MITOS E REALIDADES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ampla pesquisa revela as características da gestão de Recursos Humanos em médias e grandes empresas, no Estado de São Paulo, mostrando uma função em transição rumo à modernidade.

por ***Isabela Baleeiro Curado, João Lins Pereira Filho e Thotnaie Woad Jr.***

Conhecer melhor a gestão de Recursos Humanos. Este foi o objetivo principal do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial)ao iniciar, no segundo semestre de 1994, uma série de pesquisas envolvendo empresas de médio e grande portes do Estado de SãQ Eaulo. O trabalho, cuja segunda fase foi concluída no primeiro semestre de 1995, tem por finalidade proporcionar aos profissionais e interessados na área uma visão abrangente e clara do real estágio da evolução da gestão de RH. Busca,~sim, contribuir para o aumento do conhecimento das mucianças em curso nesse importante ~po da Administração de Empresas.

Neste artigo, trataremos inicialmente do trabalho realizado: a fonnatmmu!1foi operacionalizada a pesquisa e o universo.atingido. Em seguida, comentaremos brevemente alguns resüftáêlbs encontrados. Finalmente, na conclusão, procuraremos explicar a dissonância entre a expectativa inicial e esses resultadóg,

URSULA McCANNEL. *Mediterraneam boy*. © Abacus(color Printers), Cumbria.

A pesquisa

O trabalho teve como meta traçar um perfil das práticas atuais da gestão de RH. Buscou-se, a partir da percepção dos responsáveis pelas áreas de RH, construir um retrato da gestão de RH nas médias e grandes empresas de todo o Estado de São Paulo.

Foram ouvidas mais de 200 empresas. A amostra, determinada a partir de critérios estatísticos, representa o universo de empresas da região pesquisada, incluindo organizações industriais, comerciais e do setor de serviços.

Para o levantamento de dados, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas, respondidas através de entrevistas individuais conduzidas por técnicos especialmente treinados pelo SENAC. Os dados foram posteriormente compilados, colocados na forma de gráficos e tabelas e analisados. O trabalho foi desenvolvido em duas etapas: a primeira, durante o segundo semestre de 1994, envolveu as empresas da Grande São Paulo; a segunda, durante o primeiro semestre de 1995, completou o quadro, envolvendo empresas de regiões escolhidas do interior do Estado.

Os seguintes aspectos foram considerados: a estrutura da área de RH, as políticas e práticas mais utilizadas, o grau de planejamento e estruturação das atividades, o envolvimento da área de RH com programas de mudança organizacional e a percepção dos entrevistados quanto a focos de preocupações e perspectivas de futuro. Dado o caráter pioneiro do projeto, procurou-se dotá-lo da maior amplitude possível.

Maiores focos de preocupações

	Grande São Paulo	Interior do Estado
Treinamento e desenvolvimento	31	20
Preocupações operacionais de departamento Pessoal	29	1
Problemas internos ou de relacionamento com outras áreas	10	11
Problemas internos: estruturação, capacitação, treinamento etc.	38	12
Problemas internos: estruturação, informatização, políticas, procedimentos etc.	28	12
Motivação e satisfação dos funcionários	16	11

(%)

Alguns resultados

Os resultados encontrados foram até surpreendentes, mostrando um cenário pouco avançado da gestão de RH, numa época em que se fala tanto sobre a sua importância para as organizações. Vejamos, então, alguns desses resultados, item a item.

Quanto à estrutura, a pesquisa revelou a predominância da chamada "estrutura de departamento pessoal", com atividades restritas à manutenção de rotinas relacionadas ao atendimento da legislação trabalhista. Apenas um terço das empresas entrevistadas apresenta estruturas mais complexas, as chamadas "estruturas de recursos humanos", com atividades mais voltadas para o desenvolvimento da organização e das pessoas. Por outro lado, a terceirização de atividades de RH já aparece como alternativa relevante e a avaliação dos seus resultados é bastante positiva. Na Grande São Paulo, a terceirização ganha contornos estratégicos, com muitos entrevistados destacando os ganhos com a qualidade dos serviços e com o maior foco nas atividades essenciais da área.

Nas políticas e práticas, os resultados apontam igualmente para um cenário pouco avançado. Entre os diversos itens pesquisados - recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de carreira e benefícios - predominam sempre aquelas práticas mais tradicionais. Além disso, mesmo práticas hoje consagradas - como plano de carreira, avaliação de desempenho e até treinamento formal - são utilizadas apenas em pequena parte das empresas entrevistadas.

É importante lembrar que diversas pesquisas e experiências empresariais têm apontado as mudanças no gerenciamento das pessoas como catalisadoras de ganhos de produtividade e competitividade.

Avaliamos também o nível de planejamento das várias funções de RH, através da percepção dos entrevistados em relação ao investimento que as empresas realizam em cada uma dessas funções e ao grau de estruturação dessas funções na empresa. Novamente, o quadro encontrado foi predominantemente negativo, com os responsáveis de RH das empresas do interior demonstrando uma postura ainda mais crítica que seus colegas da Grande São Paulo. Ou seja, os profissionais de RH vêem suas próprias áreas como insuficientemente valorizadas e pouco estruturadas.

Procuramos também averiguar a existência de programas planejados de mudança organizacional dentro das empresas e a forma e o grau de envolvimento das áreas de RH nesses processos. Entre os programas, chamam a atenção: primeiro, a popularidade daqueles ligados à qualidade e, segundo, o nível de utilização relevante, neste caso somente na Grande São Paulo, da reengenharia. Por outro lado, os índices alcançados pelos processos de planejamento estratégico são bastante baixos. Quanto à participação da função RH, embora os índices sejam

© 1995. *RAE Ught* /EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

altos, deve-se atentar para o número relevante de áreas que ficam completamente alheias desses processos.

