

## De Crises e Mudanças

As crises e as recessões, a despeito do desarranjo e desastres que causam, sempre oferecem oportunidades de renovação. Algumas empresas convivem melhor com elas. Fazem a lição de casa e estão preparadas tanto para suporta-las do ponto de vista financeiro, quanto para investir em aspectos que vão-lhes dar ainda maior competitividade, nos momentos de retomada.

Entretanto, apesar do ditado dizer que “não há bem que sempre dure, nem mal que nunca se acabe”, muitas empresas apegam-se à sua segunda parte e descuidam-se da primeira. Se sobrevivem ao pior momento, entram de cabeça na euforia da retomada (em geral fruto da demanda reprimida), saldando dívidas e compromissos, mas continuam fazendo tudo como antes. Até a crise seguinte.

Períodos de dificuldades, como os da conjuntura atual, costumam provocar forte demanda por projetos de planejamento – estratégico, marketing, negócios, ... – vindos de empresas de pequeno porte. As razões são diversas, mas todas permeadas pelo sentimento comum de que “não é mais possível prosseguir da forma como andamos fazendo”.

Há os casos que chamo de “virtuosos”. Da empresa que deseja desconcentrar a sua base de clientes, para reduzir a exposição ao risco, ou daquela que deseja profissionalizar-se e dar nova feição a negócios que um dia foram tratados como mera oportunidade de explorar, de modo mais amplo, suas competências.

Virtuosos, porque a questão financeira está sob controle e as empresas têm investido em seus próprios negócios. Mesmo assim, há sempre a tentação de se achar que a preparação para o futuro não passa do lançamento de um novo produto, ou da consolidação de uma aliança, ou parceria, com o apoio de algumas ações de marketing promocional.

Entretanto, se a organização não está preparada para enfrentar o rápido crescimento da base de clientes, ou o aumento no nível de exigências destes, o efeito tende ser adverso. Em nossos editoriais mais recentes, vimos batendo a tecla de que marketing precisa ser pensado por inteiro e que sua associação com serviços é quase inescapável.

O exame mais cuidadoso mostra que o verdadeiro desafio está no reposicionamento estratégico de toda a organização, no comprometimento das diferentes áreas e funções com a essência dos negócios – criar valor distinto para os clientes, de modo lucrativo. Esta é a verdadeira crença. Pois o futuro é por natureza incerto e crises virão de toda parte, com frequência ainda maior.

Porém, tornar o cliente visível, presente e considerado em toda a sua dimensão, não é mudança trivial. Requer liderança, coragem e perseverança para tirar a empresa do conforto de se achar pronta para enfrentar qualquer crise e leva-la a renovar-se, antecipando-se às incertezas futuras.

E o que dizer dos “viciosos”? Esmagados por compromissos financeiros, ou totalmente consumidos pelo apagar incêndios, abrem mão de potencializar seus pontos fortes e como já dissemos, repetem-se, até perder a capacidade de apenas resistir. Por absoluta inanição.

Um exemplo interessante é o da empresa a qual se apresenta a oportunidade de exportar. O fato não ocorre por acaso. Ao longo dos anos ela tem demonstrado ser capaz de desenvolver e confeccionar bons produtos. Entretanto, é vítima da estrutura de sua própria indústria, onde as relações produtor / comprador são crueis.

Por não entender a estrutura da indústria, é presa fácil da manipulação dos compradores e tudo o que seus executivos fazem é queixar-se, sem nada tentar de novo. Como se fosse possível conseguir algo diferente, fazendo o mesmo de sempre. Então, ao invés da oportunidade de exportar tomar caráter estratégico e abrir espaço à mudança, fica sendo apenas a oportunidade de um caixa adicional fortuito, por absoluta falta de preparo.

E quando à primeira adversidade aponta, qualquer conversa, ou desejo de mudança manifesto pelo “vicioso” se encerra com o velho chavão do “vamos deixar isto para quando as coisas melhorarem”. Se é que vai haver esta chance.