

---

# Decisões Estratégicas na Sociedade do ??????

Por Domingos A. Laudisio

*A aparente estagnação econômica que o mundo inteiro tem experimentado desde o fim da “exuberância irracional” e da “explosão” de empresas de internet em 2000/2001 é parte de um processo histórico que vem ocorrendo desde a denominada sociedade agrícola. O entendimento deste processo e as lições aprendidas com empresas centenárias que sobreviveram e prosperaram ao longo de vários ciclos deste processo é chave para se sobreviver e crescer nos tempos atuais.*

*A busca de oportunidades atrativas e sustentáveis, bem como a clara definição do papel adequado que a empresa deverá ter na evolução dos fatos políticos e sociais é o caminho mostrado por estas empresas centenárias.*

*“A challenge to legitimacy is probably the most powerful force for change to be found in history” – Willis Harman. PHD, Stanford '48 in 1988*

A grande questão atual em todo o mundo é quando teremos um novo ciclo de desenvolvimento, onde as vendas e lucros crescerão, indústrias se transformarão gerando novas oportunidades de negócios e novas formas em se fazer negócios, novos produtos e serviços irão surgir.

A questão é muito mais complexa do que as discussões existentes. Para tanto uma análise com perspectivas históricas é necessária. Períodos de grande desenvolvimento ocorrem quando passamos de um determinado tipo ou fase de evolução de uma sociedade para outro – este é o grande “driver” que transforma a economia, as relações sociais e as direções políticas.

Um período de grande expansão econômica foi o início da sociedade industrial, quando máquinas e equipamentos foram criados para tornar a agricultura e o extrativismo mineral mais produtivos. Posteriormente a sociedade industrial tem novo período de crescimento quando produtos industriais foram criados para tornar a própria indústria mais produtiva, por exemplo, surge a indústria de bens de capital.

Finalmente temos ainda na maturidade da sociedade industrial um terceiro período acentuado de crescimento quando bens industriais foram criados para consumo, por exemplo, eletrodomésticos.

O início da sociedade da informação gera nova fase de forte crescimento. A informática buscava inicialmente tornar a indústria (e também a agricultura) mais produtiva. Posteriormente temos outro período de grande crescimento quando a tecnologia da informação desenvolve produtos e serviços, alavancando-se nas telecomunicações, para tornar a própria informática mais produtiva, como por exemplo, computadores portáteis interligados em rede e a servidores. Finalmente um novo período de acentuado crescimento surge na maturidade da tecnologia da informação quando são desenvolvidos produtos e serviços para consumo como, por exemplo, jogos eletrônicos, celulares e aparelhos de DVD.

Verificamos que a cada fase de uma denominada “sociedade”, ou quando se passa de um determinado tipo de “sociedade” a outro, temos profundas transformações políticas, sociais e econômicas, porém sempre com grande desenvolvimento.

**Períodos de grande desenvolvimento ocorrem quando passamos de um determinado tipo ou fase de evolução de uma sociedade para outro**

***Temos hoje no mundo um período de estagnação, ou seja “mais do mesmo” gerando perplexidade e questionamento – que passamos a denominar de sociedade do ??????***

O socialismo e comunismo surgiram durante a primeira fase da sociedade industrial, a predominância mundial do regime capitalista liberal surge com a segunda etapa da sociedade da informação. A família constitui a base da sociedade industrial em sua última fase quando o “baby boom” dos Estados Unidos abriu as portas para explosão de bens de consumo da sociedade industrial. O individualismo e os novos conceitos de união tipo “casamento” surgem com a segunda e terceira fases da sociedade da informação.

Vivemos atualmente um período em que não existe uma “nova sociedade” ou uma nova fase para a sociedade da informação. Acredita-se que a biotecnologia poderá vir a causar profundas transformações gerando um novo período de desenvolvimento. Entretanto parece ainda um pouco distante no tempo o aparecimento em escala de produtos e serviços baseados na biotecnologia. Temos então um período de estagnação, ou seja “mais do mesmo” gerando perplexidade e questionamentos – que passamos a denominar de sociedade do ??????

E a grande questão – o que as empresas deveriam fazer na sociedade do ?????? Se estas não investem ou não querem investir em função dos riscos consideráveis da biotecnologia precisam basicamente buscar um crescimento sustentado neste período. Para tanto fazer “mais do mesmo” não será suficiente, mesmo que “fazendo melhor”. O processo estratégico estará fadado ao fracasso se “procurar dirigir olhando pelo retrovisor” pois a estrada a frente será diferente e desconhecida.

Empresas como a sueca Stora, fundada em 1288 para extração de cobre, e a francesa Saint Gobain, fundada por Colbert em 1665 para a fabricação dos espelhos do palácio de Versailles, mostram o caminho do crescimento sustentado. A busca de um crescimento sustentado consiste no entendimento contínuo dos fatos políticos e sociais, inclusive intervindo nos mesmos quando necessário ou possível, na identificação e seleção de oportunidades nos elos fracos da cadeia de valor em que a empresa está inserida de forma a fortificá-los, na avaliação de competidores fracos que possam ser eliminados ou adquiridos e na identificação de setores correlatos menos desenvolvidos empresarialmente com oportunidades para se alavancar ativos ou capacitações existentes na empresa.

Através dos séculos a Stora lidou com profundas mudanças políticas e sociais, inclusive intervindo em algumas como em sua luta contra o rei da Suécia no século XV criando regras próprias acima das leis em suas propriedades para manter sua independência do estado. Alavancou suas capacitações para ir do cobre a exploração florestal, identificou o setor menos desenvolvido da fundição do ferro e dele participou e finalmente emergiu como uma das três maiores empresas de papel e celulose do mundo, avançando na cadeia de valor de produtos florestais e adquirindo competidores mais fracos. Alavancou ainda seus conhecimentos de processo de fabricação de celulose para participar do negócio de químicos.

A Saint Gobain participou diretamente da evolução dos fatos políticos e sociais da Europa Central através dos séculos – de empresa estatal satisfazendo necessidades políticas a empresa privada com grande influência em diferentes governos a novamente estatal com fins políticos durante o governo socialista do início dos anos 80 e novamente privada na mesma década. A partir do vidro dos espelhos de Versailles buscou todas as utilizações possíveis para o vidro tornando-se líder mundial: de construção a automóveis, a embalagens e a fibra de vidro. Ainda a partir do vidro como material de construção passou a fornecer para este mercado tubos para água/esgoto, materiais de cobertura e isolamento térmico/acústico. Finalmente avançou na cadeia de valor atuando na distribuição de materiais de construção. Alavancou ainda suas capacitações para entrar em cerâmica, plásticos e abrasivos. Através deste processo adquiriu centenas de empresas mais fracas que participavam destes negócios em todo o mundo.

Desta forma, a história mostra que devemos selecionar oportunidades que sejam atrativas e também criem um posicionamento sustentável. O conjunto destas oportunidades devem ainda resultar num crescimento atrativo – não necessariamente acelerado – e sustentável.

Atratividade é medida através do potencial de mercado, do potencial financeiro e dos riscos envolvidos—inclusive riscos políticos, regulatórios/legais e sociais.

**Devemos  
selecionar  
oportunidades  
que sejam  
atrativas e  
também criem  
um  
posicionamento  
sustentável.**

Posicionamento sustentável é adquirido quando são relativamente pequenos os “gaps” de ativos e capacitações para se capturar a nova oportunidade e quando é relativamente fácil para se entrar no novo negócio/mercado. Mas, uma vez dentro do novo negócio/mercado, torna-se difícil para potenciais competidores ingressarem em tal negócio.

Devemos ainda definir que papéis a empresa necessita assumir para acompanhar e participar da evolução dos fatos sociais e políticos bem como estabelecer que tipo de postura e identidade a empresa deseja ter neste processo.

**Domingos A. Laudisio** é sócio fundador da DL&DL Associados, ex-Diretor Sênior da Booz Allen & Hamilton e já ocupou diversas funções até o nível de diretor na St. Gobain, Dow e Monsanto. É mestre em engenharia e administração pela Universidade de Stanford (Stanford, Califórnia) e engenheiro civil pela Escola Politécnica da USP.  
e-mail: [dalaudisio@uol.com.br](mailto:dalaudisio@uol.com.br)

Julho de 2003

*Todos direitos reservados. A publicação de parte ou íntegra deste documento depende de citação da fonte e aprovação pelo autor.*