

TOMADA DE DECISÕES 1

SENTIDOS MAIS **AGUÇADOS**

SEGUNDO ESTUDO DA ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, A RECESSÃO MUNDIAL ESTÁ CONTRIBUINDO PARA APERFEIÇOAR O PROCESSO DECISÓRIO DAS EMPRESAS

Ouvir os clientes com interesse verdadeiro, ampliar as fontes de informação e consultar com maior frequência o diretor financeiro são algumas das condutas saudáveis que a recessão resgatou entre os executivos de todo o mundo. Pelo menos foi o que 229 executivos de todo o mundo, ouvidos para o estudo *Management Magnified: Getting Ahead in a Recession by Making Better Decisions*, responderam aos pesquisadores da unidade de inteligência da prestigiada revista britânica *The Economist*, em maio.

A abertura do relatório que apresenta os resultados faz lembrar uma frase de Warren Buffett: “É só quando a maré baixa que a gente percebe quem estava nadando nu”. E, por outro lado, uma observação de James Surowiecki, analista econômico e autor de *Sabedoria das Multidões* (ed. Record): “A Kraft lançou a maionese Miracle Whip em 1935 – não é preciso explicar de que crise vinha o mundo; a Texas Instrument, o rádio transistorizado durante a recessão de 1954; a Apple, o iPod em 2001”.

“As recessões separam os líderes dos seguidores. Geralmente, tendem a expor os pontos fracos que passam despercebidos em tempos de bonança”, diz o artigo. “Se a informação é analisada sistematicamente e é levada ao nível da autoridade correspondente, as empresas podem tomar decisões mais bem fundamentadas com a rapidez necessária para corrigir erros de percurso e estar em condições de



aproveitar as oportunidades.”

Dan Armstrong, editor do estudo, afirma que “as empresas que fizeram o necessário para se reposicionar durante as crises sempre superaram as demais quando a calma era restabelecida e começava a recuperação geral”. A pesquisa sugere que as recessões acentuam a tensão normal vivida pelas empresas na hora de encontrar o ponto de equilíbrio entre as necessidades no curto prazo e os objetivos de crescimento e desenvolvimento no longo prazo. Diante de um ambiente complicado, a maioria se concentra nos custos, nos clientes e na sobrevivência. Quatro de cada dez empresas veem na recessão uma oportunidade

de investir em desenvolvimento de novos produtos.

Eis alguns dados interessantes:

- Confirma-se a tendência a diversificar as fontes de consulta na hora de tomar decisões vitais. Os clientes são o oráculo mais citado, com 57% de registros; seguem-se os níveis médios da empresa, com 46%.

- Dois terços dos executivos disseram que a informação mais importante para decidir é a recebida da área financeira, “interpretada” pelo diretor financeiro.

Apenas um terço mencionou as notícias das áreas que têm contato direto com os clientes (vendas, marketing, atendimento ao cliente).

- A recessão levou 96% dos consultados a melhorar a eficiência de suas operações e 53% a se concentrar mais em seus clientes principais.

- Alguma relevância no processo de tomada de decisões para a área de planejamento estratégico foi apontada por 39% dos executivos – dado que indica certo desajuste entre o objetivo da função e sua utilidade, ou entre suas conclusões teóricas e a contrapartida no mundo real.

- Nas empresas consultadas mais afetadas pela crise, a ênfase sempre esteve nas decisões necessárias para resolver os problemas táticos no curto prazo. A obsessão, sobreviver. Leia-se, o longo prazo pode esperar.