

MERCADO

OS CEO'S ESTÃO
MATANDO AS
EMPRESAS

NELSON AHMAR



Desde os primórdios da história da humanidade, a mola propulsora do conhecimento tem sido a curiosidade e a iniciativa. Pessoas são naturalmente curiosas e, como animais sociais, motivadas a interagir, interrelacionar-se e aprender umas com as outras.

Com a história do conhecimento sendo transmitida de geração a geração, as comunidades evoluíram num processo contínuo de ensinar e aprender, com o compartilhar informações e conhecimentos desempenhando papel fundamental no processo de relacionamento coletivo da sociedade, assegurando o fluxo de tornar o conhecimento disponível e perene ao longo do tempo.

Do ponto de vista sistêmico, se olharmos a anatomia do corpo humano: os sistemas e funções atuando como processos críticos interdependentes asseguram o desempenho do todo, com cada célula (veículos por meio dos quais os processos funcionam) se integrando naturalmente, cumprindo sua atividade e conhecendo sua parcela de contribuição no desempenho final mais eficiente do sistema, ou objetivo final da entidade.

De forma similar, organizações econômicas são entidades pelas quais pessoas interagem para atingir objetivos econômicos individuais e coletivos. Destes objetivos, estruturas, estratégia, cultura, processos e ações gerenciais dependem o resultado e o sucesso do empreendimento, que esperamos seja perene e prime pela excelência.

Do ponto de vista de controle, como o cérebro, que de forma natural controla o corpo, as empresas precisaram definir uma estrutura para seu próprio gerenciamento e controle, adotando para si o modelo baseado na hierarquia dos exércitos, que se por um lado se caracteriza por uma extrema disciplina (muito eficiente em tempos de paz), por outro apresenta-se extremamente limitante ao impedir a comunicação entre seus elementos, o que aniquila o instinto humano natural de aprendizado.

Quando a filosofia da sociedade mecanicista se defrontou com o problema de como controlar os recursos, considerou capi-

tal como recurso escasso e definiu pessoas como inputs do sistema. Não sendo as pessoas, recursos tão controláveis e previsíveis, como os recursos de capital, foi necessário desconsiderar a variância entre as pessoas e criar um homem padrão, que pudesse servir de referência, permitindo melhor exercer o controle do modelo conhecido, e de forma que todo o sistema de planejamento, formação e controle pudesse ser baseado apenas na alocação de capital.

Aliado a isto, a decisão errônea (minha opinião), de que o objetivo das organizações é obter resultados no curto prazo, levou a que elas fossem desenhadas para maximizar tanto valor quanto possível de seus ativos (aí incluídas pessoas) e de forma imediata. Isto criou CEO's imediatistas e com interesses geralmente diversos dos do acionista (o indivíduo acima da comunidade e da instituição) sacrificando os resultados de longo prazo que advêm da melhoria contínua e da atualização das competências dos indivíduos e processos, habilitando-os a criar novos valores (sacrifica-se o alimento do amanhã no altar de hoje – Drucker) para construir a empresa vitoriosa do amanhã.

Enfim, tudo ia bem, até que, de repente, a globalização e a baixa demanda conduziram a um excesso de capacidade produtiva instalada, por falta de recursos dos consumidores e não por não haver a necessidade do produto (é a carência na fatura, com fábricas trabalhando quem

MERCADO

da sua capacidade produtiva e pessoas com desejos e necessidades por produtos, mas sem poder pagar por eles). Essas questões invalidaram o modelo de investimento que definia capital produtivo como recurso escasso e economia de escala como fonte única de vantagem competitiva, transferindo esta responsabilidade e ônus para o conhecimento e seu deployment por toda a empresa.

As empresas de consultoria, com extrema competência, se aperceberam antecipadamente da era do conhecimento e investem de forma maciça nos seus profissionais, de forma a suportar as indústrias que, ainda distantes deste mundo, continuam a apoiar seu sucesso na economia de escala e na redução de custo, enquanto a batalha do amanhã se dará, com certeza, na competição baseada no conhecimento (a competição não pelos produtos, mas pelas competências essenciais que criarão os produtos – Prahalad).

