

Prosperando no caos

Lançamento apresenta modelo estratégico de empresas brasileiras bem-sucedidas que desafia as abordagens consolidadas. A leitura sugere que, em ambientes de negócios turbulentos como o brasileiro, a aplicação dos modelos tradicionais de estratégia, concebidos em países desenvolvidos, deve ser vista com reservas.

por Moacir de Miranda Oliveira Jr. FGV-EAESP e PUC-SP



Sucesso *made in Brasil*
Donald N. Sull e
Martin Escobari
Elsevier-Campus, 2004

A pesar do grande interesse em conhecer a realidade empresarial local, são ainda raras as obras que tratam do tema a partir de uma perspectiva que combine a teoria e a prática na gestão estratégica. O ponto forte de “Sucesso *made in Brasil*” é justamente a análise aprofundada de empresas brasileiras bem-sucedidas que, além de crescerem em um cenário turbulento, conseguiram avançar de forma consistente no mercado internacional. A análise conta com a experiência profissional e acadêmica dos autores: Donald N. Sull é professor da Harvard Business School, e Martin Escobari, radicado em São Paulo, atua como consultor.

Os casos estudados incluem empresas como Embraer, AmBev, Itaú, Votorantim, Aracruz Celulose, Natura, Promon, ALL – América Latina Logística, Grupo Pão de Açúcar e Sabó. Para a escolha desses casos, os autores partiram de uma amostra composta por 700 das maiores empresas do país, e ouviram mais de 50 especialistas, entre acadêmicos, executivos, jornalistas de negócios e consultores. Após esse crivo, que resultou nos 10 casos analisados, os autores realizaram entrevistas com os principais executivos des-

sas empresas, complementadas pela coleta de dados secundários. Todos os casos são comparados com pelo menos uma outra empresa do mesmo setor.

Na introdução, os autores refletem sobre a instabilidade econômica do Brasil nos últimos 20 anos. O capítulo 2 do livro traz uma revisão dos modelos de criação de valor, reconhecendo o peso dos modelos de formulação estratégica consolidados, principalmente o modelo de posicionamento (popularizado por Michael Porter) e os chamados “modelos baseados em recursos”, popularizados por Gary Hamel e C.K. Prahalad, por meio do conceito de competências essenciais.

O capítulo 3 apresenta a face mais ambiciosa do livro: o desenvolvimento de um “modelo conceitual” para as empresas sobreviverem e crescerem em ambientes turbulentos. Esse modelo é centrado no conceito de “espera ativa”, criado pelos autores. Sull e Escobari argumentam que, mais do que desenvolverem uma vantagem competitiva sustentável e de recorrerem ao planejamento de longo prazo, as empresas que atuam em mercados turbulentos devem se preparar para identificar ameaças e reagir rapidamente a elas.

Ainda segundo os autores, as mudanças no cenário competitivo devem ser tratadas seletivamente, por meio de uma “triagem”. Tal escrutínio permite classificar as mudanças em duas categorias: “morte súbita” e “oportunidade de ouro”. A partir dessa classificação, a empresa define o que os autores chamam de “esforço principal”, situação na qual focaliza suas energias para lidar com a situação.

O caso da Embraer é usado para explicar o modelo. Sull e Escobari mostram que o desenvolvimento do jato ERJ 145 originou-se da identificação de uma “oportunidade de ouro”, representada pela rápida expansão do mercado de jatos regionais, a partir de 1995. Tal identificação fez com que a empresa desse o *status* de “esforço principal” ao projeto. Assim, praticamente todos os outros projetos da empresa foram desativados em benefício do ERJ 145. Na prática, tal decisão significou a própria salvação da empresa e forneceu as bases para sua trajetória de crescimento.

Os autores mostram ainda como a empresa soube fazer uma “espera ativa”, no período de 1997 a 2000, que se traduziu em maior ênfase para a melhoria dos processos de produção, na busca de flexibilidade, no deliberado acúmulo de capital e na identificação de novas oportunidades de mercado. Quando os ataques terroristas aos Estados Unidos, em setembro de 2001, provocaram um choque para toda a indústria de transporte aéreo e trouxeram a ameaça de “morte súbita” para a empresa, representada pela redução nas compras de aviões, a Embraer estava preparada para resistir às dificuldades.

“Sucesso *made in* Brasil” vem como um reconhecimento às empresas brasileiras de sucesso e aos seus executivos, e provavelmente vai incentivar seus pares noutras or-

ganizações a seguirem seus passos. Para os interessados em estratégias em economias em desenvolvimento, o livro representa uma rara fonte de informações. Por esses dois pontos, a iniciativa dos autores deve ser louvada.

Por outro lado, alguns aspectos da obra devem ser questionados. Primeiro, devemos nos perguntar: será o modelo proposto pelos autores capaz de absorver a complexidade estratégica e organizacional dessas empresas? Segundo, devemos nos questionar: serão os resultados generalizáveis para outras empresas, operando em outros países com ambientes turbulentos? Ou sua aplicação induzirá ao mesmo erro de tentar aplicar modelos de países desenvolvidos a países em desenvolvimento?

Além de seus méritos e limitações, “Sucesso *made in* Brasil” conta boas histórias sobre personagens raros: empresas brasileiras que tiveram sucesso na difícil aventura de enfrentar a concorrência global.

Moacir de Miranda Oliveira Jr.

Prof. do Departamento de Administração Geral da FGV-EAESP e da PUC-SP

Doutor em Administração pela FEA-USP

E-mail: mmiranda@fgvsp.br

“Os autores entendem que, mais do que desenvolverem uma vantagem competitiva sustentável e de recorrerem a métodos de planejamento a longo prazo, as empresas que atuam em ambientes turbulentos devem se preparar para identificar ameaças e reagir rapidamente a elas.”