

O PAPEL RELANÇA A COLUNA *Competitividade em Foco*

Com novos temas e enfoque baseado na administração moderna e liderança do futuro nas empresas, a Revista *O Papel* relança este mês, com grande satisfação, a coluna *Competitividade em Foco* em parceria com o Grupo de Excelência em Administração de Pessoas, do Conselho Regional de Administração de São Paulo (GEAPE/CRA-SP).

A coluna *Competitividade em Foco* teve sua última publicação na *O Papel* de novembro/2016 quando o colunista Luiz Bersou finalizou sua coletânea de artigos. A partir de agora, o novo colunista será o Professor e Administrador Walter Lerner, coordenador do GEAPE/CRA, que nesta edição traz o artigo inaugural, conforme você confere a seguir.

A ABTCP agradece ao GEAPE e, em especial, ao Professor e Administrador Walter Lerner, pela parceria neste conteúdo relevante sobre a gestão de empresas e pessoas veiculada na nova coluna *Competitividade em Foco*.

ARQUIVO PESSOAL



POR WALTER LERNER,

PROFESSOR E ADMINISTRADOR, PH.D, CEO DA LERNER&HIPER PARTNERS MANAGEMENT & CORPORATIVE EDUCATION, IDEALIZADOR DO CONSELHO CONSULTIVO DE ADMINISTRADORES EMÉRITOS DO CENTRO DO CONHECIMENTO DO CRA-SP/CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO.

✉: LERNERWL@TERRA.COM.BR

EXCELÊNCIA EM ADMINISTRAÇÃO É DECISÃO ESTRATÉGICA ESSENCIAL

O administrador sabe que o desempenho eficaz das organizações tem sido o maior desafio de todas as empresas para se manterem no mercado de forma saudável. Perante esta realidade do complexo mundo corporativo, esse profissional deve agir diante das mudanças adaptativas e superar as acirradas competições das quais participa, pois é pre-

ciso ser bem-sucedido o tempo todo nos resultados em todos os ramos de atividades.

Sendo assim, a excelência em administração é imperativa, pois sabemos que as conquistas almejadas não são fáceis e dependerá sempre da excelência de capital humano, de muita informação atualizada para decisões e empenho de todos no desenvolvimento

de sistemas e processos de trabalho muito adequados, inovadores e contando com lideranças dos administradores profissionais de alta performance.

Todas as pesquisas indicam que a maioria das falhas na execução da estratégia são cometidas por fatores explicáveis e, para raciocinarmos juntos sobre tal cenário, recorreremos neste artigo como suporte aos estudos realizados e apresentados pela organização mundial **Deloitte Touche Tohmatsu/Pesquisa Agenda 2018** – Perspectivas e estratégias das empresas para um ano decisivo e de grandes transformações. **(Veja box com o estudo em destaque)**

Nesse artigo da **Deloitte Touche Tohmatsu** a atenção deve se concentrar em quatro imperativos:

1. Inspirar Confiança para Decisões (em alto nível, cria dividendos para as ações do líder);
2. Esclarecer Propósitos (quais resultados serão alcançados, caso você consiga exercer seu propósito com excelência);
3. Alinhar Sistemas (grandes equipes criam uma cadência de responsabilidades e engajamentos em torno de suas metas crucialmente importantes); e
4. Liberar Talentos (quando um trabalho desperta seu talento, ele alimenta sua paixão e você o realiza porque sua consciência o impele a suprir uma necessidade clara e você pode oferecer a sua contribuição única).

Com tal conhecimento aprofundado estrategicamente em si próprio em primeiro lugar, o administrador poderá liderar a realização da finalidade organizacional necessária, esclarecendo aos demais colaboradores a importância de cinco ações. Entre elas:

1. Os papéis do líder e de cada pessoa (tal como princípios para o alcance de resultados significativos e duradouros);
2. Descobrir caminhos (criando uma visão que conecta o que os clientes desejam receber e o que a empresa tem vocação para oferecer);
3. Alinhar (criando sistemas tecnicamente eficazes);
4. Fortalecer (delegando para compartilhamento de modo eficaz); e
5. Modelar (liderando a partir do exemplo pessoal a busca do verdadeiro norte).

