



POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

QUAL SERÁ A CIÊNCIA QUE VAI MELHORAR A ADMINISTRAÇÃO NO FUTURO?

Mais importante do que o computador é o capital humano, pois é com ele que contamos para vencer a complexidade

Um exemplo de valor

Flandres, que já no século IX era região autônoma, onde se destacam as cidades de Antuérpia, Bruges, Gent e Leuven, entre outras, deixa entrever em seus museus e escolas um histórico extraordinário da capacidade humana – e aqui destacamos a administração. Em particular no setor têxtil, longo ciclo de atividades, há a percepção de como souberam fazer, evoluir e proteger a formação da riqueza. Sabiam o valor de medir o que estava acontecendo; sabiam lidar com os números e seus significados. Dessa capacidade, vem a consolidação e a consistência dos negócios, a riqueza e a felicidade. A expressão “ser flamengo significa saber saborear a vida” refere-se à capacidade de ter qualidade de vida com a alegria de todo esse povo de Flandres.

Na medida em que a produção evolui de artesanal para a linha de montagem, elementos de controle da gestão de especialidades funcionais se manifestam. Entre esses, eram bem dominados os controles da produção, dos estoques, do resultado das vendas e do lucro. Esse domínio era possibilitado pelo próprio ritmo das atividades e facilitado pela pequena diversidade de atividades, como a identificada nos regimes monótonos. A partir de Flandres, a formação de riqueza passa a se instalar em diversas áreas do mundo, em particular em boa parte da Europa e na América do Norte.

Até aqui tivemos a história do que foram as “production oriented companies”, que tiveram o auge da economia de escala como fundamento de gestão. Nesse histórico foi construído todo o acervo dos BackOffices, o que até hoje caracteriza importante parcela das empresas presentes nos mercados.

Uma evolução importante

Passado algum tempo, o ritmo das atividades aumentou e o mercado passou a demandar mais pro-

duto e suas diferenciações. Vendas e marketing passaram a ser “quase ciência”, o que foi expresso pela expressão “marketing oriented companies”. Posteriormente, as transformações passaram a se dar em maior velocidade, e as empresas começaram a entender que economia de escala é apenas uma alternativa de jogo. Assim, “complexidade” passou a integrar o vocabulário das empresas.

A complexidade trouxe consigo uma nova visão de gestão. Cada cliente é único e assim quer ser tratado. A visão da administração focada nos números, no controle, nos sistemas de TI começa, então, a passar por uma mutação de entendimento. Atualmente, mais importante do que o computador é o capital humano, pois é com ele que contamos para vencer a complexidade.

Ao mesmo tempo, o humano é fonte e razão de uma enorme variedade de pensamentos, posicionamentos, atitudes e condições de resposta. Como gerir tudo isso? Aí está a questão a ser solucionada pelos gestores. O dogma de que a gestão se faz no BackOffice passa a ter aberturas importantes. A gestão do FrontOffice, onde a vida acontece, é mais importante, pois ali se encontram as razões do resultado a ser medido mais tarde.

Nesse cenário, uma questão muito importante diz respeito à crescente velocidade dos ciclos de vida, ao passo que se encurta o tempo dos ciclos de vida. O produto que se mantinha no mercado por dez anos agora permanece por não mais do que três. Há tanta transformação que, muitas vezes, o curto prazo se torna mais importante do que o longo prazo, antes fundamento da condução estratégica.

Uma competência que se faz muito mais necessária (1)

Nessa fase uma nova capacidade coloca-se em evidência: a de analisar os sinais fracos, domínio dos

fundamentos da metodologia analítica e da interpretação dos fenômenos, pois a partir dessa interpretação, que se dá na linha de frente a cada instante, acontece uma parte muito importante do direcionamento estratégico da empresa.

Estamos, então, no momento dos modelos de análise, os quais vão gerar raciocínios estratégicos mais profundos, mas a todo momento enfrentar o desconhecido, que chega cada vez mais depressa. Essa é a razão para monitorar com muito mais ênfase os sinais fracos que aparecem nos horizontes do mercado.

(1) Estabelecido que dominar sinais fracos passa a ser cada vez mais uma ciência necessária, vamos examinar o que vem junto.

