

Mais céticos e menos vulneráveis nas organizações

Retomando nossa reflexão sobre a Gestão nas Organizações, vamos analisar a importância de os gestores serem mais céticos e menos vulneráveis a fórmulas simplistas e soluções mágicas em circunstâncias que nos forcem a buscar curas miraculosas. Quaisquer que sejam as causas do sucesso (ou insucesso) das organizações, elas refletem a competência (ou a incapacidade) em gestão, manifestada por seus líderes e dirigentes, na condução desses empreendimentos. Infelizmente, nada no mundo dos negócios fica parado. As preferências dos clientes mudam, a tecnologia evolui, e aparecem novos concorrentes. Por isso, é arriscado somente procurar constantes melhorias graduais em antigos modelos que talvez não sejam mais corretos, dadas as alterações na dinâmica competitiva e de clientes.

As organizações nunca podem alcançar o sucesso simplesmente seguindo um conjunto de passos, não importa quão bem intencionados. Seu sucesso será afetado por aquilo que fazem os rivais. Quanto maior o número de rivais, quanto mais fácil for para novos concorrentes entrarem no mercado, e quanto mais rapidamente muda a tecnologia, mais difícil fica sustentar o sucesso. Essa é uma verdade desconfortável porque admite que alguns elementos do sucesso nos negócios estão fora do nosso controle. De fato, a estratégia é uma hipótese. É aonde queremos chegar a longo prazo. É a nossa ideia de como será nossa empresa no futuro e como fazer para isso acontecer. Implica a transição de uma empresa de sua posição atual para uma posição futura desejável, porém incerta.

Como nunca estive nessa posição futura, o caminho que a organização pretende utilizar em sua trajetória envolve uma série de hipóteses interligadas. Portanto, qualquer que seja, a estratégia sempre envolve riscos porque nós não sabemos com certeza qual será o resultado de nossas escolhas. A estratégia é arriscada porque ela é baseada em nossos melhores palpites a respeito de algo sobre o qual não temos o menor controle, como: clientes, reação dos concorrentes e mudança tecnológica.

A fidelidade dos clientes evaporou: é cada vez mais difícil agradá-los, pois suas reações são incertas. Prever as jogadas de um rival dificilmente pode ser chamado de uma ciência exata, especialmente quando esse rival também está tentando prever nosso comportamento. O aperfeiçoamento dos recursos tecnológicos diminui drasticamente os intervalos entre a descoberta e a aplicação de uma ideia e abrevia o ciclo de vida dos produtos. Na próxima edição da *Revista Linha Direta*, em dezembro, falo sobre isso com mais detalhes. ■



Carlos Pessoa
Professor e especialista em
negociação e gestão estratégica
www.carlospessoa.com.br