Finalmente, buscamos levantar os maiores focos de preocupações dos entrevistados, assim como suas visões de futuro. As respostas a essas questões, colocadas de forma aberta pelos entrevistadores, foram codificadas e compiladas. Os resultados revelam uma interessante diferença de postura entre profissionais e empresas do interior do Estado e da Grande São Paulo quanto aos focos de preocupações (ver quadro na página anterior): os profissionais do interior do Estado mostram-se mais sensíveis à questão da capacitação, desenvolvimento e comprometimento do fator humano que seus colegas da Grande São Paulo.

Na Grande São Paulo, a terceirização ganha contornos estratégicos, com muitos entrevistados destacando os ganhos com a qualidade dos serviços e com o maior foco nas atividades essenciais da área.

Em relação às perspectivas de futuro, os resultados são mais homogêneos e três aspectos chamam a atenção: primeiro, que mais de um terço dos entrevistados afirmam não ver perspectiva alguma, revelando um desânimo incompatível com o momento de mudança atual; segundo, que existem grandes expectativas sobre impactos positivos de processos de mudanças nas empresas sobre a área de RH; e terceiro, que também existem expectativas de melhorias na própria área.

Conclusão

Desde a abertura da economia, as organizações brasileiras vêm passando por um profundo processo de transformação modernizadora. Mais ou menos simultaneamente, a mídia especializada e órgãos da grande imprensa passaram a trazer a público temas relacionados às novas práticas gerenciais. Dentro dessa tendência, grande ênfase tem sido dada à questão da valorização do fator humano e a transformação da função RH nas empresas. Os artigos que abordam essas questões costumam tratar de experiências de sucesso, narrando casos de empresas inovadoras, no Brasil e no exterior.

Uma tendência natural é passar a interpretar a realidade a partir do quadro formado através da absorção dessas informações. Assim, não seria de se estranhar uma forte dissonância entre expectativas sobre o patamar de evolução da função RH na região pesquisada - a mais desenvolvida do país - e a realidade encontrada pela pesquisa, aqui brevemente comentada.

Àqueles que possam ficar surpresos com esse cenário pouco evoluído, vale analisar algumas peculiaridades do caso brasileiro.

Primeiro, é interessante lembrar que a evolução da função RH no Brasil foi marcada por dois fatores: de um lado, a presença do Estado, intervindo fortemente sobre questões cruciais como salários e organização sindical; de outro, a pequena importância historicamente dada pelas empresas à gestão de pessoas.

Segundo, é importante considerar que a inserção da economia brasileira em um cenário de competitividade internacional é um fenômeno relativamente recente. Embora alguns setores tenham iniciado seus programas de modernização administrativa e gerenciai já na década de 80, só agora é que essa preocupação está se generalizando.

Por tudo isso, é de se esperar que a gestão de RH não apresente ainda mudanças na profundidade e extensão previstas. O quadro obtido é, sem dúvida, um retrato típico de um momento de transição.

Devemos também considerar a ausência de um volume representativo de pesquisas sobre a gestào de RH no Brasil, o que dificulta uma avaliação da evolução de suas práticas ao longo do tempo. Asslm, para que se constituísse um quadro mais nítido das tendências nessa área, seria altamente desejável que iniciativas como essa do SENAC se multiplicassem.

Finalizando, é importante lembrar que diversas pesquisas e experiências empresariais têm apontado as mudanças no gerenciamento das pessoas como catalisadoras de ganhos de produtividade e competitividade. Dessa forma, o quadro encontrado representa, simultaneamente, um grande potencial de desenvolvimento para as empresas brasileiras e um grande desafio para os profissionais de RH.•

A pesquisa "Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo" foi lançada em 1995 como livro pela Editora SENAC, ficando disponível a todos os interessados. A pesquisa "Gestão de Recursos Humanos no Interior de São Paulo" será lançada em 1996 como livro também pela Editora SENAC. Ambas foram realizadas pelos autores deste artigo, sob a coordenação de Maria Alice Blasques Benatti, do Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios do SENAC-SP.

Isabe/a Baleeiro Curado é Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

João Lins Pereira Filho é Mestrando na EAESP/FGV.

Thomaz Wood Jr. é Doutorando na EAESP/FGV.

PRIMEIRA PESSOA

Uma opinião sobre o papel dos BANCOS ESTATAIS NO BRASIL REAL



REMBRANDT VAN RIJN. *An old man seated*, 1652. National Gallery, London.

David F. Hastings
é Professor do Departamento de Contabilidade, Finanças e Controle e do Centro de Excelência Bancária da EAESP/FGV.
(O Centro de Excelência Bancária da EAESP/FGV promove cursos de treinamento e presta assessoria na área de *banking* para executivos.)

Parasituar o papel dos bancos estatais no Brasil - entendendo "banco" no sentido amplo de "instituição financeira"-, convém, antes de mais nada, e em benefício da clareza, categorizar os bancos estatais existentes no país:

- bancos *comerciais federais:* o Banco do Brasil (BB), a Caixa Econômica Federal (CEF) e, transitoriamente e em situação singular, o Banco Meridional;
- bancos, também federais, *de fomento regional:* o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco da Amazônia (BASA);
- bancos *comerciais estaduais:* o Banco do Estado de São Paulo (BANESPA), a Nossa Caixa/Nosso Banco (NC-NB, também de São Paula), o Banco do Estado de Es-

pírito Santo (BANESTES), o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL), o Banco de Brasília (BRB), o Banco do Estado do Paraná (BANESTADO), o Banco do Estado do Ceará (BEC), e outros.

Em categorias especiais, que excluo destas considerações pelas razões indicadas, existem o Banco Central do Brasil (BC - o "banco dos bancos", que não se relaciona com público) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES - que se restringe ao campo específico de atuação para o qual foi criado). Até há pouco existiam também os bancos de desenvolvimento estaduais - estes, por sua redundância com os correspondentes bancos comerciais estaduais, foram, na sua maioria (se não na totalidade), por estes últimos incorporados.

