

A modernização da economia vai demandar algum tempo

Clovis Corrêa Costa*

Admitindo que o projeto de modernização da economia definido pelo governo Collor supere as atuais dificuldades políticas e operacionais, o teste objetivo de sua viabilidade ocorrerá nos próximos dois ou três anos, ao se verificar a capacidade das empresas brasileiras de realizar mudanças, necessárias ao seu desenvolvimento no novo ambiente econômico. Se essas mudanças não forem feitas, as dificuldades que estas empresas sofrerão farão parecer à sociedade que o projeto (apesar de seus méritos) não é viável nas condições brasileiras e, como tal, será abandonado com a mesma rapidez com que outros já o foram.



É perfeitamente claro que os desafios à frente são de natureza completamente diferente dos enfrentados nas últimas décadas: as empresas bem-sucedidas, desde os anos 50, foram quase sempre aquelas que souberam aproveitar as oportunidades surgidas. Em outras palavras, o ambiente econômico nos ensinou a ser oportunistas.

As novas circunstâncias removem essas oportunidades e os mecanismos protetores, e sabe-se que obrigam a conquistar mercados antes garantidos, e a fazer boa parte do lucro por ganhos internos de produtividade. Ao planejar esse esforço, verifica-se a escassez de tempo para realizar o que é necessário, tendo em vista a velocidade das mudanças nas políticas governamentais.

Soluções que requeiram obter capacitação para desenvolver novos produtos, implantar rede de distribuição e assistência técnica, ou formar grande número de gerentes com perfil adequado, podem demorar de cinco a dez anos.

É lógico que existem soluções mais rápidas. Na área de desenvolvimento de produtos, uma alternativa óbvia é comprar tecnologia. Comprar a tecnologia necessária em partes separadas (evitando assim ouvir um não dos concorrentes diretos no exterior) é uma boa solução, mas obriga a desenvolver capacitação interna de engenharia, para torná-la realmente útil. Isso não leva menos de dois ou três anos, se você partir do zero.

Recrutar pessoal qualificado também é mais rápido do que o desenvolvimento interno, mas há um limite (baixo) na capacidade das organizações para absorver pessoas maduras vindas de outras culturas.

Melhorar a rede de re-

vendedores existente encurta o caminho para obter uma distribuição eficiente, mas os primeiros resultados aparecem lentamente.

Outros tipos de melhoria também requerem anos, e não meses, para apresentar resultados satisfatórios:

— Melhorias de qualidade só são obtidas após eliminar o "contencioso psicológico" com o pessoal, modificar estilos de gerência e obter minucioso conhecimento das percepções e necessidades dos clientes. O custo total dessas ações é alto, e resultados suficientes para gerar vantagem competitiva sustentável a longo prazo não surgem no primeiro ano.

— Melhorar a eficiência interna via reorganização e desenvolvimento de processos gerenciais e treinamento traz resultados a partir do segundo ano, mas há que persistir muito mais tempo nessa direção.

É preciso ainda levar em conta que o planejamento de mudanças exige exercício prévio de autoconhecimento, análise de concorrência e das soluções disponíveis. Nesse exercício, não é incomum que empresas com mais de trinta diretores e gerentes levem mais de um ano para atingir definição de direções suficientemente precisa para uma implantação eficiente. É perfeitamente possível encurtar esse prazo para uns poucos meses, mas isso requer um grande esforço da organização.

Sem dúvida, a oportunidade que surge agora para importar mais rápido e barato equipamentos e matérias-primas será muito bem aproveitada (pois é mais uma "oportunidade"), mas fazer somente isso não permitiria obter a contrapartida necessária de aumento nas exportações, o que inviabilizaria o projeto de modernização, pelo estrangulamento do setor externo.

Sabendo-se que qualquer governo, em sã consciência, não correria o risco de adiar parte significativa de projeto de tal magnitude para uma próxima administração, o prazo realista para as organizações empreenderem as mudanças internas é de quatro anos e oito meses, quando se encerra este governo. Se isso é verdade, ou se aceleram a definição e implantação das mudanças necessárias em parte significativa das empresas brasileiras, ou se aguarda gradual desmantelamento do plano, com todos os riscos decorrentes, até que um novo plano redentor propicie novas oportunidades, sabe-se lá quando e como.

*Consultor de empresas na área de gerenciamento e organização.