, ou pelo menos deslocando-a para a periferia do sistema, nada de semelhante se observa na cultura de negócios. Nesta, impera o paralelismo teórico e tecnológico. A chegada de uma novidade ao mercado não implica necessariamente o desalojamento das atuais ferramentas gerenciais em uso. Significa apenas mais uma à disposição, como a mencionada pesquisa da Bain & Company demonstra.

É claro que em alguns casos podem existir controvérsias. Mas basta assumir o engano e escrever um novo livro para justificar a ausência dos resultados prometidos e comprovados anteriormente por números, tabelas e gráficos. Dentro de tal perspectiva, os casos da reengenharia e do *downsizing* são exemplares.

James Champy, no primeiro capítulo de seu livro *Reengenharia da gerência: o mandato da nova liderança*, afirma que a reengenharia está em apuros. Diz ele: “Não é fácil admitir isso. Fui uma das duas pessoas que introduziram o conceito”. Prossegue expondo dados de um estudo realizado com 497 empresas norte-americanas, que revela que, em 71% dos casos, a defasagem dos participantes em relação aos marcos propostos pela reengenharia é de cerca de 30%. Concluindo, Champy afirma que não tinha em mente essa revolução parcial

e que ele acredita que meia revolução pode ser até pior que nenhuma revolução. Daí ter escrito a *Reengenharia da gerência*, justamente para cobrir tais falhas. Parece, contudo, que os resultados da reengenharia foram bem mais dramáticos do que ele quer fazer crer, tanto em termos de impacto sobre a produtividade como em termos de traumas humanos.

O caso de Robert M. Tomasko é semelhante ao de Champy. Depois do sucesso do livro *Downsizing: reformulando e redimensionando a organização para ao futuro*, que, junto com a reengenharia, foi o responsável por uma onda de reestruturações e cortes sem precedentes no mundo organizacional, o autor escreve um segundo livro: *Crescer, não destruir*. Como o próprio nome indica, neste último livro é feita uma apologia do processo inverso do defendido em *Downsizing*. Segundo o autor, o *downsizing* foi utilizado como uma panacéia pelas organizações, quando muitas vezes não se aplicava. Ele agora chama a atenção para outros aspectos desconsiderados no furor do modismo.

O fato é que os autores dos chamados modismos gerenciais ganham gigantescas somas com livros, palestras e projetos de consultoria. Para as pessoas-alvo desses modismos ficam os custos, como a perda do emprego ou a desestruturação da família.

**Embotamento intelectual.** O pragmatismo da cultura de negócios, aliado a outras lógicas e valores – como o reducionismo e o culto à novidade –, faz do mundo organizacional um espaço aberto à informação, à experimentação e à metodologia pouco convencionais, dotando-o de excepcional dinamismo.

Todo mês, uma nova tecnologia desponta, movimentando o mercado editorial e de consultores, vendendo sucesso a preços módicos e provocando o “adestramento” de milhares de pessoas, que há bem pouco tinham sido introduzidas a “outras novas mudanças e receitas de sucesso”.

No caso da sociedade brasileira, esse movimento de “entra e sai” de novas tecnologias é ainda mais dramático do que nos Estados Unidos, produtor de quase todas elas. Entre nós, a necessidade de “ser moderno” faz com que não deixemos de lado nada novo que se nos apresenta. Assim, expomo-nos a um alto nível de estresse, inversamente proporcional aos resultados obtidos.

Submeter gerentes e executivos a treinamentos de mudança organizacional baseados em tecnologias gerenciais de sustentação empírica e/ou científica duvidosa, ou em *best-sellers* como *Quem mexeu no meu queijo?*, é menosprezar sua capacidade intelectual. Tecnologias gerenciais são, sem dúvida alguma, instrumentos importantes no mundo corporativo contemporâneo. Contudo, seu uso não precisa ser feito à custa do embotamento intelectual, do cerceamento da criatividade e do adestramento das pessoas.

