

2010

Gestão Empresarial

A miopia gerencial

Existem empresas que no curto prazo demonstra um resultado e crescimento fantástico, contudo a longo prazo elas se perdem no caminho, qual a razão?



A miopia na gestão e o declínio das operações.

Por Eduardo Person Pardini

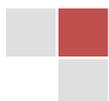
Durante minha vida profissional, tenho visto organizações que no curto prazo tem um imenso sucesso, contudo quando observamos no longo prazo, esta empresa entra em uma espiral decrescente, levando muitas vezes à operação a morte.

No século II a.c, o grande estrategista, filósofo e general Chinês, Sun Tzu, já dizia que estar sempre preparado é a melhor condição para a sobrevivência, quando ele menciona em seu manuscrito “A arte da guerra” , que, *“na guerra devemos nos preparar para a paz, e na paz nos prepararmos para a guerra”*.

Notem a profundidade desta simples frase, que nos remete a estarmos sempre vigilantes e preparados para enfrentar as mudanças e as dificuldades que com certeza iremos nos deparar. Não podemos nos acomodar e nem nos iludir com o sucesso, pois ele é efêmero e volátil. É importante também compreender que toda a organização social e seu progresso, dependem única e exclusivamente da atividade econômica, a qual é cíclica, e cada vez mais curta.

Pois bem, agora voltemos a nossa atenção para dentro das corporações, sejam elas familiares ou não, nacionais ou multinacionais, e podemos perguntar: Estamos nos preparando adequadamente para enfrentar os desafios que o futuro nos oferecerá? Temos um plano estratégico realmente verdadeiro? Nossos líderes estão preocupados com a sustentabilidade e perpetuação da operação? Temos boas informações para uma tomada de decisão eficaz? Como estamos gerindo nossos recursos humanos? Temos nossa organização comprometida com os objetivos estratégicos? Somos humildes o suficiente para compreender nossas fraquezas?

Minha experiência demonstra que muitas das perguntas acima ficarão sem uma resposta adequada. Muitas vezes quando questionado sobre o plano estratégico, o gestor mostra um material luxuosamente encadernado, repletos de gráficos e projeções, que infelizmente são meramente adornos de prateleira, pois ninguém, nem mesmo o gestor, lembram-se do conteúdo, ou sequer abriam o documento, tornando-o sem o mínimo significado operacional. Muitas vezes os gestores definem estratégias sem dar conta da cultura e valores existentes na organização, desconhecendo a importância destes dois itens que estão na base de todas as decisões.



Entender a cultura, valores e crenças de uma organização, faz parte da gestão de recursos humanos, o que muitas vezes, os líderes relegam esta atividade chave, ao simples controle operacional e documental, atuando em processos equivocados, sem nenhuma consequência eficaz e positiva na gestão de pessoas.

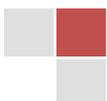
Outro tema de vital importância, é a qualidade do sistema de informações gerenciais. Tenho visto uma verdadeira colcha de retalhos, com muitos dados, mas nenhuma qualidade. É normal nestas organizações, a tomada de decisão baseada no número de vendas, e/ou pela posição do saldo bancário. Já encontrei gestores que nunca haviam visto uma demonstração de resultados, nem um fluxo de caixa e muito menos um balanço patrimonial, incrivelmente administravam por percepção, e depois não entendiam o porquê do declínio da operação.

O consultor e brilhante professor Jim Collins, em seu livro chamado "Como algumas empresas bem sucedidas fracassam", definiu as cinco fases importantes para o declínio de uma empresa.

A primeira é o excesso de confiança originado pelo sucesso, o que na realidade é exacerbação da arrogância e do poder, fazendo com que os orgulhosos gestores, não vejam os riscos inerentes que algumas posições, postura e decisões trazem.

A busca indisciplinada pelo crescimento é a segunda fase, consequência direta da primeira, onde a empresa busca o crescimento a qualquer custo, deixando de lado os fundamentos que a levaram à posição que se encontram. Por diversas vezes estas corporações se colocam em posição de risco desnecessariamente, seja por miopia estratégica, não observando o comportamento do mercado, ou fazendo investimentos de forma equivocada e desordenada, aumentando endividamento sem geração de caixa compatível, ou simplesmente pela falta de ação eficaz. A melhor maneira de quebrar uma empresa é o crescimento não fundamentado.

A terceira fase é a negação do risco, neste momento a empresa não acredita nos primeiros sinais de que alguma coisa não está certa; procuram-se culpados; como o mercado, concorrência e até a falta de sorte. Não vão à busca de entender e conhecer a verdadeira raiz do problema.



Após isto, iniciá-se a quarta fase; que é a corrida pela salvação, é quando a crise já está instalada e pode ser percebida por todos, neste momento a empresa procura uma solução como um novo CEO contratado a peso de ouro, ou uma fusão mágica que possa salvá-la da ruína.

E por último, é a fase da irrelevância ou morte, onde a viabilidade de recuperação está intimamente relacionada ao tempo que a empresa desperdiçou na fase acima. Neste momento, sua saúde financeira está na UTI, suas lideranças foram embora, e não existe nenhum plano de recuperação em vista, restando apenas ser adquirida ou infelizmente, fechar as portas.

Observem que em seu livro, o Prof. Collins cita como exemplos empresas da envergadura de uma Motorola, ou uma Compaq, Scott Paper, IBM e outras. Contudo, podemos sem dúvida nenhuma, expandir esta pesquisa no mercado brasileiro que encontraremos empresas que passaram ou estão passando por estas quatro fases.

Até a montadora Toyota, pelo seu CEO, Mr. Toyoda reconheceu no final do ano passado, que a empresa estava passando por um momento que poderia ser relacionado às fases acima descritas, de tanto fazer o que deu certo, blindou-se para fazer as coisas diferentes, e agora, a maior montadora está em crise, que pode ser mortal, vai depender da flexibilidade de mudanças dos gestores.

Para concluir, quero citar novamente o general Sun Tzu, quando ele diz que *“Estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória, e tática sem estratégia é o ruído antes da derrota”*

Sejam felizes!

Este texto pode ser utilizado desde que citado a fonte.