A Inteligência de Execução na gestão de empresas e pessoas pode ser aperfeiçoada pelo administrador a partir do conhecimento da meta e das atividades e criando estruturas de apoio com clareza, tradução, capacitação, sinergia e responsabilidade. E, é lógico, que

para tais finalidades darem certo será requerido continuamente dos envolvidos interessados tantas outras habilidades e hábitos, analisando caso a caso.

Provavelmente, se fizéssemos sempre uma autoavaliação, iríamos nos deparar com vulnerabilidades perigosas, fraquezas quanto ao desempenho desejável para um sucesso na execução da estratégia e planejamentos. Se recorrermos às recomendações das quatro disciplinas para a execução bem-sucedida de ações, sugeridas pelos estudos de Stephen Covey, poderíamos melhorar muito em oportunidades, como:

1. Focar no crucialmente importante;
2. Atuar sobre as medidas de direção;
3. Manter placares envolventes; e
4. Criar uma cadência de responsabilidade.

Adicionalmente, acrescentamos alguns mitos que somente atrapalham executores bem-intencionados:

- a) No meu caso nunca será possível!
- b) Ninguém vai colaborar comigo!
- c) A remuneração não compensa o esforço!
- d) O mundo está em crise!
- e) Vai demorar muito tempo para termos resultados!
- f) Eu estou sempre muito ocupado com as rotinas!
- g) Isto é assunto para multinacionais!
- h) Os custos serão muito elevados para mudanças!
- i) Isto já foi tentado no passado!

Diante de tudo o que foi exposto neste artigo, recomendamos que todos os assuntos aqui abordados sejam estudados em cada realidade do administrador e das corporações de forma personalizada, a fim de definir as necessárias adaptações e decisões com sabedoria em cada ambiente de trabalho e negócios. ■

*O CEO da Deloitte, Altair Rossato, fala sobre o **Compromisso com a Mudança**, dizendo que: “Após três anos de declínio da atividade econômica e uma dinâmica de negócios marcada por doses de incerteza, o Brasil chegou ao começo de 2018, enfim, com a perspectiva de um novo ciclo. Mais do que os índices mais recentes da economia, os sinais positivos vêm agora da visão da própria comunidade de negócios, captada pela nossa abrangente pesquisa.”*

Pesquisa Agenda 2018

Perspectivas e estratégias das empresas para um ano decisivo e de grandes transformações

Com o objetivo de identificar as tendências e expectativas do mercado para 2018 – um ano que combina a possibilidade de prosseguimento das reformas estruturantes com o contexto de eleições gerais –, a Deloitte foi ao mercado ouvir diretamente das empresas o que esperam para o próximo ciclo dos negócios.

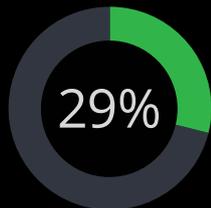
Amostra da pesquisa



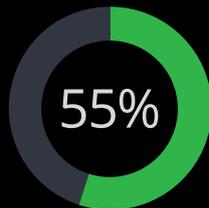
750 empresas participantes



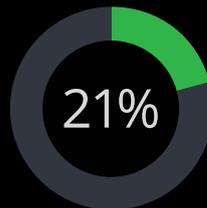
R\$1,7 trilhão na soma das receitas - o que representa **26% do PIB brasileiro** estimado para 2017