**Na sociedade brasileira, o “entra e sai” de novas tecnologias gerenciais é dramático. Não deixamos nada novo de lado. O estresse gerado é inversamente proporcional aos resultados obtidos.**



## PONTO CRÍTICO

# Acidentes na terceira via

Muitas empresas privadas estão se apropriando do discurso das organizações sem fins lucrativos e assumindo o papel do Estado – apontado como cronicamente ineficiente – na solução dos problemas sociais do país. A análise da imagem do Terceiro Setor construída pela mídia revela objetivos e interesses ocultos nas entrelinhas do discurso da nova filantropia empresarial.

por Mário Aquino Alves FGV-EAESP

**D**esde o início dos anos 1990, assiste-se a um verdadeiro *boom* de iniciativas ligadas ao que se convencionou chamar de “Terceiro Setor”, transformado em panacéia para os problemas sociais crônicos do país.

O governo liderou o processo de consolidação de um marco legal para as organizações do setor por meio do programa Comunidade Solidária, que trouxe uma “nova maneira” de formular e executar políticas públicas: a parceria entre Estado e sociedade civil. Esse

processo levou à promulgação, em 1999, da Lei 9.790, que criou a figura jurídica das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips).

Porém, mais do que uma categoria técnica, o Terceiro Setor é uma retórica, um discurso, que ficaria restrito ao circuito acadêmico se não fosse a força da mídia. Para entender essa questão, procuremos focar nossa atenção na imagem do Terceiro Setor nos órgãos de comunicação – uma forma interessante de entender quem domina seu dis-

curso e como se criam os significados que vão condicionar a ação das pessoas e entidades envolvidas.

**O Terceiro Setor na mídia.** Para compreender a evolução da imagem do Terceiro Setor na mídia, foi realizado um levantamento do número de inserções do termo no jornal *Folha de S. Paulo*. Foram identificados a frequência com que o termo era mencionado, os assuntos predominantes e as pessoas e organizações citadas.

Por meio da busca eletrônica do arquivo do jornal, foram encontradas 270 inserções entre 1994 – ano do lançamento do livro *Privado, porém público*, de Rubem César Fernandes, responsável pela popularização da expressão no país – e 2001. O crescimento do número de citações é notável: foram apenas 10 em 1994, contra 90 em 2001. No mesmo período, diversificaram-se também os assuntos, que antes eram voltados apenas às questões mais conceituais e hoje cobrem uma grande variedade de temas.

O levantamento revelou um outro dado interessante: as pessoas e organizações envolvidas com o Terceiro Setor geralmente estão ligadas a empresas ou a instituições de ensino de Administração. Como se explica isso? Uma hipótese plausível é a de que estaria ocorrendo uma apropriação do discurso do Terceiro Setor por parte de empresários e dirigentes de empresas. Tal apropriação seria uma forma para legitimar uma posição de destaque na área social.

**O Estado ineficiente.** Para ilustrar esse movimento, é interessante analisar alguns elementos ideológicos presentes no discurso do Terceiro Setor.

Um deles é a idéia de “Estado ineficiente e Terceiro Setor eficiente”. Alguns especialistas relacionam a emergência do Terceiro Setor à crise do Estado de Bem-Estar Social. No Brasil, essa crise traduziu-se no discurso da ineficiência do governo na área social. Uma das raízes dessa ineficiência seria o “intervencionismo do Estado brasileiro”. Exemplo: no editorial “Combater a exclusão”, de 17 de dezembro de 1996, a *Folha de S.Paulo* afirmava que a longa tradição brasileira

de intervenção estatal é em larga medida responsável pelo fortalecimento da crença de que o Estado deve atender a todas as demandas sociais, e que as iniciativas esporádicas do Terceiro Setor procuram romper hábitos paternalistas. Estabelece-se, assim, uma contraposição entre a intervenção e o paternalismo do Estado e a “cidadania” promovida pelo Terceiro Setor.

A recorrência do argumento pode ser também observada por uma passagem da entrevista concedida por Milú Villela (presidente do Comitê Brasileiro para o Ano Internacional do Voluntário e personalidade mais citada no levantamento) para a *Folha de S. Paulo* em 28 de outubro de 2001. A repórter questionou a entrevistada sobre os dados referentes ao balanço das campanhas do Ano Internacional do Voluntariado:

*Folha:* Quantas empresas e funcionários eram voluntários antes de 2001 e quantas o são hoje?

*Milú Villela:* Não tenho esse dado. Sei que, conforme diz Jorge Gerdaud (Johannpeter, presidente do Grupo Gerdaud), a cada R\$ 1 aplicado em ações sociais, o retorno é de R\$ 12, enquanto de cada R\$ 1 aplicado em taxas sociais revertem somente R\$ 0,20 ao fim social.