Uma ferramenta de gestão que fica cada vez mais importante (2)

A formação da riqueza sempre dependeu do comércio por relacionamento entre os humanos, em um fato histórico observado desde o período chamado Crescente Fértil. Com a Revolução Industrial, teorias de indução ao consumo e o fator moda, que tanto marca a vida moderna, fizeram o relacionamento passar a acontecer do produto com o consumidor. O diferencial vitorioso, portanto, estava no produto. Usar uma camiseta com o nome Ferrari, por exemplo, é um indicador dessa evolução.

Vale comentar, porém, que muitas experiências com a concorrência chinesa começam a mostrar outras faces do mercado. Chineses têm preço, e não histórico de prestação de serviços. Começamos a perceber, então, que em muitas atividades nas quais se esgotou a relação produto–consumidor, tudo ficou igual para todos os concorrentes; as questões da prestação de serviços e – mais do que isso – do relacionamento com o cliente ficam cada vez mais importantes.

Há aqui um enorme desafio. Não se trata mais de somente posicionar produtos em relação aos clientes; é fundamental posicionar nossa empresa em relação aos intermediários desses mesmos clientes. O próprio nome já esclarece o significado de comércio por relacionamento, que pressupõe conhecimento muito mais profundo do mercado e do cliente pelas razões humanas. Nessa relação, há sempre algo a dizer para valorizar o cliente final e a cadeia de fornecimento que nele termina.

Temos aqui o fato de que a antiga cadeia de valor a unir fornecedores e clientes em cascata deixa de

ter o valor historicamente atribuído, pois o diferencial do produto não a move mais. A cadeia de valor se instala, então, na cadeia de relacionamentos, pois aqui vai residir o diferencial que moverá a cadeia de valor baseada em produtos e uma qualidade muito superior de informação.

Estabelecido que dominar sinais fracos passa a ser ciência cada vez mais necessária, percebemos em seguida que o fundamento de união entre os povos sempre foi o relacionamento.

(2) Transformar, então, essa capacidade de relacionamento em comércio por relacionamento pode ser apontado como uma ciência que vai fazer a diferença no futuro.

Relacionamento e Mobilização (3)

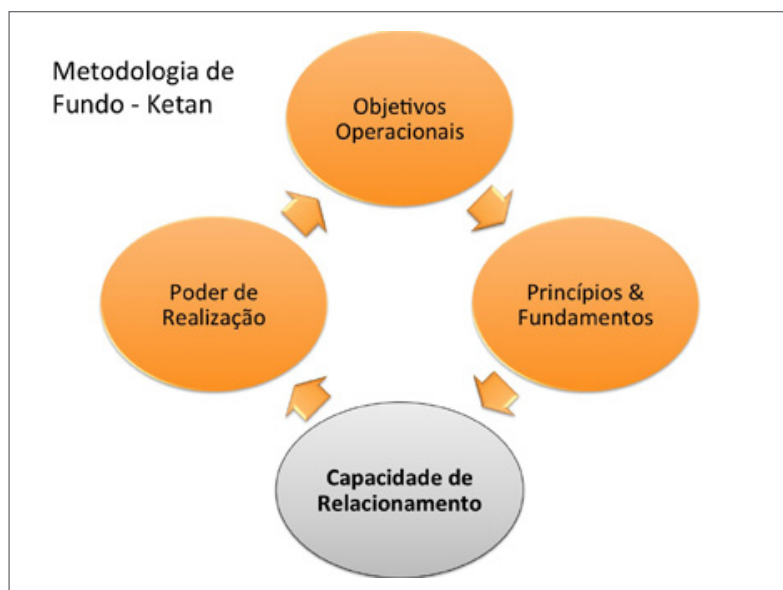
Estudando o que acontece nas redes de relacionamento especializadas, focadas em determinadas atividades, percebemos espaço para inovações em termos de capacidade de administração.

Como referência importante, em termos de construção do poder, para possibilitar o acontecimento das coisas, tínhamos o Tripé de Ketan, ilustrado na figura “Relacionamento e Mobilização”. Agora percebemos que algo faltava nesse tripé.

