

Retratos da visita da Harvard Business Review ao Brasil

Jacques Marcovitch
Maria Tereza Leme Fleury
Tácito Velloso Nobre
Daniela Maria Siaulys

No período de 20 a 23 de outubro de 1996, a Revista de Administração da Universidade de São Paulo — RAUSP — recebeu a Sra. Nan Stone, Editora da *Harvard Business Review* (HBR), e o Sr. Jon Winder, Vice-Presidente da *Harvard Business School Publishing*. Durante essa visita ao Brasil, mantiveram contatos com pessoas de destaque ligadas aos meios acadêmico e empresarial brasileiros.

SEMINÁRIO: A EXPERIÊNCIA DA HARVARD BUSINESS REVIEW

Como parte das comemorações oficiais do Cinquentenário da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), no dia 21 os representantes de *Harvard* fizeram uma apresentação, para professores, pesquisadores, editores de outras publicações acadêmico-científicas e alunos de pós-graduação, sobre a estrutura da HBR e como ela se enquadra nas outras atividades de publicações e dentro da própria Escola de Administração.

O evento contou ainda com a participação do Professor Marcos Cortez Campomar, Chefe do Departamento de Administração da FEA/USP, e dos seguintes debatedores: Professor Eduardo Giannetti da Fonseca, do Departamento de Economia da FEA/USP; Professor Nicolau Reinhard, do Departamento de Administração da FEA/USP; e do Professor Sérgio de Iudícibus, do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP.

Naquela ocasião, que contou com público de aproximadamente cem pessoas, houve o lançamento do **CD-Rom 20 Anos de Rausp**, também comemorativo do Cinquentenário da FEA/USP.

Principais tópicos

Os principais tópicos discutidos nesse evento estão transcritos a seguir.

A *Harvard Business School* está ancorada sobre o seguinte tripé:

Jacques Marcovitch é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
Fax: (011) 814-0439
E-mail: rausp@edu.usp.br

Maria Tereza Leme Fleury é Professora Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
Fax: (011) 814-0439
E-mail: mtfleury@cce.usp.br

Tácito Velloso Nobre é Mestrando em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Presta serviços de consultoria na Revista de Administração da USP.
Fax: (011) 870-6161
E-mail: taciton@usp.br

Daniela Maria Siaulys é Mestranda em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Presta serviços de consultoria na Revista de Administração da USP.
Fax: (011) 826-9314
E-mail: rausp@edu.usp.br

- programa de formação de executivos;
- MBA;
- publicações.

Enquanto as duas primeiras áreas procuram levar as pessoas para *Harvard*, a terceira procura levar *Harvard* às pessoas. Sua missão é contribuir para a melhoria da prática da Administração no mundo.

Dentro do segmento de publicações, os seus principais produtos são: estudos de caso (cinco milhões de cópias são vendidas anualmente), vídeos educativos, livros, CD-Rom voltado para a educação de executivos, *newsletter* dirigido à média gerência e *Harvard Business Review*.

A *Harvard Business Review* foi criada em 1922 por iniciativa de estudantes. Desde sua fundação, sempre esteve preocupada em publicar artigos que atendessem às necessidades dos profissionais da área de Administração.

Antes de ser uma das principais fontes de recursos para o desenvolvimento de pesquisa dentro da Escola de Administração de *Harvard* e contar com 210 mil leitores espalhados pelo mundo, a *Harvard Business Review* passou por diversas fases em que amargou prejuízos e escasso número de leitores.

Em 1982, passou por mudanças significativas, principalmente quanto a formatação e redação dos textos apresentados. Um dos líderes dessa mudança acreditava que qualidade do conhecimento e pesquisa em Administração não eram sinônimos de artigos massantes e difíceis.

Tendo essa premissa como base, a HBR passou a preocupar-se mais com as necessidades do leitor, principalmente o profissional de Administração.

Assim, hoje a HBR procura publicar artigos de interesse do executivo que toma decisões estratégicas e responde por mais de uma área funcional dentro de sua empresa. Normalmente, esses executivos são pessoas que precisam estar bem-informadas e expostas a novas idéias que transcendam suas fronteiras de atuação.

Nesses artigos, em geral são abordados temas que responderiam às seguintes questões:

- O que meus colegas precisam saber sobre o meu negócio?
- O que eles precisam entender para tomar as suas decisões?
- O que os ajudaria a entender a natureza do meu problema/desafio?

Atualmente, o principal desafio da HBR é expandir o material publicado para além das fronteiras norte-americanas. Em outras palavras, tornar-se global e descobrir que idéias **viam** de um país para outro e como isso ocorre.

