

Estratégia à brasileira

Livro discute estratégias de negócio de empresas brasileiras, comparando-as com empresas indianas e de outros países. Discute ainda um modelo de gestão estratégia coerente com os desafios, riscos e oportunidades de países pertencentes à chamada economia emergente.

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



Estratégia e gestão empresarial
Sumantra Ghoshal e
Betania Tanure
Campus, 2004

De acordo com relatório do Banco Goldman Sachs lançado em 2003, a Índia e o Brasil fazem parte do chamado BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), grupo de grandes economias em desenvolvimento que devem ocupar papel cada vez mais relevante na economia mundial. Espera-se que, até 2040, essas economias estejam entre as seis maiores do planeta, dividindo lugar com Estados Unidos e Japão. Nesse cenário, as empresas de tais países em desenvolvimento têm pela frente desafios inevitáveis, como a formulação de estratégias de gestão capazes de assegurar-lhes uma posição competitiva no quadro da economia globalizada.

O livro de Sumantra Ghoshal e Betania Tanure representa importante esforço no sentido de responder à questão de como empresas de países em desenvolvimento, em particular do Brasil e da Índia, podem realizar mais rapidamente seu potencial competitivo e posicionarem-se de forma mais qualificada na chamada economia global do conhecimento.

Os autores realizam seu objetivo por meio de uma alternância entre conceitos teóricos com resultados de pesquisa quanti-

tativa realizada no Brasil, a qual abrangeu as 500 maiores e melhores empresas brasileiras e 101 de seus presidentes. Foram realizadas 299 entrevistas com pessoas de diversos níveis organizacionais, do presidente aos funcionários da área operacional.

O livro está dividido em quatro partes. Na Parte I, os autores questionam o que chamam de subdesempenho satisfatório de empresas na Índia e no Brasil e apontam caminhos para a melhoria radical de desempenho. São diversos os conceitos cunhados, tais como o de *culinária agridoce*, metaforicamente ressaltando a necessidade de combinar os ingredientes da melhoria de recursos e produtividade (caminho azedo) com os ingredientes de criação e aproveitamento de novas oportunidades (caminho doce); de acordo com esse conceito, e é explorado em profundidade o caso da culinária agridoce na Caloi.

O processo de transformação organizacional é tratado como “Vale da Morte”, abrangendo várias etapas, como complacência, negação, resistência, raiva e depressão, até o aproveitamento da energia, entusiasmo e comprometimento e, ao longo de 12 páginas, o caso da Alpargatas é utili-

zado para ilustrar e analisar as várias fases da transformação organizacional pelas quais passou a empresa até o sucesso atual com as Havaianas e outras *business units*, entre outros casos tratados mais rapidamente.

Na Parte II, os autores discutem como as empresas podem se preparar para a competição futura e há uma interessante compilação de conceitos que resume as etapas da concorrência em três: por mercados existentes, por recursos e competências e por sonhos. São utilizados os casos da brasileira Coteminas e da Reliance, indiana, para explicar os conceitos. São trabalhados também conceitos como criação de valor através de organização, cultura e pessoas e também a expansão por meio das aquisições. Os casos das aquisições efetuadas pelo Banco Itaú e pelo ABN AMRO Bank são analisados ao longo de mais de 20 páginas elucidativas das ações adotadas para superar as dificuldades encontradas.

Na Parte III, o foco está em como mobilizar corações e mentes dos funcionários para as transformações necessárias. Isso implica, segundo os autores, mudar comportamento, mas também desenvolver pessoas, reprojeter o trabalho e democratizar informações. Significa também construir uma organização empreendedora, com unidades de desempenho desagregadas, que liberam o espírito empreendedor das amarras da estrutura hierárquica. São utilizados diversos casos para ilustrar esses processos, como os do Grupo Votorantim, e da Natura, no Brasil, e da Acer e da Infosys indianas.

Na Parte IV, por fim, usando o exemplo de importantes lideranças empresariais, como Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos, Edson Vaz Musa, Fábio Barbosa e Fernando Tigre, os autores questionam a “doutrina de estratégia, estrutura e sistemas,

cujo defeito fatal estava no seu objetivo central: criar um sistema de gestão que minimizasse a dependência da empresa da idiossincrasia dos indivíduos”. Os autores entendem que a liderança empresarial deve ultrapassar a doutrina hegemônica chegando a “propósitos, processos e pessoas, lastreados em valores que servem como guias e âncoras de suas próprias funções e tarefas da organização”.

É um livro instigante que trata nominalmente dos acertos e erros de muitos dos principais protagonistas da cena empresarial no Brasil nas últimas décadas. É também um livro ambicioso, na medida em que trata dos temas centrais da agenda dos executivos brasileiros de forma inovadora e criativa. Assim, recomendamos sua leitura por parte dos executivos brasileiros, que precisam lidar com os desafios de uma economia cada vez mais competitiva e globalizada.

Moacir de Miranda Oliveira Jr.

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP
Doutor em Administração pela FEA-USP
E-mail: mmiranda@fgvsp.br

“Os autores questionam a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas, cujo defeito fatal estava no seu objetivo central: criar um sistema de gestão que minimizasse a dependência da empresa da idiossincrasia dos indivíduos.”