

A VIABILIDADE DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS NO AMBIENTE EMPRESARIAL BRASILEIRO: ALGUMAS OBSERVAÇÕES.

Sérgio Baptista Zaccarelli

Prof. Titular do Depto. de Administração da FEA-USP.

Já não se pode dizer que todas as empresas multinacionais operando no Brasil são bem sucedidas. Embora a maioria opere com sucesso já é significativo o número delas, que fecham ou são vendidas para brasileiros.

Dar exemplos é dispensável pois, os jornais freqüentemente divulgam alguns casos. Evidentemente, cada uma dessas empresas que fecha ou é negociada, tem sua história, suas explicações, suas peculiaridades para explicar o fracasso. O número desses casos é já suficientemente amplo para justificar a crença de que uma causa comum teria atuado em geral. Esta é a preocupação deste artigo.

Algumas explicações têm que ser descartadas logo de início: a falta de viabilidade da empresa no Brasil e falta de "know-how" administrativo na matriz. Se aquele tipo de empresa não fosse viável no Brasil, os concorrentes do mesmo negócio também estariam em má situação. Se os concorrentes continuam operando ou se aparece comprador brasileiro para empresa multinacional é sinal evidente que o problema não é a viabilidade

em si. Deve ter havido erros da administração, mas também não se pode dizer que há incapacidade administrativa na matriz, visto que, a empresa-mãe continua operando lucrativamente nos Estados Unidos ou Europa, em um ambiente geralmente mais competitivo.

Uma justificativa freqüentemente apresentada é a política econômica recente do governo brasileiro que tomou o ambiente desfavorável às multinacionais. Talvez isso seja procedente em um ou dois casos em que o governo seja, direta ou indiretamente, o grande cliente dessas empresas. Como condição geral não se entende que a política econômica do governo brasileiro tenha sido transformada em menos favorável à operação das multinacionais no Brasil.

A causa básica do freqüente insucesso das empresas multinacionais no Brasil é interna, ou para dizer diretamente, má administração. É paradoxal considerar mal administradas empresas cujas matrizes são bem administradas. Isto precisa ser explicado para que

se possa acreditar.

Vejamos um caso real. Até poucos anos atrás uma empresa em São Paulo era a mais lucrativa de todas as filiais da mesma multinacional. Além disso, havia crescido desde sua fundação e, conseqüentemente, era tratada com elogios pelos patrões americanos. Se os americanos a tivessem analisado mais profundamente teriam visto que a empresa crescerá menos que o mercado e, portanto, os concorrentes vinham crescendo em número e em participação no mercado. Há dois anos atrás verificou-se uma crise de vendas na empresa. Os americanos foram informados que a crise era geral, que havia um concorrente concordatário. Mas não foram informados que uma empresa nova no setor fora inaugurada e duas outras tinham aumentado a capacidade de produção. Os administradores nacionais, decidiram investigar as causas da falta de pedidos e ficou claro que o prazo de entrega era muito longo. Para reduzir esse prazo era indispensável criar um estoque de peças fundidas. Todos os cálculos feitos, tudo planejado. O "general manager" da filial brasileira optou por "vamos deixar para o próximo ano porque os americanos não vão entender a alteração do nosso orçamento e vão nos achar incompetentes".

Vários casos desse tipo nos permitem fazer as seguintes generalizações:

— Os executivos brasileiros prestam contas de suas decisões ao terceiro escalão da matriz da multinacional e são julgados principalmente por esse terceiro escalão. Só o terceiro escalão da matriz da multinacional tem tempo para analisar e julgar a farta documentação recebida de suas filiais. Além disso, não é o mesmo indivíduo que lê todos os relatórios: um só lê relatórios financeiros, outro só lê os de marketing, outro só lê os de produção, etc., e com isso a coerência da visão global fica difícil. Daí a regra prática para o executivo no Brasil manter o terceiro escalão satisfeito, não importando muito a coerência global.