A bem da verdade, salvo algumas exceções, no Brasil os bancos estatais não são de propriedade exclusiva do governo: o Banco do Brasil e a maioria dos bancos estaduais têm composição acionária que mescla o Estado com o indivíduo. (Isso dá margem a algumas distorções muito curiosas. Não dá para deixar de pensar no fato curioso de que, na maioria dos casos, quando um banco estatal dá lucro, o ganho beneficia, sob forma de dividendos, seus acionistas - a coletividade trlbutadae os indivíduos participantes do capital, mas quando um banco estatal dá prejuízo, a perda onera o Estado - a coletividade tributada apenas. E eu nunca soube de um caso em que o acionista recebesse dividendos negativos.)

Em tese, cada uma daquelas três categorias de bancos estatais teria um papel específico: os bancos comerciais federais deveriam encarregar-se da integração financeira do país, dando especial atenção a determinados focos da política federal (agro-indústria e exportação, no caso do SB; poupança popular e crédito imobiliário, no caso da CEF), os de fomento regional deveriam dedicar-se exatamente ao desenvolvimento (econômico, supõe-se) das regiões em que atuam, e os comerciais estaduais deveriam suprir eventuais deficiências, tanto de integração financeira quanto de desenvolvimento econômico, que se manifestassem em seus respectivos Estados.

Na prática, todos os bancos estatais são comerciais e de "amplo espectro", concorrendo em praticamente todas as frentes com o conjunto dos bancos privados e, em alguns casos, até negligenciando sua esfera precípua de atuação, um ponto que tem sido alvo de preocupação nas atuais gestões.

Antes do advento do Plano Real, os bancos estatais, tal como os demais, tinham assumido o papel de "corretores da dívida pública", mergulhando na "ciranda financeira" ensejada pelos níveis estratosféricos da inflação, das taxas de juros e das margens financeiras resultantes. Com o virtual desaparecimento da inflação e da queda conseqüente das taxas *despread,* a maioria dos bancos (que, incluindo alguns bancos estatais, havia previsto o fenômeno desencadeado pelo governo de Fernando Henrique Cardoso) antecipou os ajustes necessários. Por exemplo, em 1985 o Banco Itaú tinha cerca de 75.000 funcionários, mas esse número caiu para perto de 50.000 em 1992 e atualmente chega na faixa de 35.000. Os demais bancos privados, na sua maioria, também "abriram os olhos" nas mesmas proporções.

Em suma, com o desaparecimento dos *windfall profits* gerad0/3 pela inflação galopante, os bancos privados identificaram a conveniência do retorno ao seu papel original de intermediários financeiros, promovendo ajustes a essa conveniência (afinai de contas, os acionistas sempre reclamam seus dividendos!). Sou da opinião de que os bancos estatais deveriam ter voltado às suas vocações originais, mas acho que a maioria deles não enxergou essa conveniência ...

Isso não quer dizer que os bancos estatais devam restringir-se ao papel original, mesmo porque isso seria implicar abandono das atividades de bancos comerciais. Especial atenção às atividades de suporte financeiro aos planos de governos deve mesmo existir, mas, em muitos casos, esse apoio exige atividades normais de bancos comerciais. Por exemplo, admitindo que, sendo São Paulo um Estado fortemente voltado para a indústria, seu banco estadual - o BANESPA - concentre-se no financiamento à indústria (refiro-me apenas à indústria para simplificar; São Paulo é também agrícola, pecuarista, comercial e prestador de serviços). Acontece que o financiamento a um tipo de atividade econômica acaba envolvendo outras esferas, de modo que, para dar suporte a um hipotético plano governamental de incentivo à indústria, o BANESPA seria obrigado a oferecer serviços bancários completos a seus clientes, como qualquer outro banco. Apenas acho que, nesse exemplo, o SANESPA deveria focalizar suas atividades no apoio aos planos econômicos do governo de São Paulo, além de oferecer os demais serviços bancários. Na verdade, vejo esse apoio a planos governamentais como a própria razão de ser dos bancos estatais; sem essa função, não haveria porquê manter os bancos estatais.

Agora, avançando um pouco mais, abordemos a questão do uso eleitoreiro (ou de outras distorções de politicagem) dos bancos estatais: não há dúvida de que o fato de o banco estatal se centra-

© 1995, *RAE* Light/EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

lizar sobre ações de apoio a planos governamentais pode continuar propiciando o seu mau uso. Neste momento, acredito que todos os bancos estatais, incluindo os federais, estão sofrendo conseqüências, em alguns casos, dramáticas, de abusos de gestões anteriores, mas esse tipo de problema não se situa na esfera econômica, administrativa ou mesmo política - é um caso de polícia. Mas vejo também outra perspectiva para essa questão.

Talvez eu seja otimista, mas acho que dois importantes fatores devem influenciar na redução desses riscos de mau uso: a profissionalização da gestão dos bancos estatais e a moralização da classe política. À medida que bancos estatais forem geridos por administradores profissionais e competentes, o uso abusivo dessas instituições será reduzido, e à medida que uma nova moral se estabelecer entre os políticos, a própria vontade do uso abusivo tenderá a se atenuar. Como observei antes, talvez eu esteja sendo otimista, mas acho que essas duas revoluções estão ocorrendo no Brasil. O Estado do Ceará é um bom exemplo disso: o BEC está quase que "ressurgindo das cinzas". É claro que há ainda um longo caminho pela frente ...

A dinâmica do processo é simples e pode ser muito eficaz. Imaginemos, por exemplo, uma situação em que o Governo Covas queira implementar determinado plano de desenvolvimento econômico no Estado de São Paula, e que atribua à Nossa Caixa/Nosso Banco, um banco estadual, o agenciamento financeiro desse plano. Ao analisar o plano, a administração da instituição verifica que, do ponto de vista financeiro, ele não é viável na forma proposta. O que ocorrerá então, admitindo um mínimo de bom-senso da equipe governamental, e mediante uma exposição adequada de motivos, é que o plano será ou reformulado com vistas à sua viabilidade financeira ou descartado.