*Folha:* Mas não há nenhuma estimativa a respeito dos resultados?

*Milú Villela:* Temos algumas pesquisas, mas estamos esperando o cruzamento dos dados.”

Outro exemplo pode ser encontra-

do em reportagem de 22 de maio de 2001, que anuncia o investimento das organizações-membro do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) em 2000. O texto afirma que o Gife investiu em projetos sociais de educação naquele ano pelo menos R\$ 593 milhões e que a maioria desses recursos ficara concentrada na região Sudeste. Mereceu destaque, porém, a seguinte afirmação: “esse valor é cerca de 48% superior aos orçamentos individuais do governo do Estado de São Paulo e da Prefeitura de São Paulo para a área social, que ficam em torno de R\$ 400 milhões cada um”. Mais uma vez, a comparação busca comprovar que Estado e município são menos eficazes no investimento social que as empresas.

**Mercado de trabalho.** Outra afirmação recorrente nas matérias analisadas é a de que o Terceiro Setor constitui mercado promissor de trabalho.

Em 1996, quando questionava a pouca atenção ao social despendida pela gestão de Fernando Henrique Cardoso, Ruth Cardoso afirmou, durante o Terceiro Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, que havia “um aumento do emprego no chamado ‘terceiro setor’”.

Em 1997, o articulista Clóvis Rossi defendeu a questão da geração de empregos no Terceiro Setor como algo além das ideologias. Questionou ele: “Seria demais perguntar qual a posição da esquerda política brasileira sobre o novo

**As organizações da sociedade civil vêm assumindo papel relevante na proposição, formulação, implementação e acompanhamento de políticas públicas.**



tipo de trabalho social (...)? O que a esquerda tem a dizer sobre o chamado Terceiro Setor, um tipo de trabalho de utilidade pública, mas executado por entidades privadas?”

**Ação e reação.** Segundo pesquisas, a maior parte dos centros voltados para a pesquisa do Terceiro Setor no Brasil vincula-se a escolas de Administração de Empresas. Daí pode-se deduzir que a lógica dominante no discurso do Terceiro Setor no Brasil é a lógica dos negócios.

Assim, o discurso do Terceiro Setor é dominado por um grupo que partilha visões muito claras sobre a atuação do Estado, a predominância dos negócios e o papel do Terceiro Setor na sociedade. E quem faz parte desse grupo? Quem são esses empresários e executivos?

Um ponto de partida, decerto provocativo, é o texto *O empresário e o espelho da sociedade*, do sociólogo Herbert de Souza – o Betinho. Afirma o sociólogo:

“O empresário brasileiro é criado em

um caldo de cultura que faz dele um empresário medíocre, sem grandeza, sem perspectiva, sem sentido histórico. Apesar do fato de ser elite, ele é incapaz de realizar na política seus próprios interesses. Sua miopia faz com que ele não consiga aproveitar uma situação privilegiada para definir os rumos do país. Mesmo que fosse para o mal. Ainda há muito a se desenvolver para que o Brasil tenha uma classe empresarial com esse sentido da democracia, do social, capaz de domesticar inclusive as próprias leis de mercado e as leis do capitalismo”.

O texto apresenta um estereótipo do empresário no início dos anos 1990, quando se começou a discutir o Terceiro Setor no Brasil. A necessidade de mudar essa imagem provocou, nas empresas, um movimento de valorização da ação social.

A filantropia empresarial passou a ter maior destaque com a criação do Gife, em 1995, que surgiu de um grupo de organizações ligadas a grandes empresas brasileiras de capital nacional e privado. O objetivo do Gife é atuar no fortalecimento do Terceiro Setor, no desenvolvimento de políticas públicas e nas ações de seus associados.

Em 1998 foi criado o conhecido Instituto Ethos, cuja finalidade é ajudar as empresas a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social – ou seja, a permanente preocupação com a qualidade ética das relações da empresa com seus diversos públicos.

Enquanto o Gife defende a atuação mais direta das empresas em projetos sociais, por meio de entidades do Terceiro

Setor, o Ethos é mais ligado à estratégia empresarial, alinhada à busca de benefício social. Mesmo com visões diferentes, a criação dessas duas organizações pode ser vista como parte de um mesmo processo: a inserção dos empresários no campo do social.