Por conta da estabilidade e sonolência do ambiente do negócio, os planos estratégicos eram gerados como projeções do passado e esta forma tradicional de gerenciamento funcionava muito bem. O enfoque era de proteger a posição de mercado, e não de desenvolver a capacidade da organização para perceber um mundo em constante mudança, com as organizações que aprendem, como o cérebro. Do ponto de vista de gerenciamento corporativo, esta forma de pensar deixou o legado de uma baixa tradi-

ção em planejamento, que por isso quando existe é superficial na tratativa, abrangência e escopo, o que tem, de uma forma constante, frustrado e surpreendido a alguns que mesmo fazendo as coisas certas (como sempre fizeram) não têm sido bem sucedidos nas empreitadas.

Ocorre que, como a inteligência não é um privilégio da hierarquia, empresas têm pago um preço muito alto pelo egocentrismo de seus CEO's (pobre da empresa cujo spot está em poucos homens), já que nas organizações clássicas, o CEO define a direção, formula estratégias e controla recursos, restando aos outros o papel de implementadores operacionais. Não é de se espantar, então, que a hierarquia conservadora, tenha demonstrado tantas limitações. Agora, alarmados com a perda de competitividade, organizações buscam a altos custos disseminar o empowerment por quaisquer meios.

O máximo que têm conseguido, porém, é um tempo para tomar fôlego, pois o comportamento e o relacionamento entre as pessoas não mudaram, já que a prática do gerenciamento autoritário e hierarquizado foi gravada de forma radical no código genético dos colaboradores e mudanças de comportamento exigem credibilidade e confiança mútua (tanto na ética, como na competência do CEO).

Isto terá de ser mudado, pois o novo desenho de or-

ganização exige um CEO menos egocêntrico, que subleve o papel de arquiteto da estratégia da empresa e controlador burocrata para assumir o papel de líder da mudança do comportamento organizacional, ajudando a desenvolver pessoas que compartilham o conhecimento para desenvolver negócios e alavancar a empresa.

Como as atividades e contribuições esperadas não estão explicitamente definidas, o CEO tende a ir para a sua zona de conforto, em que o papel de controlador administrativo da operação, de discutir o imediatismo das reduções de custos, dos cortes nos investimentos, das estruturas e detalhes da operação (que podem de forma

muito mais eficiente e competente ser feitas por seus assessores) lhes é familiar.

Parece irrealizável. Por um lado desejamos CEO's construtores de redes e arquiteturas de informações e coaches de gentes, enquanto por outro lado eles podem não saber fazer diferente, pois cresceram, foram valorizados e reconhecidos neste mundo, onde o que sabem fazer é reduzir custos (em geral downsizing leva, não ao crescimento no longo prazo, mas a mais downsizing no futuro).

Enfim, o enfoque tradicional da quiromancia (tentar prever o futuro e planejar para ele), continua sendo sua forma preferida de trabalho, em

oposição ao desafio de perceber as mudanças emergentes, pois que, numa economia baseada na informação, no conhecimento e na competitividade, a competência central da empresa passa a ser a sua capacidade de desenvolver e aplicar conhecimento escasso e habilidades, recrutando e desenvolvendo recursos. A empresa vista não mais como um "pool" aleatório de recursos e sim estes como fonte de vantagem competitiva, em que algumas rastreiam o mundo à caça de recursos e outras investem, os desenvolvem e não sabem como usá-los.

Desenvolvidos os recursos, o próximo grande desafio é mantê-los (a qualidade do recurso é a única coisa que nos distingue da concorrência), pois não basta desenvolver recursos superiores se a empresa não consegue obter vantagens por deter e acumular estas ilhas de informação.

E não existe outra saída, pois a habilidade de compartilhar, transferir e alavancar o conhecimento fragmentado precisa ser desenvolvida, de forma a que a empresa seja capaz de explorar os benefícios deste contínuo fluxo de conhecimento por meio das suas fronteiras, criando pontes que interliguem estas ilhas e transferindo, de forma rotineira, as "best practices", por toda a cadeia, aplicando um fator multiplicador no conhecimento individual, num processo coletivo de aprendizado compartilhado.

