

Amnésia empresarial?

Nesta edição, vamos discutir por que as organizações, em geral, não vinculam o orçamento à implementação da estratégia ou por que ela é de curto prazo. Quais são as principais razões? Existem algumas incoerências entre dois processos: estratégia (resultado no longo prazo) e orçamento (dinheiro, curto prazo). O primeiro é visionário, enquanto o segundo é conservador, elaborado em função de uma arquitetura realisticamente rígida. A estratégia diz respeito a estabelecer metas de longo prazo - “Queremos dobrar as vendas em três anos” ou algo desse tipo. O orçamento não diz que as vendas serão dobradas em três anos, porque talvez isso aconteça, talvez não.

Outra razão é que a arquitetura do sistema orçamentário vai tão contra a arquitetura da estratégia que elas são incompatíveis desde o início. A estratégia afirma: “Vamos treinar o pessoal, construir sistemas de computador”. O orçamento diz: “Em programas de treinamento, nós gastamos; em sistemas de computador, nós capitalizamos”. Os sistemas de estratégias declaram: “Precisamos fazer todas essas coisas juntas. Se treinarmos as pessoas e não dermos a elas uma nova tecnologia, não vai funcionar, e, se dermos a elas uma nova tecnologia e não treiná-las, também não vai funcionar”. Os sistemas orçamentários determinam: “Isso vai para a tecnologia da informação e somente isso para os recursos humanos, e vocês administram essas fontes de recursos no dia a dia”.

As empresas que buscam obsessivamente a racionalização e eficiência podem ter uma amnésia empresarial: a incapacidade de lembrar como crescer. O foco de curto prazo pode se transformar em “extinção a longo prazo”, se as empresas caírem na armadilha somente do lucro. No extremo oposto, o crescimento sem uma estratégia coerente - ou seja, o crescimento puro e simples, sem precaução - pode levar a empresa a dar um passo grande demais, para além da curva da estabilização.

A pressão da maioria não é só capaz de demolir um bom palpite, ela nos faz duvidar até mesmo quando sabemos que temos razão. Ir contra a maioria é difícil. Não é fácil nem quando a discussão trata de fatos que podem ser vistos e medidos. Fica muito mais complicado quando se trata de questões de opinião sobre o futuro, por exemplo. Quase todas as questões que mexem com dinheiro são do segundo gênero. E querer extrair de um financista, agora, o dinheiro para garantir a viabilização de um palpite a respeito do futuro não é uma das tarefas mais fáceis de serem realizadas. Você também acaba acreditando que o que ele afirma é procedente e entra em estado de resignação. Mas o fato é que, no fim das contas, a estratégia tem que ser custeada, se quisermos que funcione. ■



Carlos Pessoa
Professor e especialista em
Negociação e Gestão estratégica
www.carlospeessoa.com.br