Não estava explícito no conceito de Ketan a capacidade de mobilização, superior ao que se conseguia por todos os tipos de liderança, por todos os tipos de comando e controle desenvolvidos até então. **(Veja a ilustração “Metodologia de Fundo – Ketan”)**

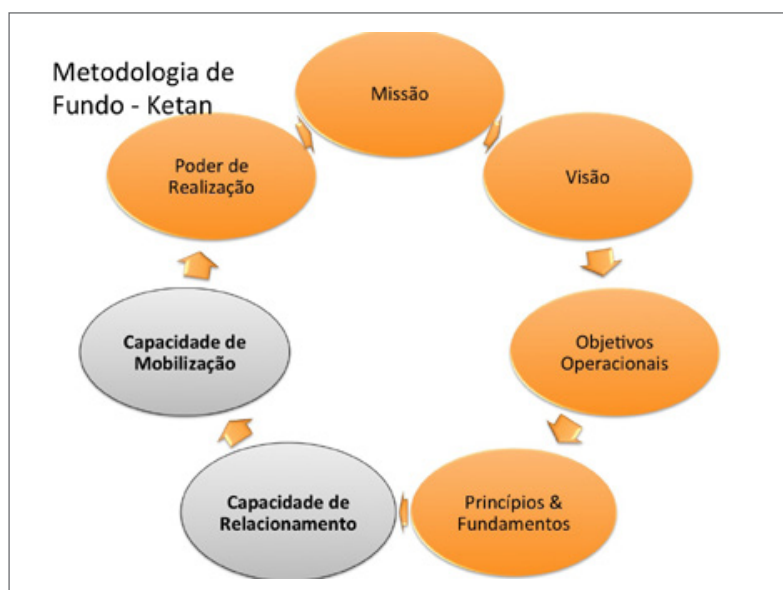


Não se trata mais de somente posicionar produtos em relação aos clientes; é fundamental posicionar nossa empresa em relação aos intermediários desses mesmos clientes



A partir de premissas de relacionamento, sabemos agora que podemos construir capacidades de mobilização muito mais fortes e eficazes. Para que essa capacidade de mobilização seja duradoura, os fundamentos de missão e visão precisam ser necessariamente incorporados ao que é discutido nessas novas redes de relacionamento.

O mundo vinha dando mostras desse fenômeno. A revolta dos estudantes da Sorbonne, o colapso da União Soviética, a Primavera Árabe, a vitória de Barack Obama, a votação de Ron Paul e a recente derrubada do presidente ucraniano são exemplos que claramente demonstram o poder da capacidade de mobilização.



Nesse novo cenário de transformações, foram registrados êxitos e fracassos. Os fracassos serviram para dizer onde relacionamento e mobilização falharam, pela falta de experiência na nova ciência.

Tal experiência de mobilização política vai ser cada vez mais importante em qualquer nova eleição. Perceber o que está acontecendo na sociedade via canais de relacionamento será o fundamento de instrumentação de poder. Esse conhecimento está cada vez mais à disposição das empresas em geral. São recursos que não custam caro. **(Veja a ilustração "Metodologia de Fundo – Ketan" com a inserção na cadeia da Capacidade de Mobilização)**

(3) Uma nova ciência surge. Dos projetos de comunicação tradicionais, veiculados por jornais, revistas, rádio e televisão, evoluímos para as redes de relacionamento de vários tipos, nos quais os atores são valorizados e ganham com a relação. Dessa forma, criam-se relações "ganha-ganha" como fundamento de fidelização.

O importante aqui é que o relacionamento se manifesta no interno e no externo das empresas, com os colaboradores, fornecedores e clientes. Resultados? Conhecemos casos em que a empresa tinha 17% do mercado e, após três anos, passou para mais de 70%. Há diversos outros exemplos. Evidentemente, os modernos recursos de Big Data são recursos importantes em todas as análises que se fazem.

Resumo

Iniciamos o texto com a seguinte pergunta: qual será a ciência que vai melhorar a administração do futuro? Antes de saber a resposta, chamo a atenção dos leitores para alguns desafios relevantes. O primeiro deles é o de transformar o FrontOffice na ferramenta de gestão mais importante da empresa. Colocado esse desafio, passamos a ressaltar o que aqui chamamos de três valores a evidenciar nas ciências: 1) domínio de sinais fracos; 2) efetivo retorno ao comércio por relacionamento; e 3) desenvolvimento da capacidade de mobilização para desafios conjuntos de clientes, fornecedores e colaboradores.

Qual o resultado previsto de tudo isso? Acredito em algo sobre o qual já escrevi muitas vezes: empresas e cadeias de relacionamento com estados de consciência voltados à convergência e a contribuição, algo absolutamente importante nas atividades complexas que serão o padrão do futuro, que, quando chegar, mostrará o verdadeiro poder das cadeias de relacionamento evoluídas. ■