

**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. E-mail: lernerwl@terra.com.br

COMPETITIVIDADE NOS NEGÓCIOS POR MEIO DE ADMINISTRADORES EMPODERADOS DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIAS COM EXCELÊNCIA

As melhores práticas de gestão de empresas e pessoas têm sido pensadas pelos integrantes do GEAPE/CRA-SP – Grupo de Excelência em Administração de Pessoas – do Conselho de Administração do Estado de São Paulo. Nesse sentido, observamos ultimamente tecnologias extremamente úteis para os administradores em geral atingirem seus objetivos de transformar as organizações em que atuam em empreendimentos altamente competitivos e lucrativos.

Vale destacar que as tecnologias são inventadas, praticadas e reinventadas a cada momento no mundo pelo fator humano, acima de tudo, que é quem precisa lidar com essa realidade e saber como proceder utilizando ideias e competências notáveis, visto que, caso contrário, ficarão à margem da competitividade e perderão o oxigênio, ou seja, a sobrevivência das organizações.

Nesse incrível e complexo contexto é necessário que os administradores se atualizem, se adaptem, para sempre estarem muito preparados com inteligência, conhecimentos, experiências e estratégias – se possível pioneiras, únicas e diferenciadas. Fica então muito evidente que as organizações irão servir-se cada vez mais de pessoas especiais, competentes em suas especialidades, verdadeiros líderes com hábitos e habilidades épicas em todas as suas ações e, em especial, sistêmica e tecnologicamente, bem acima em comando da utilização da inteligência artificial e tudo o mais que poderá servir-se em divulgações assertivas, como apoio em suas realizações, em todos os tipos de negócios, hora e local.

Um fato importante para a compreensão dos administradores é que, hoje, os consumidores assumiram o comando, mudaram o seu perfil, atitude e, doravante, mudarão sempre o seu estilo de utilização das tecnologias disponíveis para comunicar seus interesses e para decidir o que comprar, como também suas análises comparativas em geral, sua confiança e os valores das ofertas com liberdade e sem nenhuma submissão ao marketing. Resumindo, sem submissão à publicidade inconvincente – como muitas vezes acontece, que favorece a indústria, o comércio e os serviços inerentes – e que não convence mais como antigamente.

Consumidores querem e exigem qualidade total antes, durante e depois das vendas e entregas com a vantagem de terem inclusive a legislação a seu favor quando necessário. Portanto, diante desse cenário de

mercado, será preciso cada vez mais usar as tecnologias em favor da otimização dos negócios e do atendimento aos consumidores de forma produtiva e competitiva, o que nos leva nessa edição da coluna *Competitividade em Foco* a evidenciar, a seguir, alguns casos de sucesso na gestão.

Cases notórios

A **Xcellence&Co** é o primeiro caso a ser apresentado para falar do impacto sobre a falta e o alcance da competitividade como foco essencial em administração. A empresa é uma parceira do GEAPE/CRA-SP e é formada por especialistas notáveis, profissionais de administração que decidiram atuar segundo a orientação da **“pirâmide invertida”**, para quebrar barreiras e paradigmas. A partir daí, passou a ajudar empresas e administradores (o foco principal do CRA-SP) com conhecimentos e experiências para o aperfeiçoamento de seus modelos de gestão e de operação.

A entrevista com Carlos Magalhães, fundador e CEO da Xcellence&Co, mostra as ideias implantadas para alavancar vantagem competitiva por meio de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), promovendo realizações que se transformaram em cases premium, tanto no setor privado como público.

Em minha entrevista, coloquei para o executivo as seguintes questões:

Qual é a sua ótica sobre a problemática da falta da competitividade empresarial?

Carlos Magalhães – Toda organização apresenta, por natureza, muita complexidade que no passado era compreensível. Porém, ao longo dos tempos, vieram os novos desafios, a globalização, tecnologias emergentes e efetivas que transformaram o administrar em um desafio muito maior. Muitas empresas se tornaram quase ingovernáveis, sendo indispensável a prática de ações para reduzir as perdas, tal como simplificar o pensar e o agir nos negócios.

Quais são as principais causas impactantes da complexidade para a competitividade acontecer na administração?

A complexidade é o subproduto cumulativo de grandes e pequenas mudanças organizacionais que, no decorrer dos anos, complicaram a maneira como o trabalho é feito. Suas causas tendem a cair em uma de

quatro categorias: **mitose organizacional** (a maioria das organizações sofre mudanças estruturais a todo instante), **linha de produtos e serviços** (uma empresa está sempre mexendo no que oferece). Toda inovação tem um efeito em cadeia exigindo mudanças na produção, na cadeia de suprimentos, preços, marketing, atendimento etc.), **evolução de sistemas e processos** (muitas empresas não se adaptaram aos benefícios das novas técnicas e tecnologias do mundo competitivo), **competências e hábitos de administração 4.0** (muitos gestores agravam os problemas pelas suas condutas que já foram boas no passado, mas que não estão atualizadas às novas realidades).

Nesse contexto preocupante, quais seriam as estratégias solucionadoras? A simplificação para combater a complexidade, requerendo a integração multifuncional de todos numa estratégia multidimensional. Muitas empresas, por exemplo, viram a produtividade diminuir ao simplificar processos em larga escala, adotando sistemas padronizados, sem adaptar a nova cultura na estrutura organizacional e sem mexer na cesta de produtos, serviços e praticando condutas de trabalho inadequadas.