Ao se voltarem para essa atuação específica, os bancos estaduais teriam, assim, um nicho de mercado assegurado. Mas temos de pensar na atuação limitada ao território dos seus estados e no seu poder de concorrência com os bancos privados, que têm redes nacionais e, em alguns casos, até internacionais. Um banco estadual tem, de fato, severas limitações territoriais: ele pode manter agências fora da área do seu Estado, mas ainda assim de maneira muito restrita. Mas essa limitação de ordem geográfica, física, está sendo compensada por um sistema informatizado muito avançado, que integra todos os bancos estaduais, denominado "Rede Verde-Amarelo". Por meio deste sistema - montado pela ASBACE (Associação Brasileira dos Bancos Estaduais), entidade de classe dos bancos estaduais -, qualquer banco estadual pode acessar, para determinadas transações, as redes de todos os outros bancos estaduais, formando assim uma malha que cobre todo o território nacional. Até certo ponto, o sistema "Verde-Amarelo" permite aos bancos estaduais concorrerem em condições de igualdade, no que diz respeito à abrangência territorial, com o Bradesco, o Itaú, o Unibanco, o Bamerindus e, até, com o Banco do Brasil.

Concluindo, observamos que os bancos estatais têm mercado assegurado e têm estrutura para competir com os bancos privados. Mas isso levanos também a uma outra pertinente questão: como explicar, então, que a maioria dos bancos estatais está enfrentando dificuldades de lucratividade, de liquidez, e mesmo de sobrevivência, enquanto a maioria dos bancos privados se mostra saudável?

Ficou implícito, antes, que muitos bancos estatais sofreram usos abusivos de gestões governamentais passadas - de uns dois anos para cá, a imprensa vem trazendo notícias a respeito todos os dias. A questão é que, ao problema do mau uso desses bancos, acrescem-se outros, decorrentes da ausência do "olho do dono", característica de todas as entidades estatais.

Uma explicação para essa questão começa pelo fato de que haviam gestores de bancos estatais que não estavam preparados para administrar com eficiência econômica. Designados por critérios puramente políticos, eles também não estavam muito preocupados em procurar tal eficiência porque sabiam que, no máximo em quatro anos, suas responsabilidades provavelmente cessariam. Neste ponto, destaco uma estatística mais ou menos recente que indica que, em média, o tempo de ocupação de cargos de direção em bancos estaduais era da ordem de onze meses. Nesse cenário, os profissionais de carreira dos bancos estatais (em muitos casos, de primeiríssima qualidade) pouco podiam fazer para operar as instituições segundo uma visão empresarial e bancária salutar. Em função desses fatores, os bancos estatais, com raras exceções, demoraram muito para se conscientizar das necessidades de ajustes para uma situação de estabilidade financeira e crescimento econômico. Mas hoje esse quadro é outro: a situação de competência dos gestores de bancos estatais está mudando para melhor. Apenas é preciso dar tempo ao tempo, já que, como observado antes, há um longo caminho pela frente ...•

CROSS SECTION

Vencendo o Desafio da Incerteza

por **José Ernesto Lima Gonçalves**



FABIANA MARCHEZI. Tocador de realejo. In: *Trabalho: a energia do homem*. São Paulo: Prêmio/Grupo Eucatex, 1988. p.88.

Muitas empresas estão se dando bem no Brasil, a despeito de todas as incertezas e complicações que caracterizam o nosso quadro econômico. Pode-se dizer que elas tiveram sorte ou que ainda não foram alcançadas pelos problemas que têm assombrado as demais empresas, mas qualquer dessas duas explicações é simplista demais e deixa de considerar a competência estratégica e administrativa de seus dirigentes. Na verdade, empresas que estão dando certo provavelmente souberam enfrentar a situação e tirar proveito das suas características. E, mantida a competência, é improvável que venham a passar pelas dificuldades que assustam as outras empresas exatamente porque estão preparadas para enfrentar adversidades.

É muito comum ouvirmos que as empresas não têm condições de planejar em função da falta de alguns pré-requisitos (falsos) para o planejamento empresarial: regras claras, economia estável, variáveis conhecidas, quadro institucional bem-definido e inflação baixa. O planejamento, no entanto, visa justamente propiciar às empresas a disciplina necessária para a análise dessas fontes de incerteza, a metodologia para a definição de prioridades e o modelo para o plano de ações estratégicas.

Procuramos identificar algumas empresas de sucesso no mercado brasileiro para conhecer melhor algumas práticas de planejamento a que pudesse ser creditado o sucesso em tempos tão difíceis. Este artigo confronta as práticas de uma empresa iniciante e de outra que já atua há anos no Brasil, em setores diferentes em tudo: número de participantes, acesso ao público, tempo de existência no país, necessidade de investimentos etc. As duas empresas são também muito diferentes com relação à idade, número de empregados, setor de atuação e faturamento anual.

A visão da empresa que está começando nos é aqui apresentada por Guilherme Affonso Ferreira, presidente da Bahema Participações, que opera os restaurantes da marca Arby's no Brasil desde 1992. A empresa conta hoje com uma rede de mais de 15 restaurantes especializados em sanduíches de *roast beef*, instalados na cidade de São Paulo e arredores. Além de oferecer um produto diferente do tradicional hambúrguer, que tanto sucesso tem feito no país, a Arby's trouxe para o Brasil uma disputa acirrada por um mercado altamente competitivo, em que cada um dos grandes participantes tem milhares de lojas com produtos idênticos no mundo.

"A nossa associação com a Arby's é derivada de uma experiência de planejamento", afirma Guilherme. "O *nosso grupo tinha como atividade principal a revenda Caterpilar no nordeste do Brasil. A atividade vinha desde 1969, mas o mercado passou a declinar. Em 1990, resolvemos encontrar uma outra indústria com a qual sentíssemos alguma afinidade, e optamos, numa decisão estratégica, pelo negócio de* fast food. *Visávamos um segmento que tivesse potencial no Brasil e desempenho crescente no mundo. Estávamos assustados com os rumos da construção pesada e tínhamos boa afinidade com o modo norte-americano de fazer negócios. "*

"Percebemos que o fast food *era uma indústria importante e supercompetitiva, mas que tinha sua dose de risco. Disputar a liderança nessa indústria talvez fosse uma tarefa grande demais para as nossas possibilidades. Refletimos, então, que não poderíamos pretender entrar nesse setor com participação de* 25% *a 30% do mercado, como seria normal em outros segmentos. Então a nossa estratégia previu procurarmos um nicho de mercado, atuando com uma empresa dos Estados Unidos que tivesse características semelhantes às do nosso desafio. "*

"O segundo ponto importante foi buscar um contrato que envolvesse a franquia-mestra, para que, ao longo do processo, fosse possível ir agregando outros parceiros, o que para nós era muito importante. Não podíamos imaginar um crescimento ao ritmo desejado apenas com recursos próprios, tanto capital como recursos humanos. Então assinamos um contrato com a Arbys em 1992, *que tinha as características desejadas. Ela detém* 4% *a* 5% *do mercado norte-americano, dirige-se a um público específico, tem um produto diferenciado daqueles das outras empresas do setor. "*

No caso das empresas estrangeiras, esse plano é feito junto com o dono da marca, geralmente uma empresa ou grupo de grande porte. A empresa instalada aqui leva informação para ele e obtém dados com ele. Ocorre que nem sempre a matriz tem boa noção da realidade no Brasil. No caso da Arby's, o papel do parceiro

Crescer, controlar os custos, medir, priorizar.

© 1995, *RAE* Light/EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

Diz.se que uma cadeia internacional *defastfood* tinha um projeto "texano" para o Brasil: instalar suas lojas pioneiras no maior estado do Brasil. Seriam muitas lojas, todas em cidades do Amazonas.

norte-americano na construção da estratégia é resumido por Guilherme da seguinte maneira: "Fast food *é uma indústria relativamente nova. Mesmo a maior empresa do ramo tem trinta e poucos anos de idade e só se internacionalizou há dez ou* 15 *anos. A indústria cresceu de forma muito acelerada, mas sem necessariamente desenvolver uma boa base de conhecimento do negócio. A montagem de uma porção de lojas num mercado tão explosivo como o norte-americano exigiu muito pouco planejamento empresarial, de modo que as empresas que existem são pouco maduras. A expansão internacional, talvez a etapa mais difícil, que elas todas vão ter que viver, exige um grau de amadurecimento ainda maior, um bom posicionamento no mercado norte-americano. Então, muitas delas cometem grandes enganos.* Os *norte-americanos tendem a entender* o *mundo como um estado distante, mas com as mesmas características do seu país. Eles não percebem com facilidade que as unidades dos outros países vão enfrentar outras condições. Acham que, como conseguem abastecer Utah e vai tudo bem, com uma loja em São Paulo deve ocorrer o mesmo, só que um pouco mais longe. Daí percebem que a Indonésia não é Utah e não sabem o que fazer. "*

"Hoje eles já têm consciência de que a expansão mundial não pode se basear em 'atacar o *mundo " mas em se concentrar em alguns países e evoluir a partir daí. Quaisquer dessas cadeias internacionais que queiram se expandir pelo mundo vão incluir o Brasil nos seus planos. Todas as cadeias que contatamos tinham projetos para o Brasil. E todos os planos começavam por se instalar no Rio de Janeiro. Foi preciso explicar que* o *caminho não era obrigatoriamente esse. Ajudou muito o fato de que a líder no setor começou por lá e aprendeu que o começo mais seguro era por São Paulo. A Arby's logo entendeu que a nossa proposta era melhor do que a que ela tinha projetado. A vantagem de quem vem logo depois é que não precisa inventar o caminho, nem sofrer todas as experiências até acertar o caminho".*

Uma visão do planejamento de alto nível em empresa estabelecida há mais tempo nos é dada por Antonio Carlos Saliba, presidente das empresas Janssen e Cilag, do grupo Jobnson & Jobnson.

A Janssen e a Cilag são a parte farmacêutica da Johnson & Jobnson. Formam uma companhia de mais ou menos 150 milhões de dólares, mas têm administrações autônomas. Seus produtos são basicamente voltados para a área de dermatologia, controle da dor, gastroenterologia, psiquiatria e algumas outras especialidades médicas. A base da venda é a recomendação do médico, já que as empresas não têm produtos OTC *(over the counter),* de venda direta ao consumidor. Em âmbito internacional, a Johnson & Johnson explora três negócios: produtos profissionais voltados para hospitais e equipamentos médicos, o *negócio* consumidor (artigos de higiene e toucador) e o negócio farmacêutico, controlados por três entidades totalmente separadas. Apenas nos Estados Unidos a divisão é um pouco diferente.

Um grupo internacional consolidado, como a Jobnson & Johnson, procura acompanhar cuidadosamente o desempenho de suas subsidiárias, em especial aquelas instaladas em países que estão passando por grandes transformações. Na opinião de SaJiba, a sua empresa tem enfrentado muito bem o desafio do quadro brasileiro.