**Influenciando agendas.** Porém, cabe aqui a questão: qual o sentido de dominar também esse campo? Muitos críticos argumentam que as questões de responsabilidade social dizem respeito a um conjunto de estratégias de marketing para melhorar a imagem das empresas.

Embora haja de fato um componente mercadológico importante nessa ação, há uma questão maior e de efeitos mais fortes sobre a sociedade. Trata-se de um movimento que procura garantir às empresas maior influência sobre a formulação de políticas públicas ou a definição da agenda política da sociedade.

Jerome Himmelstein, analisando a filantropia empresarial norte-americana em *Looking good and doing good: corporate philanthropy and corporate power* (1997), demonstrou que empresas que financiam determinadas causas buscam, mais que um retorno de imagem, influenciar os debates sobre determinados temas. O autor argumenta que, no caso da filantropia empresarial, o poder não está na submissão aberta de um grupo a outro. Trata-se de um tipo de poder mais sutil: uma presença nos múltiplos níveis da sociedade e um lugar nas diversas conversações e negociações que definem seus rumos.

O mesmo ocorre no Brasil. As organizações que atuam em iniciativas de filantropia empresarial procuram ganhar corações e mentes, em especial dos



formadores de opinião. Não é por outro motivo que uma das principais atividades do Gife é fomentar e disseminar as idéias e os conceitos relacionados ao Terceiro Setor. No bojo desse trabalho, são repassados os valores e princípios dos executivos e empresários que compõem seu núcleo.

Dessa forma, os agentes da “nova filantropia empresarial” brasileira colocam-se na posição de aliados do governo e participantes do processo que culminou com a edição das Oscips, anteriormente mencionadas. Chama atenção o fato de que as figuras que lideraram as campanhas do Ano Internacional do Voluntário no Brasil são justamente aquelas ligadas à filantropia empresarial. É também do campo da filantropia empresarial que surgem os movimentos de fomento aos “debates” sobre o Terceiro Setor nas universidades brasileiras.

**Profissionalização.** O discurso do Terceiro Setor caracteriza o universo das organizações sem fins lucrativos a partir de dois elementos básicos: a prestação de serviços públicos e a substituição do Estado nessa atividade. Assim, sua “natureza” é reduzida a uma finalidade econômica.

Simultaneamente à disseminação do discurso do Terceiro Setor no Brasil, está se formando também uma comunidade de profissionais especializados em organizações não-lucrativas. O surgimento dessa comunidade está associado ao discurso da necessidade de profissionalização do setor. Desde que se delineou o “novo” papel das organizações sem fins lucrativos como provedoras de serviços públicos, passou-se a exigir que as organizações do Ter-

**No Brasil, as organizações que representam a filantropia empresarial procuram atuar de forma a conquistar corações e mentes, principalmente dos formadores de opinião.**

ceiro Setor se tornassem estruturas profissionalizadas. Por sua vez, elas começaram a procurar “ajuda especializada” para resolver seus problemas de gestão. Com isso, surgiram consultores, agentes de captação de recursos e especialistas em projetos sociais.

É interessante notar que os agentes de captação de recursos constituem uma categoria específica do Terceiro Setor. Pode-se até afirmar que é o primeiro campo profissional formado pela emergência do discurso da profissionalização das organizações sem fins lucrativos no Brasil. Significativamente, foi criada uma Associação Brasileira dos Captadores de Recursos, cujo objetivo é estabelecer um código de conduta para regular a atividade.

**Discurso monológico.** A maior parte desses agentes e dos profissionais que atua no Terceiro Setor migrou de outros setores, ou seja, possui experiência e formação para atuar em organizações privadas ou em órgãos governamentais. Independentemente das motivações individuais, eles são agentes de disseminação de práticas e discursos de organizações privadas e governamentais no Terceiro Setor.

Obviamente, não há porque desmerecer a atuação dos “militantes” do Terceiro Setor. Existe trabalho sério e comprometido com a mudança social e o bem-estar. Também não se pode negar o papel que as organizações da socieda-

de civil vêm assumindo na proposição, formulação, implementação e acompanhamento de políticas públicas no país e no mundo. Por exemplo: o trabalho de acompanhamento de experiências de parcerias entre organizações não-estatais e Estado para a redução da pobreza – realizado pelo Programa Gestão Pública e Cidadania da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – mostra resultados animadores desse tipo de interação.