possuem controle estrangeiro

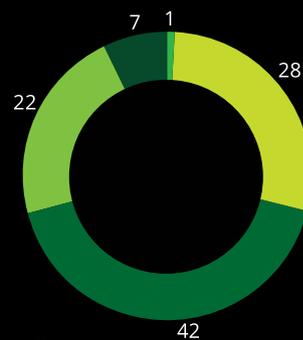


são empresas familiares



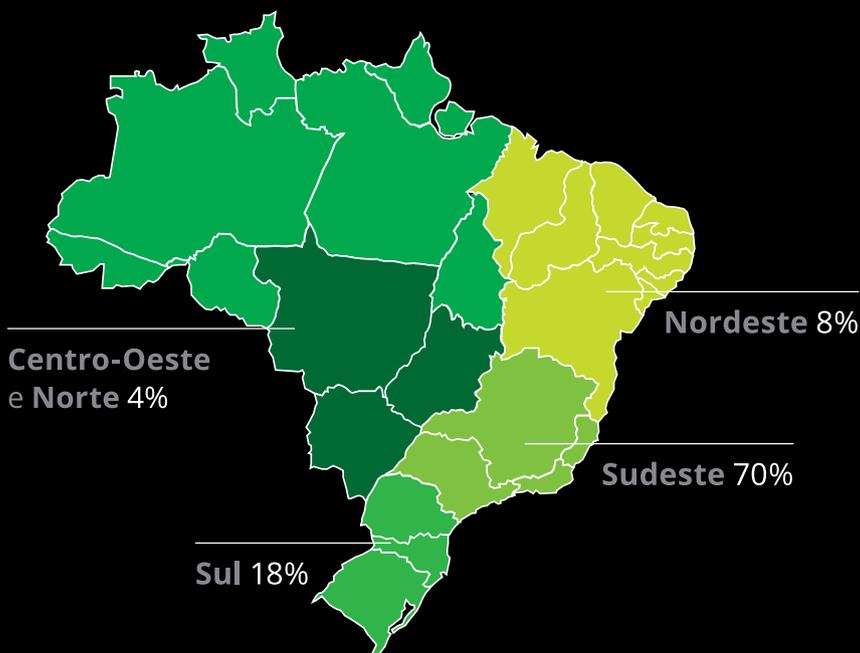
têm o controle pulverizado

Cargo dos respondentes (em %)

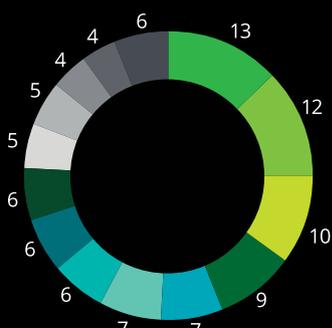


Conselheiros
Presidentes/Vice-presidentes
Diretores/Superintendentes
Gerentes executivos
Outros cargos

Participação por região (em %)



Composição setorial (em %)



Serviços de tecnologia e telecomunicações
Prestação de serviços às empresas
Agronegócio, alimentos e bebidas
Serviços de saúde, educação, água e saneamento
Atividades financeiras
Máquinas, equipamentos e metalurgia
Construção e serviços da construção
Indústria farmacêutica e química
Produtos de consumo
Comércio varejista e atacadista
Petróleo, gás, mineração e energia elétrica
Veículos e autopeças
Serviços de transporte e logística
Demais manufaturas¹

¹Têxtil e calçados; Papel e celulose; Editorial e gráfica

Vendas e investimentos – Expectativa de melhora

Estimativa de crescimento da receita líquida (média das respostas)



14,8%

Entre 2016 e 2017



19%

Entre 2017 e 2018

Apesar dos desafios da economia, as empresas participantes do levantamento estimam para o fechamento de 2017 um crescimento de 14,8% em sua receita líquida. Para 2018, a expectativa de aumento das vendas é ainda maior, chegando a 19% – resultado que sugere um otimismo do mercado em relação ao próximo ano.

Estimativa de aumento do investimento (média das respostas)



11,8%

Entre 2016 e 2017



15,8%

Entre 2017 e 2018

Em 2018, a retomada dos investimentos está no radar das organizações: se, para o fechamento do exercício de 2017, as empresas previram um aumento de 11,8% nos aportes, para 2018, elas projetam um crescimento de 15,8% em relação ao ano anterior.

Estimativa de crescimento da receita líquida por setor (média das respostas)



Setores selecionados	Entre 2016 e 2017	Entre 2017 e 2018
Atividades financeiras	17,3%	27%
Serviços prestados às empresas	9,4%	21%
Construção e serviços de construção	13,0%	20%
Máquinas e equipamentos	4,3%	18%
Agronegócio, alimentos e bebidas	13,8%	17%

Estimativa de aumento do investimento por setor (média das respostas)



Setores selecionados	Entre 2016 e 2017	Entre 2017 e 2018
Petróleo, gás, mineração e energia elétrica	21%	32%
Indústria farmacêutica e química	1%	15%
Construção e serviços da construção	1%	11%



Destaque regional

As empresas da **Região Nordeste** estimam ter em 2018 um crescimento da receita líquida de 23% em relação ao ano anterior – quase 10 pontos percentuais acima dos 13,4% esperados por essas organizações para 2017 em relação a 2016, e bem acima da média das demais regiões do Brasil. Em relação a investimentos, as empresas da região têm a expectativa de ampliar o crescimento dos aportes de 8% em 2017 para 19% em 2018 – um dos percentuais mais expressivos levantados no País.

