

18 - Propostas para Empresas Vencedoras deste Milênio

Luiz Otavio Nascimento

O anuário "Melhores & Maiores" da Revista Exame acaba de completar 40 anos, consolidando-se como referência em termos de coleta, apresentação e análise de desempenho dos principais segmentos da Economia Brasileira. A par da excelência da publicação, uma curiosidade demanda atenção: das 500 maiores empresas constantes do primeiro anuário, 230 (46%) permanecem vivas e somente 87 (17.4%) ainda frequentam o anuário.

Talvez a explicação para tão baixos percentuais de remanescentes venha da globalização e da velocidade continuamente crescente que está sendo imprimida aos negócios, encurtando o ciclo de vida dos produtos e serviços, valorizando a inovação e premiando os mais rápidos empreendedores, determinando perdas aos lentos e àqueles que não têm disciplina de execução.

Mas, se os números da Exame são o reflexo do acontecido nas últimas quatro décadas, o que podemos esperar ao longo de igual período neste milênio? Milênio agora caracterizado por consumidores sempre conectados, bem informados e orientados ao valor, formadores de mercados onde as vantagens competitivas tendem a ser transitórias.

Na busca da resposta, encontrei as mais diversas citações, provenientes desde executivos bem sucedidos a renomados consultores. Mas, acredito tê-la obtido num antigo trabalho intitulado "Seis Propostas para o Próximo Milênio – Lições Americanas" de Ítalo Calvino, publicado em 1990 pela Companhia das Letras, São Paulo.

Ítalo Calvino (1923-1985) era um escritor cubano que foi convidado em 1984 para fazer um ciclo de seis conferências ("The Charles Eliot Norton Poetry Lectures") ao longo do ano letivo de 85-86 na Universidade de Harvard. Tais conferências deveriam ter como tema alguns valores literários que, a critério do autor, mereciam ser preservados no curso do próximo milênio.

Ao morrer, à véspera de partir da Itália – onde morava – para os Estados Unidos, ele tinha escrito somente cinco das seis conferências. A sexta, sobre consistência, não foi sequer rascunhada.

Os seis valores literários de Calvino transformam-se, sob a minha ótica, em características de uma empresa moderna e vencedora, orientada às necessidades do consumidor e inserida num ambiente competitivo baseado na criação de maior valor.

Tais valores, aqui denominados por mim de características, altamente relacionadas entre si, são: leveza, rapidez, exatidão, visibilidade, multiplicidade e consistência.

LEVEZA

A era das grandes estruturas passou. Vivemos os novos tempos da competição em que as gorduras, as ineficiências internas e os desperdícios – inclusive de tempo e talentos – de uma empresa não podem ser transferidos ao preço do produto, sob pena de condená-la ao fracasso. As estruturas têm de ser pragmáticas, direcionadas somente ao essencial, ao que é crítico para o sucesso, e apoiadas por uma eficaz e eficiente TI - Tecnologia da Informação.

Os níveis hierárquicos têm de ser diminuídos e a distância entre a direção da empresa e o consumidor tem de ser encurtada, o que gera a necessidade de rever todos os processos, quer produtivos, quer administrativos, além do sistema de distribuição e toda a sua logística. A leveza requer uma clara definição de responsabilidades e autoridade, que apoiada por meritocracia conduz a um maior envolvimento de todos.

RAPIDEZ

No mundo que está sendo dominado pela convergência da TI - Tecnologia da Informação com as Telecomunicações, que passam a ser disponíveis on-line e em tempo real para um número cada vez maior de pessoas, a rapidez nas ações torna-se imprescindível. A todo instante surge uma nova ação a demandar por uma reação imediata, no sentido de preservar ou ampliar participações de mercado. Novos participantes estão sempre a aparecer para substituir os lentos e, esse movimento é apoiado por encurtamento das distâncias, redução das barreiras, novas tecnologias, maior disseminação do conhecimento e pela ânsia do consumidor pelo novo.

EXATIDÃO

A velocidade em que atualmente as coisas acontecem e os custos envolvidos exigem que toda e qualquer ação seja exata, pois pode não haver tempo e recursos para reparação de erros. Isso

determina a necessidade das empresas focarem o que é essencial e importante, ou seja, o crítico para o sucesso no seu negócio, tendo como base um sistema de informações mercadológicas que monitore continuamente as constantes mutações do ambiente, contemplando o consumidor e a concorrência.

A base da exatidão é o binômio qualidade-tempo em que a informação é disponível, aliado ao poder da empresa de análise, tomada de decisão e implementação de ações.

VISIBILIDADE

A imagem que cada uma das partes interessadas tem da empresa é fundamental para o estabelecimento de parceiras. Na extremidade do sistema está o consumidor, atuando em redes sociais, a cada dia mais ávido de informações e desejando se engajar com a empresa que visivelmente melhor atende às suas necessidades e que almeja um relacionamento duradouro, respeitando-o como pessoa e cidadão.

A visibilidade é construída por ações e comunicação, mas estas não podem ser apenas pontuais e sim um processo contínuo e consistente com o posicionamento desejado, apoiado por prospecções contínuas da percepção da imagem da empresa por seus parceiros desejados.

MULTIPLICIDADE

Esta característica tem dois enfoques. O primeiro é interno: a cada dia é maior a necessidade de uma gerência generalista com visão múltipla e com capacitação para uso das mais diversas ferramentas administrativas. Esse tipo de gerência propicia uma estrutura leve, ágil e com maior poder de exatidão.

O segundo enfoque é o externo que requer uma visão múltipla do mercado, quer em termos geográficos, quer em termos de nichos advindos de uma maxi-segmentação, exponenciada pelo fenômeno da globalização e representadas por comportamentos e estilos de vida, e não mais por classes sociais e/ou renda.

CONSISTÊNCIA

A consistência das ações de uma empresa vem da manutenção de um processo rotineiro de cumprimento das decisões emanadas de um planejamento estratégico, validado e ajustado em tempo

real, que contemple orientação às necessidades dinâmicas do consumidor e a busca da competitividade baseada na criação de maior valor relativo.

Tal busca contínua é um caminho de longo prazo e a base da consistência, pois o rumo estabelecido irá nortear as ações de curto prazo, mantendo a coerência independentemente dos múltiplos mercados onde a empresa estiver inserida. A consistência irá, também, validar a imagem que o consumidor tem da empresa, tornando sinérgico todo o processo.

Em suma, o destino de sua empresa está nas suas mãos. Você empresário não pode imputá-lo a mais ninguém. Mas, pode buscar ajuda para voltar a empreender e fazer dos próximos anos um período dourado e de grandes colheitas.