Entretanto, apesar de incorporar diversas vozes, o discurso do Terceiro Setor é antes de tudo um discurso monológico, voltado para os interesses de uma classe empenhada em criar ambientes “*business friendly*”. Para isso, procura assimilar uma linguagem que é muito cara a pessoas e grupos que efetivamente almejam transformar a sociedade, destituindo-a de seus significados originais.

Apesar de o Terceiro Setor crescer com vigor e trazer benefícios sociais inegáveis, seus paradoxos e ambigüidades podem torná-lo um apêndice do setor empresarial, perigosamente alinhado a seus interesses. Embora tal apêndice possa contribuir para que empresários e executivos se tornem mais sensíveis aos problemas sociais, e ajude as organizações sem fins lucrativos a evoluir, é ainda mais provável que configure uma verdadeira “camisa-de-força simbólica”, limitando suas proposições e limites de atuação. Com isso, terão a perder a sociedade e os profissionais que têm se envolvido com o tema.



## O dono da batuta

Há uma mística em torno da figura do regente de orquestra, revela livro sobre a história dos maestros. Conhecer, e desmontar, o mito do condutor impecável ajuda a compreender seu congênere no mundo dos negócios – os inatingíveis CEOs.

por Carlos Osmar Bertero FGV-EAESP



**O mito do maestro: grandes regentes em busca do poder.**

Norman Lebrecht,  
Civilização Brasileira.

**N**ão é novidade comparar empresas com orquestras sinfônicas. Por isso, vale a pena saber como se comportam os CEOs das orquestras, ou seja, os maestros. Esse é o tema de Norman Lebrecht em *O mito do maestro: grandes regentes em busca do poder*. O autor conhece profundamente o mundo da música sinfônica e lírica. Conhece acima de tudo os regentes – tanto em seu desempenho diante das orquestras quanto no âmbito de sua vida privada. O quadro apresentando nem sempre é agradável.

O texto parte das origens da profissão de maestro, nascida na segunda metade do século XIX pelas mãos de Hans von Bülow, Arthur Nikisch e Hans Richter. É exatamente pela relativa modernidade da profissão que a pesquisa pode ser tão acurada: o pesquisador dispõe de documentos, registros fonográficos e testemunhos pessoais em abundância. Percorrendo a trajetória da regência, o livro chega aos dias de hoje e inclui entrevistas com grandes maestros em exercício, como Metha, Barenboim, Abbado e Sinopoli, entre outros.

Regentes de várias épocas têm carreiras e vida pessoal amplamente documentadas. Arturo Toscanini é retratado sob

uma luz sempre favorável, enquanto Herbert von Karajan é apresentado como o grande responsável pela mistificação da profissão. Foi ele quem teria iniciado o distanciamento entre o maestro e seus músicos, o culto ao estrelismo e a transformação da regência em espetáculo. Já se disse que Karajan vivia como se estivesse permanentemente diante de uma câmara. Tudo nele era meticulosamente premeditado para a manutenção do mito do homem perfeito, do profissional irrepreensível, da genialidade imperturbável.

O entrelaçamento da vida privada e profissional dos maestros constitui boa parte da atratividade do livro. Mas, à parte o deleite demasiadamente humano pela fofoca, é discutível a relevância que a vida privada possa ter sobre a obra do artista. Saber que o sempre afável Thomas Beecham era matreiro e vingativo, ou descobrir que Karajan tinha obsessão de limpeza, pode ser um prato cheio para terapeutas, mas nada acrescenta a quem ouve suas gravações.

Há informações curiosas sobre a maneira como o profissional se vende e é vendido no mercado musical, com ênfase na importância do agente ou empresário. Como há o mito de que os maestros encarnam a harmonia, a superioridade

dade e o equilíbrio, são excluídos da profissão todos os que de alguma forma supostamente fogem ao padrão – gays, mulheres e negros permanecem afastados dos pódios. As poucas exceções não alteram o fato: pódio é lugar de machos e brancos.