Outro de seus desafios é utilizar bem todos os recursos advindos da informática e da Internet. Hoje, ela está sendo utilizada basicamente para captar informações dos leitores, servindo também como canal de distribuição e *marketing*. Novas formas de utilização deverão ser criadas.

A competição nesse segmento de publicações em Administração tem como alvo/parâmetro o tempo do leitor.

Os artigos publicados na HBR enquadram-se nas categorias abaixo apresentadas.

• **Artigos conceituais** — são os que procuram estabelecer novo *framework*, apresentar uma série de idéias novas ou novas maneiras de pensar. Em geral, estão fundamentados em extensos trabalhos de pesquisa. Embora conceituais, apresentam várias implicações para ações e, normalmente, podem ajudar as organizações a tornarem-se mais eficientes.

• **Ferramentas para a prática** — é um material que, como o nome sugere, apresenta ferramentas que podem ser imediatamente aplicadas na prática. Normalmente, esse material é fruto de práticas e experiências bem-sucedidas ou mesmo conclusões de pesquisas.

• **Melhores práticas** — são artigos que procuram avaliar as melhores práticas disponíveis no momento em determinado assunto. São, muitas vezes, produto de pesquisa básica ou de pesquisa sobre como uma organização consegue desempenhar extremamente bem um papel.

• **Perspectivas** — é uma seção que trata de questões sobre as quais não existe muita pesquisa. Por exemplo, quanto um presidente precisa saber sobre Tecnologia de Informação?

• **Grande fotografia** — são artigos que abordam temas amplos como as inter-relações entre governo, sociedade e setor privado.

A revista recebe, por ano, cerca de dois mil artigos/propostas, dos quais aproximadamente 800 são analisados em profundidade. Destes, apenas 60 são publicados. Entre os artigos publicados, em torno de 25% são de professores da *Harvard Business School*.

Os artigos são selecionados com base em sua aplicabilidade/utilidade para a melhoria da prática de Administração, sua originalidade ou mesmo na sua forma de apresentar um assunto não tão original.

Os editores da HBR recomendam que os autores enviem primeiro uma proposta de artigo. Se ela for aceita,

o próximo passo será **trabalhar no seu esqueleto**. Um artigo é aceito para publicação no momento em que os editores conseguem visualizar o que é esperado do mesmo antes de ser escrito.

O artigo completamente redigido passa por dois processos de editoração. No primeiro, são trabalhadas a forma de estruturar a idéia, a sua lógica, a fluência, a coerência dos exemplos com os conceitos adotados, a clareza e a concisão do artigo como um todo. No processo seguinte de editoração, o artigo é revisto levando-se em conta a ótica do leitor. Os títulos dos artigos, bem como a elaboração dos sumários, são de responsabilidade dos editores.

Essas foram, em linhas gerais, as principais idéias apresentadas no Seminário do dia 21 de outubro de 1996. As cópias das transparências utilizadas no evento, as diretrizes para os colaboradores da HBR, bem como a fita de vídeo com a exposição completa da Sra. Nan Stone e do Sr. Jon Winder, encontram-se à disposição dos leitores da RAUSP.

ENCONTROS COM EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS

Como dito anteriormente, os representantes de *Harvard* mantiveram contatos também com pessoas ligadas ao meio empresarial. Durante esses encontros com empresários e executivos, em Salvador, Rio de Janeiro e São Paulo, os principais temas discutidos foram os a seguir apresentados.

Mudança de cenário

O contexto empresarial brasileiro mudou de forma significativa de 1990 para cá, principalmente por dois motivos: a abertura comercial, iniciada em 1990, e a estabilização econômica, a partir do Plano Real. A abertura comercial, apesar de feita sem muito planejamento, funcionou e expôs as empresas brasileiras à competição internacional. A estabilização econômica, com o controle da inflação, mudou alguns paradigmas da administração e aumentou o tamanho do mercado local. Além desses pontos, o início de um processo de reestruturação do Estado, passando principalmente pelas privatizações, também tem contribuído para as mudanças no cenário empresarial brasileiro.

Mudança de mentalidade

A mudança de cenário vem provocando uma profunda mudança de mentalidade no empresariado no Brasil. Durante décadas predominou a cultura de que **preço é igual a custo mais lucro**, a qual vem sen-

do substituída pela de que **lucro é igual a preço menos custo**. Muitas indústrias vivenciaram um ciclo de baixo volume-alto preço, atualmente mais próximo do de alto volume-baixo preço. A ênfase nas habilidades financeiras mudou para a ênfase em assuntos gerenciais, principalmente o gerenciamento das pessoas. O planejamento de dois a três anos, que antes não podia ser feito, passa hoje a ser fundamental. Uma postura mais reativa, de esperar pelas determinações do governo, deu lugar a atitudes pró-ativas. Preocupações com o *lobby* junto ao governo para aumentar preços controlados foram trocadas por preocupações com a eficiência e a competição. A ética tornou-se tema muito importante. Foi consenso a posição de que os empresários e executivos têm de, cada vez mais, mudar a si mesmos e assumir o papel de agentes de mudança na organização.

