A estratégia das empresas novamente em questão
José Roberto Mendonça de Barros

É tempo de elaborar, rever ou reafirmar estratégias nas empresas. Tendências já claras e muitas incertezas tornam tal reflexão necessária.

Comecemos com as tendências em consolidação. Pelo menos cinco linhas devem ser destacadas:

1) O deslocamento do centro econômico do mundo para a Ásia não causa mais surpresa a ninguém. Pode-se projetar com alguma segurança que o PIB da região vai se igualar ao das regiões mais ricas em algo como duas décadas e ultrapassá-las firmemente a partir daí. É inexorável, portanto, certo descolamento da economia americana, cujas dimensões já se podem antever, uma vez que não parece haver dúvidas da manutenção de um desempenho amplamente favorável na média das economias asiáticas neste ano, mesmo com uma recessão nos EUA. No caso chinês, em particular, estão se consolidando três características importantes para economias como a brasileira e suas empresas. Com L .C Mendonça de Barros e Paulo Miguel tratamos neste jornal deste assunto. A primeira característica é a forte demanda de matérias primas resultante da intensa industrialização e urbanização. Não há aqui muita dúvida e lembraria o caso da Vale do Rio Doce, cujo sucesso deveu-se muito à percepção das oportunidades na China já há alguns anos. A segunda cabeça do dragão é também uma ameaça conhecida, a incrível capacidade de produzir manufaturas leves a custos e preços imbatíveis, ameaçando desde há algum tempo empresas nacionais destes segmentos. Sabemos também que apenas agora estratégias mais construtivas estão sendo elaboradas por algumas empresas, que incluem renovação de linhas e importação de insumos e até investimentos no exterior. Quem apenas ajustou-se defensivamente tem grandes chances de sair do jogo ao longo do tempo. A terceira cabeça é a menos conhecida, a formação de uma grande classe média consumidora na região ávida por produtos de certa qualidade a preços razoáveis. Algumas empresas brasileiras estão se posicionando para aproveitar esta oportunidade.

2) Consolida-se uma agenda para a área de energia: o forte crescimento mundial criou crises de energia em muitos lugares do mundo, como na África do Sul, no Cone Sul da América Latina e até mesmo na China (exemplificada pelas conseqüências do mais duro inverno dos últimos 50 anos). A demanda aqui atinge todas as fontes de energia, desde o petróleo e o gás até a energia renovável, o que é uma formidável oportunidade para as empresas em países como o Brasil. Entretanto, há que se considerar que o volume de investimentos em pesquisas deverá produzir nos próximos anos algumas tecnologias de ruptura, abrindo novas oportunidades que devem ser consideradas. Lembro aqui as pesquisas em energia solar e na quebra das moléculas de celulose, viabilizando a produção de álcool e os incríveis avanços na tecnologia da energia eólica, especialmente em países como a Noruega.

3) A agenda do aquecimento: a redução das emissões de carbono e de gases abre óbvias oportunidades para áreas de energia renovável, como as florestas plantadas. Entretanto, esta agenda também exige enfrentamento direto da questão da queima das florestas, reconhecidamente a maior fonte de emissão de carbono do Brasil. Apenas para citar um exemplo, não se deve imobilizar recursos na compra de terras sem considerar a questão da reserva florestal.

Ao lado das tendências de médio e longo prazo, as estratégias empresariais também devem ser revisadas à luz da crise financeira atual
---

4) A agenda da sanidade, da poluição e da água: o recente caso das limitações às exportações de carne para a Europa ilustra como se pode colocar sob ameaça o futuro de um negócio de muitos bilhões de dólares mediante o descaso e a inépcia de todos os segmentos na cadeia produtiva, e

não apenas do lamentável papel do governo. Por outro lado, a área de utilidades das empresas, incluindo a questão de resíduos, passou a ser chave na destruição ou na criação de valor nas empresas.

5) O encurtamento das distâncias no mundo digital: fenômeno já muito discutido, mas ainda hoje produzindo situações completamente novas como, por exemplo, a incrível velocidade na consolidação nas bolsas de todos os tipos no mundo. Todos os modelos de negócio se colocaram em revisão a partir do fenômeno digital.

Ao lado das tendências de médio e longo prazo, as estratégias também devem ser revisadas à luz da crise financeira atual. Se partilhamos de uma visão relativamente mais otimista com relação ao crescimento econômico em 2008/09, o mesmo não se pode dizer a respeito da crise de crédito que está a afetar o sistema financeiro americano, com ramificações em muitas regiões. Neste caso, o funding para expansão será muito mais seletivo do que no passado, que deve levar a uma revisão, ainda que preventiva, dos planos de crescimento muito acelerados. A instabilidade do valor relativo das moedas sugere a necessidade de que seus principais exportadores lutem para manter e até aprofundar a posição de operador e exportador global.

Certamente deixamos para trás a fase da primazia da estabilização, entrando firme numa agenda de crescimento. Aqui dois pontos me parecem importantes:

1) Ajustar o crescimento: nesta fase as oportunidades de consolidação de diversos setores econômicos são gigantescas e poucas empresas escaparão de ajustes em suas estratégias, seja para ser consolidador, seja para melhor posicionar a empresa nas reestruturações de mercado. Além disso, o avanço da internacionalização dos projetos é indispensável bem como manter-se aberto para encarar novos modelos de negócio.

2) Sustentar o crescimento: destacamos aqui duas coisas que serão cada vez mais importantes para garantir uma trajetória de expansão: preparar equipes com visão de futuro sem medo de mudanças e tornar rotina processo de inovação das empresas, tarefa árdua num país que detesta mudanças. Exemplo: a reação ideológica e não científica frente a novas linhas de pesquisa (como os organismos geneticamente modificados) pode obrigar empresas nacionais a investir em inovações em outros países para se manterem competitivas.

Temos bem mais de uma razão para que as empresas sejam estimuladas a rever estratégias. Devemos, finalmente, lembrar que a construção de uma estratégia envolve técnica, organização, persistência, flexibilidade e mais do que tudo, arte.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 6 mar. 2008, Opinião, p. A19.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais