

# A Vez da Estratégia

O professor Michael Porter, respeitado consultor de empresas dos Estados Unidos, disse em recente entrevista à revista *Exame* que um dos males brasileiros era a atenção excessiva às discussões macroeconômicas, enquanto deixava em segundo plano questões de planejamento estratégico, vitais para as empresas e a economia nacional.

Seguindo os conselhos de Porter, os empresários brasileiros têm duas atitudes a tomar no novo e duro ano de 1992: continuar de olho nas ações do governo: procurando influenciar nas decisões, recorrendo ao *lobbies* no Congresso; ou — aceitando o cenário de dificuldades internas, que exige mais esforço — não descuidar dos desafios que a internacionalização da economia impõe pela competição aberta e franca.

A agressividade do Japão e dos *tigres asiáticos* é de assustar. A Europa chegou à conclusão de que seria impossível a seus 13 membros enfrentarem a concorrência isoladamente. Unidos, sem barreiras alfandegárias, e com livre fluxo de investimentos, tecnologias e mercadorias, os europeus julgam possível equilibrar as forças na disputa entre Japão e Estados Unidos pela liderança da produção e do comércio mundial.

Nos Estados Unidos, vítimas de grande porte começam a ficar pelo caminho. Depois da quebra da indústria imobiliária (embora alguns tolos ainda sonhem ficar ricos com aplicações em Miami), e a crise profunda que atingiu a indústria do petróleo, no Texas, e a agricultura no Meio-Oeste, verdadeiros ícones da economia vão à lona, como a Pan Am e, agora, a poderosa General Motors, a maior empresa dos EUA. A atrasada indústria automobilística brasileira (do aço às autopeças) terá condições de enfrentar até a Coreia do Sul, que hoje produz 1,5 milhão de carros?

Os empresários brasileiros assistiram às mu-

danças dramáticas na economia mundial com as cabeças enterradas no chão, como avestruzes. Em vez de captarem o sentido das mudanças, preferiram, como sempre, criticar abertamente os governos e manobrar, nos bastidores do Executivo e do Legislativo, a extensão da proteção cartorial do Estado. Foi assim com a Lei de Informática e o capítulo econômico da Constituição, que proibiu a atuação majoritária do capital estrangeiro na mineração e no subsolo (vale dizer, na exploração de petróleo).

Mesmo descontando as atribuições dos fracassados planos heterodoxos de 86 e 87, os empresários brasileiros deram demonstração coletiva, com a colaboração dos políticos, de completa falta de *timing* e sintonia estratégica. Construíram um Muro de Berlim para isolar ainda mais a nossa já protegidíssima economia da concorrência externa, às vésperas da derrubada do divisor entre o Leste e o Oeste, e da própria derrocada das estruturas econômicas do planejamento central. O erro brasileiro foi dar mais importância a Brasília do que ao mundo.

Quanto tempo perderam os empresários brasileiros em matéria de atraso tecnológico, de métodos ultrapassados de administração e de controle de custos, e em termos de *marketing* internacional porque os canais externos e internos da concorrência foram bloqueados? Ainda há tempo de recuperar o atraso perdido, nos investimentos em modernização e educação da mão-de-obra, para melhorar a produtividade.

O poderoso grupo Villares, que começa a passar por rigorosa reorganização, decidida pelo seu comandante, Paulo Villares, é exemplo típico de uma organização brasileira que teria esperado demais por sinais de Brasília, antes de decidir paralisar unidades que há muito estavam em crise, como o ramo de bens de capital e de elevadores.

JORNAL DO BRASIL  
06 JAN 1992