

EDITORIAL

Já vamos a mais de meio caminho na publicação de artigos sobre finanças que integram a nossa RAE-Clássicos. Embora seja incorreto hierarquizar áreas funcionais, pois todas são igualmente importantes e merecedoras da atenção equilibrada de todos na academia e da cúpula executiva nas organizações, não há como negar que é necessário reconhecer que a importância das áreas funcionais varia ao longo do tempo.

A área de Recursos Humanos, hoje em parte rebatizada como Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, conheceu nos Estados Unidos grande esplendor ao final da Segunda Guerra Mundial. Criaram-se no país escolas de Relações Industriais e do Trabalho e a profissão comportava não apenas variantes que conduziam a posições executivas nas empresas, mas também nos sindicatos e em vários órgãos governamentais voltados a diversos tipos de negociação. Desnecessário lembrar que essa importância declinou. Isso ocorreu devido a alterações diversas, mas especialmente as ocorridas no mercado de trabalho e o declínio de importância dos sindicatos a partir do final do século passado.

Ainda voltando ao século passado, a expansão sem precedentes experimentada pela economia mundial após o término da Segunda Guerra Mundial, e que se estendeu ininterruptamente até meados da década de 1970, fez com que a área comercial conhecesse posições hegemônicas no interior de muitas empresas. O erro estratégico fatal era não crescer, no momento em que a Europa se reconstruía, os Estados Unidos atuavam como locomotiva econômica do mundo. O Japão acelerava seu crescimento para tornar-se a segunda economia do mundo e o nosso país também apresentava taxas de crescimento que hoje encontramos, com nostalgia e inveja, apenas na China e na Índia. No final da década de 1960, entre as 500 maiores empresas listadas pela revista norte-americana *Fortune*, dois terços possuíam, na cúpula, executivos oriundos das funções de vendas e *marketing*.

O impacto do sucesso japonês, especialmente em termos de produtividade e qualidade, levou a um período em que a área de Operações passou a merecer grande atenção. Foi o momento de diversos “pacotes” de consultoria voltados à excelência operacional e dos diversos movimentos de certificação que produziram uma boa lista de ISOs.

Porém, desde o início da década de 1980 até os nossos dias, uma área que discretamente ocupa posição destacada é a de Finanças. Não com o mesmo visível impacto junto a um público mais amplo, mas certamente é a área deferida e buscada por aqueles que, na cúpula das empresas e nas consultorias voltadas à estratégia, analisam resultados e avaliam desempenhos.

Embora os *stakeholders* sejam parte da “sabedoria convencional” da administração há já algum tempo, não há gestão

empresarial que considere os interesses de todos os *stakeholders* igualmente. Mesmo que o foco seja no cliente e tudo se faça para satisfazê-lo, não é esse o principal objetivo de uma empresa. Esse objetivo é a geração de valor para o acionista, este sim o *stakeholder* hegemônico. Nenhum grupo de gestores, membros de Conselhos de Administração, diretores e altos gerentes seriam recompensados por inestimáveis serviços à comunidade, pela satisfação de seus clientes, caso deixassem de gerar valor para os acionistas.

No universo da Gestão Estratégica, embora se afirme sempre seu caráter generalista e o fato de atentar para todas as áreas funcionais, sem discriminar nenhuma em especial, a predominância da área financeira tornou-se marcante. Quando se avalia o desempenho de uma empresa, a maioria dos critérios é de natureza financeira. Certamente há preocupação com a satisfação dos clientes, a excelência operacional, a adequação e a satisfação dos recursos humanos e, nos dias atuais, a decantada sustentabilidade com responsabilidade social. Mas essas coisas todas assumem caráter intermediário ou instrumental. O real selo de sucesso de uma empresa junto à comunidade de negócios é representado por melhoria no valor de mercado, margens, lucros, rentabilidade, ganho por ação e pela “ótima” gestão dos ativos.

Quando se trata de procedimentos e decisões que possam levar a aquisições ou fusões, atualmente importantes passos para a boa gestão de um negócio, a maioria dos critérios usados nas análises é de natureza financeira, e gestores de finanças são os que ocupam as posições principais no processo de avaliação e posterior decisão. Avalia-se também a “carteira” de produtos e serviços, onde o pessoal da área comercial é chamado a intervir, mas apenas excepcionalmente coisas como diversidade cultural entre empresas e diferentes climas organizacionais e estilos de gestão entram como critérios para decidir. Assume-se que essas coisas se acertarão posteriormente, desde que a fusão ou aquisição se mostre viável por critérios de gestão financeira.

Não é da intenção deste editorial louvar a área financeira ou dirimir outras áreas. Mas a perspectiva histórica dos negócios indica que as áreas podem aumentar ou reduzir sua importância de uma perspectiva estratégica do negócio. Atualmente nos parece que vivemos a hegemonia do acionista como principal *stakeholder*, e da área financeira como a área funcional que melhor representa seus interesses. Recomendamos particular atenção aos textos clássicos que vêm sendo publicados neste número e nos anteriores.

Carlos Osmar Bertero
Diretor e editor