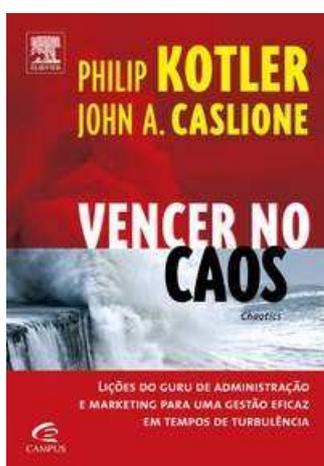


## Resenha

# Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência.

*André Coelho*<sup>1</sup>



KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. *Vencer no caos*: lições do guru de administração e *marketing* para uma gestão eficaz em tempos de turbulência. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. (Do original: *Chaotics*: The business of managing and marketing in the age of turbulence.)

Já conceituado como um dos principais autores do *marketing* moderno, Philip Kotler, professor emérito de *marketing* internacional da Kellogg School of Management, Northwestern University, juntou-se ao especialista em economia global John A. Caslione para produzir material específico para os tempos de turbulência. O mercado internacional e a crise mundial fazem deste livro uma boa atividade didática para gestores e especialistas que associam globalização e tecnologia à nova conjugação de fatores para redução de custos e desenvolvimento dos negócios, mas que não esperavam que um novo colapso empresarial trouxesse um singular nível de risco ao mercado: a incerteza.

O trabalho trata de táticas de *marketing* e gestão, por meio de estudos de casos de empresas mundiais, para desenvolver os negócios nesta nova era, denominada por Alan Greenspan (*chairman* do Banco Central Americano) como “a era da turbulência”. Há nele um resgate do conceito de crise de mercado e dos fatores geradores dos principais casos de distorção da normalidade. Além disso, levanta as reações erradas dos gestores à turbulência e compara com os tempos atuais, explicando porque, na recente era, não se pode dar ao luxo

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pela EBAPE-FGV, pós-graduado em Gestão de Turismo e Hotelaria pela EBAPE-FGV e graduado em História pela UFF-RJ. Possui experiência profissional em consultoria junto ao Núcleo de Turismo (NT-FGV), atuando em projetos para órgãos públicos e privados ligados ao turismo. Professor-tutor do FGV *on line* e professor-tutor do Observatório de Inovação do Turismo. [andre.coelho@fgv.br](mailto:andre.coelho@fgv.br)

de tomar uma decisão errada e consertá-la em um próximo período fiscal. Por fim, destaca alguns modelos gerenciais que podem servir de referência para os mais variados negócios e para o desenvolvimento de sistemas de *marketing* para resiliência, visando à prosperidade e à sustentabilidade dos negócios do século XXI.

No primeiro capítulo, os autores destacam a entrada do mundo em uma nova era econômica e ressaltam que o que existe no futuro previsível é a afirmação de que o mundo enfrentará continuamente rupturas, turbulências, caos e violência. Além disso, que esses fatores impactarão as empresas em todo o mundo, de maneira direta ou indireta, criando um ambiente a ser enfrentado com eficácia pelos líderes empresariais para que suas empresas se mantenham viáveis no longo prazo. Esse argumento valida o capítulo seguinte, quando relatam casos como o do Citigroup e legitima o argumento de que decisões erradas levam não só a prejuízos financeiros, como também a uma cascata de demissões e crises em outros empreendimentos conectados ao negócio. Destacam ainda que um dos principais erros dos executivos em períodos de crise é adotar o corte horizontal de custos ao primeiro sinal de turbulência. Áreas, como as de marketing e recursos humanos, que se tornam muito relevantes para as estratégias de planejamento, são as que recebem as primeiras reduções, fazendo com que a estratégia de recuperação não conte com os principais gestores de pesquisa de produtos e contratação de pessoal.

Em seguida, no terceiro capítulo, apresenta-se o contínuo da gestão do caos, ou seja, o modelo estratégico, resultante de análises de cenários, o qual aponta que o caos pontua o início de uma nova normalidade e que a construção de cenários continua a ser uma ferramenta adequada, principalmente se acompanhada de processos decisórios diários que geram cultura organizacional e ímpeto crescente para superar sistematicamente o caos decorrente da turbulência e que vencem rotineiramente os concorrentes.

Nos dois capítulos seguintes, os autores desenvolvem propostas de sistemas gerenciais e de *marketing* para resiliência. No primeiro caso, fazem um apanhado das principais medidas relevantes aos negócios nos diversos setores de uma empresa, como RH, TI, Financeiro, *Marketing* e Operações, destacando o passo a passo para uma atividade de recuperação no caos. Já no capítulo de *marketing*, dão atenção específica ao produto, destacando o *marketing* mix e as questões operacionais do departamento de vendas, como não ceder a pressões para fazer negócios simplesmente porque se está em um momento de crise. Mostram que a decisão mais desastrosa, tanto gerencial como de *marketing*, é efetuar um corte generalizado no orçamento. Do ponto de vista estratégico, observam que é preciso concentrar-se em satisfazer os clientes-alvo, dedicando-se especialmente aos melhores, pois há de se compreender muito bem o que está acontecendo com os clientes, e não com o mercado, antes de cortar custos indiscriminadamente.

Em crítica aberta à literatura de gestão de negócios da década de 1990, os autores asseveram que gestão de negócios não é guerra, pois, nas operações de hoje, clientes, fornecedores, distribuidores e investidores não raro também são concorrentes. Nos negócios da era do caos, cada entidade pode empenhar vários papéis, e o sucesso de um depende da aplicação de outros, dados o grau de conectividade das operações atuais. Portanto, destruir um concorrente talvez signifique destruir a si mesmo.

Por fim, advertem que a projeção em três níveis de planejamento também se mantém em voga nos tempos turbulentos. Cenários de curto, médio e longo prazos continuam a ser utilizados, mas há de se ter atenção para o percentual dos esforços que serão alocados em

cada caixa de cenário. Em épocas normais, as empresas colocariam 50% de seus projetos na caixa 1, 30% na caixa 2 e 20% na última. Em tempos de turbulência, a empresa mais preparada fará divisões iguais entre as caixas para que não corra o risco de ficar sem operações substanciais no longo prazo, mantendo seus colaboradores focados sempre nos próximos cinco anos dos negócios e brigando pela reputação da empresa.

Para os estudos de turismo no Brasil, o livro traz importantes exemplos e dicas de organização das operações de gestão em geral e sobrevivência em tempos diferentes dos vividos nos últimos anos fiscais. Mesmo tratando de um contexto de crise não exatamente vivido no Brasil, o livro é referência para empresários que buscam crescimento e sustentabilidade de seus negócios, pois, ainda que em ascensão, a economia brasileira participa dos movimentos ondulares dos mercados internacionais, sofrendo pressões semelhantes e, conseqüentemente, tendo oportunidades resultantes de suas atividades na era da turbulência.