

COMPETINDO PELO FUTURO



de GARY HAMEL e C. K. PRAHALAD
Rio de Janeiro: Campus, 1995, 378p.

por Cristiano Lúcio de Souza, Bacharel em Administração e Administrador do Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Belo Horizonte, MG.

Strategic intent e *The core competence of the corporation* são, além de *best sellers*, premiados artigos de Gary Hamel, da London Business School e C. K. Prahalad, da University of Michigan. Publicados na *Harvard Business Review*, esses artigos têm desafiado executivos a estancar o processo não-compensador de *downsizing* (ultimamente um beco sem saída) e a entrar no domínio dinâmico da transformação da indústria e da regeneração estratégica.

Poderosas e muito acatadas, as idéias e as metodologias de Hamel e Prahalad, *experts* na dinâmica da análise de mercado e nas estratégias e estruturas empresariais, vêm ultrapassando muitas das práticas gerenciais padrões e tornando obsoletos modelos convencionais de estratégia e crescimento. Ao mesmo tempo que novas realidades competitivas estão rompendo fronteiras da indústria, o pensamento dos dois consultores está gerando uma nova linguagem estratégica.

Foi, em parte, para deixar claro o que pensavam dos artigos supracitados, que os dois autores, já de notável reputação, escreveram *Competindo pelo futuro*, publicado originalmente, em setembro de 1994, pela *Harvard Business School Press*. Esta obra, já há muito tempo esperada nos EUA, tem recebido, nesse país, muitos elogios. "É o melhor livro de gerência do ano", escreveu a *Business Week*. "Se só há lugar para um livro de gerência na sua estante, por ano, então este é o livro", afirma *The Washington Post*. "[Hamel e Prahalad]

procuram reabilitar a estratégia, através da reinvenção virtual de sua prática", registrou a *Industry Week*. Segundo a *Entrepreneur Magazine*, "este é um dos onze livros de negócios que você não pode perder (...) leitura necessária a todo empreendedor".

Competindo pelo futuro destina-se tanto aos que estão saturados de reengenharia, reestruturação, cortes de custos e *downsizing*, quanto para os que arduamente já utilizaram essas técnicas e necessitam do fundamental para o sucesso. Ou seja, o livro muda o foco do processo da reengenharia para o da reinvenção industrial; da redução de despesas gerais, para a regeneração de estratégias; da viabilidade a curto prazo, para a possibilidade a longo prazo; dos acordos de negócios, para o crescimento orgânico; da alocação de recursos, para a alavancagem de recursos; do *downsizing*, para a construção.

Os pensadores afirmam: "A defasagem entre a teoria e a observação (...) foi a origem deste livro. Escrevemos este livro em uma época em que as empresas estavam eliminando os departamentos de estratégia corporativa, as empresas de consultoria estavam engajadas com mais frequência na melhoria da eficiência operacional do que nos planos estratégicos e muitas empresas estavam correndo para o *downsizing*, em vez de criar os mercados e setores de amanhã. Talvez não seja exagero afirmar que a estratégia estava em crise. Nossa meta, neste livro, é ampliar o conceito de estratégia de modo a permitir que ele inclua, de forma mais abrangente, a realidade competitiva emergente — uma realidade na qual a meta é transformar setores, não apenas organizações; uma realidade na qual ser cada vez melhor não basta; uma realidade na qual uma empresa incapaz de imaginar o futuro não estará lá para desfrutar dele".

Hamel e Prahalad argumentam que a maior vantagem competitiva de uma empresa é a visão do futuro. Toda a reengenharia no mundo não salvará a empresa que não refletir sobre o que acontecerá nos próximos dez anos. A empresa que primeiro chegar ao futuro ganhará a concorrência.

De início, então, as empresas devem investir na reflexão sobre seu futuro. Os autores ensinam as organizações como desenvolver a necessária capacidade de previsão para configurar, proativamente, a evolução industrial.