O trabalho de Lebrecht revela uma profissão que caminha para um impasse: onde estão os novos maestros? Ao final do livro, fica-se com a impressão de que os regentes sexagenários ou septuagenários ainda atuantes não têm sucessores à vista. Uma das explicações para o fenômeno pode residir no fato de que não se formam mais maestros da maneira tradicional, ou seja, junto a suas orquestras e seus músicos. Aos 19 anos, Karajan era maestro-assistente de uma casa de ópera na Alemanha, onde conviveu longas horas com músicos e cantores. Atualmente a ligação terminou: a regência direcionou-se para o estrelismo e houve um distanciamento entre o regente e seus músicos. Hoje, não é incomum que regentes titulares dediquem apenas algumas semanas do ano à orquestra com a qual, no passado, seus antecessores conviviam como se em um casamento monogâmico e vitalício. Um maestro pode passar boa parte do tempo em viagens internacionais, fazendo apresentações que lhe rendem cerca de US\$ 100 mil, soma que engorda o substancial salário recebido pela direção da orquestra. Enquanto isso, um músico de fila recebe – nas mais bem pagas orquestras do mundo – US\$ 200 mil anuais. Essa discrepância acabou por tornar o maestro enormemente distante do mundo dos demais profissionais da música.

Não se pode deixar de notar muitas semelhanças entre CEOs de orquestras e

os de grandes empresas. No passado, chefes executivos viviam no mesmo mundo que o da maioria das pessoas da empresa, partilhando dos problemas e dificuldades do dia-a-dia. As salas de conselho e diretoria das empresas tinham o odor das fábricas. Não mais. CEOs são hoje tecnocratas versados em finanças, estratégia, economia empresarial, análise quantitativa e celebrações de sacramentos que geram valor para acionistas. Além disso, são espetaculares, criativos, decididos, corajosos e devotados ao bem comum. Têm de produzir e gerir um espetáculo corporativo para consumo interno e externo, ou seja, para a sociedade e a comunidade de negócios. A distância que separa o mundo de um CEO do chão da fábrica é incomensurável, em todos os sentidos.

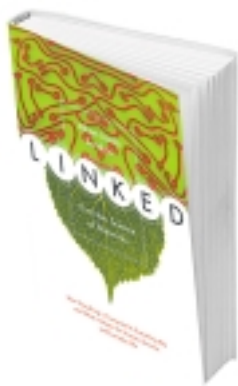
O livro de Lebrecht merece uma leitura atenta porque mostra um profissional em busca de poder, prestígio e renda, e uma profissão que se mistificou consideravelmente. A atenção deve ser redobrada se quisermos retomar a comparação entre orquestras e empresas. Os pontos semelhantes são muitos e perturbadores. No final, não custa terminar com uma velha provocação: as orquestras podem tocar sem o maestro? As empresas podem operar sem CEOs?

*“Como os maestros, os CEOs têm de produzir e gerir um espetáculo para consumo interno e externo. A distância que os separa do chão de fábrica é incomensurável, em todos os sentidos.”*

## Caindo na rede

Matemático da Universidade de Notre Dame mostra – sem jargões herméticos e com muito humor – que para compreender a ciência, os negócios e a vida moderna é preciso conhecer a extensa teia de conexões que une tudo e todos.

por **Heloisa Pait** New School University (NY)



**Linked: the new science of networks – how everything is connected to everything else and what it means for science, business and everyday life.**

Albert-László Barabási,  
Perseus Publishing

**Q**uem nunca ficou olhando para aqueles mapas com rotas de avião nas revistas de bordo? Quem nunca especulou sobre a origem daquela gripe que derrubou todo mundo no trabalho? E quem é que já não se referiu a um ator como “aquele que trabalhou naquele filme com fulana”?

Esses exemplos mostram nossos esforços para entender o papel das redes no cotidiano: redes técnicas, biológicas e sociais. No primeiro caso, vemos como as rotas de avião formam uma rede que cobre o mundo inteiro. No segundo, mapeamos a disseminação de um vírus a partir de um indivíduo. No terceiro caso, identificamos um ator a partir de associações no mundo cinematográfico. São associações desse tipo que Albert-László Barabási examina em *Linked*, recentemente publicado nos Estados Unidos. O livro traça a evolução do pensamento sobre redes desde as primeiras investigações dos húngaros Erdős e Rényi no pós-guerra até as pesquisas mais recentes, que incluem as contribuições do autor.

