

## O futuro da gestão

**U**ma análise retrospectiva da evolução da gestão empresarial nas últimas décadas revela que foram feitas inúmeras tentativas para se criar soluções para dois desafios: primeiro, elevar a produtividade; segundo, garantir a sobrevivência em um ambiente econômico e institucional desfavorável. Nesse período, podemos destacar a popularização de conceitos e ferramentas tais como qualidade total, *benchmarking*, *balanced scorecard*, *just-in-time*, terceirização, *empowerment*.

A maior parte desses conceitos e ferramentas foi desenvolvida em contextos alheios ao nosso. As organizações brasileiras os importaram e implementaram em profusão; algumas foram bem-sucedidas, outras nem tanto. O momento agora parece de reflexão, cabendo, então, perguntar: quais desafios enfrentarão as empresas locais nos próximos anos e o que devem fazer para serem bem-sucedidas?

No que concerne ao ambiente de negócios, o Brasil está entre os países de maior carga tributária do mundo, com limitada capacidade de investimento e uma legislação que dificulta a criação de novos negócios. O mercado consumidor é restrito, dado o baixo poder aquisitivo da população. A atividade informal parece em constante crescimento, com diversos impactos negativos.

No entanto, uma série de mudanças importantes atinge nossas empresas, cada vez mais inseridas no mercado global, tais como mudanças

rápidas no comportamento do consumidor e nas formas de consumo, riscos constantes de obsolescência tecnológica e necessidade de manter um ritmo acelerado de inovação.

Diante desse quadro, como garantir a competitividade? Pelo menos quatro linhas de atuação são essenciais. Primeira, é necessário rever ações com maior frequência, combinando correções de rota com visões de médio e longo prazo. Segunda, é preciso consolidar parcerias entre empresas, órgãos públicos e organizações não-governamentais. Terceira, é necessário desenvolver competências, principalmente por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa. E, quarta, é preciso cortar custos de forma radical, garantindo a sobrevivência em um cenário econômico desfavorável.

Os gestores brasileiros têm se mostrado historicamente avessos à evolução das condições de gerenciamento. O contexto econômico e institucional, durante muito tempo, favoreceu relações de dependência com o Estado. O momento seguinte à abertura econômica e às privatizações foi marcado por grandes mudanças, muitas fundamentadas em soluções fáceis e em modas gerenciais. O futuro, por sua vez, não acena com um horizonte aberto e tranquilo. A difícil conjuntura local vai exigir cada vez mais sofisticação dos métodos de gestão, aliada a um profundo conhecimento do negócio e extrema competência para agir em ambientes turbulentos.



Sylvia C. Vergara  
FGV-RJ