13,2%

é, em média, a margem de lucro esperada pelas organizações entrevistadas para o fechamento dos resultados de 2017

Estratégias

A pesquisa identificou uma aposta no crescimento, consequentemente, na continuidade de investimentos na economia; 56% das empresas preveem para 2018 um aumento de 11 pontos percentuais em relação a esta ação na edição anterior do levantamento.

Investimentos previstos para 2018 (em % o

- Lançar novos produtos ou serviços
- Substituir máquinas, equipamentos e instalações
- Ampliar os pontos de vendas
- Ampliar os atuais parques fabris
- Adquirir outra empresa
- Adquirir produtos ou marcas de outras empresas
- Abrir novas unidades fabris
- Não realizar nenhum dos investimentos acima



Destaque regional

São Paulo, Minas Gerais e Paraná são os Estados com o maior número de novas unidades ou novas empresas entrevistadas

Em um cenário econômico desafiador, contar com uma força de trabalho qualificada e motivada é fundamental para o sucesso das organizações.



41% dos respondentes

preveem **maior** o número de funcionários em 2018 em relação aos 26% esperados em 2017, expectativa para 2017 avaliada

Investimentos em capital humano



81%

irão manter os atuais benefícios aos funcionários



47%

irão manter o número de funcionários

Setores que mais pretendem contratar



Serviços de tecnologia da informação e telecomunicações

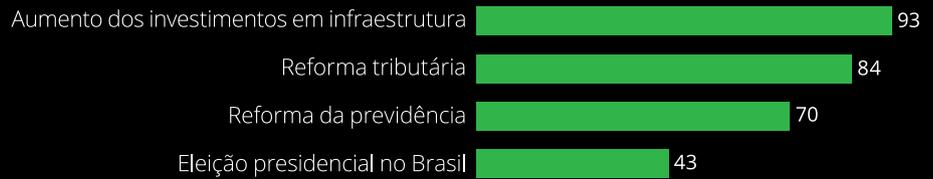


Construção e serviços de construção

Infraestrutura e reformas

O empresariado avalia que os investimentos em infraestrutura e as reformas tributária e da previdência serão positivamente mais influentes para o seu negócio do que a eleição presidencial.

Eventos com impacto positivo nos negócios em 2018 (em % de respondentes; respostas múltiplas)



Impactos do cenário internacional

30% das empresas participantes têm dívida em moeda estrangeira.



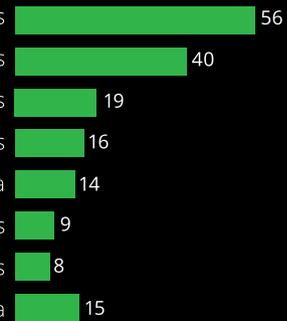
dos entrevistados acreditam que o aumento da taxa de juros dos Estados Unidos afetará negativamente o seu negócio



1 em cada 3 respondentes indicou que a **desaceleração da economia chinesa tem impacto negativo sobre o seu negócio**

escimento do consumo e, uma retomada gradual da lançar novos produtos ou serviços, em relação aos 45% que indicaram nento.

De respondentes; respostas múltiplas)



s, Rio Grande do Sul, Santa Catarina que mais vão receber em 2018 s pontos de venda, de acordo com as

ontar com uma força de trabalho ra o sucesso das organizações.

Respondentes esperam **empresários, um crescimento de 15 pontos % das empresas que tinham esta na edição de 2016 da pesquisa**

Setores que deveriam receber mais investimentos governamentais



Rodovias



Educação e formação técnica



Energia elétrica



Portos



Obras de urbanização

Perspectivas

Três em cada quatro empresas consideram fazer investimentos por identificar oportunidades relacionadas ao seu negócio – um indicador de que, acima de tudo, acreditam nas perspectivas para a sua empresa.



10 empresas pretendem abrir o capital na Bolsa em 2018



63%

apontaram como motivo para a realização de investimentos em 2018 a expectativa da retomada da atividade econômica

45% irão aumentar os investimentos em treinamentos para os funcionários

42% consideram substituição por profissionais mais qualificados

Apenas 21% das empresas entrevistadas consideram substituir funcionários para reduzir custos e somente 12% preveem diminuir o número de funcionários.



Acesse os resultados da pesquisa "Agenda 2018" na íntegra em www.deloitte.com/Agenda2018