Barabási conta que, em 1914, a publicação de um conto de Frigyes Karinthy na Hungria deu origem à idéia dos seis graus de separação: no conto, um personagem aposta – e ganha – que pode estabelecer

uma relação entre si próprio e qualquer pessoa no mundo, por meio de cinco conhecidos intermediários. Famosa, a história talvez tenha contribuído para o interesse de seus compatriotas sobre o assunto. Pelo número de nomes com acentos esquissitos mencionados no livro, parece que a Hungria sempre esteve no centro da pesquisa sobre redes, mesmo que hoje muitos desses nomes estejam nas universidades norte-americanas.

A história do escritor húngaro é um dos muitos casos que Barabási conta, tornando a matemática das redes leve e interessante. O livro sugere um experimento para descobrir em quanto tempo uma informação espalha-se em uma festa: diga a um convidado que um dos dois vinhos servidos é de uma safra excelente, mas peça discrição. Mesmo que o convidado conte o segredo apenas a seus amigos mais próximos, estes vão fazer o mesmo a seus próprios amigos – e logo haverá fila para saborear o melhor vinho.

O livro traça paralelos entre os fenômenos mais variados, como se as redes da física, da sociedade ou da biologia tivessem propriedades intrínsecas. Grandes aeroportos teriam funções semelhantes às de médicos muito conceituados, que, consultados por muitos colegas, ajudam a divulgar

gar descobertas científicas, assim como os *hubs* aéreos distribuem passageiros.

Em uma festa na qual ninguém se conhecesse, as redes poderiam se formar aleatoriamente: cada convidado faria contato com mais ou menos o mesmo número de pessoas, sem *hubs*. Mas para Barabási a maioria das redes não se forma assim: nas empresas, por exemplo, quem já está bem colocado tem mais chances de conseguir um novo posto.

O conhecimento das redes pode ter usos importantes. A partir da trajetória de contato do vírus HIV, por exemplo, podemos seguir estratégias que dificultem sua transmissão. Se entendemos como se propagam as falhas de transmissão elétrica em sistemas integrados, podemos reduzir o risco de apagões. Pensar em termos de redes também pode ajudar a minimizar os danos ao meio ambiente, protegendo os elos mais importantes das cadeias alimentares.

Pode-se pensar o próprio sistema econômico mundial como uma grande rede, com fluxos de capital, pessoas, mercadorias e informação. As crises dos anos 1990 fazem-nos perguntar se é possível manter moedas nacionais em um ambiente no qual o capital viaja tão rapidamente. Governos transparentes podem minorar as crises criando um clima de confiança entre investidores. Mas desejar eliminá-las completamente seria como querer que só seus amigos tomem o vinho bom na festa.

É interessante notar que no pós-guerra o economista inglês John Maynard Keynes empenhou-se em desenhar um sistema financeiro internacional que desse estabilidade a economias cuja crise, anos antes, tinha aberto as portas para a Segunda Guerra Mundial. Em 1936 ele já identificara o motor da economia contemporâ-

nea no jogo de expectativas entre múltiplos agentes. Esse jogo – uma espécie de pôquer financeiro, no qual o que eu penso que você pensa que eu penso importa mais que as cartas que de fato tenho na mão – forma também uma rede interdependente. Barabási diz que os economistas tradicionalmente viam a ação econômica como uma ação individual de cada agente com o mercado; Keynes, que trouxe para a economia a questão da ação interdependente, foi uma brilhante exceção à regra. O sociólogo alemão Georg Simmel, por sua vez, estudou no início do século XX temas como a individualidade e a moda a partir das redes sociais.

Pensar a sociedade como rede implica pensar um mundo de interdependência. As redes são complexas, e muitas vezes seu funcionamento é obscuro. Mas isso não significa que somos peças inertes no jogo do neoliberalismo ou da globalização. A chance de elegermos um bode expiatório para nossos problemas de coordenação reduz-se quando partimos da idéia de que estamos ligados. A maneira de pensar de Keynes, Simmel e Barabási contém um forte elemento ético – um complemento valioso às brincadeiras matemáticas e soluções engenhosas de *Linked*.

*“Pensar a sociedade como rede implica pensar um mundo de interdependência; significa abrir mão da idéia de que somos marionetes movidas por grandes mecanismos de funcionamento obscuro.”*