Mas isso não é suficiente. As empresas desejosas de inovar precisam quebrar barreiras, forçar suas unidades a trabalharem juntas e a formarem alianças com suas rivais. Elas precisam alcançar uma "diversidade genética" para criar mercados. Assim, Hamel e Prahalad mostram à empresa como descobrir caminhos para "alavancar recursos" necessários para o alcance de metas, a despeito das restrições financeiras; como estabelecer uma "intenção estratégica" ex-

tensa e mobilizar a organização inteira em sua procura, e como estender as fronteiras da "imaginação empresarial", revitalizando o processo da criação de negócios, o que é difícil de compreender.

Os autores também ajudam a desenvolver um ponto de vista no qual "competências essenciais" podem ser construídas para o futuro. Assim, uma empresa não deverá se preocupar em lançar um produto que conquiste o mundo, mas em criar uma espécie de competência que a ajude a dominar o mercado.

Em suma, a visão do futuro ajuda o patrão a enxergar a empresa como um "porta-fólio" de recursos, e não como uma coleção de unidades independentes, e também a mudar a organização e a criar mercados futuros.

Paralelamente a *Competindo pelo futuro*, tem surgido, na América do Norte, novo entendimento da mentalidade empresarial e das habilidades necessárias para as organizações competirem com sucesso, no século XXI. *Creative destruction*, de Richard L. Nolan e David C. Croson, *Levers of control*, de Robert Simons e *Waves of change*, de James L. McKenney, são livros que, ao lado do de Hamel e Prahalad — os nomes mais influentes sobre estratégia no Ocidente —, falam de questões relativas à transformação organizacional, convidando os leitores a pensar.

De um ponto de vista mais crítico, Hamel e Prahalad indicam o óbvio. Mas as empresas hoje estão num terreno minado por modismos e verbosagem. Assim, uma das qualidades da obra é ser oportuna.

Competindo pelo futuro, segundo os autores, "não é um livro para diletantes; não se destina simplesmente aos intelectuais e curiosos. É um guia para os que não se contentam em seguir a corrente, para os que acreditam que a melhor forma de vencer é reescrever as regras, para os que não têm medo de desafiar a ortodoxia, para os que estão mais inclinados a construir do que a eliminar, para os mais preocupados em fazer a diferença do que em desenvolver uma carreira pessoal e para os que estão absolutamente comprometidos com a vontade de chegar primeiro ao futuro".

O livro está obtendo sucesso por ser importante. Para os clientes, cria produtos e serviços não imaginados, mas que, em breve, serão essenciais. Para os executivos, cria a oportunidade de, mais que fazer carreira, deixar um legado. Para os empregados, abre vias para aspirações e contribuições pessoais.

Se, por um lado, *Competindo pelo futuro* está grandemente fundamentado na experiência, em todo o mundo, de empresas que conseguiram superar a desvantagem de recursos e galgar posições de liderança mundial, por outro, as idéias otimistas de Hamel e Prahalad, claramente expostas na obra, já vêm sendo usadas por muitas organizações importantes no Primeiro Mundo.

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA PARA SÓCIOS E HERDEIROS: A EXPERIÊNCIA DA DPZ, DO GRUPO VICUNHA, DO LABORATÓRIO FLEURY E DA MÉTODO ENGENHARIA



de **RENATO BERNHOEFT E JOAQUIM CASTANHEIRA**
São Paulo: Nobel, 1995, 136p.

por **Fabio Abilas**, Graduando em Administração na Universidade Estadual de Maringá, PR.

No Brasil, estima-se que a grande maioria das empresas familiares conseguem, em seu processo sucessório, chegar somente até a terceira geração. No entanto, há casos que não chegam a esta. Os exemplos estão aí: Mattarazzo, Brandalise, Hermes Macedo etc. Problemas de sucessão, incompatibilidade de interesses, gestão com princípios que não condizem com o pensamento do fundador, entre outros, são causas que desestruturam grandes grupos e deixam, no ar, perguntas e exclamações como "com um império daquele?", "mas a empresa era sólida!", para as quais todos gostariam de ter respostas.

O problema é que a sucessão familiar no Brasil é pouco discutida em termos de literatura, talvez porque algumas indústrias estejam chegando só recentemente ao seu centenário, o que torna a industrialização brasileira jovem em relação à dos países desenvolvidos. Mas não se pode deixar de discutir problemas como o da preparação adequada dos filhos para