"A nossa empresa tem se saído bastante bem. Uma vantagem que temos é o fato de que a nossa indústria sempre esteve muito enxuta por causa do controle de preços e da baixa margem de lucro. Entramos num processo de liberalização de preços que nos possibilitou ter margens mais decentes de uma forma enxuta. E assim temos mantido o *negócio, o que provavelmente é um dos segredos dele. Temos mantido sempre uma idéia de empresa despojada, sem custos injustificados. Enquanto outras companhias estavam entrando em projetos de reengenharia, nós já tínhamos essa mentalidade de agregação de valor e de custos muito incorporada. Essa era uma característica da indústria, não apenas nossa. Tal familiaridade com controle de custos e com a importância do preço tem sido uma característica fundamental da nossa estratégia. "*

Como revela SaJiba, essa foi uma decisão estratégica e não somente uma tradição da indústria, *"pois nem todas as empresas têm adotado a mesma linha. Várias empresas do setor passaram a investir violentamente e agora têm certa dificuldade porque estão*

carregando custos muito grandes. Foi uma decisão fácil de ser tomada porque já tínhamos todo um condicionamento, mas foi uma escolha estratégica, com certeza ".
Como ocorre com quase todas as situações de posicionamento estratégico, os desafios da empresa não foram sendo vencidos apenas com base no custo de seus produtos. *"Em toda empresa a gama de desafios é sempre muito grande. No nosso caso, temos uma mudança no setor de saúde no mundo todo e não é diferente no Brasil. Aqui, especificamente, temos uma dificuldade maior do que nos outros países, porque não temos proteção de patente. Todos os produtos que pesquisamos, com investimentos de milhões de dólares, podem ser copiados livremente. Temos produtos que já chegaram a ter 50 cópias no mercado, ou seja, 50 produtos com marcas diferentes e a mesma substância ativa, inventada por nós. Este é um desafio extra.* Os *outros já comentei:* o *controle de preço, a remodelação do sistema de saúde e o fato de ser um ramo extremamente competitivo. "*
"Se de um lado temos todos esses desafios, de outro, temos grandes oportunidades. O *Brasil ainda consome pouco remédio, tendo em conta o total da população. É um mercado extremamente atrativo, o sétimo do mundo em termos de produtos farmacêuticos; é um país que, mesmo com dificuldade, tem crescido. Toda vez que você olha para um negócio, depara-se com uma série de desafios e de oportunidades. É possível ver o céu, mas também dá para ver o inferno, dependendo do ponto de vista. "*
"É de se prever que as dificuldades que temos devem aumentar e pode surgir uma tendência ao 'catastrofismo', mas sempre a questão vai ser a forma como queremos enxergar as oportunidades. Também existe uma tendência de se achar que 'nada é melhor que um dia após o outro', que as coisas vão mudar, que podemos continuar a fazer o que sempre fizemos e que tanto conhecemos, pois os resultados têm sido bons. Nossa missão estratégica, vendo o *céu e vendo* o *inferno, vendo as dificuldades aumentadas e as oportunidades aumentadas, é a partir daí encontrar caminhos, não ficar paralisado. Esta é uma virtude que precisamos procurar desenvolver. "*

Certamente não existe uma fórmula genérica que possa servir para todas as empresas do ponto de vista estratégico. Muitas empresas organizam programas de trabalho que reúnem várias iniciativas, para mostrar a relação que existe entre elas. Como explica Saliba: *"Desde]993 temos o programa que chamamos de Farma 2000, que combina vários esforços para que seja possível orientá-los numa mesma direção. Como compatibilizar uma série de esforços, feitos por diferentes áreas da empresa, de modo a tornar isso visível para as pessoas envolvidas, dar a elas uma visão de todo o negócio? É importante que as pessoas saibam para onde, porquê e como estamos indo. Temos uma estratégica básica, que não é secreta. É uma estratégia de crescimento, pois sem ela ou não crescemos ou crescemos com um custo muito alto, de forma desordenada. Combinada a essa estratégia, há uma preocupação em focar o custo. São duas coisas que andam paralelamente. Temos certeza de que o mundo do futuro vai ser marcado por essas dualidades, essas aparentes inconsistências. "*
"Outros dois pontos-chave consistem em saber medir o que fazemos e saber estabelecer prioridades. Como vamos sempre ter muitos desafios, pressões por margem e por qualidade, é importante desenvolver a maneira de enxergar esses desafios e essas oportunidades. A base de tudo são as pessoas. Temos desenvolvido muitas técnicas de mobilizar e envolver as pessoas, mas sempre dentro de um quadro norteado por estes quatro princípios: crescer, enxugar custos, medir, priorizar".
Algumas pessoas não planejam com medo de se comprometer com idéias que não poderão mais ser alteradas, e que por isso não podem falhar. Elas não compreendem bem o sentido do planejamento. No caso da Janssen-Cilag, um plano de longo prazo orienta os esforços: *"O programa Farma 2000 surgiu da intenção de sermos a maior empresa na nossa indústria até o ano 2000. Nasceu de algumas diretrizes básicas, uma delas essa estratégia de crescimento. À medida quI".vamos caminhando, vamos ajustando o plano, pois um dos riscos dos programas estruturados é não querer ajustar para não perder a credibilidade. Ao contrário, perde-se credibilidade se não há mudanças,* se *os resultados ficam cada vez mais distantes do almejado.* O *que não pode*

É claro que, quando estamos bem preparados para a batalha, um pouco de sorte ajuda. Se não nos prepararmos, só teremos a sorte para nos salvar.

mudar é a diretriz-mestra. Para não perdê-la, ajustamos o plano preparando uma nova versão dele a cada ano, mantendo as intenções, mas ajustando as ações de modo contínuo".

É possível que algumas premissas básicas do planejamento se revelem inadequadas com o passar do tempo. Diversas fontes de incerteza contribuem para esses desvios, que são previsíveis. O fato ocorreu com a Arby's, e Guilherme conta como a empresa lidou com o erro no planejamento: "O *nosso contrato previa a instalação de 30 lojas no Brasil até o ano 2000, sendo cinco próprias e 25 franqueadas. Doze meses depois de iniciado o projeto de implantação, percebemos que ele era muito acanhado para o que o mercado exigia. Estávamos fora da perspectiva, pois 30 lojas nos dariam* 4% *ou* 5% *do mercado e o ritmo de impLantação tinha que ser muito mais violento. Tínhamos cometido um engano. "*

"O segundo engano de estratégia empresarial foi imaginar que ao abrirmos duas lojas próprias já começaríamos a ter parceiros e franqueados. Hoje, depois de dois anos, estamos com 15 *lojas próprias e nenhuma franqueada. Não por falta de interessados, mas para podermos montar uma base de negócio sólida. Pelo projeto original, deveríamos estar abrindo agora a sexta loja e já temos* 15, *o que é mais que o dobro da meta prevista. "*

