

“De Volta ao Básico”

Nos negócios há sempre a tentação de se buscar a fórmula mirabolante do crescimento. Aquela mágica que irá catapultar a receita e o lucro da empresa, por esperteza, ou puro golpe de sorte. Um dos exemplos mais recentes, a nível internacional, é o episódio da ENRON. A nível local, há sempre os seguidores da “Lei de Gerson”. O que não surpreende, pois a despeito de todos os avanços dos últimos anos, ainda somos um país sujeito à instabilidade das regras e às quebras de contrato, como há pouco ocorreu com as empresas de telecomunicações.

Além disso, a globalização e o conseqüente acirramento da competição, formaram terreno fértil à proliferação de práticas gerenciais cheias de promessas, durante a década de 90. Em vários casos, modimos de vida curta, que renderam bom dinheiro a alguém, mas dos quais sequer temos memória. Tal como as “ponto com”, muitas desapareceram, embora de modo discreto, nada comparável a explosão da “bolha de exuberância irracional”.

Mas, como se orientar, em meio a tantas incertezas e cenários repletos de instabilidade? A edição de julho último, da Harvard Business Review, traz interessante matéria sobre a questão, resultado do exame cuidadoso de mais de 200 práticas gerenciais consagradas, empregadas por 160 empresas, sob condições fiscais semelhantes, ao longo de 10 anos.

As 160 empresas formam 40 grupos de 4 empresas, representativos de indústrias distintas. Cada empresa, dentro de cada grupo, caracteriza diferente grau de retorno para o acionista:

- Vencedora – consistentemente superou os pares de sua indústria ao longo do estudo
- Perdedora – consistentemente abaixo dos seus concorrentes
- Ascendente – melhoria dramática, após um início fraco
- Descendente – bom começo, ao início da década, mas ficando para trás, depois

Maiores detalhes vocês encontram em “*What Really Works*”, por **Nitin Nohria, William Joyce e Bruce Roberson**, mas o resultado pode ser resumido assim: a maioria das ferramentas e técnicas gerenciais estudadas não tem relação causal direta com o desempenho superior nos negócios.

Importante, aponta o estudo, é a empresa ter um forte domínio sobre o que é básico nos negócios. E este básico ficou caracterizado (sem exceção, entre as empresas vencedoras) como:

- Distinguir-se em 4 práticas gerenciais primárias – **estratégia, execução, cultura e estrutura**
- Maestria em 2 de 4 práticas gerenciais secundárias – **talento, inovação, liderança e fusões e aquisições**

A pesquisa mostrou, por exemplo, não haver maior relevância no fato do seu negócio ser centralizado, ou descentralizado, desde que você mantenha-se atento à simplicidade na forma de estruturar a organização. Ou na tecnologia que você escolheu implementar – CRM, ERP, ... – desde que a execute sem falhas.

Os autores chamam essa combinação de **fórmula 4+2 do sucesso** e afirmam que a empresa que a emprega, tem mais do que 90% de chance de alcançar desempenho superior nos negócios.

Tivemos a oportunidade de testar a “fórmula” com alguns de nossos clientes e empresários (não clientes) com os quais nos relacionamos. Do último grupo, destaco a história de uma empresa na área de mineração (pedreira). É o típico negócio onde não cabe muita diferenciação. Porém, estabelecida a estratégia de “sempre ter o produto disponível”, as demais práticas vêm sendo aplicadas consistentemente, sob forte liderança, com sucesso.

Dentre os clientes, um deles, na área de serviços de T.I., vem crescendo a taxas elevadas. Contudo, além da disciplina e atenção que costuma dedicar aos negócios, decidiu engajar-se num processo de reposicionamento estratégico que inclui a discussão das demais práticas gerenciais (primárias e secundárias), porque persegue a liderança no seu segmento, em ambiente de forte competição.

Os exemplos acima atestam a validade do assunto, também por estas terras e fornecem razão suficiente para darmos continuidade ao mesmo, em nosso próximo editorial.