— Os executivos no Brasil têm menores condições de mudarem a estratégia da empresa, em face da mudança da situação, do que os executivos da concorrência com controle de

capital nacional. Num país em que o mercado evolui rapidamente, como no Brasil, as mudanças não podem ser percebidas por uma visita anual de três dias, mesmo sem a passagem pelo Sargentelli. Também não podem ser percebidas pela leitura dos relatórios, pois, os relatórios são feitos para provar alguma coisa do desejo de seu autor, e não para dar uma visão isenta da evolução do ambiente empresarial. Já o acionista nacional tem informações muito mais variadas e diretas, desenvolvendo um ponto de vista próprio sobre a problemática da empresa.

— A avaliação da performance da direção de uma empresa pode ser feita com maior precisão por uma pessoa bem familiarizada com o ambiente cultural e empresarial do que por uma equipe de pessoas em outro país. Inverter essa colocação traz conseqüências sérias. Se o executivo de uma multinacional for pouco competente ele acabará permanecendo tempo demais no cargo.

As conseqüências da eventual baixa competência dos executivos depende muito do país onde a multinacional está localizada. A incompetência de executivo de multinacional em um país de industrialização pouco desenvolvida causa relativamente poucos problemas pois, provavelmente, ele é bom se for considerada a incompetência administrativa geral. Esse mesmo dirigente incompetente, em um país com maior desenvolvimento empresarial, poderá ser um desastre total, pois a concorrência é mais capacitada.

Há muitas formas de fugir a essa síndrome do fracasso administrativo. As duas mais usadas têm sido evitar a concorrência com empresas nacionais ou pela ampla delegação de autoridade a dirigentes nativos. Existem muitos exemplos de multinacionais bem sucedidas no Brasil que se encaixam em uma das duas formas acima. A concorrência com nacionais pode ser evitada ou por monopólios ou por concorrência só entre multinacionais onde todos são lentos em adaptação aos requisitos do ambiente econômico-social e vale o ditado "na corrida de tartarugas não há grandes perdedores". A delegação ampla aos dirigentes nacionais é a forma salutar, e funciona bem, se em vez da matriz querer

centenas de páginas de relatórios mensais, se concentrar na seleção dos executivos e na avaliação global sintetizada e no acompanhamento da evolução do ambiente econômico externo às empresas.

O conhecimento de como esse quadro tende a evoluir é impossível de se conseguir. Acredita-se que os administradores das matrizes tenham uma capacidade de diagnóstico muito rápida e venham a corrigir sua forma de comando das filiais. Por outro lado, há um desenvolvimento de técnicas e teorias administrativas que podem levá-los a ficarem mais confiantes na centralização dos controles na matriz. Dentre essas técnicas destacamos o chamado "international management" e o "planejamento estratégico".

O "international management" consiste em um conjunto de conhecimentos de administração desenvolvido especialmente para aumentar a capacidade do "staff" da matriz entender, questionar e co-participar da gestão das filiais, permanecendo porém na matriz. É fácil imaginar o que acontecerá quando o plano de marketing for discutido com um desses especialistas: independentemente da qualidade da discussão esse plano ficará no papel por vários meses a mais do que o necessário. Só há duas possibilidades: ou, o "international management" se transforma em um campo de conhecimento de administração muito confiável ou ele vai piorar a capa-

cidade das empresas competirem "abroad" em países com capacidade administrativa comparável com o país da matriz.

O planejamento estratégico, ou administração estratégica tem se desenvolvido rapidamente, virando moda, e dando confiança aos administradores de serem lógicos e racionais na condução da empresa. Entretanto para não alongar muito, pode-se afirmar simplesmente que muitas metodologias de planejamento estratégico se prestam para chegar, por uma forma sofisticada, àquilo que se pretendia inicialmente. Se não tiver um avaliador arguto, o planejamento estratégico passará a ser uma forma sofisticada de justificar ações que se pretendia tomar antes de qualquer planejamento.

Para não alongar esse texto, apenas uma última consideração. Até o momento, as multinacionais têm sido discutidas pelo seu impacto na economia, na segurança nacional, nas relações internacionais. A vantagem competitiva das multinacionais sobre as nacionais sempre foi considerada como absoluta e inquestionável. Parece que é bom considerar também o aspecto administrativo em si. Afinal a difusão de conhecimentos de administração já é um fato emergente e não mais privilégio das empresas estrangeiras.