

# Como será o pos-crise brasileiro? Algumas possibilidades

João Bosco Lodi (\*)

**Se a década de 80 puder ser dividida em duas partes, a primeira seriam os Anos da Crise, caracterizados por um alto preço cobrado à população brasileira, e a segunda, o Pós-Crise, situado num horizonte de 1990, devido à inércia das soluções e ao atraso educacional e industrial em que nos acharemos quando terminar a fase crítica.**

No longo prazo, estes primeiros anos da década poderão ser vistos como o vestíbulo de uma nova era de maior responsabilidade e seriedade, como um artifício didático e cirúrgico para o recondicionamento da sociedade brasileira.

**I. O know-how da crise**  
O know-how da crise, o que aprendemos sofrendo, nos ensinará a administrarmos com menos recursos, a recorrermos mais a nós mesmos em vez de confiar em promessas de governo, a interpretarmos o discurso tecnocrata, a aproximarmos a empresa de seu cliente e a direção da empresa dos que realmente operam, na base da organização.

Além de didática, a crise é também cirúrgica e sanadora, porque corta os galhos doentes e os negócios além dos meios de sustentação. A crise é um doloroso processo de concentração de empresas, intencional ou não, sobrevivendo empresas que operam com recursos próprios e mais realistas, em detrimento de muitas outras. A crise é um processo de seleção darwinista e desumano, que leva de roldão empreendimentos bem intencionados ou não, pessoas boas ou não, mas que têm em comum a falta de enfoque correto da realidade.

O efeito da crise nos executivos pode ser sumariado em três pontos: 1) Ela ceifa ou ceifaré muitas pessoas nos altos escalões, produzindo uma alternância de gerações, a entrada



de um novo grupo de dirigentes, cujo perfil não está ainda muito nítido. 2) Ela está produzindo um cansaço nas diretorias, uma sensação de estressamento, de esgotamento de imaginação criadora. As diretorias estão ficando mais doentes, mais descrentes de sua capacidade de auto-renovação, mais desesperadas quanto às saídas, e por isso tudo mais desmotivadas. 3) Ela está apressando o processo sucessório em muitas empresas, com a saída do cenário de muitos dirigentes, com o aparecimento de novos nomes, com a ascensão de um grupo de profissionais à diretoria em substituição à família ou com a ascensão de um novo grupo de familiares em substituição a uma velha geração de profissionais.

**II. A multinacional brasileira**

Apesar das incertezas em que vivemos, é certo que nossa presença internacional com as exporta-

cões deverá ser muito maior que a de hoje. Precisaremos criar maior número de empresas do exterior, maior número de representações comerciais e maior número de executivos brasileiros dirigindo escritórios e empresas comerciais em outros países.

A exportação e a criação de uma empresa no exterior devem estar na pauta de toda discussão sobre o planejamento estratégico. Ao lado de executivos que entendam de mercado doméstico, deverão surgir executivos que entendam de mercados internacionais. Mais empresas de consultoria de exportação e consultorias jurídicas devem surgir, oferecendo especializações setoriais ou regionais.

Será necessário desenvolver o know-how de administração de empresas no exterior: o planejamento estratégico de atuação em outros países, a ligação com o escritório do Brasil, a sua constituição jurídica,

a atuação fiscal, a sua organização comercial e administrativa, a administração do pessoal estrangeiro, a busca de sócios locais, o lobby em outros contextos políticos, a estrutura das finanças internacionais, o perfil do executivo multinacional brasileiro, os problemas de remuneração e de Imposto de Renda.

Em *The Next American Frontier*, o professor Robert Reich, de Harvard, prevê o fim do "management" norte-americano numa era em que os EUA deixarão para outros países a produção de massa convencional para avançar na criação de produtos mais setorizados, segmentados, diferenciados e elitizados. O Brasil deverá ser um grande produtor de aço, de motores, de equipamentos, de bens duráveis de consumo em substituição aos países mais avançados. Isso cria a perspectiva de uma "divisão de trabalho" em que nos caberá a parte da produção em massa,

concorrendo com outros países em desenvolvimento.

**III. O obsoletismo do parque industrial**

Quando saímos da crise daqui a uns três anos, iremos descobrir que nosso parque industrial estará obsoleto. Já estará sujeita a grande massa de equipamentos trazidos há dez anos pela onda expansiva dos PND. Coloque ai mais uns cinco anos para reequipar nossas fábricas e habilitá-las a competir com produtividade e qualidade. Nascerá então um novo planejamento industrial, com a revalorização da engenharia de produção, da engenharia industrial, de métodos e processos. Os gerentes de produção terão retomado o seu lugar de destaque ao lado dos gerentes financeiros e comerciais de hoje. Novos sistemas de remuneração e de incentivos de produção serão buscados. As relações industriais renascerão, buscando um lugar impor-

tante na gerência e direção. A manutenção e os serviços de assessoria técnica terão perspectivas novas. Fábricas novas, novas localizações fora das cidades. A tão sonhada descentralização industrial.

Outro aspecto importante de superação de nosso obsoletismo industrial será o avanço da informática em termos de equipamentos eletrônicos, controles industriais e sistemas de processamento de informações. Ainda é comum encontrar hoje dirigentes desavisados para conversar com computadores. Considero importante estender o treinamento de sistemas a todos os diretores, inclusive aos presidentes, não só no que respeita aos sistemas da empresa mas também estimulando-os a ter em casa equipamentos de uso pessoal que os familiarizem com a sua operação.

(\*) Consultor em administração de empresas, em São Paulo.