"O primeiro erro decorreu do tamanho do mercado. Nós tínhamos uma boa visão do mercado brasileiro, mas ele se mostrou muito maior que o imaginado inicialmente. Por outro lado, a questão da franquia trouxe desafios maiores do que esperávamos. Toda a análise das franquias internacionais é feita a partir do ponto de vista do consumidor. Será que o consumidor vai aceitar o produto, o preço etc. ? A componente essencial que esses sistemas apresentam nas suas matrizes ou em outros países em que já estejam implantados é que, além desse ponto de vista do consumidor, que é muito importante, existe a questão da escala. O *McDonald's é um sucesso porque a criançada gosta, mas o é também porque tem 18.000 lojas. Um McDonald's com 30 lojas não seria o sucesso que é. É um círculo vicioso".*

O planejamento de alto nível nas empresas também tem sido entendido como um processo de aprendizagem, tanto do comportamento das variáveis ambientais, como do próprio funcionamento da empresa. Não apenas essas variáveis são complexas, mantendo relações não muito bem compreendidas, como seu comportamento varia com o tempo, de modo que o conhecimento e a familiaridade com seu comportamento num determinado instante não garantem que essa informação seja definitivamente útiL A Arby's precisou conhecer melhor diversos assuntos, entre os quais a economia de escala do setor: *"Num mercado altamente competitivo como o do* fast food, *você só vai atingir o seu público se tiver condições de preço determinadas, e só com uma rede enorme você consegue as economias de escala necessárias. E esse é outro ponto em que erramos na nossa avaliação. Não podíamos imaginar que fosse tão sério. Certos insumos do nosso produto custam cinco vezes ou mais para quem tem uma loja com relação a quem tem 30 lojas. A partir daí, tivemos que fazer um reposicionamento estratégico, levando tudo isso em conta. Era necessário desenvolver uma rede muito maior do que aquela prevista, de duas lojas iniciais, antes de passar a franquear".*

Podemos notar alguns traços comuns entre as abordagens adotadas pelas duas empresas: a clara vontade de realizar, a firme intenção de obter resultados, a capacidade de entender as incertezas e desafios do quadro geral como realidades a serem equacionadas e vencidas, a preparação de planos estabelecidos com horizonte de vários anos e ajustes do plano de ação, mantida a estratégia básica. Também está presente nas duas abordagens uma clara capacidade de aproveitar os erros e acertos para aprender cada vez mais a respeito da indústria e da atividade empresarial como um todo. Os mecanismos de aprendizado variam de caso para caso, mas o fundamentai é perceber que esse aprendizado é essencial para a gestão estratégica das empresas. •

José Ernesto Lima Gonçalves é Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGVe Consultor de Empresas.

BRASIL: IMPORTAÇÕES DO MERCOSUL

por ***Robert*** **T. *Green***
Professor da Universidade
do Texas, Austin.

A última edição de *Trade Facts* examinou as exportações do Brasil para os países do MERCOSUL e mais o Chile, para avaliar o impacto da formação desse mercado sobre o comércio exterior dos seus países-membro. Observamos que o MERCOSUL teve um impacto significativo sobre as exportações do Brasil. Mas qual foi o impacto das importações brasileiras dos países do MERCOSUL?

Os dados do quadro 1, a seguir, indicam que o MERCOSUL vem tendo um impacto muito maior sobre as exportações do Brasil do que sobre suas importações. Estes números referem-se às relações de importação e exportação do Brasil com os países do MERCOSUL e com o Chile.

Quadro 1
O Brasil no contexto do MERCOSUL:
importações e exportações (US$)

Ano	Exportações	Importações
1989	2.165	2.795
1990	1.804	2.966
1991	2.985	2.944
1992	5.058	2.894
1993	6.505	4.009

Os exportadores brasileiros têm sido mais agressivos no aproveitamento da redução de barreiras trazida pelo MERCOSUL do que os dos demais países-membro. Em 1990, o Brasil apresentava *déficit* na balança comercial com todos aqueles países, com exceção do Paraguai, totalizando US$ 1.164 milhões. Já em 1993, o Brasil teve um *superávit* comercial de US$ 2.496 milhões em relação a esses mesmos países.

A tabela 1 mostra o histórico das importações que o Brasil faz de cada um dos países do MERCOSUL. Somente a Argentina apresenta um padrão anual de aumento de suas exportações para o Brasil, diferentemente do Paraguai e Uruguai. As importações brasileiras desses países caíram continuamente no período 1989-92, aumentando significativamente em 1993; as importações do Chile obtiveram pequeno crescimento entre 1990 e 1991, mas em geral caíram durante o período analisado. O maior crescimento das importações dentro do MERCOSUL ocorreu entre 1992 e 1993, mesmo período em que as importações de produtos argentinos pelo Brasil cresceram em 56%, do Paraguai, 50%, do Uruguai, 26%. As importações de produtos do Chile, no entanto, diminuíram 6% nesse período.

A tabela 2 apresenta as cinco categorias de produtos que dominaram as importações brasileiras de cada nação do MERCOSUL e do Chile. Os bens importados consistem principalmente de produtos básicos, comestíveis ou insumos para a produção de produtos acabados. Por exemplo, quase dois terços do que o Brasil importa do Chile consiste de cobre, frutas e vegetais; do Uruguai constam principalmente arroz, couro, cereais e laticínios, e do Paraguai somente o algodão representa mais da metade dos produtos. A Argentina é o único país do MERCOSUL que fornece quantidade substancial de bens manufaturados - basicamente relacionados com a indústria automobilística. Ainda assim, as suas exportações para o Brasil são dominadas por produtos básicos: cereais, milho e petróleo

respondem por mais de um terço do total. Quanto a automóveis e peças de automóveis argentinas, embora exista considerável fluxo desses bens para o Brasil, o fluxo inverso é substancialmente maior, como apresentado na última edição de *Trade Facts.*

Houve alguma mudança no composto de produtos importados pelo Brasil das nações do MERCOSUL desde 1990? Basicamente não - exceto em relação à Argentina. Em 1990, as cinco maiores categorias de produtos importados desse país eram de produtos alimentícios, mas em 1993 esse composto incluía automóveis, peças de automóveis e petróleo. Os bens importados do Chile permaneceram praticamente inalterados, assim como os do Uruguai e do Paraguai. A principal exceção a essa tendência diz respeito à carne de boi da Argentina, do Paraguai e do Uruguai, produto que, em 1990, estava entre aqueles mais importados pelo Brasil. Em 1993, no entanto, a importação de carne foi comparativamente pequena. Mas esta mudança parece não estar associada com o estabelecimento do MERCOSUL, e sim com o desenvolvimento da produção de carne no Brasil.

