

From the desk of Eduardo Person Pardini

Um cenário de incertezas e o dilema da gestão empresarial

Atualmente as empresas operam em um cenário de incertezas muito maior do que no momento inicial da crise em 2008. Onde há pouco tempo havia previsões otimistas de crescimento e expansão, hoje existe uma grande duvida sobre o futuro do mercado e dos seus resultados.

Esta preocupação tem sua base devido à deterioração dos resultados corporativos, que não começou agora, mas lá no ano de 2012, como relata a revista Exame desta quinzena, que um entre cinco presidentes de companhias instaladas no país não recebeu bônus referente ao resultado obtido em 2012.

Aliado a isto, vem o fato de desconfiança no governo em lidar com a crise atual, sendo que, além da inércia e incompetência na gestão, os instrumentos disponíveis tem se mostrado insuficientes.

Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria BTA, 48% das empresas consultadas, entre as 500 maiores empresas instaladas no Brasil, identificou uma deterioração nos resultados, sem condição de recuperação neste ano. Ela complementa que a longo-prazo o cenário também é desanimador, pois para 63% das empresas as perspectivas para os próximos cinco anos é apenas mediano.

Somente para ilustrar, em 2009 a revista The Economist publicou em sua capa o Cristo Redentor decolando, e agora em 2013, publica na capa os países do BRIC afundando na lama. Ela menciona que o crescimento do Brasil foi fruto dos altos preços das commodities vendidas para a China, que agora com o enfraquecimento do crescimento deste país, combinado com inflação e baixo crescimento do PIB, faz com que a economia caminhe em passos mais lentos.

Criticamos o governo, mas quando olhamos para as corporações, elas também sofrem da inércia gerencial; deixam de tomar ações importantes para preparar as organizações para o momento de crise, escolhem fazer uma gestão de crise ao invés

de uma gestão de contingências, acentuando com isto a destruição do valor de sua operação.

Neste momento as empresas iniciam uma busca frenética de redução de custos, tomando decisões, que aparentemente podem surtir algum efeito a curtíssimo prazo, contudo a médio e longo-prazo se demonstram equivocadas.

Uma das decisões mais destruidora e mais equivocada é com relação ao capital humano da organização, os primeiros a sofrer com a falta de uma efetiva gestão de riscos corporativos, não estou mencionado aqui somente às ações para ajuste do dimensionamento da mão de obra, mas, decisões referentes à redução e/ou mudanças nos benefícios, na limitação dos programas de desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, e a mais equivocada, em minha opinião, que é a troca de colaboradores mais experientes por profissionais mais jovens, recém-formados, e por consequência mais barata.

No momento em que a organização precisa de pessoas experientes, comprometidas, alinhadas com os valores e cultura de governança, é quando, por miopia gerencial, estes profissionais são descartados.

Os líderes tem que entender que não é possível relaxar durante períodos sem turbulências, pois com certeza em algum momento elas virão, é natural, faz parte do ciclo da vida de qualquer empresa.

As empresas devem permanentemente ter total domínio de suas atividades promovendo as seguintes ações e atitudes:

- Estabelecendo um programa de redução de custos sustentável alinhado com as suas necessidades estratégicas. Isto deve ser uma atitude de todos os tomadores de gestão, e deve fazer parte de suas metas individuais;
- Implantar a atitude de “tolerância zero” para a incompetência e para o desperdício, não esquecendo que, por exemplo, reuniões mal planejadas representam um dos maiores desperdícios oculto;
- Promover uma gestão de risco efetiva, de forma que todas as ações sejam orientadas para a mitigação dos eventos que possam impactar de forma negativa a capacidade da empresa de atingir suas metas estratégicas;
- Estabelecer um programa contínuo e sustentável de revisão dos processos operacionais e do seu sistema de controles internos, através da contratação de

CROSSOVER

CONSULTING & AUDITING

especialistas em controles internos, com o objetivo da busca contínua de obtenção de processos mais eficientes, eficazes e econômicos.

Como sempre digo o sucesso ou a derrota é uma questão de escolha e não resultado do acaso ou da sorte.

Setembro, São Paulo, Brasil