Alguns até tentaram o sacrifício de entender e

As empresas tem pago um preço muito alto pelo egocentrismo do seus CEO's

MERCADO

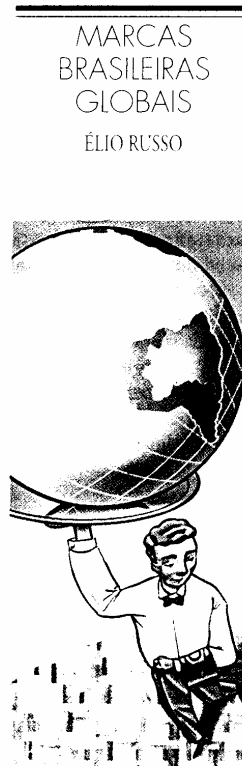
aplicar o Planejamento estratégico, de forma a suportar a visão de longo e médio prazo. Mas, devido à forma que aplicaram e à sua distância da realidade, se frustraram ainda mais e acabaram enterrando a estratégia, já que as distorções se reforçam quando quem nunca esteve no front define as táticas da guerrilha e os que já estiveram lá não participam na definição da estratégia (Nem todos os generais foram mortos – Drucker). É quando definir um objetivo lindo ou uma visão maravilhosa, não garantem o sucesso, pois a visão jamais será melhor que o visionário que a criou.

Enfim, o CEO que foi bem-sucedido no ambiente tradicional de controlar recursos e pessoas, num estilo gerencial marcado pelo autoritarismo, centralização sem compartilhamento de decisões e com alta distância entre seu poder e a ação, tem muita dificuldade em se ajustar ao papel de treinador e de integrador, para assumir a responsabilidade não de desenvolver o negócio, e sim de desenvolver pessoas que desenvolvam negócios, e continuam a construção da organização que aprende sempre e que será vitoriosa, mesmo quando ele tiver se retirado e num tempo que jamais conhecerá.

Cada dia mais o currículo deste homem capaz de construir a empresa vitoriosa, se confunde com o de alguém com determinação e disposição suficientes para quebrar os paradigmas do administrador tradicional. Um construtor de pontes que per-

mita o conhecimento permeiar, por meio das fronteiras das funções, processos e pessoas, de forma a obter a máxima sinergia e aproveitar no limite as potencialidades do sistema.

Alguém que enxergue, além das pessoas, colaboradores poderosos, cada dia melhor preparados, amantes da iniciativa, dos resultados e da competição, que acreditam que a missão será atingida e cuja motivação é o desafio em si. ©



Devagar estamos chegando lá. A globalização das marcas acompanha a globalização econômica-tecnológica e sócio-política. É importante refletir e agir sobre seus impactos, visando o benefício possível para as pessoas, empresas, sociedades e países.

É fato largamente conhecido e estudado que marcas de valor agregam valor ao patrimônio das empresas, podendo ser avaliadas financeiramente, num fenômeno conhecido como brand equity. Um dos fatores que tem maior peso na avaliação de valor patrimonial da marca é o seu nível de internacionalização.

Quatro fator importante é o tipo de mercado ou categoria onde atua a marca. Marcas de comida e bebida têm maior valor potencial do que marcas de roupas e eletroeletrônicos, porque atuam em categorias menos suscetíveis a rápidas mudanças de moda e tecnologia e também porque atendem demandas básicas universais.

Marcas globais, além da valorização patrimonial, contribuem para o negócio de muitas maneiras:

- Diluição do risco decorrente das oscilações conjunturais ou mudanças das políticas de comércio exterior num determinado país.

- Diluição dos custos de marketing (comunicação, distribuição, etc.).

- Diluição dos custos de desenvolvimento (produtos, processos, gestão, etc.).

- Ampliação de oportunidades, via extensão da linha de produtos e marcas, alianças estratégicas, sourcing, etc., que podem ocorrer num determinado país e aproveitadas em outros.

- Intercâmbio cultural, oxigenando a gestão e favorecendo a inovação, as best practices, o benchmarking, a pesquisa na fronteira do conhecimento, etc.

Outra vantagem potencial das marcas globais é a criação de uma “reserva de imagem” – uma espécie de reserva de mercado potencial. Mesmo sob baixa exposição prévia direta no local, é possível obter alta frequência e cobertura indireta junto a públicos relevantes.

Pensar globalmente, agir localmente, procla-

NELSON AHMAR é engenheiro, MBA – London Business School – Londres / FGV e Professor de Gerência de Negócios na ESPM.