Tabela1:

rínportaçpes árasiJ/ME~ÓSUL (US$ OOO's)

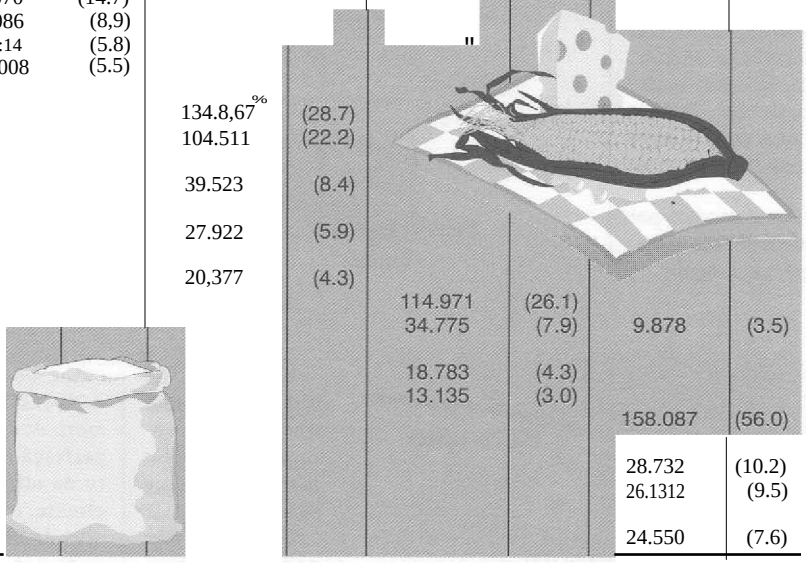
	Total das imRortaçóes do ~(~il ,	Imporfações da Argentina	% do totâl '''	Importações do Chile	% do- total	hríportações do Paraguaj	% do total	"h"(iportaçóes rdo·~ tJl'uguaf	% do total
1989	19.86.o.275	1.294.166	(6.5)	542.923	(2.7)	359.852	(1.8)	598.105	(3.0)
1990	22.460.343	1.514.431	(6.74	524.922	(2.3)	334.802	(1.:;)	593.705	(2.6)
1991	22.976.918	1.746.525	(7.6)	528.147	(?3)	223.393	(1.0)	445.703	(1.9)
1992	22.g07A21	1.808.224	(8.1)	500.715	(2.2)	190.665	(0.9)	349.444	(1.6)
1993	*27·3.0.0.226*	.8,1.6 j39	(10.3)	470.564	(1.7)	282.084	*(1.0)*	439.838	(1.6)

A análise do MERCOSUL revelou que o Brasil parece estar ganhando muito com este acordo comercial. O pacto abriu, para o Brasil, maiores mercados para as suas exportações, especialmente de automóveis, e, no que se refere a importações, o fluxo permanece basicamente inalterado e pouco perturbou a economia. Embora a Argentina estej a promovendo a exportação de seus carros para o Brasil, o extraordinário aumento de remessas de carros brasileiros para a Argentina mais do que compensa qualquer competição que se possa estar formando. O resultado sugere que o MERCOSUL abriu consideráveis oportunidades de negócios para os produtores brasileiros, sem criar muita competição nova. +

faOOta2:

O que o Brasil importoú dos países do MERCOSUL em **1993**

Cat~gorjade produto	Importações, da Argentina	o/ó	Impôrtaçóes do Chile"	%	Importações do Uruguai	%	ImportllÇÕes do Parag"ai	%
Todos os produtos	2.816.139	(100)	470 .584	(100)	439.838	(100)	282.048	(100)
Cereais	472.647	(t6.S)			29.992	(6.8)		
Petróleo bruto	413.070	(14.7)						
Autopeças	250.086	(8,9)						
Milho	162.1:14	(5.8)						
Automóveis	154'.008	(5.5)						
Minério de cobre e concentrados			134.8,67%	(28.7)				
Cobre			104.511	(22.2)				
Frutas e castanhas			39.523	(8.4)				
Vegetais, preparados ou em conserva			27.922	(5.9)				
Celulose e papel			20,377	(4.3)				
Arroz:					114.971	(26.1)		
Couro					34.775	(7.9)	9.878	(3.5)
Leite, creme e laticínios					18.783	(4.3)		
Materiais de borracha					13.135	(3.0)		
Algodão							158.087	(56.0)
GorÓ1lras vegetais e óleos							28.732	(10.2)
r.(ladeira preparada							26.1312	(9.5)
Óleos essenciais e ~erfllmes							24.550	(7.6)



Esta contribuição faz parte da parceria estabelecida entre a Universidade do Texas e a EAESP!FGV. Os dados da ONU apresentados neste relatório foram obtidos via International Trade Information System (IT·rS), um serviço do Centro de Estudos e Pesquisa em Negócios Internacionais da UT, Austin. O IT·IS é um programa de computador desenvolvido para interagir com as estatísticas da ONU sobre comércio. Os leitores interessados em análises do comércio feitas com o IT·IS devem entrar em contato com a Prof" Maria Cecília Coutinho de Arruda, na EAESP/FGV, pelo telefone (011) 281·7750.

© 1995, *RAE* Light/EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.