Desafios em face da globalização

Dentre as mudanças de cenário e de mentalidade dos empresários, as que mais se destacam são as referentes aos desafios em face da globalização, nos dois sentidos: empresas internacionais vindo competir no mercado local e empresas brasileiras indo competir no mercado internacional.

O número de empresas internacionais entrando no mercado brasileiro, via investimentos diretos ou indiretos, vem crescendo de modo impressionante em muitos setores. Tal situação é importante, pois, para que o País como um todo torne-se global, competindo com os outros **países-baleias** Índia e China, precisa-se atrair empresas multinacionais para a América Latina. Por outro lado, há a preocupação de que em alguns setores já existam mais empresas do que mercado. A elevada entrada de produtos internacionais também preocupa, uma vez que o governo ainda não está preparado para proteger as empresas nacionais da prática de *dumping*.

No sentido de dentro para fora, as preocupações das empresas no Brasil quanto a mercados, competidores e mudanças no ambiente, antes quase que estritamente locais, hoje são globais. Os **sobreviventes** até aqui, alguns depois de terem passado por processos de *downsizing* e revisão de estratégia e *portfolio* de produtos, têm-se mostrado mais fortes do que antes. Para as empresas exportadoras, algumas das principais dificuldades atuais são os custos de operação — impostos, taxas etc. — no Brasil, a inexistência de financiamentos privados de longo prazo e a taxa de câmbio, bastante desvalorizada e encarecendo os produtos nacionais. Outro impacto significativo da defasagem do câmbio é o aumento dos salários dos execu-

tivos no Brasil, normalmente vinculados a índices de preço que aumentaram mais do que o dólar nos últimos dois anos. Essa situação tem dificultado o envio de profissionais para o exterior.

Sociedade dualizada

Outra grande preocupação presente nas discussões com os empresários foi a fragmentação da sociedade brasileira e seus conseqüentes problemas sociais, como o desemprego estrutural, a desigualdade na distribuição de renda, a educação básica deficiente e a violência urbana, dentre outros. As empresas no Brasil precisam aprender a tornarem-se internacionalmente competitivas nesse ambiente desfavorável. O fato de o Estado, de maneira geral, não ter condições de reagir rapidamente para enfrentar essas questões aumenta a importância do papel das empresas na solução desses problemas.

Particularidades gerenciais

Os desafios enfrentados no passado pelas empresas no Brasil promoveram o desenvolvimento de algumas habilidades gerenciais específicas, como agilidade para lidar com mudanças no ambiente externo, administração financeira de curto prazo, verticalização das empresas e novos padrões de relacionamento com a matriz das empresas multinacionais, por exemplo.

Por outro lado, os desafios atuais e futuros têm demandado o desenvolvimento de outras habilidades, como definição de estratégias para a globalização, desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas internacionais, planejamento de cenários, desenvolvimento de visão compartilhada na empresa, aumento rápido da produtividade e da qualidade, *benchmarking* global, gerenciamento das pessoas e das mudanças na organização e distribuição de lucros entre executivos e funcionários, entre outras. ♦

CD-ROM
20 anos de Rausp

O CD-ROM 20 anos de Rausp traz o resumo de inúmeros Artigos e os títulos de várias Notas & Comunicações, Mesas Redondas e Depoimentos da Revista de Administração da Universidade de São Paulo desde 1977.

É uma excelente oportunidade para docentes, pesquisadores e alunos de pós-graduação terem acesso instantâneo ao resumo ou à citação de inúmeros trabalhos de uma das revistas de Administração mais prestigiadas do Brasil!

Fácil de utilizar, o **CD-ROM 20 anos de Rausp** permite a pesquisa por título, autor, palavra-chave, data de publicação ou qualquer assunto contido no resumo, aumentando a eficácia e a eficiência de sua pesquisa bibliográfica.

Além disso, o **CD-ROM 20 anos de Rausp** divulga as diretrizes para quem quer publicar seus trabalhos na Rausp e traz informações sobre a aquisição de assinaturas, exemplares e artigos avulsos.

Adquira o CD-Rom 20 anos de Rausp

Para informações ligue (011) 818-5922 ou 814-5500