Além dessa entrevista com o CEO da Xcellence&Co, é interessante conhecer o caso da UNILEVER sobre o talento como fator estratégico na administração. Importante também é o posicionamento dessa respeitadíssima organização mundial quanto a como é fundamental *o talento* de cada ser humano para a *criação de valor*, objetivando enfrentar *desafios cruciais* com sucesso mundial absoluto em resultados.

Como contribuição oportuna e essencial para as demais organizações, destacamos algumas questões formuladas recentemente por pesquisadores de modelos de gestão para dirigentes da UNILEVER — os do GEAPE/CRA-SP —, como as que envolvem estrutura de times e a apte operacional; aprendizado e conhecimento gerado a partir das experiências e perseverança na busca do sucesso nos negócios.

Entre as respostas estiveram a importância de *medir* sempre as dimensões/tamanhos de *valor das pessoas* versus os desafios dos negócios. Além disso, *criar e desenvolver times empoderados* com gente preparada *multifuncionalmente*. As pessoas devem saber, entender e dedicar-se mais e rapidamente aos *propósitos* de trabalho e sua importância. A liderança é questão essencial!

A estratégia da UNILEVER sobre *talento* é uma parte-chave para ajudar as pessoas a descobrir seu *próprio propósito*, e se o grau de *engajamento* da empresa com a motivação das pessoas é *incomparável*.

A 3M também foi estudada e é um caso relevante sobre *Inovação*, que sempre foi uma inspiração e prioridade na administração do negócio da empresa, que soma mais de 43.000 patentes!

Sempre, e com orgulho, George Buckley, CEO da 3M por vários anos, compartilhou que a empresa era uma organização que você nunca acreditaria que pudesse existir. Pela história da 3M, compreende-se a validade dessa opinião que resumimos assim: 117 anos de negócios, dezenas de plataformas tecnológicas, servindo principalmente segmentos como de consumo, saúde, indústria, display, eletrônicos e segurança. Além disso, as vendas internacionais são feitas em 200 países, com dezenas de milhares de colaboradores (65% aproximadamente fora dos EUA), sempre criando e comercializando novos itens com sucesso, sendo uma das organizações mais diversificadas do mundo.

Segundo George Buckley, o modelo de gestão 3M vem de sua cultura peculiar, trazendo ao mundo ideias revolucionárias, como a lixa d'água, a fita crepe Scotch, o Durex, o Nexcare, o Post-it, as esponjas Scotch-Brite, os respiradores, entre tantas outras soluções inteligentes que facilitam a vida das pessoas e que se sustentam por várias gerações de colaboradores. Destaca-se fortemente a conduta ética (confiança), desenvolvimento dos colaboradores (família), disciplina operacional (equilíbrio entre curto e longo prazos), mas, fundamentalmente, pela cultura de criação e inovação (rejuvenescimento). É isso que separa a 3M das demais organizações que não priorizam a inovação como cultura organizacional, que acima de tudo não acontece por acaso. A 3M já gerou mais de 400 itens com vantagens ambientais e energéticas!

A partir de tudo que podemos observar nesses casos apresentados, algumas conclusões podem ser extraídas como recomendações para os administradores. Entre essas o fato da globalização de conhecimentos, experiências e os desafios crescentes da competitividade serem irreversíveis e cruéis para administradores que estiverem desatentos e despreparados. É impossível atuar no mundo dos negócios e não ser envolvido em praticar sabiamente decisões cruciais, mas é possível ser bem-sucedido quanto ao alcance de resultados ambiciosos, desde que organizados adequada e continuamente, atualizados com efetivo monitoramento compartilhado, pois os fatores e causas das perigosas perdas para a concorrência serão sempre resultantes das miopias de gestão.

Além disso, precisamos cada vez mais de administradores exponenciais, de líderes, de pessoas talentosas, preparadas e muito motivadas em defender os interesses direcionados para a grandiosidade dos ambientes exponenciais em que atuam, engajados, dedicados e determinados a agirem competentemente na busca dos indispensáveis resultados efetivamente competitivos e lucrativos.

Portanto crie, inove, pense, reflita, encoraje, incentive, renove, realize mudanças equilibradas e compartilhadas com todos os *stakeholders*. Aprimore habilidades, hábitos e atitudes coletivamente, trabalhe oportunidades, pesquise, respeite, seja leal e íntegro. Faça parcerias acreditando poder realizar uma administração bem melhor, e trabalhe cooperativamente ao lado dos fornecedores e clientes, incluindo ações de *benchmark* no mercado. Modifique pensamentos fixos e ações bloqueadoras sem vaidades e orgulho desnecessário.

É preciso trabalhar rápido, mas planejando cuidadosamente e o tempo todo, e é preciso facilitar a comunicação entre as pessoas, para que opinem, deem sugestões de aprimoramento da performance e alertas sobre perigos eventuais quando necessário. Oriente e esclareça, ouça, responda, defina com flexibilidade metas viáveis a serem realizadas, dê *feedbacks* e obtenha lições oportunas.

Seja humilde, respeitado e respeitador, incentive a cultura da inovação, o conhecimento atualizado para todos considerando o ser humano e seu envolvimento com as novas e fantásticas tecnologias apesar das mutações de todo dia, tanto internamente em sua organização como no mundo externo, nacional e internacional.

Afinal, vencedores serão sempre os que acreditarem poder superar com sabedoria em conhecimentos quaisquer obstáculos com inteligência, determinação e perseverança. Fica esta reflexão final para os administradores de todo o Brasil! ■